



Medellín, miércoles 26 de mayo de 2021

UNIDOS

INGACETA

DEPARTAMENTAL



N° 23.020

Registrando la historia de Antioquia desde 1908

118 Páginas

Registrado en el Ministerio de Gobierno por Resolución N° 000474 de junio de 1967 | Tarifa postal reducida N° 2333 de la Administración Postal Nacional - Porte Pagado

RESUMARIO

DECRETO



ORDEN AL MÉRITO
CÍVICO Y EMPRESARIAL
MARISCAL JORGE ROBLEDO
CATEGORÍA ORO



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

Secretaría de Suministros y Servicios
Dirección de Gestión Documental

SUMARIO DECRETO MAYO 25 DE 2021

Número	Descripción
070001887	“POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E INSTANCIAS”



Radicado: D 2021070001887

Fecha: 25/05/2021



Tipo:

DECRETO

Destino:



**DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA
GOBERNACIÓN**

DECRETO

**“POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E
INSTANCIAS”**

EL GOBERNADOR (E) DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA, en ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, y en especial las conferidas en los artículos 209 y 305 de la Constitución, Decreto Ley 1222 de 1986, la Ley 489 de 1998 y el Decreto Ordenanzal Departamental No. 2567 de 2020 y

CONSIDERANDO

1. Que el artículo 209 de la Constitución Política, establece como principios generales de la función administrativa los de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad y señala que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.
2. Que el artículo 305 de la Constitución Política, consagra dentro de las atribuciones del Gobernador cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los decretos del Gobierno y las ordenanzas de las asambleas departamentales, así como dirigir y coordinar la acción administrativa del departamento y actuar en su nombre, como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio, de conformidad con la Constitución y las leyes.
3. Que el Decreto Ley 1222 de 1986, dispone que la administración departamental tiene la función de tutela sobre las entidades descentralizadas, las cuales, deberán coordinar sus actuaciones con las políticas y programas de la administración departamental, sin desconocer la autonomía que les es propia.
4. Que de acuerdo con los artículos 68 y 69 de la Ley 489 de 1998, los entes territoriales pueden crear entidades descentralizadas para la prestación de servicios públicos, el cumplimiento de funciones administrativas y realización actividades de gestión económica, las cuales están dotadas de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, pero sujetas a la orientación y control del ente central -control de tutela- dirigido a constatar y asegurar que las actividades y funciones de los organismos y entidades que integran el

AMF.IIAR

4503

"POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E INSTANCIAS"

respectivo sector administrativo se cumplan en armonía con las políticas gubernamentales, conforme la ley, los planes y programas que se adopten.

5. Que el Decreto Ordenanza No. 2567 de 2020, expedido por el señor Gobernador de Antioquia, en virtud de las facultades pro t mpore otorgadas por la Ordenanza No. 04 de 2020 adoptó el Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, mediante el cual, se materializan los principios de autonomía administrativa, coordinación y colaboración armónica previstos en la Constitución Política y se fortalece el ejercicio de control de tutela sobre organismos o entidades que conforman el nivel descentralizado de la administración pública departamental, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 489 de 1998.
6. Que el Decreto Ordenanza No. 2567 de 2020, en sus artículos 56 y 58, definió que el Gobernador en ejercicio de sus competencias constitucionales y legales, reglamentará y coordinará la implementación, ejecución y seguimiento del Modelo de Gerencia Pública y sus instancias.
7. Que el Gobernador de Antioquia, el 8 de diciembre de 2020 declaró la existencia del "Conglomerado Público Gobernación de Antioquia", el cual está integrado por los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas directas del orden departamental, las empresas sociales del estado y en las que el departamento sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la administración departamental.

En mérito de lo expuesto,

DECRETA

CAPÍTULO I

OBJETO, ÁMBITO DE APLICACIÓN Y MODELO DE GERENCIA PÚBLICA

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

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

"POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E INSTANCIAS"

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

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

CAPÍTULO II

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

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

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

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

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

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

"POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E INSTANCIAS"

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

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

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

CAPÍTULO III

INSTANCIAS DEL MODELO DE GERENCIA PUBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

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

El Modelo de Gerencia tendrá las siguientes instancias:

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

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

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

"POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E INSTANCIAS"

3. Recomendar al líder coordinador del pilar sobre la adición o eliminación de lineamientos contenidos en el manual, previa solicitud del líder del pilar y aprobación del Comité Coordinador de Pilares.
4. Evaluar periódicamente los resultados consolidados del cumplimiento de la implementación y gestión del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, presentados por la Oficina Privada.
5. Las demás compatibles con su función general.

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

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

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

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

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

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

1. Acompañar el diseño de las estrategias de implementación de los lineamientos del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.



"POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E INSTANCIAS"

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Formular los lineamientos del pilar respectivo en forma articulada, con los enlaces de las entidades descentralizadas, que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.
2. Diseñar y ejecutar estrategias para la difusión e implementación de los lineamientos contenidos en su manual.

"POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E INSTANCIAS"

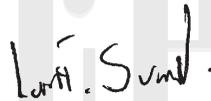
3. Identificar la necesidad de adicionar o eliminar lineamientos estratégicos de su respectivo manual y elaborar propuesta para ser presentada al Comité Coordinador de Pilares.
4. Hacer seguimiento y evaluar la implementación del pilar respectivo, en cada una de las entidades que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.
5. Las demás que le sean asignadas por el Comité Coordinador de Pilares.

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

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

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

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE



LUIS FERNANDO SUÁREZ VÉLEZ

Gobernador (E) de Antioquia 

JUAN GUILLERMO USME FERNÁNDEZ

Secretario General 

Elaboró: Paola Andrea Escobar Echeverri – Profesional Universitario Oficina Privada
Revisó: Alexander Mejía Román – Director Asesoría Legal y de Control 
Aprobó: David Andrés Ospina Saldarriaga – Subsecretario Prevención del Daño Antijurídico



Privada.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

**ANEXO 1
MANUAL DEL PILAR GOBIERNO CORPORATIVO**

**TITULO: MANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO
OFICINA PRIVADA – DESPACHO DEL GOBERNADOR**

PRESENTACION

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

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

Con base en ello, 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 captura 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.

3. TABLA DE CONTENIDO

**CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES
CAPITULO 2: LINEAMIENTOS
CAPITULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
CAPÍTULO 4: DISPOSICIONES FINALES**

CONTEXTO DEL PILAR

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

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

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.1 ALCANCE

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

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

1.2 OBJETIVO DEL PILAR

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

1.3 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

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

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Fortalecer las capacidades y competencias estratégicas de los miembros de los órganos de dirección de las entidades.
2. Propiciar el trabajo armónico y la comunicación de los órganos de dirección y administración de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado con el nivel central.
3. Promover el adecuado ejercicio de la función de tutela del Departamento con las entidades descentralizadas, respetando la autonomía administrativa y operativa que les es propia a dichas entidades.
4. Articular las diferentes instancias de Gobernanza para la implementación del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.
5. Divulgar de manera consolidada y periódica la información del Conglomerado a los diferentes grupos de interés.

1.5 RESPONSABLES

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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

Nivel central: Oficina Privada, Despacho del Gobernador.

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

1.6 INSTANCIAS DEL PILAR DE GOBIERNO CORPORATIVO

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

1.6.1 Conformación del Comité

- El jefe de la Oficina Privada del Despacho del Gobernador, quien lo presidirá.
- Los enlaces de Gobierno Corporativo de cada una de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado.
- Según el tema a tratar, podrán ser invitados con voz pero sin voto, aquellos servidores o expertos externos que a consideración del "Comité del Pilar" se requiera su presencia.

1.6.2 Periodicidad de Reuniones

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

1.7 NORMATIVIDAD

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

Adicionalmente están los **CONPES 3851 de 2015** (política general de propiedad de empresas estatales del orden nacional) y **CONPES 3827 de 2018** (estrategia de gestión del portafolio de empresas y participaciones accionarias de la nación) que se tendrán como referentes en buenas prácticas para el fortalecimiento del Departamento de Antioquia – Gobernación como propietario de las entidades forman el Conglomerado Público.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Para las entidades de Salud y Educación, se tuvieron en cuenta sendos 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.

CAPITULO 2: LINEAMIENTOS

Lineamiento 1. Del ejercicio de Control de Tutela

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

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

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

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

Lineamiento 2. De los órganos de dirección

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

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

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

2.1. Asambleas Generales

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

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

2.2. Juntas y Consejos Directivos

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

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.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- **Veracidad y oportunidad:** deberá informar de manera confiable y oportuna los asuntos importantes que le sean requeridos por el Gobernador o por la Oficina Privada sobre la gestión de la entidad, salvo que la información sea confidencial.
- **Imparcialidad y equidad:** en el ejercicio de sus funciones cada miembro dará un trato justo, digno, equitativo y objetivo al resto de los integrantes del cuerpo colegiado y a la información que allí se discuta.
- **Sobriedad y transparencia:** no podrá aceptar atenciones u ofrendas que pongan en entredicho su conducta o que favorezcan los intereses de quienes lo otorgan y que conduzcan a la configuración de una situación de conflicto de interés.
- **Debida diligencia:** el miembro de junta o consejo, en cumplimiento del ejercicio de su rol, realiza una revisión constante y documentada de la gestión y funcionamiento de la entidad, así como del entorno en el que esta actúa, para la adecuada toma de decisiones.

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

Derechos de los miembros

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

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

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

2.2.1. Conformación

Los Consejos y Juntas Directivas estarán compuestos de acuerdo con lo definido en los estatutos y actos de creación de cada entidad. Cuando los miembros de consejos o juntas

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

directivas sean delegados por el Gobernador no podrán delegar su participación en otro servidor, en atención a lo dispuesto por la normatividad.

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

2.2.2. Perfil General

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

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

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

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

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

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

- No haber tenido vínculos laborales con la entidad descentralizada, con las demás entidades descentralizadas del Conglomerado, ni con el Departamento de Antioquia en el año inmediatamente anterior a su nombramiento.
- No tener relación comercial vigente, con la entidad, con las demás entidades del Conglomerado, ni con el Departamento de Antioquia.
- No tener ningún vínculo laboral o comercial vigente con los otros accionistas o propietarios de la entidad descentralizada, cuando aplique.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- No tener relación contractual por sí o por interpuesta persona con la entidad para la cual está prestando el servicio o con las que haga parte del sector administrativo a la cual pertenece la misma. Esto, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 14 del Decreto 128/76 y demás normatividad aplicable.

2.2.3. Elección y Remoción

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

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

Para la remoción o pérdida de la calidad de miembro de Consejo o Junta Directiva, se contará, además de lo dispuesto en la normatividad aplicable para cada caso, con la evaluación anual de cada uno de los miembros, así como con el análisis estratégico de las necesidades de la entidad. De igual manera, si el miembro está incurso en un conflicto de interés de carácter permanente u otras inhabilidades o incompatibilidades, perderá su calidad de acuerdo con lo establecido en la norma. Lo anterior, sin desconocer que pueden presentarse situaciones donde los miembros renuncian a hacer parte del órgano de dirección.

2.2.4. Transferencia de conocimiento

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

2.2.5. Remuneración

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

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

Lineamiento 3. De las responsabilidades de los consejos y juntas directivas

Los consejos o juntas directivas son los responsables de articular el direccionamiento estratégico y los lineamientos definidos por el nivel central con el objeto de la entidad, sus actuaciones estarán enmarcadas según lo dispuesto en sus estatutos y la normatividad

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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

3.1. Responsabilidad Estratégica

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

3.2. Responsabilidad Financiera y Presupuestal

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

3.3. Responsabilidad en Riesgos

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

3.4. Responsabilidad en la Evaluación y Seguimiento de la Administración

- Recomendar al Gobernador el perfil idóneo para el nombramiento del gerente o director que se ajuste a las necesidades estratégicas de la entidad, reconociendo

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

que el Gobernador cuenta con discrecionalidad para el nombramiento, conforme a lo previsto en la Constitución, la ley y los estatutos.

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

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

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

Lineamiento 4. Del funcionamiento de los órganos de dirección

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

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

4.1. Reglamento

En las entidades que cuenten con Asamblea General, ésta se desarrollará con fundamento en lo dispuesto en sus estatutos o documento de creación.

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

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

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

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- Deberes y derechos de los miembros
- Creación, conformación y operación de comités de consejo o junta
- Gestión de conflictos de interés
- Evaluación

4.2. Comités

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

4.3. Evaluación

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

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

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

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

Alcance de las evaluaciones:

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

Corresponde al presidente del consejo o junta directiva de cada entidad liderar la aplicación de la evaluación e informar de los resultados al cuerpo colegiado y a la Oficina Privada en

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

el primer bimestre del año para ser incluidos en los informes de Gobierno Corporativo correspondientes.

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

Lineamiento 5: Reporte público de información

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

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

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

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

La información detallada de estos elementos deberá ser actualizada periódicamente por el enlace de Gobierno Corporativo de cada una de las entidades descentralizadas en la plataforma dispuesta para tal fin y estará incluida en un informe de Gobierno Corporativo de cada entidad, así mismo se consolidará, por parte de la Oficina Privada, en el informe anual del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia que será publicado en los canales dispuestos por la Oficina de Comunicaciones del Departamento de Antioquia para que la ciudadanía y demás públicos de interés accedan a la información de modo igualitario, oportuno y eficiente.

Plataforma para administrar la información del Conglomerado

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

Los objetivos de esta Plataforma son:

- Disponer de manera actualizada y veraz, de la información de las prácticas de Gobierno Corporativo de cada una de las entidades y de sus órganos de dirección.
- Sistematización de la información correspondiente a los lineamientos e implementación de buenas prácticas de cada uno de los pilares.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Facilitar la consolidación del informe anual del Conglomerado que incluye el informe de Gobierno Corporativo, que permita su trazabilidad y divulgación a los distintos públicos de interés.

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

Lineamiento 6: Conflictos de interés

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

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

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

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

6.1. Conflicto de interés

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

6.2. Clasificación de los conflictos de interés

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

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

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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

- **Reales:** según lo definido por la Función Pública en 2019, ocurren *"cuando el servidor ya se encuentra en una situación en la que debe tomar una decisión, pero, en el marco de esta, existe un interés particular que podría influir en sus obligaciones como servidor público. Por ello, se puede decir que este tipo de conflicto son riesgos actuales"*.
- **Aparentes:** *"cuando el servidor público no tiene un interés privado, pero alguien podría llegar a concluir, aunque sea de manera tentativa, que sí lo tiene. Una forma práctica de identificar si existe un conflicto de intereses aparente es porque el servidor puede ofrecer toda la información necesaria para demostrar que dicho conflicto no es ni real ni potencial"*. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019.

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

6.3. Identificación y tratamiento de los conflictos de interés

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

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

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

Lineamiento 7: Gobernanza del Modelo de Gerencia Pública

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

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

Instancias en el Modelo de Gerencia Pública:

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

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

Lineamiento 8: Escuela de formación en Gobierno Corporativo

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

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

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

- Identificar periódicamente las necesidades de actualización de los órganos de gobierno de las entidades del Conglomerado.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- Establecer relaciones de cooperación académica para compartir experiencias de gerencia pública con expertos temáticos, instituciones educativas y entidades multilaterales.
- Generar espacios de fortalecimiento en temas de Gobierno Corporativo para la gerencia pública.
- Desarrollar y divulgar contenido en relación con el Gobierno Corporativo de lo público.

CAPÍTULO 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACION

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

3.1. SEGUIMIENTO

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

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

3.2. EVALUACIÓN

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

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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

CAPITULO 4. DISPOSICIONES FINALES

4.1. CUMPLIMIENTO:

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

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

4.2. DIVULGACIÓN

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

Referencias

- CONPES . (23 de 05 de 2018). Conpes 3927. *Estrategia de Gestión del Portafolio de Empresas y Participaciones Accionarias de la Nación*. Bogotá, Colombia.
- CONPES. (23 de 11 de 2015). CONPES 3851. *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.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

ANEXO 2

MANUAL DEL PILAR HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS

TÍTULO: MANUAL DE HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS SECRETARÍA DE HACIENDA

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 nivel central y el nivel descentralizado por servicios, en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Departamento.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. 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 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 captura sinergias y que desarrolla la estrategia del Departamento en el largo plazo.

El Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas estará compuesto por temáticas propias que ayudarán a mejorar la gestión financiera en las Entidades Descentralizadas que lo asuman como un componente estratégico para su entidad, en el pilar se desarrollan lineamientos para la Gestión Financiera, Gestión Contable, la Gestión de la Tesorería y la Gestión Presupuestal.

CONTEXTO DEL PILAR

El Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas bajo el Modelo de Gerencia Pública, se enfatiza como una buena práctica de gobierno que genera información para la toma de decisiones, en relación con el control y optimización de los recursos, con que cuentan las entidades descentralizadas del Departamento de Antioquia.

Los lineamientos de este pilar se establecen, en aras del fortalecimiento institucional y en el marco del proyecto de modernización de la Gobernación, donde se tomó la decisión estratégica y administrativa de establecer mecanismos que proporcionen a los usuarios, una visión completa del desarrollo de actuaciones, alrededor del gerenciamiento de lo público, respondiendo a los principios de eficiencia, transparencia y comunicación pública. Bajo estos lineamientos, el Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, se constituye en un componente fundamental para la Gestión Estratégica de las entidades que hacen parte del Conglomerado Público, en los temas contable, de tesorería y presupuestal. Por otra parte, permite el acompañamiento y asesoría permanente a cada una de las entidades descentralizadas, para lograr un manejo transparente de los recursos, sinergias en la implementación de mejores prácticas, mitigación de riesgos y la optimización de la rentabilidad social y económica de los recursos públicos.

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

ALCANCE

Los pilares del Modelo de Gerencia Pública serán desarrollados para su implementación en los organismos del nivel central del Departamento de Antioquia. Además de ellos, las Entidades Descentralizadas del orden Departamental que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración se acogerán al Modelo e implementarán los pilares, previa aprobación por parte de sus órganos de dirección.

OBJETIVO DEL PILAR

Generar mayor valor económico y social de las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública, de forma sostenible en el tiempo; a través del cuidado y la optimización en el manejo de los recursos públicos, propendiendo por interpretar desde una perspectiva global la gestión y el seguimiento financiero del Ente central y sus entidades descentralizadas, otorgando eficiencia y eficacia a la calidad de la gestión, a través de la implementación de buenas prácticas, en el marco del Modelo de gestión pública.

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Establecer lineamientos que permitan mejorar la gestión financiera, contable y presupuestal en los organismos del nivel central del Departamento de Antioquia y las Entidades Descentralizadas del orden departamental, para lograr mayor eficiencia y eficacia en el manejo y la administración de los recursos públicos y gastos de conformidad con la Ley y las demás normas que regulan la materia.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Promover la aplicación de las políticas y procedimientos que las entidades descentralizadas deben cumplir para la gestión financiera, contable y presupuestal como un instrumento de fortalecimiento institucional bajo el Modelo de Gerencia Pública.
2. Acompañar a las entidades descentralizadas en la implementación de las temáticas establecidas en los lineamientos establecidos para la gestión financiera, contable y presupuestal.
3. Realizar el análisis financiero, contable y presupuestal que se requiera, para establecer las necesidades de las Entidades Descentralizadas del Departamento en materia de administración de recursos público.

RESPONSABLES

El presente manual será aplicable a las dependencias, organismos y servidores que hacen parte del nivel central del Departamento y a las entidades descentralizadas sujetas al Modelo de Gestión Pública de la Gobernación, en los términos del Artículo 54 del Decreto 2020070002567 de 2020.

"Artículo 54°. Alcance del Modelo. El Modelo de Gerencia Pública será implementado en los organismos del nivel central y en las entidades descentralizadas directas del orden departamental, las empresas sociales del estado y en las que el departamento sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la Administración Departamental.

Parágrafo. Se podrán acoger al Modelo de Gerencia Pública las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Departamento tenga una participación inferior

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

al 50%, siempre que contribuyan al cumplimiento misional y en las cuales se tenga un interés de carácter estratégico, previa decisión de sus órganos de dirección".

La Secretaría de Hacienda será responsable de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del pilar de Hacienda y Finanzas Públicas.

En las Entidades Descentralizadas serán responsables de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación de del presente manual las áreas financieras, contables, presupuestales y tesoreros y de tesorería, de cada entidad o quien haga sus veces.

NORMATIVIDAD

El desarrollo del pilar financiero y la aplicación del manual de gestión financiera y sus lineamientos, deben realizarse de manera armónica dentro del sistema normativo que regula toda la actividad del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, es por ello que, a continuación, se desglosa de manera general algunas de las normas que tienen incidencia:

- Marco normativo contable expedido por la Contaduría General de la Nación para las entidades públicas y sus modificaciones.
- Manual de Políticas contables para la preparación y presentación de Estados Financieros Consolidados en el Departamento de Antioquia.
- Normas orgánicas en materia de presupuesto y sus modificaciones (Decreto 111 de 1996 que Compila la Ley 38 de 1989, la Ley 179 de 1994 y la Ley 225 de 1995).
- Normas orgánicas presupuestales de disciplina fiscal, endeudamiento territorial (Ley 819 de 2003 y sus modificaciones).
- Resolución 3832 de 2019 y sus modificaciones. (Catalogo único de clasificación presupuestal para entidades territoriales y sus descentralizadas – CCPET).
- Estatuto Orgánico del Presupuesto del Departamento de Antioquia (Ordenanza 28 de 2017) y sus modificaciones.
- Decreto que reglamenta el Comité Técnico de Sostenibilidad de la Información Financiera del Departamento de Antioquia.
- Resoluciones, instructivos y conceptos emitidos por la Contaduría General de la Nación.
- Circulares expedidas por la Secretaría de Hacienda en materia contable y financiera.
- Normatividad expedida y aplicable para la Hacienda y las Finanzas Públicas expedida por la Nación.
- Decreto 2020070002567 de 2020 "Por el cual se determina la estructura administrativa de la administración departamental, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones".
- Decreto 1068 de 2015, por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público", las normas que lo modifiquen, complementen o deroguen.
- Los artículos 9, 10 y 11 de la Ley 1712 de 2014 establecen la información mínima que deben publicar los sujetos obligados por la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.
- Ley 1474 de 2011 "Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública".
- Decreto 1083 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".

MODELO DEL PILAR HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS

La Gobernación de Antioquia calidad de entidad central del Modelo de Gerencia Pública, bajo la óptica de propietario informado eficiente y eficaz, y acorde con la estructura de

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

propiedad o administración específica de cada entidad; bien sea propietario, accionista o asociado, debe ejercer orientación, coordinación en búsqueda de la generación de valor público en el servicio a la comunidad, la promoción de la prosperidad y desarrollo sostenible del departamento de Antioquia, bajo los principios de eficiencia, eficacia, coordinación, transparencia, economía y buen gobierno.

De acuerdo con lo anterior, mediante el pilar HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS, La gobernación de Antioquia define el enfoque estratégico, direcciona la gestión, concreta los procesos de acompañamiento y apoyo en el ejercicio de buenas prácticas financieras en la administración de recursos públicos, realiza el manejo y consolidación de estados financieros, el monitoreo de riesgos, así como el seguimiento financiero de las Entidades Descentralizadas y a los resultados financieros consolidados del Modelo de Gerencia Publica, adoptado por la Entidad.

Cada entidad que conforma el Modelo de Gerencia Publica goza de autonomía administrativa y financiera; sin embargo, sus objetivos deben estar alineados con las estrategias del modelo de gerencia; de igual forma, están sujetas a la orientación y/o seguimiento por parte del ente central.

El ente central a través del presente pilar define el enfoque estratégico para la gestión financiera, así mismo; desarrolla los lineamientos técnicos para aplicar el pilar de Hacienda y Finanzas Publicas, mediante la implementación y desarrollo de buenas prácticas en la administración de los recursos públicos; así mismo, define indicadores para hacer seguimiento a los resultados financieros esperados de cada entidad descentralizada.

El Departamento de Antioquia y las entidades descentralizadas comparten buenas prácticas financieras y oportunidades de articulación; el ente central gestiona la transferencia del conocimiento financiero, y capitaliza las sinergias en búsqueda de mejora en la eficiencia financiera del Modelo de Gerencia Publica.

ESTRATEGIA DEL PILAR DE HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS

- Propender por la optimización de los recursos financieros en búsqueda de mayor inversión social, mejor servicio a la ciudadanía y mayor desarrollo económico del Departamento de Antioquia.
- Potenciar el posicionamiento y experticia del Modelo de Gerencia Publica, a través de cada una de las entidades que lo conforman, por medio del pilar de Hacienda y Finanzas Publicas, en búsqueda de mejorar el servicio y la calidad de vida de la ciudadanía.
- Administrar los recursos financieros del Modelo de Gerencia Publica, teniendo en cuenta la aplicación de metas e indicadores de desempeño y resultado por entidad y por sector.
- Capitalizar las oportunidades de sinergia y trabajo articulado en la administración financiera de los recursos públicos.
- Transmitir y compartir las mejores prácticas corporativas con miras a la capitalización del conocimiento financiero.
- Generar información financiera oportuna y confiable para el Modelo de Gerencia Publica, desde las entidades que conforman el modelo, con la finalidad de generar transparencia para ciudadanía y para los entes de control; sobre el desempeño financiero individual y agregado de las entidades que conforman el grupo.

CAPITULO 2: LINEAMIENTOS

LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL PILAR DE HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS.

LINEAMIENTO 1: GESTIÓN CONTABLE

Desde el lineamiento de Gestión Contable se pretende promover y orientar en el manejo de la contabilidad pública del Departamento, a través de la emisión de temáticas contables y tributarias como apoyo a los organismos del nivel central y a sus entidades descentralizadas como actores de la información, para que sea debidamente registrada y reportada de forma fiable, oportuna y precisa, bajo el cumplimiento de las normas establecidas por la Contaduría General de la Nación.

De igual manera permitirán informar a las partes interesadas sobre la situación económica del Departamento, contenidos en los diferentes informes financieros los cuales contribuyen a la eficiencia y eficacia del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia

CONSOLIDACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Consolidación. Es un proceso de revelación, que a partir de la información contable individual de las entidades sobre las que se tiene control, se clasifica y procesa para presentar los resultados y la situación financiera como un solo ente, con independencia de la actividad a la cual se dedique cada entidad.

La normatividad contable aplicable al Departamento de Antioquia establece que la entidad no está obligada a preparar y presentar estados financieros consolidados. No obstante, se considera que su presentación es útil, ya que es una herramienta de análisis de la situación financiera y de los resultados alcanzados por el departamento en forma articulada con el sector descentralizado por servicios que contribuye a:

- La rendición de cuentas.
- La construcción de políticas públicas.
- La toma de decisiones económicas, administrativas y sociales de la administración departamental en beneficio de la comunidad.
- El control de los recursos.
- El desarrollo económico y social del territorio.

Entidades consolidables. Son las entidades del Departamento de Antioquia que de acuerdo al análisis que se ha realizado, cumplen con los requisitos de control que establece la norma contable.

Para lograr unos estados financieros consolidados, se debe cumplir con las siguientes condiciones generales:

Los estados financieros consolidados son aquellos en los que los activos, pasivos, patrimonio, ingresos, gastos, costos y flujos de efectivo de la entidad controladora y sus entidades controladas se presentan como si se tratase de una sola entidad económica, con independencia de la actividad a la cual se dedique cada entidad. Una entidad económica es una entidad controladora y sus entidades controladas.

Para la elaboración de los estados financieros consolidados, se requiere que los estados financieros de las controladas estén preparados a la misma fecha de los estados financieros de la controladora.

Las políticas contables empleadas deben ser uniformes, por tanto, la entidad controladora definirá, en sus políticas contables, los criterios empleados para identificar las partidas que,

“MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA”

dada la materialidad de las diferencias originadas por las políticas contables distintas, deban ser objeto de ajuste.

La controladora incluirá los activos, pasivos, ingresos, gastos, costos y flujos de efectivo de la controlada en los estados financieros consolidados y calculará las participaciones no controladoras, desde la fecha en que obtenga el control hasta la fecha en la que este cese.

La controladora realizará los ajustes necesarios para eliminar las transacciones realizadas entre las entidades a consolidar (operaciones recíprocas), así como los ingresos, gastos y costos generados en estas.

Requisitos. Basados en la situación de control del departamento de Antioquia respecto de cada entidad los requisitos evaluados para la consolidación de estados financieros deberán estar basados en:

a) Para el caso de las entidades de gobierno: se considera que una entidad ejerce control sobre otra cuando;

• Existe control administrativo, consagrado en las disposiciones legales, y que se materializa en la capacidad que tiene una entidad para coordinar funciones, actividades y políticas de otra entidad.

• La dependencia económica, que se origina en la asignación de recursos para crear entidades o para garantizar su sostenibilidad.

b) Para entidades societarias: se establece que hay control cuando se configuran todos los siguientes elementos:

- Poder sobre la empresa. La entidad tiene poder cuando posee derechos que le otorgan la capacidad actual de dirigir las actividades relevantes de la empresa controlada, es decir, las actividades que afectan de manera significativa la naturaleza o valor de los beneficios o los riesgos, procedentes de su participación en esta. Se presume que la entidad tiene la capacidad de dirigir las actividades relevantes de la empresa controlada cuando tiene derecho a dirigir las políticas operativas y financieras de esta, con independencia de que ese derecho se origine en la participación patrimonial.
- Derecho a los beneficios variables o exposición a los riesgos inherentes procedentes de su participación en la empresa.

Los beneficios sobre los cuales se establece control pueden ser financieros o no financieros. Los financieros corresponden a los beneficios económicos recibidos directamente de la empresa controlada, tales como: la distribución de dividendos o excedentes, la transferencia de activos y el ahorro de costos.

Los beneficios no financieros se presentan cuando la actividad que realiza la empresa controlada complementa o apoya la función de la entidad controladora, de forma que contribuye al logro de sus objetivos y a la ejecución de sus políticas.

Los riesgos inherentes a la participación corresponden a todos aquellos que afectan o pueden afectar la situación financiera de la entidad controladora, por ejemplo, las obligaciones financieras asumidas o que potencialmente tendría que asumir y la obligación de la entidad controladora de prestar o garantizar la prestación de un servicio del cual la empresa controlada es la responsable inicial.

- Capacidad de utilizar su poder sobre la empresa para afectar la naturaleza o el valor de dichos beneficios o riesgos.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

La entidad tiene control si, además del poder que tiene sobre la empresa y el derecho a los beneficios variables o la exposición a los riesgos inherentes, procedentes de su participación en esta, también tiene la capacidad de utilizar su poder para afectar la naturaleza o el valor de dichos beneficios o riesgos.

Todo lo anterior, bajo el cumplimiento de la normatividad aplicable en el tema de consolidación de estados financieros expedida por la Contaduría General de la Nación

ORIENTACIÓN TRIBUTARIA

El Departamento de Antioquia actualizará, informará y orientará a los usuarios de las entidades descentralizadas sobre el entendimiento y aplicación de las diferentes normas tributarias que contribuyan a un adecuado registro contable, deducciones y retenciones, presentación y pago de las declaraciones tributarias. Lo anterior mediante la elaboración de instructivos, respuestas a los requerimientos allegados a la dependencia, circulares y espacios de actualización, formación y capacitación.

ORIENTACIÓN CONTABLE

El ordenamiento de las finanzas públicas y la provisión de información contable consolidado constituyen herramientas fundamentales para el logro de los objetivos de buen gobierno, estabilización y crecimiento económico del Departamento.

El Departamento de Antioquia acompañará a las entidades descentralizadas en la aplicación de las normas contables expedidas por el Contador General de la Nación. Esto conforme al Marco conceptual para la preparación y presentación de la información financiera acorde con las normas para el reconocimiento, medición, revelación y presentación de los hechos económicos, de tal manera que la información financiera sea útil y contribuya con la rendición de cuentas, toma de decisiones y el control.

LINEAMIENTO 2: OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS – GESTIÓN DE TESORERÍA

Optimizar el manejo de los recursos públicos bajos los principios de economía, eficiencia, eficacia y calidad; aplicando estrictos criterios de disciplina y control en el cuidado del recurso público para preservar el patrimonio, optimizar el ingreso, el gasto, así como la productividad en función del gasto, la maximización de la rentabilidad de los excedentes de liquidez y la gestión y administración de los riesgos financieros; en búsqueda de finanzas sólidas y sostenibles en el tiempo para responder con transparencia, calidad y oportunidad a las necesidades del Departamento de Antioquia.

A través de la optimización de los recursos públicos, propender por que las entidades que conforman el Modelo de gerencia Pública sean auto sostenibles financieramente, cuando su objeto, naturaleza jurídica y condiciones específicas lo permitan.

Las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Publica realizan sus operaciones financieras de forma eficiente, procurando el más alto desempeño posible de acuerdo con su objeto y sus condiciones particulares.

GESTIÓN PARA RESULTADOS

Fortalecer la toma de decisiones a través de la información de desempeño financiero, la definición y concertación de metas, indicadores de riesgo y resultados esperados desde el direccionamiento estratégico. El ente central a través de la Secretaría de Hacienda establece criterios para realizar una categorización de las entidades que conforman el

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Conglomerado de acuerdo a su naturaleza, su objeto y el sector al que pertenecen, con la finalidad que el **Gobierno Corporativo** defina y concerte objetivos de gestión, desempeño financiero y generación de valor social para enfocar el plan de acción de cada entidad alineado con el plan de desarrollo Departamental; definiendo metas e indicadores esperados en términos de rentabilidad social o ejecución de políticas gubernamentales, rentabilidad y autosostenibilidad financiera para las entidades que aplique; definiendo de igual forma los mecanismos de seguimiento a resultados.

Para los indicadores, el Gobierno Corporativo define valores mínimos de cumplimiento de acuerdo con el objeto, naturaleza jurídica y condiciones particulares de cada entidad, con los cuales se realizará seguimiento de desempeño con miras a mejorar continuamente los resultados financieros. El lineamiento aplica para cada entidad individual como para el desempeño sectorial.

GERENCIA DEL RIESGO FINANCIERO

Incorporar la gerencia del riesgo como política o lineamiento de gestión en las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Publico, de tal forma que se identifiquen los riesgos financieros que pueden afectar y limitar el logro de resultados esperados; desarrollando medidas para mitigar estos riesgos y llevarlos a niveles aceptables.

Incorporar en las diferentes entidades herramientas de gestión de riesgo financiero estandarizadas aplicadas a cada caso específico; en todo el ciclo de la administración de recursos públicos.

La Secretaría de Hacienda del Departamento de Antioquia usa estrategias de evaluación y gestión de riesgos financieros, con la finalidad de medir que las entidades comprendan y administren los riesgos que probablemente afecten el logro de los resultados, y para apoyarles en la forma técnica de encarar estos riesgos; lo anterior teniendo en cuenta el respeto de su autonomía.

ARTICULACIÓN FINANCIERA

Articular financieramente el Modelo de Gerencia Publica, desde los siguientes frentes, en búsqueda de eficiencias, sinergias y ahorros:

Planes de Inversión

Articular los planes de inversión de las entidades que conforman el modelo con el plan de desarrollo y controlar su cumplimiento.

La Secretaría de Hacienda del Departamento de Antioquia revisa la articulación del plan de inversiones de corto y largo plazo de las entidades que conforman el Conglomerado Público, y se emiten las alertas necesarias, en los eventos en que se evidencian posibles desviaciones, para que las mismas sean ajustadas; así mismo, se evalúa su cumplimiento de forma trimestral mediante reuniones de seguimiento.

Prácticas Financieras

Unificar las prácticas financieras de las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Publica, en línea con las políticas de direccionamiento estratégico de la Hacienda y las Finanzas Públicas del Departamento de Antioquia; para lo cual, en los lineamientos específicos del presente manual se definen las acciones necesarias para implementar diversas prácticas enfocadas en el fin señalado, de tal forma que las mismas, se ejecuten en línea con el direccionamiento estratégico, buscando la generación de valor económico y valor social.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Relacionamiento del Pilar de Hacienda y Finanzas "Públicas"

Articular las unidades financieras, las áreas de presupuesto y las tesorerías de las entidades que conforman el modelo, mediante un modelo de relacionamiento, liderado por la Secretaría de Hacienda del Departamento de Antioquia, mediante el cual se busca facilitar el logro de los objetivos de las entidades y la capitalización de las sinergias de grupo desde el ámbito financiero.

El relacionamiento del pilar de Hacienda y Finanzas "Públicas" se desarrolla en el marco de las políticas de relacionamiento entre entidades, emitidas por el Gobierno Corporativo del Modelo de Gerencia Pública, instrumento denominado "Acuerdo de Relacionamiento"; así como, en los acuerdos que se suscriban para tal fin, en donde se establece el marco jurídico con las reglas que rigen las relaciones entre las diferentes entidades.

En el relacionamiento del de Hacienda y Finanzas "Públicas", se incluyen los miembros que conforman los órganos de dirección de cada entidad que conforma el Modelo de Gerencia Pública, con miras a socializar y articular los objetivos, principios y lineamientos financieros emitidos por Hacienda, así como también, los lineamientos del pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, los resultados esperados y las cifras financieras; de igual forma, propender por profundizar en el conocimiento de los temas financieros de cada una de las entidades donde estos se desempeñan, para de esta forma fortalecer la actuación y participación de los miembros, en búsqueda de eficiencia en el logro de objetivos financieros.

El modelo de relacionamiento para el pilar de Hacienda y Finanzas Públicas se basa en las siguientes formas generales:

Acompañamiento

La Gobernación de Antioquia como entidad central del Modelo de Gerencia Pública, a través de la Secretaría de Hacienda, realiza la función de acompañamiento en el pilar Hacienda y Finanzas Públicas, a las entidades que conforman el grupo, desempeñando el papel de guía para desarrollar o mejorar procesos y procedimientos específicos que redunden en el logro de resultados financieros para el modelo, y cada una de las entidades que lo conforman.

De igual forma, el relacionamiento por acompañamiento, también se realiza por parte de la Secretaría de Hacienda a los miembros que conforman los órganos de dirección, bajo el enfoque de trabajo articulado para el entendimiento conjunto de estructuras, procesos y figuras financieras específicas; así como en la lectura e interpretación de cifras e indicadores financieros de las entidades.

Interacción

Las unidades financieras, contables, las áreas de presupuesto y las tesorerías de las entidades que conforman el modelo, interactúan mediante para compartir conocimiento y experiencias; dicha relación se documenta mediante la suscripción de actas de interacción grupal o específica, donde se relaciona el detalle de las actividades desarrolladas, bajo el seguimiento de la Secretaría de Hacienda.

La interacción se realiza de las siguientes formas:

- Por motivación de la Secretaría de Hacienda y/o por una necesidad puntual de las entidades descentralizadas que especifique la necesidad de interacción de las entidades para la aplicación de estrategias o políticas para el beneficio financiero del Modelo.
- Por motivación de la Secretaría de Hacienda y/o por una necesidad puntual de las entidades descentralizadas que indique interacciones necesarias entre empresas o

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

entidades del Conglomerado por temas específicos identificados en materia financiera, contable y/o tributaria, para mejorar procesos o para implementar procesos uniformes; así como para obtener sinergias para el modelo bajo los acuerdos jurídicos que reglamentan las condiciones de relacionamiento.

- Por interés particular de una o varias entidades en capitalizar sinergias de las ventajas del conocimiento y la experiencia de otras entidades en el tema financiero, solicitando transferencia del conocimiento, acompañamiento, una capacitación, una asesoría directa en un tema o proceso financiero específico.
- De forma ordinaria mediante reuniones periódicas de gerentes, financieros, tesoreros y miembros que conforman los órganos de dirección que estén interesados en temas financieros, donde se comparta desde el liderazgo de la Secretaría de Hacienda, temas de interés general, análisis de mercados financieros, análisis de cambios normativos en materia financiera con impacto en el sector público y temas de buenas prácticas en la administración de recursos. Las entidades descentralizadas también lideran las reuniones participando compartiendo sus experiencias y buenas prácticas, coordinando su participación con la Secretaría de Hacienda.

Transacción

Las unidades financieras, y/o las tesorerías de las entidades que conforman el Modelo de Gerencia Pública, pueden realizar en forma conjunta transacciones de colocación o financiación ante el mercado financiero, con cumplimiento operativo individualizado; lo anterior, participando de acuerdo a sus intereses o necesidades puntuales, con miras a obtener mejores tasas de rentabilidad o de endeudamiento ante el mercado financiero; lo anterior, aprovechando sinergias de negociación en bloque a partir de un mayor músculo financiero; enmarcado en el respeto por la autonomía que les es propia a las diferentes entidades descentralizadas.

El relacionamiento del pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, en cuanto transacciones, se realiza en el marco del Acuerdo de Relacionamiento entre entidades del Modelo.

En las relaciones de transacción del Modelo, la Secretaría de Hacienda del Departamento de Antioquia a través de la Subsecretarías Financiera y de Tesorería, son la encargada de realizar el proceso específico de convocatoria y cotización; una vez que las entidades interesadas suscriban acta general de interacción de transacción donde se define la respectiva metodología, para el tema en específico.

A pesar de que la relación de transaccionalidad es discrecional de cada entidad, todas las empresas y entidades del Modelo, velan por la optimización de la rentabilidad financiera de los recursos públicos y del costo de su endeudamiento; para lo cual utilizan parámetros benchmark con los resultados comparables de las demás entidades del Modelo, incluyendo el ente central.

LINEAMIENTO 3: GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO FINANCIERO-CENTRO DE ESTUDIOS DE HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS

Gestionar y transferir el conocimiento del pilar de Hacienda y Finanzas Públicas del Modelo de Gerencia Pública, mediante el aprovechamiento de la experiencia específica que cada entidad ha acumulado en la ejecución de su objeto misional, de tal manera que redunde en beneficio para el Modelo y en la generación de valor económico y social; para tal fin la Secretaría de Hacienda del Departamento de Antioquia, acorde con el direccionamiento emitido por el Centro de Estudios del Pilar de Hacienda y Finanzas Públicas, lidera y gerencia la gestión del conocimiento en el área financiera, contable, presupuestal y de tesorería mediante la creación de grupos específicos o núcleos del conocimiento, liderados por cada subsecretario o director, mediante los cuales se realicen capacitaciones grupales

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

y permanentes a los pares temáticos en los temas transversales a la gestión o en temas de coyuntura en los siguientes núcleos:

- Núcleo del conocimiento en gestión de tesorería, en sus componentes de pagos y recaudos.
- Núcleo del conocimiento en administración de portafolios de inversión y excedentes de liquidez.
- Núcleo del conocimiento en gestión y administración de riesgos financieros y operacionales.
- Núcleo del conocimiento en gestión de la información financiera.
- Núcleo del conocimiento en normatividad financiera aplicada a la administración de recursos públicos.
- Núcleo del conocimiento en presupuesto público.
- Núcleo del conocimiento en contabilidad pública y tributaria.
- Núcleo del conocimiento en análisis y evaluación financiera.
- Núcleo del conocimiento en deuda pública.
- Núcleo del conocimiento en desempeño financiero dirigido a miembros de órganos de dirección, liderado por los Subsecretarios Financiero, de Ingresos y Tesorero de la Secretaría de Hacienda, incluyendo la participación de los directivos y financieros de cada entidad particular.

Las capacitaciones permanentes son brindadas tanto por el ente central como por las demás entidades que conforman el Modelo. En la gerencia de los núcleos de conocimiento se identifican oportunidades y temas específicos a ser brindados por cada entidad de acuerdo con su experiencia, naturaleza, fortaleza y trayectoria específica; de tal forma que se crean sinergias en el conocimiento.

Para el núcleo del conocimiento en desempeño financiero dirigido a miembros de órganos de dirección, se aplican capacitaciones y reuniones programadas, enfocadas a analizar la aplicación de los objetivos, principios, las directrices y lineamientos financieros emitidos por el pilar de hacienda y Finanzas públicas, así como, los lineamientos contemplados en el manual, todo lo anterior en aras de fortalecer el desempeño y participación de los mismos.

Con la finalidad de mejorar el aprendizaje y la transferencia del conocimiento en administración de recursos públicos, se aplica una estrategia de fortalecimiento del conocimiento con el personal nuevo que se suscribe a las unidades o departamentos financieros en las diferentes entidades que conforman el Modelo, así como a los nuevos miembros de órganos de dirección, mediante capacitaciones en un ciclo básico y específico en los núcleos de conocimiento antes descritos; capacitación a cargo de cada Subsecretario de la Secretaría de Hacienda.

LINEAMIENTO 4: CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA

Medir y gestionar la información financiera del Modelo de Gerencia Pública en dos frentes principales: frente contable desde la consolidación de estados financieros, desde la medición, revelación y presentación de los hechos económicos del Modelo, y desde el frente financiero en cuanto a la medición, consolidación o agregación de información de la gestión financiera y presupuestal, de tal manera que se apoye al en la evaluación de la gestión en términos de eficiencia y eficacia, y la rendición de cuentas, y se controlen los riesgos financieros asociados a la operación; lo anterior en los siguientes aspectos de gestión:

- Solidez financiera: capital, calidad de los activos, gestión administrativa, liquidez, rentabilidad, autosostenibilidad financiera en los casos que aplique, rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- Portafolios de inversión financiera: Consolidado de la posición neta del Modelo de Gerencia Pública, por emisor y por instrumento.
- Rentabilidad de los recursos.
- Costo del endeudamiento.
- Gestión presupuestal.
- Gestión de tesorería
- Gestión de riesgos financieros.

La medición de la información financiera del modelo, permite al pilar de Hacienda y Finanzas Públicas definir lineamientos y planes estratégicos específicos, evaluar la gestión y trazar metas de desempeño financiero individual para cada entidad según su naturaleza y condiciones particulares; así como para el grupo de empresas; de igual forma, permite redireccionar la gestión para la consecución de fines específicos en la generación de valor económico y social, en el marco de la autonomía de las entidades.

Frente Financiero – Medición, Consolidación o Agregación de Indicadores Financieros y Presupuestales

La Secretaría de Hacienda de la Gobernación de Antioquia establece en el presente manual, las políticas y procedimientos para la consolidación de la información de la gestión financiera y presupuestal de la información del Modelo. Todas las entidades de acuerdo con lo señalado en la política reportan la información financiera con la debida calidad y oportunidad, bajo los aspectos señalados en el presente manual.

La finalidad de este frente se centra en producir de manera confiable y oportuna indicadores financieros agregados y desagregados de las entidades y del Modelo; para el análisis y la toma de decisiones del Gobierno Corporativo, en cuanto al seguimiento a la propiedad; así como para fijar metas e indicadores de desempeño y resultado por entidad y por sector; y facilitar su seguimiento posterior.

La Secretaría de Hacienda construye, administra y comunica al Gobierno Corporativo y a las entidades que conforman el Conglomerado, de manera clara, sencilla y aplicada, un cuadro de mando integral con la situación económica y financiera de las entidades, y los resultados de las variables, metas u objetivos e indicadores financieros y de riesgos, definidos previamente en los procesos de direccionamiento; lo anterior, con miras a soportar los procesos de toma de decisiones, administración de riesgos financieros y mejoramiento continuo; para dichos fines, la Secretaría de Hacienda también presenta un informe financiero que contiene el análisis sobre el desempeño financiero de las entidades y del Modelo.

El lineamiento de consolidación de indicadores financieros y presupuestales se enfoca en realizar gestión y seguimiento integral a todos los recursos públicos del Modelo; así mismo, facilitar la rendición de cuentas; y generar información oportuna y confiable para la ciudadanía y las diferentes entidades sobre el desempeño financiero del mismo.

LINEAMIENTOS ESPECIFICOS PARA EL PILAR DE HACIENDA Y FINANZAS PÚBLICAS

A continuación, se relacionan lineamientos específicos como acciones de gestión financiera y de buenas prácticas para el logro tanto de la estrategia definidas por el Gobierno Corporativo del conglomerado, como de los lineamientos generales establecidos en el presente manual:

1. LINEAMIENTOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL MANEJO DE RECURSOS PÚBLICOS

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

1.1. Revisar y analizar las normas vigentes en materia financiera y de administración de recursos públicos; evaluando y asegurando permanentemente su cumplimiento.

1.2. Implementar estrategias para incrementar el ingreso, optimizar el gasto y el endeudamiento, aplicando principios de economía, eficiencia, eficacia y calidad; así como estrategias que permitan la preservación del patrimonio; todo ello bajo la premisa de finanzas públicas sólidas y sostenibles en el tiempo.

1.3. Optimizar la rentabilidad financiera de los recursos públicos; así como el costo del endeudamiento; utilizando parámetros benchmark con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado, incluyendo el ente central.

1.4. Gestionar activamente el costo del endeudamiento, realizando comparación con las tasas de rentabilidad de los recursos administrados, con miras de determinar en términos de tasas, con cuantos puntos contribuye la colocación de excedentes de liquidez de los recursos propios a cubrir la tasa del endeudamiento.

1.5. Procurar el calce de posiciones activas y posiciones pasivas, en cuanto a plazo y costo.

1.6. Realizar una gestión óptima de las transferencias de recursos que las entidades del Conglomerado reciben de parte del ente central, procurando por la minimización de la estacionalidad de los fondos desde la recepción de los mismos, hasta su ejecución final; así como, por la eficiencia del gasto, la minimización de costos, la mitigación de riesgos, y la maximización de los rendimientos financieros de los recursos, los cuales se deben reintegrar de acuerdo con las normativas definidas mediante resoluciones. El reintegro de rendimientos financieros se rige por la correspondiente resolución CODFIS, que reglamenta el recaudo de los mismos, así como por otras disposiciones, que lo adicionen, modifiquen o deroguen. En busca de una mayor proactividad, para hacer más alcanzable el presente lineamiento, se realizan capacitaciones que darán pie a acuerdos enfocados a disminuir la estacionalidad de los fondos.

1.7. Desarrollar políticas financieras para los recursos entregados en administración delegada y otras modalidades similares, en cuanto a la eficiencia del gasto, la optimización de la rentabilidad de los excedentes de liquidez y el correspondiente reintegro de rendimientos.

1.8. Propender por la maximización del valor de las entidades y la preservación del capital y la propiedad; así como por la generación y transferencia eficiente y oportuna de excedentes financieros correspondientes al ente territorial en los casos que aplique.

1.9. Analizar y evaluar el impacto de las decisiones financieras, tanto antes como después de la implementación. Para la adopción de decisiones, se formulan y documentan los escenarios con simulación de variables en escenarios pesimista, conservador y optimista, y se documenta el respectivo resultado.

1.10. Contar con un marco fiscal de mediano plazo actualizado y ajustado a la realidad, que incluya proyecciones macroeconómicas de las variables que afectan el ingreso y el gasto; lo anterior, según lo estipulado en las normas que estipulan la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las empresas industriales y comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta sujetas al régimen de aquéllas, del orden departamental, dedicadas a actividades no financieras; y sus modificaciones o adiciones.

1.11. Establecer una política y metodología para la gestión de la información financiera, en cuanto a la creación, gestión y aprovechamiento de datos maestros, buscando la razonabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

1.12. Documentar las políticas, procesos y procedimientos en materia financiera; así como la toma de decisiones en las diferentes instancias

2. LINEAMIENTOS PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA

2.1. Efectuar la planeación financiera de la entidad, para tal fin construir los respectivos presupuestos acompañados de un diagnóstico integral de la organización en el frente estratégico y financiero, visión y metas de desarrollo, situación actual, situación deseada y análisis DOFA; realizando los respectivos seguimientos y acciones para alcanzar la situación deseada.

2.2. Comprender y alinear la gestión financiera con el plan de desarrollo, el plan de ordenamiento territorial, el plan de inversiones y el marco fiscal del ente central y de la entidad descentralizada, identificando límites y posibilidades de actuación.

2.3. Comprender el presupuesto, la normatividad y competencias que lo regulan y sus diferentes fuentes de financiación.

2.4. Contar con un plan financiero, como instrumento de planeación y gestión, para efectuar las previsiones de ingresos, gastos, déficit o superávit, y financiación, a partir de la elaboración de un diagnóstico y de la definición de objetivos y estrategias.

2.5. Trabajar mediante el modelo de orientación al resultado trazando metas concretas, verificables y medibles en el manejo de los recursos financieros; así como la generación de indicadores de gestión.

2.6. Estar enterados y aplicar los lineamientos dados por el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y la Gobernación de Antioquia, en cuanto a planeación, presupuesto público, manejo fiscal y financiero.

3. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS

3.1. Realizar evaluación y seguimiento, mediante indicadores de desempeño, enfocados a los gastos de funcionamiento, respaldo de la deuda, dependencia de las transferencias, importancia de los recursos propios, magnitud de la inversión y capacidad de ahorro.

3.2. Realizar seguimiento constante a las fluctuaciones del mercado financiero en procura de soportar la toma de decisiones de administración de recursos, en análisis fundamentales y técnicos.

3.3. Establecer y aplicar políticas para la constitución de fiducias y patrimonios autónomos según la necesidad; así como manuales y lineamientos a ejecutar por las entidades financieras administradoras de estos recursos; especialmente para el tema pensional, en los casos que aplique.

3.4. Establecer y aplicar políticas para la venta de activos.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

4. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE PASIVOS

- 4.1. Establecer y controlar la composición del pasivo, para determinar, planear y atender lo exigible y lo contingente en el corto, mediano y largo plazo, bajo un esquema financiero organizado, estableciendo prioridades de pago de acuerdo con la estructura financiera deseada.
- 4.2. Establecer políticas y realizar el respectivo seguimiento para la capitalización del pasivo pensional, buscando el cubrimiento de la obligación.
- 4.3. Atender el pago oportuno de las obligaciones.
- 4.4. Establecer y aplicar políticas conservadoras en el manejo de la deuda, que permitan una adecuada gestión del pasivo y controles a los niveles de endeudamiento y a los límites de exposición a los factores de riesgo como tipo de interés variable y tasa de cambio.
- 4.5. Armonizar la indexación del endeudamiento con las variables que afectan el ingreso.
- 4.6. Establecer modelos para medir la capacidad de endeudamiento, la optimización del manejo de la deuda y sus respectivas coberturas, procurando activamente, mantener un adecuado perfil de deuda de acuerdo con el mercado de tasas de interés.
- 4.7. Propender activamente por la restructuración de pasivos de acuerdo a las condiciones de mercado, buscando permanentemente la disminución de los costos financieros asociados.

5. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE TESORERÍA

- 5.1. Evitar situaciones de falta de liquidez, realizando una gestión activa de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la actividad.
- 5.2. Planear y diseñar estrategias para el manejo de inversiones financieras, que estén en línea con las políticas generales de administración de recursos públicos y con la coyuntura del mercado financiero.
- 5.3. Estar bien informados de variables macroeconómicas, microeconómicas, y poseer elementos de juicio y cálculo financiero que permitan, realizar análisis técnico y fundamental de mercados para la toma de decisiones financieras.
- 5.4. Optimizar la rentabilidad de las inversiones garantizando la liquidez y la seguridad de los recursos.
- 5.5. Tratar de anticipar los movimientos de los tipos de interés para gestionar la duración del portafolio y la exposición a este riesgo.
- 5.6. Efectuar rotación del portafolio de inversiones financieras, teniendo en cuenta las tendencias del mercado, y bajo estrategias orientadas a lograr mayor rentabilidad con riesgos controlados.
- 5.7. Abstenerse de realizar operaciones financieras de venta de inversiones, donde el valor recibido sea inferior al valor invertido o donde no se obtenga rentabilidad a mercado.
- 5.8. Negociar mensualmente las tasas de remuneración de las cuentas bancarias, tomando en consideración las fluctuaciones de mercado y las ofertas de las entidades financieras, con miras a ejercer una estrategia diaria de optimización de saldos en función de las tasas de rentabilidad.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

5.9. Realizar colocación de recursos contando con el respectivo sondeo de mercado, donde se incluya el mayor número posible de cotizaciones; mínimamente tres (3) cotizaciones.

5.10. Valorar y contabilizar las inversiones a precios de mercado.

5.11. Diversificar el portafolio de inversiones por emisores y plazos de maduración; esto último de acuerdo con las necesidades de liquidez o el flujo de caja de la entidad.

5.12. Utilizar la metodología de portafolio eficiente para construir un benchmark o referente para medir el desempeño en términos de rentabilidad y riesgo.

5.13. Administrar el riesgo de liquidez y de mercado en todas las inversiones de portafolio financiero; especialmente cuando se realicen inversiones en fondos de inversión colectiva. Para este tema utilizar metodologías de ranking de resultados de fondos de inversión y realizar el seguimiento diario al desempeño de la rentabilidad y el valor del fondo.

5.14. Vigilar la liquidez de los títulos valores o inversiones que conforman el portafolio; así mismo, la liquidez del mercado, con miras a evitar situaciones donde no se cuente con mercado para realizar venta de inversiones con miras a cubrir obligaciones de caja.

5.15. Seleccionar objetivamente las entidades financieras en las cuales se realiza la administración y transaccionalidad de los recursos públicos, con criterios de cumplimiento normativo de tipo de entidad y calificación de riesgo, análisis cuantitativos basados en la asignación de cupos y análisis cualitativo basado en metodologías que incorporen criterios tales como; estructura del capital accionario y de la propiedad, respaldo de un grupo económico, trayectoria y reputación, análisis DOFA, cuota de mercado, prácticas gerenciales y de Gobierno Corporativo, estrategia de crecimiento, gestión de riesgos, sistemas de control y sensibilidad a eventualidades de mercado.

Para lo anterior, realizar el análisis cualitativo tomando en consideración elementos objetivos, previo conocimiento de la situación económica y el desempeño de la entidad financiera y del sector al que pertenece dicha entidad; así mismo, incorporar criterios según la experiencia de servicio obtenida en la relación comercial y operativa, en temas de materialización de riesgos operativos, la eficiencia en el soporte, en los tiempos y efectividad las respuestas a requerimientos.

5.16. Potencializar la gestión de cobranzas.

5.17. Realizar una gestión bancaria activa, optimizando los medios de cobro y pago, así como los costos bancarios asociados; de igual forma, establecer acuerdos de niveles de servicios con las entidades bancarias en temas de calidad del servicio y de la información que producen.

5.18. Contar con metodologías y procedimientos para verificar los rendimientos generados en la negociación bancaria, de tal forma que se garantice que las tasas de rentabilidad negociadas sean correctamente marcadas y liquidadas en los diferentes productos financieros que se gestionen.

5.19. Contar con informes de tesorería sobre los recursos disponibles e información sobre concentraciones.

5.20. Realizar la custodia de valores desmaterializados a través de depósitos centralizados o custodios de valores.

5.21. Realizar una administración activa y oportuna de cuentas bancarias, en cuanto cierre de las mismas, de tal forma que se mantenga una adecuada depuración del proceso.

5.22. Contar con un Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC) o presupuesto de efectivo.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

5.23. Contar con un presupuesto de tesorería o flujo de caja proyectado; y con informe de posición de liquidez que permita identificar de forma comparativa en el tiempo, los saldos del disponible por tipo de recurso, participaciones y rentabilidades.

5.24. Propender por la estabilidad financiera de la entidad en materia cambiaria, en los casos que se requiera realizar operaciones en divisas, mitigando los riesgos a través de coberturas cambiarias, implementadas, dentro de los límites y restricciones normativas aplicables a cada tipo de entidad; para tal fin, asegurar el conocimiento de estos mecanismos y evaluar la conveniencia de aplicarlos en cada caso específico.

5.25. Implementar políticas y procedimientos para los eventos en que se requiera realizar operaciones en divisas, orientadas a la consolidación y ejecución de los negocios pactados por la entidad en moneda extranjera, originados en operaciones de comercio exterior, servicios, transferencias y otros conceptos, así como para la eficiente negociación en el mercado cambiario, y el cumplimiento de la normatividad cambiaria y aduanera; garantizando la mitigación de los riesgos inherentes en cada caso específico. Para este tipo de operaciones asegurar una estimación holgada de la tasa de cambio, proyectada congruentemente con las condiciones macroeconómicas, de tal forma que se cuente con una adecuada gestión del presupuesto destinado al pago de dichas obligaciones; de igual forma, optimizar los costos transaccionales asociados a estas operaciones por medio de negociaciones con los intermediarios del mercado cambiario.

5.26. Verificar las condiciones financieras de los negocios, tanto antes de realizar una operación financiera, para evaluar el cumplimiento de lo pactado; como posterior a su cierre, con miras a revisar el cumplimiento de los términos pactados.

6. LINEAMIENTOS DE GESTIÓN PARA RESULTADOS

6.1. Definir objetivos de gestión y desempeño financiero en función de los objetivos de generación de valor económico y social departamental, alineando el plan de acción de la entidad con el plan de desarrollo territorial, con miras a mejorar continuamente el desempeño para resultados.

6.2. Definir y ejercer una gerencia para resultados desde todas las dependencias financieras de las entidades, asumiendo la responsabilidad colectiva de orientación para resultados.

6.3. Identificar y monitorear permanentemente la situación financiera de la entidad; así como las restricciones presupuestales; a partir de un cuadro de mando integral con la situación económica y financiera, las variables, metas u objetivos y los indicadores de resultado y riesgo definidos; y con base en dicha información realizar la toma eficiente de decisiones.

7. LINEAMIENTOS PARA LA GERENCIA DE LOS RIESGOS FINANCIEROS

7.1. Administrar y controlar los riesgos económicos y financieros en línea con las políticas de administración de riesgo del Gobierno Corporativo.

7.2. Establecer controles preventivos para los diferentes riesgos económicos y financieros administrados.

7.3. Preservar la estabilidad financiera de la entidad, salvaguardando los recursos financieros a través de controles a los riesgos económicos y financieros.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

7.4. Crear y mantener funcional un comité interno de riesgos, cuyo objetivo principal será la toma de decisiones para la administración de riesgos inherentes a la gestión económica y financiera de la entidad.

7.5. Señalar y aprobar directrices para la gestión activa de la exposición a los riesgos económicos y financieros, implícitos en la gestión financiera de la entidad, de tal forma que se definan e implementen controles, procedimientos y límites para garantizar el análisis, la medición y el control de las variables de riesgo.

7.6. Establecer y monitorear atribuciones y límites para la operación financiera de la entidad según nivel y responsabilidad de los cargos.

7.7. Establecer un código de ética y conducta para los cargos que se desempeñan en la administración de recursos públicos.

7.8. Establecer y cumplir políticas contables, de gestión de tesorería, endeudamiento, administración de portafolio de inversiones, administración y control de riesgos financieros.

7.9. Integrar la información de la contabilidad, el presupuesto, la tesorería, los ingresos, egresos, el endeudamiento con la información de los controles internos.

7.10. Establecer metodologías y modelos de asignación de cupos de inversión y negociación con las entidades del sistema financiero en función del riesgo de crédito y contraparte; así como para la administración del riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo de reinversión y riesgo legal.

7.11. Para la gestión del riesgo de las inversiones, establecer y gestionar medidas de riesgo como duración, duración modificada y convexidad.

7.12. Mantener un equilibrio entre la duración de los activos y las obligaciones de pago, buscando siempre cubrir posibles descálces de liquidez.

7.13. Mantener cubierto cualquier factor de riesgo en las operaciones financieras que se realicen.

7.14. Contar con altos estándares de seguridad, perfiles de usuario y adecuado protocolo para las actividades de pagaduría; así como los respectivos controles a los riesgos de infidelidad y fraude.

7.15. Realizar permanentemente arquez ordinarios y extraordinarios a temas como manejo de caja y pagaduría, recaudo, administración de inversiones financieras y fondos fijos.

7.16. Monitorear los procesos y procedimientos de forma periódica, determinando correctivos en aquellos que no están cumpliendo a cabalidad los requisitos establecidos, y evaluando el funcionamiento de los controles propuestos.

7.17. Establecer una separación clara en la administración de los recursos públicos, entre funciones, cargos o áreas encargadas de los temas de Front (negociación y gestión bancaria), Back (cumplimiento de operaciones) y Middle office (gestión de riesgos); esto para evitar riesgos asociados a segregación o claridad de funciones; así como conflictos de interés.

7.18. Monitorear permanentemente la calificación de riesgo de los emisores y contrapartes, evaluando la situación financiera de las entidades y los posibles cambios de calificación que indiquen desmejoras en la calidad crediticia de las mismas; así mismo, contar con una política clara de actuación frente a las inversiones o posiciones que se tengan con las entidades financieras que desmejoren su calificación de riesgo o la percepción de los

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

mismos, con la finalidad de desmontar gradualmente o de inmediato según la conveniencia y urgencia.

1.19. Establecer, medir indicadores de gestión de los riesgos financieros administrados.

8. LINEAMIENTOS PARA LA ARTICULACIÓN FINANCIERA

8.1. Contar con el compromiso de articulación de gestión financiera para con el Modelo de Gerencia Pública, en búsqueda de eficiencias, sinergias y ahorros; así mismo, el con el compromiso de realizar una gestión eficiente de activos y de recursos administrados, a través de la implementación de buenas prácticas en la administración de recursos públicos.

8.2. Implementar mecanismos para evaluar permanentemente la articulación del plan de inversiones de la entidad con el plan de desarrollo.

8.3. Tomar como marco de referente de gestión financiera, los lineamientos del presente manual, con la finalidad de unificar prácticas de las entidades que conforman el Conglomerado y que las mismas se ejecuten en línea con las acciones del direccionamiento estratégico.

8.4. Contar con el acompañamiento del nivel central, ante cualquier necesidad de apoyo, orientación o asesoría en el desarrollo o mejora de procesos y procedimientos en materia financiera.

8.5. Interactuar en los diferentes grupos de trabajo del pilar financiero, en los cuales se busca optimizar procesos y procedimientos; así como compartir conocimiento y la experiencia.

8.6. Identificar sinergias, ventajas de conocimiento y experiencia en el tema financiero que se puedan compartir con las entidades del grupo, o sobre las cuales, se pueda solicitar transferencia del conocimiento, acompañamiento, una capacitación, una asesoría directa en un tema o proceso financiero específico.

8.7. Participar en reuniones periódicas de gerentes, financieros, tesoreros y miembros que conforman los órganos de dirección de las entidades, espacio donde se comparten, temas de interés general, análisis de mercados financieros, análisis de cambios normativos en materia financiera con impacto en el sector público y temas de buenas prácticas y experiencias específicas en la administración de recursos.

8.8. Identificar intereses y necesidades específicas para realizar en forma conjunta con las entidades del Conglomerado, transacciones de colocación o financiación ante el mercado financiero con miras a obtener mejores tasas de rentabilidad o de endeudamiento para el Conglomerado ante el mercado financiero; manifestando sus intereses en las convocatorias o cotizaciones que lidera la Secretaría de Hacienda.

9. LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO FINANCIERO

9.1. Participar en las capacitaciones grupales y permanentes con los pares temáticos en los temas transversales a la gestión o en temas de coyuntura en los núcleos de conocimiento definidos en el presente manual, con la finalidad de crear y fortalecer sinergias de conocimiento. La participación se da en dos modalidades: participación como público y participación como expositor; lo anterior teniendo en cuenta que las capacitaciones son brindadas tanto por el ente central como por las demás entidades que conforman el Conglomerado.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

9.2. Coadyuvar con el ente central en la identificación de oportunidades y temas específicos a ser brindados en las capacitaciones de acuerdo a la necesidad, experiencia, naturaleza, fortaleza y trayectoria específica; de tal forma que se crean sinergias en el conocimiento.

9.3. Propender por la aplicación de la estrategia de fortalecimiento del conocimiento solicitando para el personal nuevo que se suscribe a las unidades o departamentos financieros, capacitaciones en un ciclo básico y específico en los núcleos de conocimiento definidos en el presente manual; capacitación a cargo del ente central.

9.4. Propender por la capacitación interna del personal relacionado con la gestión financiera de la entidad, en los temas de administración de recursos públicos.

9.5. Mantener personal financiero idóneo con conocimientos y habilidades específicas, con miras a optimizar la administración de los recursos públicos, garantizando el conocimiento necesario para la gestión de las diferentes figuras financieras aplicables a la entidad, así como la habilidad de negociación, en los cargos relacionados con el front office y el manejo de la relación comercial y financiera con el sector financiero.

10. LINEAMIENTOS PARA LA MEDICIÓN, CONSOLIDACIÓN O AGREGACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES DEL CONGLOMERADO:

10.1. El Gobierno Corporativo, define lineamientos y planes estratégicos específicos, evalúa la gestión y traza metas de desempeño financiero individual para cada entidad según su naturaleza y condiciones particulares; así como para los diferentes sectores y para Conglomerado; así mismo, revisa el desempeño y redirecciona la gestión para la consecución de fines específicos, en la generación de valor económico y social.

10.2. La Secretaría de Hacienda, mide consolida o agrega y comunica al Gobierno Corporativo, la información financiera del Conglomerado público en dos frentes principales: frente contable desde la consolidación de estados financieros para el reconocimiento, la medición, revelación y presentación de los hechos económicos del Conglomerado, y desde el frente financiero en cuanto a la consolidación o agregación de indicadores financieros y presupuestales; así mismo, comunica los resultados consolidados o agregados de ambos frentes al Gobierno Corporativo.

La medición se realiza mediante comparativos de los valores esperados y los valores obtenidos para las metas e indicadores de desempeño financiero individual de cada entidad, cada sector de desempeño administrativo y el grupo de empresas que conforman el Conglomerado, de tal forma que se permita la evaluación de la gestión en términos de eficiencia y eficacia, frente a las metas esperadas de rentabilidad económica y social o ejecución de políticas gubernamentales y autosostenibilidad financiera; así mismo, que se facilite la rendición de cuentas de las cifras, y se controlen los riesgos financieros de las entidades.

La información entregada por la Secretaría de Hacienda en temas contables y financieros es el insumo para la toma de decisiones del **Gobierno Corporativo** en la dirección y redirección de la gestión del Conglomerado público para la consecución de fines específicos en la generación de valor económico y social para la ciudad, el Conglomerado y las entidades a nivel individual.

10.3. La Secretaría de Hacienda es la encargada de realizar la rendición de cuentas a entidades externas, relacionada con la información consolidada o agregada de los temas contables y financieros del Conglomerado.

10.4. Los aspectos de gestión frente a los cuales se consolida o agrega la información del Conglomerado son: estados financieros, solidez financiera (capital, calidad de los activos,

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

gestión administrativa, liquidez, rentabilidad económica y social o ejecución de políticas gubernamentales y autosostenibilidad financiera), gestión de portafolios de inversión financiera (consolidado de la posición neta del Conglomerado, por emisor y por instrumento), rentabilidad de los recursos (excedentes de liquidez), costo del endeudamiento, ejecución presupuestal del ingreso y del gasto, y gestión de riesgos financieros.

10.5. La Secretaría de Hacienda establece mediante decreto las políticas y procedimientos para la preparación y presentación de los estados financieros consolidados del Conglomerado público; así mismo cumple el papel de entidad agregadora de la información contable del Conglomerado. Las entidades sujetas a consolidación de estados financieros reportan la información contable con la debida calidad y oportunidad, bajo los aspectos señalados en el manual de consolidación de información.

10.6. Se clarifica la rendición de cuenta de la información financiera entre el nivel central y el descentralizado que conforman el Conglomerado Público, de tal forma que se propende por la articulación y coordinación en el reporte y consolidación o agregación de la información, definiendo canales de comunicación y líneas de reporte coordinadas y efectivas, buscando evitar situaciones de reprocesos en la solicitud de información, o solicitudes de información similar realizadas a las entidades descentralizadas por diferentes secretarías de la entidad central.

10.7. Se establece como único canal para el reporte de información financiera de las entidades del Conglomerado, la Secretaría de Hacienda; así mismo, se comunica a las demás secretarías del nivel central que cualquier información en el frente financiero que lleguen a requerir debe ser solicitada a nivel interno al despacho de la Secretaría de Hacienda.

10.8. La Secretaría de Hacienda establece en el manual del pilar financiero del Conglomerado Público, las políticas y los procedimientos para la presentación de la información financiera objeto de consolidación; las entidades que conforman el Conglomerado reportan la información financiera con la debida calidad y oportunidad definida.

Con el objetivo de cumplir con la calidad y oportunidad en el reporte de la información, se establecen los siguientes lineamientos específicos:

10.9. Propender por mantener depurada y actualizada la información dentro del cumplimiento de los marcos normativos contables.

10.10. Contar con políticas de conciliación bancaria que permita mantener una adecuada depuración de partidas.

10.11. Conocer y socializar internamente las políticas, procedimientos y o manuales que defina el ente central para el reporte de información; así como los cronogramas de reporte, los canales de transmisión y los contactos para solucionar dudas o reportar novedades.

10.12. Contar con sistemas de información para el ingreso de transacciones que produzcan información para el control de la operación y la información; así mismo realizar un cierre integral y oportuno de las áreas que generen hechos económicos.

10.13. Proporcionar al ente central información razonable y confiable validada mínimamente mediante dos filtros internos, los cuales se definirán y se reportarán por cada entidad.

CAPITULO 3: POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN Y MEDICIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS Y PRESUPUESTALES CONSOLIDADOS O AGREGADOS

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

La Secretaría de Hacienda cumple el papel de entidad agregadora de la información financiera del Conglomerado y define en el presente manual, las políticas, procedimientos y actividades para la presentación y medición de la información de la gestión financiera y presupuestal.

Las entidades del Conglomerado reportan la información financiera con la debida calidad y oportunidad, bajo los aspectos señalados en el presente manual.

FINALIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA O AGREGADA

La finalidad de este frente se centra en producir de manera confiable y oportuna indicadores financieros agregados y desagregados de las entidades, sectores y del Conglomerado en su conjunto, con su respectivo análisis financiero, para el seguimiento integral a todos los recursos públicos del Conglomerado, el análisis y la toma de decisiones del Gobierno Corporativo; así mismo que este último, fije metas e indicadores de desempeño y que a través del pilar se facilite su seguimiento.

La Secretaría de Hacienda construye, administra y comunica al Gobierno Corporativo y a las entidades que conforman el Conglomerado, de manera clara, sencilla y aplicada, un cuadro de mando integral con la situación económica y financiera de las entidades, los resultados de las variables, metas u objetivos e indicadores definidos previamente desde la alta gerencia.

RESPONSABLES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Son responsables de reportar información oportuna y consistente los representantes legales de cada entidad y los jefes de las unidades o áreas financieras de las entidades que conforman el Conglomerado.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Estados financieros trimestrales debidamente certificados, que incorporen el comparativo con el mismo periodo del trimestre anterior. Los cuales incluyen:
 - Estado de la situación financiera.
 - Estado de resultados.
 - Balance de prueba
 - Estado de cambios en el patrimonio.
 - Estado de flujo de efectivo.
 - Notas a los estados financieros.
2. Informe de composición patrimonial.
3. Marco fiscal de mediano plazo.
4. Plan Anualizado de Caja.
5. Informe de ejecución presupuestal de ingresos y gastos.
6. Informe detallado del portafolio de inversiones financieras con las características faciales y de compra de los papeles; así como con los datos de valor de mercado y tasa de valoración.

Se utiliza la información reportada por las entidades en el CHIP en los casos que aplica; no obstante, las entidades remiten la información descrita anteriormente, mediante los mecanismos de transmisión segura dispuestos por ente central, previamente informados en las circulares de medición, consolidación o agregación de la información financiera del Conglomerado, donde se actualizan las condiciones técnicas de recopilación y medición de la información.

La Secretaría de Hacienda podrá solicitar información adicional de acuerdo con las necesidades que se evidencien a futuro; las mismas serán actualizadas y comunicadas en

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

las circulares anuales o extraordinarias que se emitan para informar los procesos de consolidación; es importante tener en cuenta, que este punto aplica únicamente para la consolidación de información financiera para la construcción de indicadores financieros y presupuestales, y no para la consolidación de estados financieros, la cual se rige por lo estipulado en Decreto Departamental 20200070003641 del 30 de diciembre de 2020.

FORMATO DE LA INFORMACIÓN

Las entidades que conforman el Conglomerado transmiten su información en archivos planos o formato Excel; no obstante, los estados financieros certificados, las notas a los estados financieros y los informes de ejecución presupuestal se remiten en formato PDF con las firmas correspondientes.

Para el informe detallado del presupuesto con su respectiva ejecución, y para el informe del portafolio de inversiones financieras que incluye las características faciales y de compra de los papeles; así como con los datos de valor de mercado y tasa de valoración, el ente central, tiene definido archivo plano o plantilla para el reporte y trasmisión de esta información. De igual forma, para las demás variables necesarias para la medición de indicadores, se cuenta con la definición de estructura y formato; cada formato, cuenta con el respectivo instructivo de diligenciamiento. Esta información es ampliamente socializada a los responsables del reporte, propendiendo por la correcta transmisión de la información en cuanto a calidad y oportunidad.

La Secretaría de Hacienda podrá solicitar implementar formatos adicionales de acuerdo con las necesidades se evidencien a futuro en el tratamiento de los datos; las mismas serán actualizadas y comunicadas en las circulares anuales o extraordinarias que se emitan para informar los procesos de consolidación.

PERIODICIDAD DE LA TRANSMISIÓN Y MEDICIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

El proceso de medición, consolidación o agregación de información financiera se lleva a cabo trimestralmente de acuerdo con el siguiente cronograma:

Cronograma de Reporte de Información de las Entidades del Conglomerado

- Corte a marzo: La información se transmite con fecha límite 30 de abril o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a Junio: La información se transmite con fecha límite 31 de julio o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a Septiembre: La información se transmite con fecha límite 31 de octubre o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a Diciembre: La información se transmite con fecha límite 15 de febrero del siguiente año o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.

Cronograma de Medición y Comunicación de la Información Financiera del Conglomerado

- Corte a marzo: La Secretaría de Hacienda entrega y comunica los resultados de la medición de indicadores con fecha límite 31 de mayo o el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a Junio: La Secretaría de Hacienda entrega y comunica los resultados de la medición de indicadores con fecha límite 31 de agosto el día hábil siguiente a esta fecha, cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.
- Corte a Septiembre: La Secretaría de Hacienda entrega y comunica los resultados de la medición de indicadores con fecha límite 30 de noviembre o el día hábil siguiente a esta fecha cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- Corte a Diciembre: La Secretaría de Hacienda entrega y comunica los resultados de la medición de indicadores con fecha límite 15 de marzo del año siguiente o el día hábil siguiente a esta fecha cuando la fecha límite se ubique en día no hábil.

Los resultados de las mediciones de indicadores financieros del Conglomerado, y los cuadros de mando integral por entidad y sector serán consolidados en un informe trimestral de gestión financiera del Conglomerado y serán comunicados a las respectivas entidades y al Gobierno Corporativo.

CANALES Y CONTACTOS

La Secretaría de Hacienda define anualmente o extraordinariamente de acuerdo con la necesidad, un canal tecnológico de transmisión segura de información para que las entidades que conforman el Conglomerado transmitan la información necesaria para la medición de información financiera detalla en el presente manual; así mismo, notifica los contactos de los funcionarios responsables del proceso, con los cuales se pueden resolver dudas o reportar novedades; así mismo, establece un canal directo de comunicación mediante una cuenta de correo electrónica genérica; toda esta información es notificada mediante circulares procedimentales.

METODOLOGÍA DE MEDICIÓN, CONSOLIDACIÓN O AGREGACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

INFORMACIÓN FINANCIERA INDIVIDUAL POR ENTIDAD

Indicadores de Solidez y Calidad Financiera

Se mide la solidez y calidad financiera a nivel individual de las entidades que conforman en Conglomerado Público; mediante el cálculo de indicadores financieros; en cinco (5) áreas específicas, relacionadas a continuación:

- Capital.
- Calidad de los activos.
- Gestión administrativa.
- Rentabilidad económica – Rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales
- Liquidez.

Desde la medición individual, se pretende cuantificar la calidad financiera de las entidades del Conglomerado, teniendo en cuenta que las áreas anteriormente señaladas, como aspectos fundamentales en el desempeño financiero. En cada una de las áreas se mide lo siguiente:

Capital

Esta área pretende medir la solvencia financiera de la entidad, es decir, la capacidad de la compañía de absorber pérdidas o desvalorizaciones en los activos contra el patrimonio bancario; de esta forma, se establece si los riesgos en que incurre la entidad están lo suficientemente cubiertos con el capital y las reservas necesarias. Se entiende que la base patrimonial no solamente debe ser la suficiente para la absorción de pérdidas, sino también para financiar los propósitos financieros de la institución, es decir, darle continuidad al negocio en el tiempo.

Calidad de los Activos

Se trata de medir la estructura del activo de la entidad objeto de análisis. Determinando según la naturaleza jurídica, la efectividad de la gestión de los riesgos asociados a los activos; por ejemplo, la gestión de la cartera en los casos que aplique.

Gestión Administrativa

Mide la gestión gerencial reflejada en los resultados financieros de la entidad. En esta área se evalúan los indicadores de eficiencia administrativa y eficiencia operacional (porcentaje

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

del gasto contra ingresos operacionales); como medida de la eficiencia en las políticas gerenciales del gasto.

Rentabilidad económica – Rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales
El objetivo es evaluar el rendimiento o utilidades de las empresas y su capacidad para ser sostenible en el tiempo; de acuerdo a su objeto o naturaleza jurídica pueden generar rentabilidad económica, o en su defecto la rentabilidad social en aquellas entidades cuyo objeto se define o enfoca a tal fin; así mismo, la medición del rendimiento en término de ejecución de políticas públicas o gubernamentales, respecto a la gestión realizada y el impacto generado para contribuir a la calidad de vida de los habitantes del Departamento.

En los casos de las entidades con mayor enfoque a la rentabilidad social y a la ejecución de políticas gubernamentales, se espera una gestión eficiente de los recursos económicos en el cumplimiento de sus objetivos, la minimización de costos, y en los casos en que la naturaleza de las entidades lo permita, la autosostenibilidad económica y financiera. En estos casos se realiza una categorización o separación de los indicadores de rentabilidad, rendimiento y gestión eficiente de recursos según el tipo de entidad y sus particularidades. Para la medición de esta área se realiza un trabajo conjunto entre la Secretaría de Hacienda y el Departamento Administrativo de Planeación, donde este último suministra los parámetros y las cifras o resultados necesarios para la medición de los indicadores relacionados con la rentabilidad social y la ejecución de políticas gubernamentales en línea con el plan de desarrollo y los resultados esperados definidos por el Gobierno Corporativo. La Secretaría de Hacienda por su parte, mide indicadores particulares por entidad en cuanto a gestión eficiente de los recursos económicos y autosostenibilidad económica y financiera.

Liquidez

Se mide el manejo de la liquidez, reflejada en la capacidad que tiene la entidad para manejar disminuciones en las fuentes de ingreso e incremento en activos, así como para cubrir gastos. Se diagnostica la capacidad para responder con fondos propios todas sus obligaciones de carácter contractual; especialmente, sus compromisos de préstamos e inversiones, así como para enfrentar los vencimientos de sus pasivos.

Para la medición de cada una de estas áreas financieras, se definen los indicadores mayormente representativos y la metodología de medición según el objeto y naturaleza jurídica de cada entidad; manteniendo el objetivo de medición.

Posterior a la medición de indicadores financieros; se realiza un análisis de los resultados financieros de cada entidad y se consolida en el informe de gestión financiera del Conglomerado; el cual es comunicado a las respectivas entidades y al Gobierno Corporativo; para la realización de dicho análisis, es necesaria la comprensión y análisis previo de la siguiente información:

- Estados Financieros.
- Información macroeconómica.
- Información microeconómica del sector al que pertenece la entidad.
- Información relativa a la administración de la entidad.

Los estados financieros constituyen la base del análisis cuantitativo que se realiza. Los demás ítems proporcionan información de la administración y del entorno económico de la entidad.

A continuación, se relaciona la forma general de cálculo de los indicadores que representan la medición de las cinco áreas señaladas; no obstante, considerando las particularidades de cada entidad, su naturaleza y objeto, la metodología de cálculo se

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

ajusta para cada caso específico. En el evento que su aplicación no sea significativa, o no se pueda medirse adecuadamente, se definen otros indicadores específicos que representen o reflejen adecuadamente la finalidad de medición de cada área de desempeño financiero en lo que respecta a capital, calidad de los activos, gestión administrativa, rentabilidad económica – rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales y liquidez.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Capital	Apalancamiento	Total Pasivo / Total Patrimonio	Inversamente Proporcional
	Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo / Total Activo	Inversamente Proporcional
	Nivel de Endeudamiento Financiero	Endeudamiento financiero / Total Activos	Inversamente Proporcional
	Índice de Solvencia	Activo/ Pasivo	Directamente Proporcional
	Sostenibilidad de la deuda	Saldo deuda/ Ingresos	Inversamente Proporcional
	Múltiplo de la Deuda:	Deuda/EBITDA	Inversamente Proporcional
	Cobertura deuda LP	EBITDA / Pasivo no corriente	Directamente Proporcional
Calidad de los Activos	Calidad de la Cartera	Cartera vencida / Total Cartera Bruta	Inversamente Proporcional
	Coefficiente activos líquidos	Activo corriente / Activos totales	Directamente Proporcional
Gestión Administrativa	Eficiencia Administrativa	Gastos Administrativos / Ingresos Operacionales	Inversamente Proporcional
	Eficiencia Operacional	Total Gastos Operacionales / Total Ingresos Operacionales	Inversamente Proporcional
	Margen Ebitda	EBITDA/Ingresos	Directamente Proporcional
Rentabilidad	Rentabilidad del Activo	Utilidad Neta / Total Activos	Directamente Proporcional
	Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta / Patrimonio	Directamente Proporcional
Liquidez	Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo Corriente	Directamente Proporcional
	Liquidez de corto plazo	Caja bancos + valores negociables / pasivo corriente	Directamente Proporcional
	Activos líquidos	Activos líquidos / Activos Totales	Directamente Proporcional
	Razón corriente	Activo corriente / pasivo corriente	Directamente Proporcional

El Conglomerado cuenta con entidades de varias naturalezas como establecimientos públicos, asociaciones o fundaciones, empresas comerciales del estado, sociedades de economía mixta, sociedades públicas, empresas sociales del estado, asociaciones entre entidades públicas y unidades administrativas especiales, las cuales se clasifican en diferentes; en este sentido, cada indicador financiero individual se centra en medir la

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

especificidad de cada entidad; de igual forma, se tiene en cuenta que algunas de las áreas financieras descritas presentan mayor importancia en su medición en cada caso específico.

INTERACCIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE SOLIDEZ Y CALIDAD FINANCIERA

En el cálculo de indicadores, también se toma en consideración la interacción entre los mismos, con miras a interrelacionar los resultados entre liquidez, solvencia, rentabilidad, entre otros, y de esta forma profundizar en los análisis sobre solidez y estabilidad financiera de las entidades.

RENTABILIDAD SOCIAL Y EJECUCIÓN DE POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

Como se señaló anteriormente, en los casos de las entidades con mayor enfoque a la rentabilidad social y a la ejecución de políticas gubernamentales, se espera una gestión eficiente de los recursos económicos en el cumplimiento de sus objetivos, la minimización de costos, y en los casos en que la naturaleza de las entidades lo permita, la autosostenibilidad económica y financiera; por lo cual esta medición se divide en dos áreas así:

Rentabilidad Social y Ejecución de Políticas Gubernamentales

El Departamento Administrativo de Planeación, suministra los parámetros y las cifras o resultados necesarios para la medición de los indicadores relacionados con la rentabilidad social y la ejecución de políticas gubernamentales en línea con el plan de desarrollo y los resultados esperados definidos por el Gobierno Corporativo; o su defecto, la medición total de los indicadores. La Secretaría de Hacienda por su parte, incorpora los datos al cuadro de mando integral y al informe de gestión financiera del Conglomerado conjugando sus resultados con la demás información financiera de la entidad generadora de rentabilidad social.

GESTIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

La Secretaría de Hacienda mide indicadores particulares por entidad en cuanto a gestión eficiente de los recursos económicos y autosostenibilidad económica y financiera. A continuación, se relacionan de forma general, los indicadores definidos; no obstante, para cada entidad se realiza una definición particular en cuanto a su naturaleza y sus condiciones particulares.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera.	Generación de recursos propios	Ingresos de recursos propios / Ingresos Totales	Directamente proporcional
	Gestión del ingreso	Variación año corrido de los ingresos de recursos propios (deflactados)	Directamente proporcional
	Crecimiento de la inversión social	Variación año corrido de la ejecución del rubro de inversión	Directamente proporcional
	Porcentaje de gasto público social en el gasto total	Gasto público social /gastos totales	Directamente proporcional

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

	Dependencia de las transferencias	Ingresos por transferencias / Ingresos totales	Neutral
	Autofinanciación de los gastos de funcionamiento	Ingresos por recursos propios / gastos de funcionamiento	Directamente proporcional
	Crecimiento de la inversión social	Variación año corrido de la ejecución del rubro de inversión	Directamente proporcional
	Participación de los recursos propios en la inversión	Inversión financiada con recursos propios / Inversión total	Directamente proporcional
	Indicador de valor agregado –EVA	UODI- Activos*Costo de Capital	Directamente proporcional

Los indicadores de gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera, señalados anteriormente se definen de forma general; no obstante, para su aplicación se toma en consideración las particularidades de cada entidad, su naturaleza y objeto; en este sentido, la metodología de cálculo se ajusta para cada caso específico. En el evento que su aplicación no sea significativa, o no pueda medirse adecuadamente, se aplican otros indicadores que representen o reflejen adecuadamente la finalidad de medición.

ANÁLISIS FINANCIERO

En el análisis de los resultados financieros de cada entidad y la respectiva consolidación del informe de gestión financiera del Conglomerado, se involucra la identificación de factores de riesgo financiero de las entidades y del sector al que pertenecen; así como el análisis de contingentes, garantías otorgadas y/o recibidas; así como eventos posibles que comprometan a las entidades en futuras operaciones.

El análisis financiero también se realiza en línea de tiempo, acumulando los resultados observados con la finalidad de realizar análisis en el comportamiento histórico de las cifras; así mismo, se utilizan indicadores financieros proyectados.

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

La Secretaría de Hacienda cuando lo considere pertinente para ampliar el análisis de la situación financiera de una entidad, o en cualquier otro evento que requiera el análisis de la proyección de desempeño de las entidades que conforman el Conglomerado, solicitará a la entidad la simulación de cifras de desempeño con la finalidad de estimar indicadores; dichas proyecciones siempre son construidas y analizadas de forma conjunta entre el ente central y la entidad involucrada.

INDICADORES DE PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN FINANCIERA

Se enfocan en medir los resultados de rentabilidad y las concentraciones por emisor de las inversiones realizadas por las entidades que conforman el Conglomerado; a través de los siguientes indicadores:

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Inversiones Financieras	Rentabilidad	Promedio ponderado de la TIR de compra (E.A). Promedio ponderado de la Tasa de mercado. (E.A)	Directamente proporcional
	Concentraciones por emisor	Valor inversión por emisor / Valor total del portafolio	Inversamente proporcional

Para la medición de la rentabilidad se utilizan parámetros benchmark, tanto a tasa de mercado como con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado incluyendo el ente central. El parámetro de tasa de mercado es la tasa de intervención del Banco de la República de Colombia.

INDICADORES DE RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS

Adicional a los indicadores de rentabilidad de las inversiones financieras, se mide la rentabilidad de los recursos en diferentes modalidades así:

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Rentabilidad de los recursos	Rentabilidad de los depósitos en cuentas de ahorro	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de las cuentas de ahorro (EA)	Directamente proporcional
	Rentabilidad de los recursos entregados en administración u otras modalidades similares.	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de los recursos entregados en administración u otras modalidades similares (E.A)	Directamente proporcional
	Rentabilidad Vs Costo del endeudamiento	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de los recursos propios (EA) - Tasa de rentabilidad promedio ponderada del endeudamiento (EA)	Directamente proporcional

Además de la medición para la rentabilidad de los depósitos en cuentas de ahorro y recursos entregados en administración, se mide la rentabilidad promedio ponderada de los recursos propios descontando la tasa de rentabilidad promedio ponderada del endeudamiento, con miras a determinar en términos de tasas, con cuantos puntos contribuye la colocación de excedentes de liquidez de los recursos propios a cubrir la tasa del endeudamiento.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Para la medición de la rentabilidad se utilizan parámetros benchmark, tanto a tasa de mercado como con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado incluyendo el ente central. El parámetro de tasa de mercado es la tasa de intervención del Banco de la República de Colombia.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

A pesar de que en el área de solidez financiera se definen indicadores enfocados en medir el nivel de endeudamiento y el respaldo del mismo, el área de gestión del endeudamiento, se enfoca a medir costo de la deuda frente a tasas de mercado.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Endeudamiento	Costo del endeudamiento	Tasa promedio ponderada de los créditos vigentes (E.A)	Inversamente proporcional

Para la medición del costo del endeudamiento, se utilizan parámetros benchmark, tanto a tasa de mercado como con los resultados comparables de las demás entidades del Conglomerado incluyendo el ente central.

INDICADORES PRESUPUESTALES

Este grupo de indicadores está destinado a valorar los resultados de la gestión presupuestaria de las entidades, tratando de establecer el grado de ejecución del ingreso y del gasto, así como la situación presupuestal de la entidad en términos de déficit o superávit. El ente central tiene definido un formato o archivo plano para el reporte y transmisión de esta información. A continuación, se relacionan de forma general el cálculo de los indicadores que representan esta gestión.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Presupuesto	Ejecución del ingreso	Ingreso ejecutado / Ingreso presupuestado	Directamente proporcional
	Ejecución del gasto	Gasto ejecutado / Gasto presupuestado	Directamente proporcional
	Situación presupuestal	Ingresos efectivos – Pagos y cuentas por pagar autorizadas (funcionamiento, servicio de la deuda, transferencias e inversión)	Directamente proporcional

Para el cálculo y análisis de estos indicadores se desglosa el ingreso y el gasto en sus componentes, tales como corrientes, no corrientes, de capital, transferencias, de inversión de funcionamiento, etc., ya que estos niveles de desagregación otorgan mayor información en cuanto a la gestión realizada por la entidad en la ejecución de las diferentes categorías del ingreso y del gasto.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Específicamente en los ingresos, al medir la ejecución del ingreso corriente y no corriente, se busca establecer la capacidad de la entidad para transformar en liquidez los derechos a su favor; es decir el ritmo del recaudo y del cobro.

Para el tema de situación presupuestal, se trata de establecer si existe superávit o déficit, en cada caso estableciendo las causas o la casuística que expliquen el resultado obtenido, como por ejemplo si hay mayores ingresos con respecto a lo presupuestado, su incorporación al presupuesto, y si el ingreso ya fue efectivo en caja, menores ingresos frente a los presupuestados, cuáles son los rubros que presionan al déficit o al superávit.

INDICADORES DE TESORERÍA

Se establecen para medir la situación de tesorería en cuanto a superávit o déficit de los recursos disponibles, frente a las obligaciones exigibles y programadas para pagos y establecer los determinantes de los mismos

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo	Criterio
Tesorería	Situación de Tesorería (saldos a final de periodo)	Disponibilidades (efectivo y equivalentes +inversiones temporales) – PAC de gastos al corte	Directamente proporcional
Coactivo	Gestión de Cartera	% de recuperación de cartera morosa % de recuperación de cartera corriente	Directamente proporcional

Tanto en los casos de superávit como de déficit, se analizan los rubros que inciden mayormente en el resultado; en caso de superávit, se analiza la magnitud del beneficio de este resultado para la entidad en términos de la rentabilidad de los excedentes de liquidez y se conjuga el análisis con los resultados de la situación presupuestal.

INDICADORES DE RIESGOS FINANCIEROS

Se incorporan indicadores de riesgos financieros con miras al monitoreo y el seguimiento financiero individual de cada entidad que conforma el Conglomerado.

El objetivo de este grupo de indicadores se enfoca en la medición de los principales riesgos financieros como lo son los riesgos de tasa de interés, de mercado, de crédito y de liquidez; en este sentido se identifica en trabajo conjunto con las unidades financieras de cada entidad, los factores de riesgo asociados a posibles posiciones activas o pasivas de la empresa que puedan estar inmersas en estas tipologías de riesgo.

En línea con lo anterior, se recoge la información sobre la administración de riesgo que realiza a nivel interno cada entidad y se implementan diferentes estrategias enfocadas a la aplicación del lineamiento de gerencia del riesgo financiero definido en el presente anual del pilar financiero del Conglomerado Público, en cuanto al apoyo del ente central en los temas de administración de riesgo y a la identificación de los riesgos financieros que pueden afectar y limitar el logro de resultados esperados por el Gobierno Corporativo. A continuación, se presenta la forma general del grupo de indicadores de riesgo financiero.

Área Financiera	Indicadores	Metodología de Cálculo
Riesgo de tasa de interés	Medidas de duración y duración modificada de las inversiones financieras	Medidas de duración y duración modificada

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

	Posición abierta en créditos indexados	Posición abierta neta en créditos indexados /capital
Riesgo de mercado	Valor en riesgo del portafolio de inversiones financieras	VAR Paramétrico, VAR Montecarlo, VAR simulación histórica (según el caso)
	Posición abierta en moneda extranjera	Posición abierta neta en moneda extranjera/capital
	Posición abierta en derivados financieros	Posición abierta neta en derivados financieros/capital
Riesgo de crédito	Cumplimiento de límites – Cupos de inversión por emisor y por contraparte	Cupo consumido /Cupo asignado
Riesgo de liquidez	Vencimiento medio entre activos y pasivos	Vencimiento medio de activos – Vencimiento medio de pasivos
	Diferencia monetaria entre activos y pasivos de igual maduración	Tabla de diferencias netas entre activos y pasivos de igual maduración

Los indicadores de riesgo financiero, señalados en la tabla anterior se definen de forma general; no obstante, para su aplicación se toma en consideración las particularidades de cada entidad, su naturaleza y objeto; en este sentido, la metodología de cálculo se ajusta para cada caso específico. En el evento que su aplicación no sea significativa, o no pueda medirse adecuadamente, se aplican otros indicadores que representen o reflejen adecuadamente la finalidad de medición en materia de riesgos financieros.

Las medidas de duración y duración modificada de las inversiones financieras, se utilizan como referencia de indicador a la exposición a las variaciones de las tasas de interés; sin embargo, el enfoque del análisis de este riesgo, también se centra en determinar los activos, pasivos, ingresos o gastos de las entidades que se pueden considerar como sensibles a los cambios en los tipos de interés; con la finalidad de medir las correspondientes exposiciones buscando aplicar los indicadores o las metodologías más adecuadas, para cada caso específico; entre ellas el modelo de diferencias en la predeterminación de las tasas de interés y el modelo de duración.

Por su parte el indicador de posición abierta en créditos indexados, busca medir el grado de exposición a la tasa de interés del endeudamiento con respecto al capital; así mismo, toma en considerando para el análisis, el tipo de indicador al que se encuentran indexados los créditos con su comportamiento actual y proyectado; de igual forma, busca determinar la existencia de una cobertura natural o matching de vencimientos, o la existencia de instrumentos derivados para la cobertura del riesgo; para finalmente, medir los riesgos residuales en los casos que apliquen.

Con respecto al riesgo de mercado, el valor en riesgo VAR de las inversiones se toma como referencia para los casos donde las entidades manejen inversión de excedentes de liquidez, medido mediante las metodologías de VAR Paramétrico, VAR Montecarlo, VAR simulación histórica (según el caso); no obstante, de forma conjunta con las entidades, se identifican o determinan posibles exposiciones a factores de mercado como tasa de cambio, precios de los insumos o precios relacionados con el mercado que atiende o del cual depende; variaciones que puedan poner en riesgo la estabilidad financiera de la entidad, con la finalidad de los indicadores específicos que permitan el monitoreo del riesgo para las entidades y para el Gobierno Corporativo del Conglomerado.

Para la obtención de las medidas de valor en riesgo VAR, se recurre inicialmente a solicitar la información de las mediciones a las entidades que aplican la metodología; mientras que

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

para las entidades en las cuales se determina relevante su aplicación y que no cuentan con los modelos o metodologías implementadas, desde la Secretaría de Hacienda se apoya su desarrollo y aplicación. Por otro lado, la posición abierta en moneda extranjera y en derivados financieros, medida como proporción del capital, busca medir el grado de exposición al riesgo de mercado desde las obligaciones asumidas por las entidades.

La posición abierta en moneda extranjera mide el descalce entre las posiciones activas y pasivas en moneda extranjera con el fin de evaluar la vulnerabilidad potencial del capital ante las fluctuaciones del tipo de cambio. Por su parte, la posición abierta en derivados financieros tiene el mismo propósito, pero desde el tema de derivados financieros; este último, se complementa con el análisis del riesgo de contraparte en este tipo de operaciones.

En cuanto al riesgo de crédito, se espera que todas las entidades que conforman el Conglomerado, establezcan metodologías y modelos de asignación de cupos de inversión y negociación con las entidades del sistema financiero en función del riesgo de crédito y contraparte; así mismo, que establezcan y cumplan límites para las concentraciones, para la medición de este riesgo inicialmente se solicita la información a las entidades que aplican dichas metodologías; para las entidades que no cuentan con mediciones implementadas para este tema, desde la Secretaría de Hacienda se apoya su desarrollo y aplicación, por medio de capacitaciones que coadyuven con la implementación.

Para el riesgo de liquidez, en el presente manual en la sección de indicadores de tesorería, se define un indicador para medir la liquidez en cuanto a superávit o déficit de los recursos disponibles, frente a las obligaciones exigibles y programadas para pago; este indicador se complementa con el indicador de vencimiento medio entre activos y pasivos de la sección de indicadores de riesgos para determinar la medida en que las entidades pueden afrontar sus próximos pagos con su efectivo, sus equivalentes de efectivo y las inversiones de corto plazo o de fácil realización.

El vencimiento medio entre activos y pasivos trata de determinar si los vencimientos de los activos y pasivos están calzados; y así, para en el caso que los activos tengan un vencimiento más largo que los pasivos, enfatizar en el análisis de indicadores de liquidez tales como la relación entre activos líquidos y activos totales y la relación entre activos corrientes y pasivo exigible a corto plazo para monitorear más de cerca la solidez financiera.

El vencimiento medio de activos y pasivos se calcula de forma básica como el plazo restante hasta la fecha pactada o estimada de desembolso también denominado vencimiento remanente y de forma específica, y según la necesidad, se utilizan índices de rotación, siempre aplicando metodologías de medición de acuerdo con las particularidades de las entidades. El vencimiento medio se calcula tanto para las categorías de activos y pasivo corrientes como para los no corrientes; así mismo, se calcula para las cuentas del activo y pasivo más representativas por entidad como por ejemplo cartera, cuentas por pagar, inversiones, pasivos financieros etc.

Para medir el riesgo de liquidez también se utiliza la tabla de diferencias netas entre activos y pasivos de igual maduración en segmentos temporales específicos, la cual consiste en agrupar activos y pasivos pertenecientes a un mismo periodo de tiempo y realizar su diferenciación para medir descalces de vencimientos, el formato de la tabla de diferencias se relaciona a continuación:

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Tabla de diferencias netas entre activos y pasivos

Millones de pesos al cierre del periodo a evaluar

	0 a 3 meses	4 a 6 meses	7 a 12 meses	1 a 2 años	2 a 5 años	5 a 10 años	10 a 15 años	15 a 20 años	20 años o más
Activos									
Pasivos									
Diferencia									
Acumulado									

Para las inversiones de portafolio también se mide el riesgo de liquidez, ante la posibilidad que las entidades deban recurrir a la venta de las mismas a cambio de caja para cubrir sus obligaciones; este riesgo se encuentra representado en el hecho que, en el mercado financiero haya capacidad de vender los activos con rapidez y con el volumen suficiente sin que el precio se vea sustancialmente afectado; en este sentido, se realiza un análisis integral de los portafolios de inversión que reportan las entidades, determinando la calidad de las inversiones y su rotación de mercado; así mismo, el plazo de la inversión, la valoración a precios de mercado y la coyuntura de mercado como factores de liquidez.

Por otro lado, en el análisis de riesgos que se realiza a las entidades, se propende por identificar factores de riesgo particular que afectan o pueden llegar a afectar la situación financiera del ente central, en eventos de obligaciones asumidas o que potencialmente tenga que asumir el Departamento en cuanto a pasivos y gastos; así como la obligación de garantizar la prestación de un servicio del cual las entidades que pertenecen al Conglomerado sean las responsables iniciales.

REDETERMINACIÓN DE INDICADORES, EN LA CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA

En el presente manual se realiza una descripción general de los indicadores utilizados para la consolidación de información financiera del Conglomerado; no obstante, la dinámica de medición y consolidación aplicada por el ente central es flexible en el sentido que se incorporan o sustituyen de acuerdo con el análisis técnico, los indicadores que se consideren relevantes para la medición de las áreas señaladas. En este sentido, siempre se mantiene informadas a las entidades sobre los cambios aplicados y con la suficiente anticipación, mediante circulares; de igual forma, se modifican y se dan a conocer las plantillas o archivos planos mediante los cuales se reporta la información objeto de consolidación.

INFORMACIÓN FINANCIERA POR SECTOR

Como ya se referenció anteriormente, el Conglomerado cuenta con entidades pertenecientes a varios sectores que incluyen empresas prestadoras de servicios públicos, hospitales, entidad promotora de salud, universidades, de comunicación, de convenciones y cooperación, de proyectos urbanístico, de deporte y recreación, entre otras.

Para medir el desempeño financiero por sector, se utilizan siempre en la medida de las posibilidades técnicas de aplicación, los mismos indicadores definidos para la medición del desempeño individual, en aspectos como solidez financiera, administración de portafolios de inversión, rentabilidad de los recursos, costo del endeudamiento, gestión presupuestal, de tesorería y de riesgos financieros. Las posibilidades técnicas se refieren a la determinación de suficiencia de datos y significancia de la medición, para los fines propuestos de cada indicador, así como para la naturaleza y condiciones particulares del sector.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

La información financiera por sector se mide anualmente, tomando como insumo los resultados de la consolidación de estados financieros, realizada por la Secretaría de Hacienda con la misma periodicidad; para tal fin, se realiza la medición de los indicadores de solidez financiera y para los demás indicadores se utiliza la información transmitida por las entidades en los archivos planos de cada formulario.

Para la medición de información financiera por sector se utilizan los árboles de consolidación o agrupación de estados financieros por sectores de inversión y por naturaleza jurídica de las entidades.

A pesar que la información financiera por sector se mide anualmente con los resultados oficiales de la consolidación de estados financieros, trimestralmente, a través del método de agregación de datos, se realiza una medición de los indicadores clasificados como más relevantes de cada sector, considerando, que los métodos de agregación de indicadores, asumen la suma de la información bruta correspondiente a todas las entidades, sin realizar la eliminación de saldos de operaciones o transacciones entre entidades del grupo, que si recogen la metodología de consolidación de estados financieros. Se aplica esta medición trimestral de agregación de datos, considerando que aporta a las necesidades de información y análisis de información financiera.

Dependiendo de las particularidades de cada sector, se da más preponderancia a la medición, agregación y análisis de algunas áreas financieras; lo anterior, dependiendo de las variables a las que cada sector presente mayor sensibilidad. A continuación, se relacionan por algunos sectores con algunas de las áreas que presentan más relevancia en las mediciones y los análisis:

Sector	Área de medición y agregación con mayor importancia
<p align="center">Educación, Cultura, Recreación, y Deporte</p>	<p>Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera.</p> <p>El análisis tiene en cuenta que la gran parte de sus ingresos dependen de las transferencias, pero tiene en cuenta la diversificación de sus ingresos y la dinámica del recaudo de matrículas y otras alternativas de ingresos como trabajos de investigación o desarrollo de proyectos.</p>
<p align="center">Salud, Inclusión Social y Familia</p>	<p>Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos.</p> <p>Indicadores de Capital, Gestión de Tesorería (gestión de cartera) e Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera.</p> <p>El análisis tiene en cuenta que la gran parte de sus ingresos dependen de las transferencias, pero toma en consideración el análisis total de composición de sus fuentes de ingresos, la gestión de cartera; así como los niveles de endeudamiento.</p>

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Infraestructura, Hábitat y Sostenibilidad	Área de gestión administrativa, en cuanto a EBITDA, Margen administrativo y margen operacional, indicadores de endeudamiento, Capital en cuanto a endeudamiento.
Desarrollo Económico	Área de gestión administrativa, en cuanto a EBITDA, Margen administrativo y margen operacional, indicadores de endeudamiento.
Gobierno, No violencia, Seguridad, y Paz	Indicadores de Rentabilidad social - Gestión eficiente de los recursos y autosostenibilidad financiera

INFORMACIÓN FINANCIERA CONSOLIDADA Y AGREGADA DEL CONGLOMERADO

Para medir el desempeño financiero del Conglomerado, se utilizan siempre en la medida de las posibilidades técnicas de aplicación, los mismos indicadores definidos para la medición del desempeño individual de las entidades, en aspectos como solidez financiera, administración de portafolios de inversión, rentabilidad de los recursos, costo del endeudamiento, gestión presupuestal, de tesorería y de riesgos financieros. Las posibilidades técnicas se refieren a la determinación de suficiencia de datos y significancia de la medición. En temas de administración de portafolios de inversión financiera, se consolida la posición neta del Conglomerado, por emisor y por instrumento.

La información financiera del Conglomerado se mide anualmente, tomando como insumo los resultados de la consolidación de estados financieros, realizada por la Secretaría de Hacienda con la misma periodicidad; para tal fin, se realiza la medición de los indicadores de solidez financiera y para los demás indicadores se utiliza la información transmitida por las entidades en los archivos planos de cada formulario.

Por lo anteriormente señalado, la medición de la información financiera consolidada del Conglomerado está supeditada a todas las políticas y definiciones de la consolidación de estados financieros establecida por la Gobernación de Antioquia.

A pesar que la información financiera del Conglomerado, se mide anualmente con los resultados oficiales de la consolidación de estados financieros, trimestralmente, a través del método de agregación de datos, se realiza una medición de los indicadores con mayor suficiencia de datos, significancia en la medición o catalogados como de mayor relevancia; lo anterior, considerando, que los métodos de agregación de indicadores, asumen la suma de la información bruta correspondiente a todas las entidades, sin realizar la eliminación de saldos de operaciones o transacciones entre entidades del grupo, que si recogen la metodología de consolidación de estados financieros. Se aplica esta medición trimestral de agregación de datos, considerando que aporta a las necesidades de información y análisis de información financiera, como componente importante del pilar de gestión financiera del modelo de Conglomerado Público.

CAPITULO 4: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

SEGUIMIENTO

El seguimiento al desarrollo de la implementación del pilar de Hacienda y Finanzas Públicas se realiza en concordancia con las responsabilidades de las instancias designadas para la implementación de los pilares como Gobernador, Secretaría Privada, Comité de Direccionamiento del Conglomerado, Comité de Gestión del Conglomerado, Secretaría de Hacienda y entidades descentralizadas.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

La Secretaría de Hacienda en conjunto con la Secretaría Privada presentará anualmente al Gobierno Corporativo, un informe consolidado del estado de implementación y operación del pilar financiero del Conglomerado para la adopción de las mejoras correspondientes.

EVALUACIÓN

Se relacionan a continuación los indicadores sobre los cuales se realiza la evaluación de la implementación del pilar financiero; dichos indicadores, pueden ser modificados o adicionados en cualquier momento por el ente central de acuerdo con las necesidades y al desarrollo del pilar.

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad de Medición
Transmitir y compartir buenas prácticas corporativas con miras a la capitalización del conocimiento financiero.	Participación del personal financiero de las entidades en las reuniones, eventos, capacitaciones y grupos de conocimiento.	% de asistencia a reuniones, eventos, capacitaciones y grupos de conocimiento.	Trimestral
Concretar procesos de acompañamiento ante cualquier necesidad de apoyo en el ejercicio de buenas prácticas financieras.	Creación de sinergias entre las entidades del Conglomerado para el desarrollo y mejoramiento de procesos y procedimientos o implementación de buenas prácticas en materia financiera.	Cantidad de procesos o procedimientos asesorados o acompañados dentro del Conglomerado.	Anual
Medir indicadores de desempeño financiero para las entidades que conforman el Conglomerado con miras a soportar los procesos de toma de decisiones del Gobierno Corporativo.	Elaboración de un cuadro de mando integral para cada entidad, para cada sector y para las cifras consolidadas del Conglomerado.	Relación de la cantidad de mediciones realizadas, frente al número de entidades que conforman el Conglomerado.	Trimestral
Fortalecer la gestión financiera del Conglomerado bajo el enfoque de optimización del manejo de los recursos públicos.	Acompañamiento en la evaluación y mejora de indicadores financieros.	Indicadores financieros evaluados y mejorados	Anual

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

CAPITULO 5: DISPOSICIONES FINALES

CUMPLIMIENTO

El manual del pilar de Hacienda y Finanzas Publicas se convierte en un conjunto de lineamiento que se constituye en mejores prácticas para la gestión financiera del Conglomerado, es aplicable en el nivel central y las entidades descentralizadas sujetas al modelo de Gestión Pública, en los términos del Artículo 57 del Decreto 2567 de 2020 y demás disposiciones que lo modifiquen, sustituyan o reglamenten.

El manual del pilar de Hacienda y Finanzas Publicas del Conglomerado podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en las que la Gobernación de Antioquia no tenga participación mayoritaria, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección.

En el tema de consolidación de información financiera es responsabilidad de las entidades descentralizadas, dar cumplimiento a la calidad y oportunidad en la transmisión de la información.

DIVULGACIÓN

El manual del Pilar de Hacienda y Finanzas Publicas y sus modificaciones; así como los archivos planos de transmisión de información y las circulares operativas, serán divulgados por la administración Departamental y en cada entidad descentralizada y para las partes interesadas.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

ANEXO 3

MANUAL DEL PILAR GOBERNANZA DE LAS COMUNICACIONES

OFICINA DE COMUNICACIONES

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 de los organismos tanto del nivel central como del descentralizado por servicios, en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional o legalmente al Departamento.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. 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 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 captura sinergias y que desarrolla la estrategia del Departamento en el largo plazo.

Este es el manual que corresponde al pilar **GOBERNANZA DE LAS COMUNICACIONES** que pretende articular y potenciar las estrategias y las labores comunicativas, unificar el discurso y el mensaje del Conglomerado, velar por la unidad en la imagen y el fortalecimiento de los conceptos sobre los que se sustenta la acción de gobierno.

TABLA DE CONTENIDO

CONTEXTO DEL PILAR

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS

CAPÍTULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

CAPÍTULO 4: DISPOSICIONES FINALES

CONTEXTO DEL PILAR

El Conglomerado Público Gobernación de Antioquia tiene a su servicio un importante número de actividades de comunicación que son atendidas cotidianamente por profesionales y técnicos que o están en la planta o se contratan mediante diferentes modalidades. Se trata de un recurso humano importante que se debe aprovechar de la mejor manera, de modo que sea útil a cada uno de los organismos del nivel central y al Conglomerado en su conjunto, ayudando a generar en los ciudadanos la idea de un buen gobierno, efectivo y cercano.

Además del recurso humano, se cuenta con presupuestos disímiles, contacto con proveedores, agencias, medios y proyectos que con lineamientos claros deben redundar en mejor economía de escala, sinergias y beneficios para todos.

En ese sentido, el Pilar de Comunicaciones procura por una aplicación en los organismos del nivel central como en cada una de las entidades descentralizadas, sin perder de vista su autonomía, sus particularidades, sin abandonar a sus públicos específicos, pero en todo caso guardando UNIDAD y aportando al conglomerado en su conjunto.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.3 ALCANCE

El pilar de Gobernanza de las Comunicaciones del Modelo de Gerencia Pública será desarrollado para su implementación en los organismos del nivel central de la Gobernación de Antioquia y en las Entidades Descentralizadas que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración Departamental, mediante acuerdo de relacionamiento.

Como se ha indicado, debe haber unidad en los procesos de comunicación, manejo de imagen institucional y/o marca, el *leitmotiv* y el cuidado reputacional, atendiendo las particularidades y las necesidades de cada entidad.

1.2 OBJETIVO DEL PILAR

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

1.3 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

El presente Manual busca unificar los lineamientos estratégicos que faciliten los procesos de comunicación pública, el manejo de información oficial, el cuidado de la imagen corporativa y las marcas; que armonice la labor cotidiana con un buen relacionamiento con los públicos internos y externos; que ayude a proteger la reputación del Conglomerado y facilite el acceso de los ciudadanos.

Con ello pretendemos que los líderes y ejecutores de la comunicación en las distintas entidades, tengan herramientas para un mejor desempeño, acorde con los lineamientos y las políticas, de manera que se aprovechen de la mejor manera los recursos y se incremente la efectividad de los resultados.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.1 Unificar lineamientos y propósitos para que la comunicación del Conglomerado sea homogénea.

1.4.2 Compartir buenas prácticas y estrategias efectivas que puedan ser útiles en cualquier organismo o entidad del Conglomerado.

1.4.3 Definir las líneas principales de los mensajes comunicativos y los ejes discursivos que todos los integrantes del Conglomerado deben asumir como propios.

1.4.4 Unificar listado de medios y proveedores que ayuden a facilitar economías de escala y faciliten el relacionamiento.

1.4.5 Construir una caja de herramientas que facilite el cuidado de la marca y la custodia de la imagen corporativa.

1.4.6 Facilitar todos los procesos de comunicación internos y externos en los organismos y entidades que conforman el Conglomerado.

1.4.7 Ayudar a difundir y comunicar los demás pilares y el espíritu del Conglomerado Público y el Modelo de Gerencia Pública.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

1.4.8 Servir de soporte a las demás áreas en materia de comunicación, manejo de imagen y salvaguarda reputacional.

1.5 RESPONSABLES

Tanto en la implementación como en la ejecución del presente manual que representa el pilar de la Gobernanza de Comunicaciones, en el nivel central y el nivel descentralizado, los responsables serán:

Nivel central: Oficina de Comunicaciones, Despacho del Gobernador.

Nivel descentralizado: Oficinas de comunicaciones, relaciones públicas, mercadeo, Gerencia y/o quien haga sus veces.

1.6 NORMATIVIDAD

El pilar de comunicaciones del Conglomerado Gobernación de Antioquia se sustenta en la Constitución Nacional de Colombia, especialmente en el artículo 20 que garantiza la libertad de expresión, pero también de recibir información veraz e imparcial, sin censura.

Así mismo en el artículo 40 de la misma Constitución Política que indica que todo ciudadano tiene derecho a ejercer el control político, para lo que necesita estar informado de manera adecuada.

También en la legislación que protege los derechos de autor, el buen manejo de datos y que promueven la participación ciudadana.

Adicionalmente, como todos los pilares del Conglomerado, el de comunicaciones tiene soporte en el decreto departamental 2020070002567 del 05/11/2020 y las normas que crean las oficinas de comunicaciones y les definen sus funciones.

1.7 DISPOSICIONES GENERALES

Los manuales del Modelo serán adoptados por Decreto del Gobernador, previa presentación y análisis del Consejo de Gobierno.

1.8 INSTANCIAS DEL PILAR:

Comité Estratégico: estará integrado por la Primera Dama de Antioquia, el Jefe de la Oficina de Comunicaciones de la Gobernación de Antioquia, el Gerente de Teleantioquia, un asesor interno y un asesor externo. Se reunirá cada semestre, de forma ordinaria, para planear estrategias de comunicaciones, evaluar campañas o contenidos estratégicos producidos en el nivel central o las entidades descentralizadas. Realizará seguimiento a la ejecución del Plan Estratégico de Comunicaciones. Este comité podrá tener sesiones extraordinarias por solicitud de alguno de sus miembros cuando haya algún tema que lo amerite.

Comité del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones: estará integrado por el Jefe de Comunicaciones de la Gobernación, los Directores Operativos de la Oficina de Comunicaciones, la Gerente de Presencia Institucional de la Gobernación y los jefes o directores de comunicaciones de cada una de las entidades descentralizadas que integran el Conglomerado. Este Comité se reunirá cada trimestre para hacer alineación y evaluación de los procesos de comunicación que involucran al Conglomerado.

CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS

La Oficina de Comunicaciones presentará en el primer semestre del año inicial de cada administración, al Comité Asesor de Comunicaciones para su aprobación, el Plan

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Estratégico de Comunicaciones, el cual tendrá los lineamientos estratégicos y operativos del presente manual, teniendo en cuenta el Plan de Desarrollo. Los grupos funcionales de la Oficina de Comunicaciones darán los lineamientos y acciones que den respuesta operativa a lo expuesto en este manual. El seguimiento, evaluación y mejora de dichos lineamientos, en las dependencias y entes descentralizados pertenecientes al Conglomerado Público, estarán coordinados estratégicamente, y en comunicación directa con éstos, en primera instancia por el equipo de la Oficina de Comunicaciones, en segundo término, por el Comité de Comunicaciones del Conglomerado.

A continuación, se establecen los lineamientos que regirán la Gobernanza de las Comunicaciones de las entidades del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

LINEAMIENTO 1: COMUNICACIÓN INFORMATIVA

Direccionará el cumplimiento de las políticas de divulgación de la gestión del Gobierno departamental a través de los canales y medios propios (existentes y que sea necesario generar) así como los canales públicos, los medios masivos privados, los medios alternativos y los medios comunitarios, con el propósito de llegar a los entornos locales, regionales, nacionales e internacionales según sea necesario.

Temáticas: Abordará la gestión de la información, rendición de cuentas, gestión de medios propios, gestión de la reputación.

Acciones:

- Definir las políticas de comunicación informativa para el Conglomerado Público.
- Definir vocerías, canales y estilo del manejo de la información para el Conglomerado Público.
- Promover una agenda informativa del Conglomerado que capte el interés de los medios de comunicación, bajo diferentes estrategias de relacionamiento.
- Generar protocolos de atención y respuesta en situaciones de crisis.
- Consolidar la estrategia de relacionamiento con públicos de interés.

LINEAMIENTO 2: COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Direccionará el desarrollo de la estrategia de relacionamiento con los públicos estratégicos (de acuerdo con el mapa de públicos definido por el Comité del Pilar) a través de acciones relacionadas con identidad e imagen corporativa, reputación, relaciones públicas y protocolo, en coordinación con la Oficina Privada del Despacho del Gobernador y las oficinas de comunicaciones de cada una de las entidades.

Temáticas: Abordará la protección de marca, imagen corporativa, protocolo, relaciones públicas, proyección institucional, reputación institucional y el relacionamiento institucional.

Acciones:

- Establecer prácticas de relacionamiento y recomendaciones para los directivos del Conglomerado, aplicables en su gestión local, nacional e internacional.
- Definir lineamientos para el manejo del riesgo de la reputación del Conglomerado y las medidas a tomar cuando estos eventualmente se concreten e informarlo a los órganos internos que corresponda (Control Interno, Auditoría, Juntas o Consejos Directivos).
- Realizar, en articulación con la Oficina Privada del Despacho del Gobernador, asesorías integrales a las Secretarías de Despacho y las entidades que

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, en lo relacionado con conceptualización, organización y protocolo de los eventos.

LINEAMIENTO 3: COMUNICACIÓN INTERNA (ORGANIZACIONAL)

Direccionará el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación orientadas a mantener el adecuado flujo de información al interior del ente central y entre las instituciones y organismos que conforman el Conglomerado Público.

Temáticas: Acompañará la gestión de la comunicación interna de las entidades que conforman el Conglomerado.

Acciones:

- Definir las políticas en materia de comunicación organizacional del Conglomerado al interior del ente central y con las entidades descentralizadas.
- Establecer un sistema de interrelaciones y entendimientos entre sus actores internos (de nivel central y entes descentralizados), buscando el beneficio del Conglomerado Público.
- Acompañar el fortalecimiento de la cultura y los valores institucionales, mediante la definición de estrategias comunicacionales.
- Diseñar una estrategia de comunicación interna que permita el involucramiento del público interno del ente central y el conglomerado público, en torno a acciones de gobierno; convirtiendo al servidor público en la primera fuente correcta de información.

LINEAMIENTO 4: COMUNICACIÓN PARA LA MOVILIZACIÓN CIUDADANA

Direccionará el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación orientadas a promover la participación calificada en los programas, proyectos y procesos del Conglomerado, buscando el fortalecimiento de las redes ciudadanas y la participación comunitaria en procesos de formación y cultura ciudadana.

Temáticas: abordará campañas ciudadanas, comunicación comunitaria, eventos y la participación ciudadana.

Acciones:

- Articular a los diferentes sectores del Conglomerado para fortalecer las estrategias que desde comunicación para la movilización ciudadana se desarrollen en torno a los procesos de comunicación comunitaria.
- Proponer una Política Pública Departamental de medios alternativos, independientes, comunitarios y ciudadanos de Antioquia con los diferentes sectores del Conglomerado.
- Dar lineamientos estratégicos para el trabajo desde el Conglomerado con los medios de comunicación alternativos, comunitarios, independientes y ciudadanos de Antioquia, para incluirlos en las estrategias informativas y campañas de carácter territorial.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

LINEAMIENTO 5: COMUNICACIÓN DIGITAL

Direccionará el desarrollo de políticas y estrategias de comunicación digital y redes sociales orientadas a establecer una relación de confianza con la ciudadanía, a través de una relación cercana con la administración pública, donde se propicien espacios de diálogo, interacción, escucha activa, participación y control social.

Temáticas: Abordará la implementación de estrategias de comunicación para el entorno digital; redes sociales, portales web, intranet, blog, aplicaciones móviles, desarrollos móviles y nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Acciones:

- Apoyar la definición de las políticas en materia de comunicación digital y redes sociales al interior del ente central y las entidades descentralizadas.
- Promover el desarrollo de estrategias de comunicación digital para lograr posicionamiento del Conglomerado con los ciudadanos y públicos estratégicos.
- Acordar protocolos unificados para dar cumplimiento a las directrices de Gobierno Digital, que desde el gobierno nacional orienta la gestión de la comunicación digital para las entidades públicas.

LINEAMIENTO 6: PUBLICIDAD Y MARCA

Direccionará el desarrollo de políticas y estrategias de publicidad y marca orientadas a la coherencia en el uso de la imagen corporativa, el desarrollo de estrategias comunicacionales, la protección de marca y la pertinencia de las campañas informativas, de gestión y rendición de cuentas.

Temáticas: Definirá la implementación del uso de imagen y tono comunicacional en estrategias y campañas de comunicación y publicitaria para medios tradicionales, medios propios, medios digitales y demás canales de comunicación.

Acciones:

- Definir e implementar las políticas de uso de imagen propia y de la imagen de las entidades descentralizadas.
- Promover el correcto uso de la imagen propia de la Gobernación de Antioquia y el conglomerado bajo políticas claras que contribuyan al posicionamiento de marca de cada una de las entidades y del departamento.
- Establecer los lineamientos que permitan el uso eficiente de los recursos públicos en torno a planes de medios y campañas de comunicación externa.
- Articular los planes de ejecución de las campañas publicitarias y el plan estratégico de comunicaciones.
- Revisar y/o hacer seguimiento a la ejecución oportuna y debida de las estrategias diseñadas.

CAPITULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1 SEGUIMIENTO

La revisión y seguimiento a la implementación y ejecución del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones será responsabilidad de la Oficina de Comunicaciones. Para ello los responsables de las comunicaciones de cada entidad descentralizada deberán presentar en el Comité del Pilar:

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

1. Plan de Acción de Comunicaciones anual en el que se relacionen objetivos de comunicación, productos, cronograma y presupuesto establecido.
2. Informe semestral consolidado de avance del Plan de Comunicaciones y evaluación de la gestión de las comunicaciones.
3. Informe de alcance y manejo de situaciones de crisis, donde se incluyan errores, aciertos y lecciones aprendidas, una vez se logre disipar el ruido o la situación crítica.

3.2 EVALUACIÓN

OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
Formular e implementar el plan estratégico de comunicaciones para el Conglomerado Público de Gobernación de Antioquia.	Plan estratégico de Comunicaciones	Plan	Cuatrienal
Acompañar la formulación y establecimiento de planes de comunicaciones particulares de las entidades del Conglomerado que lo soliciten	Acompañamiento a la formulación de planes	% de entidades acompañadas	Anual
Establecer las políticas de comunicación informativa para el Conglomerado Público.	Lineamientos Comunicación Informativa	1 documento como fuente de consulta pública publicado en la Web	Cuatrienal
Acordar políticas de relacionamiento con grupos de interés para todo el Conglomerado Público	Lineamientos Comunicación Corporativa	1 documento como fuente de consulta pública publicado en la Web	Cuatrienal
Establecer las políticas en materia de comunicación organizacional del Conglomerado al interior del nivel central y entidades descentralizadas.	Lineamientos Comunicación Interna (Organizacional)	1 documento como fuente de consulta pública publicado en la Web	Cuatrienal
Proponer una Política Pública Departamental de Medios alternativos, independientes,	Política Pública Departamental	% de avance de la propuesta de la Política Pública	Anual

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

comunitarios y ciudadanos de Antioquia con los diferentes sectores del Conglomerado.			
Establecer políticas en materia de comunicación digital para el nivel central y entidades descentralizadas.	Lineamientos Comunicación Digital	1 documento como fuente de consulta pública publicado en la Web	Cuatrienal
Construir lineamientos orientados al fortalecimiento de la identidad y la unidad gráfica en los contenidos desarrollados por comunicaciones del nivel central y entidades descentralizadas.	Lineamientos de Publicidad y Marca	1 documento como fuente de consulta pública publicado en la Web	Cuatrienal

CAPÍTULO 4: DISPOSICIONES FINALES

4.1 CUMPLIMIENTO

El Manual de Gobernanza de las Comunicaciones se suscribe en el marco del Modelo Conglomerado Público Gobernación de Antioquia y su cumplimiento es de carácter vinculante para el departamento y las entidades descentralizadas sujetas al mismo. 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.

4.2 DIVULGACIÓN

El manual Gobernanza de las Comunicaciones 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.

“MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA”

ANEXO 4 MANUAL DEL PILAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

RESPONSABLE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN (DAP).

2. PRESENTACION

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 nivel central y el nivel descentralizado por servicios, en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Departamento.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. 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 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 captura sinergias y que desarrolla la estrategia del Departamento en el largo plazo.

3. TABLA DE CONTENIDO

CONTEXTO DEL PILAR
CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES
CAPITULO 2: LINEAMIENTOS
CAPÍTULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
CAPITULO 4: DISPOSICIONES FINALES

CONTEXTO DEL PILAR

La planeación estratégica integral supone la construcción de una misión y visión compartida dirigida al cumplimiento de objetivos estratégicos del conglomerado que se conforma como modelo de gerencia pública.

Las herramientas mínimas de planeación adoptadas en el Estado Colombiano y entidades multilaterales, son aplicables de manera flexible en los diferentes sectores y niveles de la administración pública y de acuerdo con la naturaleza y necesidades corporativas y en ejercicio de la autonomía administrativa se enmarcan en Nuestro Plan de Desarrollo Departamental, Plan de Ordenamiento Departamental, Planes Estratégicos Sectoriales Nacionales, Departamentales e Institucionales, en el marco del Sistema Departamental de Planeación.

El presente manual, se construyó en un escenario de pandemia a nivel mundial originada por el COVID -19, que obligó a la Organización Mundial de la Salud (OMS) a declarar la PANDEMIA el 11 de marzo de 2020, la cual aún persiste, en consecuencia, el Gobierno Nacional declaró la emergencia sanitaria en todo el territorio con diversas medidas, enfocadas en la protección de la vida y fortalecimiento de los servicios de salud.

En este escenario de grandes desafíos se da el proceso de modernización de la estructura organizacional del Departamento de Antioquia, en el cual se define un nuevo modelo de gerencia pública que identifica la planeación estratégica como uno de los pilares necesarios

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

para la implementación del modelo, proceso que se dará a la luz de un contexto de alta incertidumbre y variabilidad, -dados los posibles impactos y efectos de COVID-19 sobre la vida, la salud, la sociedad y la economía del Departamento de Antioquia-, por lo que es necesario establecer parámetros de buen gobierno en los períodos de pandemia y pospandemia, en un ejercicio riguroso de planeación por escenarios que contribuya de manera complementaria a identificar los retos actuales, posibles estrategias y acciones que permitan mitigar los impactos de este evento disruptivo sobre nuestra gente y nuestro territorio.

Una comprensión y aprehensión adecuada del territorio departamental, a la luz de los escenarios vigentes y emergentes a nivel nacional e internacional, deben considerar que los procesos de planificación del desarrollo continuamente cambian, en razón a su transformación histórica y a las exigencias derivadas de las dinámicas y tendencias territoriales, considerando que el departamento de Antioquia se encuentra además inmerso en sistemas mayores como el regional y el nacional, por lo que se requiere de tener un Sistema Departamental de Planeación con acciones y procesos en términos de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos que generen un mayor bienestar poblacional en el Departamento, favorezcan y propicien, a su vez, la consolidación progresiva de un modelo de desarrollo territorial que se caracterice por ser cada vez más equitativo en lo social, más competitivo en lo económico, más equilibrado en lo territorial, y culturalmente más diverso y plural, dentro de un marco de sostenibilidad ambiental.

El Sistema Departamental de Planeación se asume y entiende entonces como una política territorial, una gran estrategia y como un instrumento fundamental para la búsqueda de la interacción adecuada, es decir, dinámica, sistemática y sistémica del conjunto de instituciones, organizaciones sociales, planes, políticas, programas y proyectos que intervienen en el proceso de desarrollo territorial de los municipios, zonas, y subregiones del departamento de Antioquia, visto éste desde una doble perspectiva: hacia adentro, reconociendo la complejidad de sus unidades socio-espaciales; y hacia afuera, asumiéndose como un sistema territorial abierto, complejo, multisectorial y flexible, que también registra las múltiples determinaciones y condicionamientos derivados de los dinamismos supra departamentales (regionales, nacionales e incluso internacionales).

Junto a las redefiniciones efectuadas al enfoque del Sistema Departamental de Planeación, su vigencia debe enmarcarse en las importantes variaciones que se han dado en los últimos años dentro del esquema de planificación del desarrollo territorial de Colombia, lo que reclama una respuesta territorialmente adecuada para poder asumir los nuevos retos del desarrollo y los avances normativos, instrumentales e institucionales, en el cual se emitirán las directrices de articulación de los diversos ejercicios de planeación que emprenda el conglomerado público de la Gobernación de Antioquia.

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.4 ALCANCE

Este manual está dirigido al nivel descentralizado, las entidades de este nivel por servicios, para que incorporen los lineamientos y la metodología aquí descrita en sus procesos de formulación, revisión y ajuste de sus Planes Estratégicos, en el caso que apliquen, con el fin de articularse con el direccionamiento estratégico de la Gobernación de Antioquia y contribuir a las acciones que nos orienten a la consecución de la visión compartida de nuestro departamento.

1.2 OBJETIVO DEL PILAR

Fortalecer la planeación estratégica integral del Conglomerado público de la Gobernación de Antioquia estableciendo los de lineamientos estratégicos que orientan la adopción articulada de agendas regionales, nacionales e internacionales de sostenibilidad y desarrollo

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

territorial, en los planes estratégicos del corto, mediano y largo plazo, de los organismos y entidades que conforman el Modelo de gerencia pública, para el cumplimiento de los objetivos trazados de manera concertada.

1.3 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Adoptar lineamientos para la formulación, revisión y ajuste de los Planes Estratégicos de las entidades que conforman el Conglomerado público de la Gobernación de Antioquia, con el fin de orientar el direccionamiento estratégico de las acciones que define cada entidad, según su misión, para el logro de los objetivos estratégicos y metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo, los cuales deben ser medibles y monitoreables, con el propósito de asegurar la materialización de la visión, construida de forma concertada por la Organización.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.4.1. Coordinar la implementación del Pilar de Planeación Estratégica del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia.

1.4.2. Emitir lineamientos metodológicos para la formulación, revisión y ajuste de planes estratégicos de las entidades que conforman el conglomerado público de la Gobernación de Antioquia.

1.4.3. Acompañar los procesos de formulación, revisión y ajuste de los Planes estratégicos de las entidades del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, de tal forma que se alineen con la visión y objetivo estratégicos de la Organización.

1.4.4. Implementar procesos de seguimiento, evaluación y control de los planes estratégicos del pilar de Planeación estratégica y rendir anualmente un informe al órgano de dirección sobre la gestión realizada y los logros alcanzados.

1.5 RESPONSABLES

Nivel central: Dirección Departamento Administrativo de Planeación (DAP), quien liderará y hará seguimiento a la implementación y operación del pilar de Planeación Estratégica, conforme a los lineamientos del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia

Nivel descentralizado: Se hará a través de las áreas de planeación ó quien ejerza sus funciones, en cada entidad del conglomerado de la Gobernación de Antioquia, serán las responsables de los procesos de planeación estratégica, quienes deberán trabajar de manera coordinada y conjunta con el DAP para la implementación, seguimiento y evaluación del Pilar.

1.6 NORMATIVIDAD

Dentro de la normatividad jurídica vigente, relacionada con el Pilar de Planeación Estratégica, se tiene como la más relevante:

1.6.1. Ley 152 de 1994: "Ley orgánica de Planeación", en cuanto a los principios de: autonomía, ordenación de competencias, coordinación, consistencia, prioridad del gasto público social, continuidad, participación, sustentabilidad ambiental, desarrollo armónico de las regiones, proceso de planeación, eficiencia, viabilidad y coherencia; aplicables a las entidades del orden territorial.

1.6.2. Ley 1757 de 2015: "Estatuto de Participación Ciudadana", en lo referente a Rendición Pública de Cuentas y el Control Social a lo Público, y la promoción de la participación ciudadana.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

1.7 DISPOSICIONES GENERALES

Los manuales del Modelo serán adoptados por Decreto del Gobernador, previa presentación y análisis del Consejo de Gobierno Estratégico y serán acogidos por las entidades descentralizadas con la aceptación de sus órganos de dirección y administración.

La planeación estratégica se articula con las entidades del conglomerado, mediante la concertación de objetivos comunes y sumando esfuerzos que se traduzcan en hechos e impactos positivos para el desarrollo integral y sostenible, tanto de las poblaciones que habitan el departamento, como de sus territorios.

1.8 LAS INSTANCIAS DEL PILAR.

DIRECCIÓN: GOBERNADOR DE ANTIOQUIA- CONSEJO DE GOBIERNO

COORDINACIÓN GENERAL: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN.

COMITÉ TÉCNICO: SUBDIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL Y DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN, QUIEN EJERCERÁ LA COORDINACIÓN DE LAS DIRECCIONES DE PLANEACIÓN O EL ÓRGANO DE DIRECCIÓN QUE CUMPLA LAS FUNCIONES DE PLANEACIÓN EN CADA ENTIDAD DEL CONGLOMERADO PÚBLICO.

CAPITULO 2: LINEAMIENTOS

2.1. LINEAMIENTO 1: ALINEACIÓN CON EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.

En el ejercicio de Direccionamiento Estratégico de las entidades que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, los miembros de los órganos de gobierno identificarán una misión, visión y principios comunes al Departamento de Antioquia que les permitirá, de acuerdo con las funciones y naturaleza jurídica de cada una, contribuir desde su Planeación Estratégica al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Conglomerado.

Para el cumplimiento de su responsabilidad estratégica, los miembros de los órganos de gobierno son los encargados de revisar, aprobar y hacer seguimiento a la planeación estratégica de cada entidad. Así mismo, para los que son representantes del Departamento, deben propender porque la estrategia de la entidad, además de cumplir con lo dispuesto en su objeto, esté alineada con la estrategia establecida para el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

2.2. LINEAMIENTO 2. HORIZONTES TEMPORALES

La Planeación Estratégica Integral, debe ser un pilar que se sostenga en el tiempo, de manera continua, permanente y con enfoque prospectivo, que responda, a las necesidades de la entidad y del territorio de manera articulada, apuntándole al direccionamiento estratégico.

Para ello, y en razón de la practicidad y oportunidad que requiere la planeación estratégica, es necesario definir el horizonte de planificación, con relación a los objetivos, propósitos y metas, que nos permitirá clasificar la planificación como un proceso de largo, mediano o corto plazo así:

2.2.1. Largo Plazo:

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

El **objetivo a largo plazo**, también denominados **objetivos** de alcance estratégico, es decir estos son los **objetivos que** la organización se plantea realizar con la finalidad de concretar las misión y visión de cada entidad, articuladas a las estrategias que representan las acciones **que** se deben tomar para lograr **objetivos a largo plazo**

En el largo plazo encontramos instrumentos de planificación, diseño, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación del plan de ordenamiento departamental, visión del gobierno corporativo, agendas y planes estratégicos regionales, nacionales e internacionales de sostenibilidad y desarrollo territorial que tienen unos plazos de ejecución mayores a diez años (10).

2.2.2. Mediano Plazo:

En el mediano plazo definimos objetivos que se quieren alcanzar en un tiempo moderado y que nos permiten identificar si las metas propuestas y las estrategias planteadas se encuentran en el camino correcto, en esta temporalidad encontramos instrumentos de planificación diseño, formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas sectoriales y con enfoque poblacional y planes sectoriales (5-10 años)

2.2.3. Corto Plazo:

Los **objetivos a corto plazo** nos mantienen en el camino hacia el logro de los objetivos del mediano y largo **plazo**. Cada entidad descentralizada que hace parte del conglomerado tendrá un horizonte inicial de planeación del corto plazo deberá formular unos objetivos y metas en coordinación con el plan de desarrollo departamental (4 años), sobre el cual se planifica el primer horizonte temporal de cada plan.

2.3. LINEAMIENTO 3: INSTRUMENTOS ORIENTADORES

La planeación estratégica se nutre de instrumentos orientadores del desarrollo, del territorio y de la participación, en sus diferentes escalas, entre otros:

2.3.1. Sistema Departamental de Planeación (SDP). El SDP permite ver de manera integral el desarrollo social, territorial y económico del departamento de Antioquia.

2.3.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y Agendas Multilaterales:

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, esta agenda, fue consolidada con el objeto de superar retos del desarrollo, e incorporar problemáticas crecientes, tales como la desigualdad, la rápida urbanización, los nuevos modelos de migración y el consumo excesivo de energía y recursos naturales que amenazan con elevar el riesgo de ocurrencia de desastres, consecuencia del cambio climático.

Las agendas multilaterales que apunten al direccionamiento estratégico del departamento y que se encuentren adoptadas por el Estado Colombiano.

2.3.3. POLÍTICAS PÚBLICAS

Teniendo en cuenta que las políticas públicas en el Estado colombiano, sirven para consolidar acciones organizadas que nos permitan responder y garantizar los derechos de los ciudadanos en el territorio y responden a un ejercicio construido entre el estado y la ciudadanía, es necesario recoger en los procesos de formulación de los planes estratégicos, las orientaciones que se emitan desde cada una de ellas, atendiendo a las competencias y misión de cada una de las entidades del conglomerado público de la Gobernación de Antioquia.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Para lo cual teniendo en cuenta que le corresponde al Departamento Administrativo de Planeación coordinar el observatorio de políticas públicas de orden departamental, se acompañará a cada entidad del conglomerado en la identificación de las acciones que por competencia le asiste a cada entidad.

2.4. LINEAMIENTO 4: INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Los instrumentos financieros son una herramienta fundamental dentro de la Gestión por Resultados, que coadyuvan a la gestión de la planificación estratégica.

Dentro de la normatividad vigente para este tema, es importante seguir reportando y consolidando la información generada desde el Marco fiscal de mediano plazo, el Plan Financiero Departamental, el Plan Plurianual de Inversiones, el Plan Operativo Anual de Inversión, el Plan Anual Mensualizado de Caja, entre otros; los cuales conversen de manera oportuna con los instrumentos orientadores, dando lugar a una verdadera gestión pública orientada a resultados, por lo cual es necesario en la formulación, revisión y/o ajuste de los planes estratégicos consultar estos instrumentos de tal forma que se formulen metas realizables en los plazos adoptados, por cada entidad que conforma el conglomerado público de la Gobernación de Antioquia.

La formulación de estos instrumentos se lidera de manera conjunta entre el Departamento Administrativo de Planeación y la Secretaría de Hacienda.

2.5. LINEAMIENTO 5: DIAGNÓSTICO

El Departamento Administrativo de Planeación (DAP) lidera, coordina y articula la planeación de mediano y largo plazo para el desarrollo sostenible e incluyente del Departamento de Antioquia, el diagnóstico es la actividad que permite articular el direccionamiento estratégico con las realidades del sector y de la entidad, con el fin de establecer los elementos fundamentales que deberán ser abordados en el plan estratégico. Además de los instrumentos orientadores se consultará de forma preferente las herramientas de información pública a las que tengan acceso la Gobernación de Antioquia y la entidad descentralizada.

El **diagnóstico** es un estudio previo a toda planificación en el cual se identifica la línea base del proceso de planeación, en el cual se recopila la información relevante de la entidad con el fin de comprender su funcionamiento, así como poder identificar las debilidades y fortalezas presentes en la entidad

1. Documental. Documentos de Planeación sectorial estrategia, políticas públicas y Procesos de planeación del sector que identifican necesidades, metas y articulación las metas del sector, con los siguientes componentes:
 - a) Artículos científicos, académicos que nutren la misión.
 - b) Evaluación del corto, mediano y largo plazo de los planes estratégicos anteriores en caso d existir en la entidad del conglomerado público.
 - c) Elaboración de matriz de priorización Instrumento mediante el cual se identifican los retos, las oportunidades y los riesgos, por los diferentes actores del proceso según los niveles de priorización que se identifiquen en el proceso de diagnóstico de la elaboración y/o actualización del plan estratégico de cada entidad del conglomerado público.
 - d) RECONOCERNOS. Identificación de las necesidades del público objetivo, a través de las etapas de participación que se definan, en escala de instancias, roles y actores y la identificación de las fuentes de información a través de los cuales se realice el proceso participativo.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

De igual manera, mediante la conformación de Mesas Técnicas y Comités, liderados desde cada dependencia del sector del conglomerado, según la temática que se trabaje, y en consonancia con la normatividad sectorial y/o poblacional vigente, se garantizará el diálogo social, mediante la participación de la comunidad y de otros actores presentes en los territorios.

2.6. LINEAMIENTO 6: ECOSISTEMA- TEORÍA DE REDES

Los nuevos enfoques de la administración pública, como lo es la Gobernanza o Gobernanza multinivel, han propuesto una nueva diversidad de mecanismos que legitiman la toma de decisiones públicas, incluyendo la participación de diversos actores sociales que se aplica en los procesos de planeación en cualquiera de sus facetas, para el caso que nos ocupa la planeación estratégica de las entidades que hacen parte del conglomerado público de la Gobernación de Antioquia.

Este lineamiento, permitirá mantener una interacción permanente con una gran diversidad de actores y públicos objetivos, dependiendo de la misión de cada entidad del conglomerado donde la satisfacción de las necesidades se acerque más a lo requerido por las comunidades, y donde la eficiencia y eficacia de lo público al momento del uso de sus recursos se vea recompensado.

2.7. LINEAMIENTO 7: ENFOQUES

Los enfoques estratégicos que implementará la entidad en su plan estratégico, permitirán abordar las dinámicas sociales, ambientales y económicas que impactan el territorio.

Cada uno de estos enfoques están definidos por el Departamento de Antioquia, en los instrumentos destinados para ello ó en la normatividad que aplique para cada sector, los enfoques que se deberán consultar en el proceso de planeación son:

- 2.7.1. Enfoque poblacional.
- 2.7.2. Enfoque étnico.
- 2.7.3. Enfoque de género.
- 2.7.4. Enfoque de Curso de Vida
- 2.7.5. Enfoque de derechos y capacidades.
- 2.7.6. Enfoque territorial.
- 2.7.7. Enfoque de seguridad humana:
- 2.7.8. Enfoques estratégicos.
 - 2.7.8.1. La transformación digital,
 - 2.7.8.2. Sostenibilidad Ambiental y Emergencia climática. Este lineamiento debe articularse en lo dispuesto en el pilar de sostenibilidad ambiental.
 - 2.7.8.3. La resiliencia.
 - 2.7.8.4. El posconflicto.
- 2.7.9. Otros Enfoques: Emergen desde el reconocimiento de aquellas poblaciones, que en razón de las situaciones y/o riesgo de vulnerabilidad, desigualdad, exclusión y discriminación que enfrentan, requieren ser equiparadas en el proceso de su desarrollo integral, de cara a la garantía, goce y/o restitución de sus derechos generales y específicos, como de la promoción de capacidades y oportunidades diferenciales.

2.8. LINEAMIENTO 8: VALIDACIÓN

Dentro del ejercicio de la participación en los procesos de Planeación Estratégica, la validación es un mecanismo imprescindible del diálogo social e interacción continua con la ciudadanía.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

El control social se entiende dentro del Pilar de Planeación Estratégica como una modalidad de participación ciudadana que habilita a los integrantes de una sociedad, a través de organizaciones para influir en los asuntos del Estado, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de todos los asociados, mediante el incremento de la responsabilidad y transparencia en el manejo de la gestión pública, procurando alejar el fenómeno de la corrupción administrativa mediante actividades ciudadanas de vigilancia, fiscalización, seguimiento, evaluación, crítica y sanción a la gestión pública. A partir de la Constitución se genera un amplio desarrollo y estímulo al control social; son profusas las leyes que abordan el tema con diferentes denominaciones como control, vigilancia, fiscalización, seguimiento, veeduría ciudadana, comités de control y otros, abarcando diversos ámbitos de lo público desde la educación, la salud, servicios públicos domiciliarios, crédito público y todos aquellos que componen el Estado Social de Derecho. Es entonces cuando se puede afirmar que los integrantes de una sociedad tienen una modalidad de efectuar control social, amparados en un mandato Constitucional y legal, como es la veeduría ciudadana, entendida como una forma de participación que es un principio fundamental del Estado, un instrumento de la gestión pública y una garantía para la defensa de los derechos individuales y colectivos. La participación para el control, la vigilancia y la fiscalización de la gestión pública es un deber y un derecho que corresponde, tanto a los ciudadanos considerados individualmente, como a los grupos, asociaciones civiles o comunidades organizadas, posibilitando que las personas y comunidades realicen control sobre situaciones que los afectan, que puedan acceder a bienes y servicios que el Estado les suministre, que se integren a los procesos de desarrollo de los que estaban excluidos y aumenten los niveles de reconocimiento de sus derechos y deberes.

La validación, en el marco del control social se incorpora dentro del Pilar de Planeación Estratégica como una modalidad de participación ciudadana que habilita a los integrantes de una sociedad, a través de organizaciones para influir en los asuntos del Estado, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de todos los asociados, mediante el incremento de la responsabilidad y transparencia en el manejo de la gestión pública, mecanismo que permitirá validar que el resultado del proceso de la planeación estratégica, refleje la realidad del proceso participativo, las necesidades y los objetivos estratégicos que se identificaron durante la formulación, revisión y/o ajuste del plan estratégico.

2.9. LINEAMIENTO 9: SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Desde el pilar de la Planeación estratégica de la Gobernación de Antioquia, se diseñará un proceso de seguimiento, evaluación y monitoreo que nos permita evaluar los resultados de los planes estratégicos y emprender acciones para su redireccionamiento en caso de requerirse, en el marco de la implementación de un modelo de gestión por resultados, que comprometen a las entidades en el proceso de ejecución de los planes, metodología que una vez esté construida, con la entrada en operación de la nueva estructura organizacional, se compartirán los aspectos que le sean comunes a las entidades que hacen parte del conglomerado público.

El sistema de evaluación y seguimiento tendrá por objeto cuantificar y cualificar los logros de los objetivos y metas, además de proporcionar diferentes perspectivas estratégicas sobre dicho proceso. En otras palabras, corresponderá a hacer la evaluación de gestión y resultados de los planes y programas propios de cada sector del conglomerado. El organismo incorporará los resultados del seguimiento a los comités de Alta dirección que existan en la organización, con el fin de que las decisiones se fundamenten en los resultados que arroja el sistema de seguimiento y evaluación que utilice cada entidad.

Cumpliendo los principios de publicidad y transparencia, de cada entidad, en coordinación con el Departamento Administrativo de Planeación, difundirán a públicos internos y externos la información que evidencia y mide su gestión, lo cual puede realizar a través de diversas

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

estrategias de información con las que cuente cada entidad y de acuerdo a las normas aplicables a cada una.

De igual forma, cada dependencia construirá indicadores asociados a su misionalidad de acuerdo con la capacidad de sus sistemas de información, además, articulando la gestión de los instrumentos de seguimiento y evaluación que debe enfocarse hacia un seguimiento integral mediante el Proceso de Gestión por Resultados (PGR), en los sectores en que aplique esta metodología.

a) Rendición de cuentas.

Este es un proceso evolutivo de la rendición que se lidera desde la gobernación de Antioquia, a través del cumplimiento de los parámetros generales orientada al cumplimiento de los propósitos de los objetivos del corto, mediano y largo plazo.

De esta manera la Rendición se constituye en un recurso de transparencia y responsabilidad para generar confianza y luchar contra la corrupción.

Los organismos y/o entidades descentralizadas adscritas a la Gobernación de Antioquia, coordinarán con el Departamento Administrativo de Planeación los procesos de rendición de cuentas públicas para lo cual emitirá unos lineamientos que garantizará un proceso de difusión y comunicación unificado y el correcto manejo del manual de identidad institucional y la calidad de la información.

CAPITULO 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PILAR DE LA PLANEACIÓN

Desde el nivel la gestión de la información y el conocimiento, y siguiendo las directrices nacionales para el seguimiento y evaluación de la gestión pública, el Pilar de Planeación Estratégica deberá fortalecer el mecanismo de seguimiento y evaluación, la formulación de indicadores dirigidos a la puesta en marcha del sistema de gestión por resultados, para lo cual la formulación de los planes estratégicos debe apostar por el uso de instrumentos para cuantificar en forma más acertada los recursos empleados en la producción de bienes y servicios públicos y para medir su impacto en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad, que se relaciona directamente con la política de datos y las tecnologías de la información.

3.1 SEGUIMIENTO:

El seguimiento es la estrategia que permite a la gestión pública, identificar los resultados que se evalúan de manera constante en los periodos que determine la organización, mediante las metodologías dispuestas para ello con el fin de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos del proceso de planeación y poder tomar decisiones pertinentes y a tiempo.

3.1.1. Mesas de trabajo

El seguimiento al pilar se desarrollará a través de reuniones de acompañamiento a las entidades del conglomerado que inicien el proceso de formulación, revisión y/o ajuste, de sus planes estratégicos. Así mismo se coordinarán jornadas de retroalimentación de seguimiento y evaluación de todas las entidades que hacen parte del conglomerado de forma semestral, coordinados por el Departamento Administrativo de Planeación.

3.1.2. Rendiciones internas de los resultados del seguimiento.

Como mecanismo de seguimiento y medición al desempeño del pilar, se rendirá informe, al menos una vez por año, al consejo de gobierno estratégico sobre la gestión realizada y los logros alcanzados.

3.1.3. Resultados del seguimiento a la implementación de las Políticas Públicas. Contribuirá para el proceso de evaluación y seguimiento los resultados de las políticas públicas incorporadas por cada organismo, en el caso que les aplique,

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

La Metodología para la incorporación de los resultados se diseñará por parte del Observatorio de políticas públicas de la Gobernación de Antioquia.

3.2 EVALUACION

Se parte de los elementos cualitativos y cuantitativos que den cuenta de la implementación de cada uno de los lineamientos que conforman el pilar, que permitan evidenciar su desarrollo en las entidades del conglomerado y generen alertas para fortalecer su implementación o ajustar su contenido.

3.2.1. Métricas

El Pilar establecerá indicadores que permitan medir el cumplimiento de su objetivo y sus funciones específicas.

3.2.3. Revisión

El Pilar evaluará anualmente su desempeño con base en el cumplimiento de los objetivos e indicadores establecidos en el presente manual.

3.3. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (ICD) PARA EL SEGUIMIENTO AL PILAR DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y SUS INDICADORES

Los *Indicadores Clave de Desempeño (ICD)*, son métricas definidas con el objetivo de calcular el desempeño de un proceso, tal que permita tener un diagnóstico rápido del mismo o de un aspecto estratégico de este, y propicie la toma de decisiones acertada y en el momento pertinente.

A continuación, se definen los *indicadores clave de desempeño* para el seguimiento a la Planeación Estratégica, con una coherencia desde el ejercicio de seguimiento y de la escala en la que opera cada instrumento.

- Cumplimiento de las Metas Programadas (CMP): Esta métrica se refiere a la comparación de la Cantidad ejecutada acumulada con la meta Acumulada al corte de seguimiento, y permitirá monitorear porcentualmente cuál es el grado de cumplimiento de lo planeado.

$$CMP = \frac{\text{Cantidad ejecutada acumulada}}{\text{Cantidad meta acumulada}} * 100\%$$

- Avance en la Meta Cuatrienal (AMC): Que se refiere a la Cantidad ejecutada acumulada comparada con la meta cuatrienal, y dará cuenta de qué porcentaje de la meta cuatrienio está ejecutada, como metas del corto plazo

$$AMC = \frac{\text{Cantidad ejecutada acumulada}}{\text{Cantidad meta CUATRIENAL}} * 100\%$$

INDICADORES DEL PILAR.

GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN

Nombre del Indicador	Unidad de medida	Año disponible	Línea base Línea	Meta 2021	ODS
Formulación del Plan de trabajo integrado para la Articulación	CENTAJE	0	0	100%	

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

de la planeación Estratégica					
Diagnóstico a Planes Estratégicos conglomerado público realizado	NÚMERO	0	0	1	
Plan Estratégico de la Gobernación de Antioquia formulado	NÚMERO	0	0	1	

Nota. Estos indicadores aplicarán para la implementación del pilar en la vigencia 2021.

					ODS
Planes Estratégicos Acompañados	NÚMERO	0	0	2	
Guías metodológicas de lineamientos formuladas	NÚMERO	0	0	2	
Sistema de seguimiento de los Planes Estratégicos según requerimientos implementado	PORCENTAJE	0	0	00%	
Articulación y grado de implementación del pilar Planeación estratégica en el nivel central y descentralizado de la administración departamental, evaluado	PORCENTAJE	0	0	00%	
Pilar de planeación estratégica en el conglomerado Gobernación de Antioquia Nota (1)	PORCENTAJE	N/A	0	00%	

*Se dará una ponderación del 60% al ente central y el 40% restante a las demás entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado Público.

CAPITULO 4. DISPOSICIONES FINALES

4.1 CUMPLIMIENTO:

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

El Manual de Planeación Estratégica 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 Decreto 2020070002567 del cinco de noviembre de 2020 y demás disposiciones que la modifiquen, sustituyan o reglamenten.

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

4.2. DIVULGACION

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



**ANEXO 5
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 nivel central y el nivel 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 el. 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

**CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES
CAPITULO 2: LINEAMIENTOS
CAPITULO 3: MECANISMOS DE OPERACIÓN
CAPÍTULO 4: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
CAPITULO 5: DISPOSICIONES FINALES**

CAPITULO 1: ASPECTOS GENERALES

1.1. 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 la Entidades que componen el Conglomerado Público, se logrará prevenir el daño antijurídico a nivel global en toda la administración departamental.

1.2 OBJETIVO DEL PILAR DE DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO

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.

1.3 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO

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 proyectó 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.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

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. 06 del 16 de junio de 2020, por medio de la cual se adopta el "Plan de Desarrollo 2020-2023", el cual busca en su Línea 5 "Nuestra Gobernanza", 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 evitado al departamento de Antioquia, 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:

- 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.
- Implementar permanentemente el alcance del Direccionamiento Jurídico unificado a nivel central y entre éste y el nivel descentralizado.
- 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.
- Generar acciones que promuevan el autocontrol en servidores públicos del órgano central y de las entidades descentralizadas, como estrategia de prevención del daño antijurídico.
- Propender por la disponibilidad de las herramientas tecnológicas requeridas para el fortalecimiento de la defensa jurídica del Departamento.
- Socializar las buenas prácticas logradas por el Pilar descrito.

1.5 RESPONSABLES

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

Nivel central: Secretaría General de la Gobernación de Antioquia.

Nivel descentralizado: Secretarios Generales o líderes jurídicos de las entidades descentralizadas.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

1.6 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 los Procesos 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 el entendido 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, 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.

CAPITULO 2: 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 Departamental No. 2567 del 2020 "Por el cual se determina la estructura administrativa de la administración departamental, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones".

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 nivel 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.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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 Programa de formación y capacitación

La Gobernación de 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 Integral de Formación y Capacitación" teniendo en cuenta como marco normativo los principios rectores de la Constitución Política de 1991, 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 del 2018 y la Ley 1960 de 2019.

El proceso de capacitación en la Gobernación de Antioquia, se enmarca en 4 lineamientos conceptuales que son:

1. Ejes temáticos priorizados para la mejora continua de la gestión pública y el desarrollo del servidor público (Diagnosticar y Planear).
2. Estrategias para la coordinación, cooperación y optimización de recursos (Hacer).
3. Recomendaciones para el desarrollo de programas institucionales de formación y capacitación (Verificar y Actuar).
4. Estrategias para la divulgación y apropiación del plan de formación y capacitación para el desarrollo del servidor público.

De conformidad con lo planteado, la Secretaria General de la gobernación de Antioquia, recibe de manera constante preparación formativa para los apoderados que ejercen la defensa judicial del Departamento, capacitaciones que se efectúan en diferentes temas de acuerdo con las necesidades de actualizaciones normativas o técnicas que se requieran.

El departamento de Antioquia hace uso además de otras herramientas para la actualización constante de sus apoderados, tales como las capacitaciones virtuales y gratuitas de la comunidad jurídica, dispuesta por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Para hacer armónica la transmisión del conocimiento se extiende la invitación de capacitaciones y se remiten los diferentes temarios, a los todos abogados que ejercen la defensa jurídica en el órgano central y se propende porque las memorias de las mismas se difundan y apliquen al interior de las secretarías o direcciones a la que pertenecen.

1.3 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 a 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, en el sentido que ambos incorporan elementos claves para la gestión del conocimiento y la innovación, y permite 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 una sola servidora o 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 institucionales, la Secretaria 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, es 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

“MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA”

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.
- La Dirección Jurídica de cada dependencia, 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 la Dirección, 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.

1.4. 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 el Conglomerado Público departamental.

Recordemos que 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 estableció 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.

1.5. Alarmas Normativas

La Secretaría General de la Gobernación de Antioquia, realiza diariamente la revisión de la normatividad del orden nacional que tenga impacto en la Administración Pública

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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 representación judicial, extrajudicial, administrativa 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 al Departamento, 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, por parte de los organismos, dependencias o secretarías interesadas, dentro del plazo y las especificaciones establecidas en ellas.
- Presentar estudio de viabilidad del medio de control de repetición al Comité de Conciliación por parte del abogado a cargo del caso, 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 laudos arbitral, mediante el monitoreo permanente y el cumplimiento de la gestión de

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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 de la vía gubernativa, 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 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 a 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.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- 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 permanente 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.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- 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.

CAPITULO 4. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Capítulo de Seguimiento y Evaluación deberá contener, por un lado, los mecanismos y/o herramientas que faciliten el cumplimiento de los objetivos del manual y, por otro, la metodología de evaluación de dicha implementación. La información allí contenida debe ser medible, verificable, comparable, replicable y alineada con los objetivos del pilar.

4.1 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.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

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.

4.2 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
Fortalecer las competencias técnicas requeridas por los compradores para analizar el mercado, establecer estrategias de compra, negociar y gestionar la relación con proveedores de cara al logro de los objetivos del Pilar de contratación pública.	Facilitar la adopción de nuevas prácticas de aprovisionamiento con miras al logro de los objetivos de la compra.	% de entidades del conglomerado que cuentan con compradores capacitados en prácticas de aprovisionamiento estratégico.	Anual
Procesos contractuales realizados bajo estrategias sostenibles, innovadoras o sociales	Evaluar el aporte que, desde la contratación del Departamento aporte a la sostenibilidad ambiental, la innovación y lo social para el cumplimiento de los programas y proyectos definidos en el Plan de Desarrollo.	Procesos contractuales realizados bajo estrategias sostenibles, innovadoras o sociales	Trimestral
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, ello 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 público.	Número de directrices generadas socializadas antes descentralizados/ Total de directrices	Semestral

CAPITULO 5. DISPOSICIONES FINALES

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

5.1 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.

5.2 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.



"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

ANEXO 6 MANUAL DEL PILAR SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS

CAPÍTULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Bibliografía

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES:

ALCANCE: El Pilar de Sostenibilidad Ambiental direccionará acciones y estrategias orientadas a proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural, en armonía con el desarrollo económico y con las partes interesadas, con miras a mitigar los impactos medioambientales y sociales para el funcionamiento del nivel central y las entidades descentralizadas, de tal manera que se implementen modelos de gestión más armónicos con el medio ambiente, que contribuya a la promoción de un Antioquia carbono neto.

Los pilares del Modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia serán desarrollados para su implementación en los organismos del nivel central de la Gobernación de Antioquia. Además de ellos, las Entidades Descentralizadas del orden Departamental que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración se acogerán al Modelo e implementarán los pilares previa aprobación por parte de sus órganos de dirección.

OBJETIVO DEL PILAR DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL: Establecer lineamientos estratégicos para proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural, en armonía con el desarrollo económico y con las partes interesadas, con miras a mitigar los impactos medioambientales y sociales.

OBJETIVO DEL MANUAL DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL: Orientar a las entidades que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia en la inclusión de los lineamientos de sostenibilidad ambiental mínimos que debe considerar en su ejercicio.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Promover que la sostenibilidad ambiental se convierta en una de las prioridades del nivel central y las entidades descentralizadas.
2. Suministrar las orientaciones que permitan incorporar dentro de los instrumentos de gestión del talento humano y la infraestructura, acciones que promuevan la protección y el uso sostenible del capital natural, la reducción de emisiones de CO₂ y el aumento en las absorciones de las mismas, encaminadas a aportar a la estrategia departamental carbono cero neto.
3. Proporcionar los lineamientos que conlleven a establecer un sistema de reporte del pilar de sostenibilidad ambiental, que sirva como herramienta para la planificación, medición, evaluación y comunicación de los avances del pilar.

RESPONSABLES:

En el nivel central: Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad.

En el nivel descentralizado: Gerentes o Directores de las entidades y servidores designados en cada una de las entidades descentralizadas para el desarrollo de este Pilar.

INSTANCIAS DEL PILAR DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

En armonía con el comité de Cambio Climático de la Gobernación de Antioquia como instancia de interrelación y articulación del pilar de sostenibilidad ambiental se constituirá un comité interinstitucional de coordinación que será conformado por:

- El representante legal de cada una de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.
- La Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad de la Gobernación de Antioquia.

Este comité se reunirá 2 veces al año, con la idea de definir las acciones a adelantar desde cada una de las instituciones que representa, y dar seguimiento a su cumplimiento.

Además, cada una de las instituciones que hacen parte del conglomerado podrán crear un comité de sostenibilidad ambiental, como órgano decisorio responsable del proceso de planeación y evaluación de los lineamientos y estrategias, de conformidad con las normas vigentes y las características de cada organismo o entidad.

Y que como mínimo se reunirán dos veces al año.

CONTEXTO NORMATIVO

El desarrollo sostenible se define según la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (Organización de las Naciones Unidas, 1987)

En el año 1992, 173 países suscribieron la Agenda 21, comprometiéndose a aplicar políticas ambientales, económicas y sociales encaminadas a lograr el desarrollo sostenible. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible); en el año 2000 se definieron los 8 objetivos del milenio que proponían un trabajo encaminado en la lucha contra la pobreza, el hambre, la enfermedad, el analfabetismo, degradación ambiental y discriminación de la mujer (Organización Mundial de la Salud, 2010); en septiembre de 2015, los líderes mundiales acordaron una nueva agenda, aprobando los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, formulados con la finalidad de para erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial. (Organización de las Naciones Unidas, 2019)

En el marco de la Agenda global 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible, La Gobernación de Antioquia, comprendiendo las necesidades y prioridades para atender un desarrollo holístico integral, que integre las esferas sociales, económicas, ambientales e institucionales, ubicando la vida en el centro y la base territorial como plataforma garante del bienestar, busca complementar los procesos de planificación a diversas escalas, con el fin de agilizar y articular acciones estratégicas precisas que permitan gestionar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Gobernación de Antioquia, 2020).

Para orientar técnicamente la incorporación de estos objetivos, Colombia redactó el CONPES Nacional 3918 de 2018: Estrategia para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Colombia, documento que establece estrategias, metas e indicadores para hacer seguimiento al cumplimiento de la Agenda 2030 en el país, ofreciendo una hoja de ruta del desarrollo social y económico en armonía con el medio ambiente (Gobernación de Antioquia, 2020).

La Gobernación de Antioquia es la primera entidad territorial de Colombia, en declarar el estado de emergencia climática, el pasado 18 de febrero de 2020, como una apuesta responsable con el Departamento, la Nación y el Planeta, con el fin de definir una ruta clara para mitigar los efectos nocivos del Cambio Climático, promover un desarrollo sostenible en Antioquia y disminuir los escenarios de vulnerabilidad y riesgo (Gobernación de Antioquia, 2020).

“MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA”

Por medio de la declaratoria del estado de emergencia climática se define como punto de partida una hoja de ruta que oriente la actuación consensuada entre los diversos actores, que promueva una Antioquia Cero Neto, de la mano de una institucionalidad articulada y reforzada para que modele, ponga en marcha y evalúe permanentemente, los escenarios del Cambio Climático en el departamento enmarcados en el Plan Integral de Cambio Climático - PICCA (Gobernación de Antioquia, 2020).

Las expectativas de la sociedad en cuanto a desarrollo sostenible, transparencia y responsabilidad y rendición de cuentas han evolucionado, presiones crecientes con relación a la contaminación del medio ambiente, uso ineficiente de recursos, gestión inapropiada de residuos, cambio climático, degradación de los ecosistemas y pérdida de biodiversidad, esto ha conducido a que las organizaciones adopten un enfoque sistemático con relación a la gestión ambiental mediante la implementación de sistemas de gestión ambiental, cuyo objetivo es contribuir al **“pilar ambiental”** de la sostenibilidad (Icontec, 2015).

Dando respuesta a las necesidades que tiene el administración departamental, dentro del decreto 2567 del 05 de noviembre del 2020, el título II, Mecanismos de coordinación de la organización y funcionamiento de la administración pública departamental, en su capítulo I: Modelos de gerencia pública de la gobernación pública, se crean unos pilares definidos como el “conjunto de lineamientos estratégicos que agrupan las áreas transversales que conectan el nivel central y descentralizado, bajo un Modelo de Gerencia Pública articulado, y que lideran la alineación e implementación de buenas prácticas en pro de la sostenibilidad del Departamento a partir de su unidad de propósito.

Mantienen y respetan la autonomía de las entidades, para potenciar de manera coordinada sus capacidades y actuaciones, enmarcados en el diseño colaborativo de mecanismos, procedimientos y soportes para el seguimiento y control al cumplimiento del direccionamiento estratégico. Los pilares del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia son: Gobierno Corporativo, Hacienda y Finanzas Públicas, Gobernanza de las Comunicaciones, Direccionamiento Jurídico, Planeación Estratégica, Sostenibilidad Ambiental y Ambientes de Control.”

El pilar de sostenibilidad ambiental es el “Conjunto de lineamientos estratégicos para proteger y asegurar el uso sostenible del capital natural, en armonía con el desarrollo económico y con las partes interesadas, con miras a mitigar los impactos medioambientales y sociales” (Gobernación de Antioquia, 2020).

Siendo fundamental que estos lineamientos contribuyan a que Antioquia se convierta en un territorio Cero Neto, orientándose a la protección y el cuidado del capital natural; la disminución de las emisiones CO₂, y el aumento de capturas de CO₂, conformando el pilar **“ambiental”** de sostenibilidad, que tiene como propósito direccionar acciones y estrategias orientadas a implementar procesos de producción y gestión más armónicos con el medio ambiente, de tal manera que contribuya a los propósitos trazados.

CAPITULO 2. LINEAMIENTOS DEL PILAR DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

El pilar de sostenibilidad ambiental de la administración departamental y sus entidades descentralizadas, seguirán como lineamientos:

2.1 Propiciar principios de construcción sostenible en las adecuaciones y nuevas construcciones a desarrollar en sus sedes o en los proyectos que ejecuten en cumplimiento de su objeto misional.

2.2. Promover programas de uso eficiente de energía que permitan la reducción en los consumos en las sedes y en las actividades que se desarrollen en cumplimiento de sus

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

funciones misionales, así como implementar sistemas alternativos de generación de energía.

2.3 Promover el uso del transporte público y la movilidad sostenible en la organización y en los colaboradores.

2.4 Promover acciones encaminadas al uso eficiente y de ahorro en los consumos de agua en las sedes y en las actividades que se desarrollen en cumplimiento de sus funciones misionales, así como la implementación de dispositivos o tecnologías que permitan la toma y/o recirculación del agua.

2.5 Promover la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero - GEI y promover acciones que mitiguen las emisiones generadas por la operación de las entidades sedes o en los proyectos que ejecuten en cumplimiento de su objeto misional.

2.6 Propiciar acciones que busquen incrementar el aprovechamiento de residuos sólidos con una perspectiva de economía circular.

2.7 Promover las compras públicas sostenibles en los procesos adelantados por el nivel central y descentralizado.

2.8 Promover la cultura ambiental y de comunicación que promuevan los hábitos de consumo sostenibles.

2.9 Promover programas que impulsen acciones de protección y aseguren el uso sostenible del capital natural.

CAPITULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1 Seguimiento:

La revisión y seguimiento a la implementación y ejecución de pilar ambiental, se desarrollará de acuerdo con las responsabilidades de las instancias designadas.

La Secretaría de Ambiente y Sostenibilidad presentará anualmente al Gobernador y al Consejo de Gobierno Estratégico, un informe consolidado del estado de implementación y operación del Pilar de Sostenibilidad Ambiental, que contenga como requisitos mínimos:

- Informe sobre la formulación y ejecución de los planes anuales o estratégicos del pilar ambiental en cada una de las entidades a nivel central y descentralizado, que incluya los recursos invertidos, limitaciones y los resultados más relevantes.

3.2 Evaluación:

La evaluación sobre la implementación del Pilar Sostenibilidad Ambiental en el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, se realizará inicialmente con base en los siguientes indicadores que deberán ser revisados anualmente y pueden ser modificados o adicionados, de acuerdo con la madurez que logre el desarrollo del Pilar a través del cumplimiento de las acciones de mejora propuestas.

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad
Propiciar principios de construcción sostenible en las adecuaciones y nuevas construcciones a desarrollar	100%	Proyectos nuevos o adecuaciones que implementan principios de	Anual

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad
en sus sedes o en los proyectos que ejecuten en cumplimiento de su objeto misional.		construcción sostenible	
Promover programas de uso eficiente de energía que permitan la reducción en los consumos en las sedes y en las actividades que se desarrollen en cumplimiento de sus funciones misionales, así como implementar sistemas alternativos de generación de energía.	100%	Programas o acciones de uso eficiente de energía implementados	Anual
Promover el uso del transporte público y la movilidad sostenible en la organización y en los colaboradores.	100%	Programas o acciones promovidos para el uso del transporte público y la movilidad sostenible en la organización y en los colaboradores	Anual
Promover acciones encaminadas al uso eficiente y de ahorro en los consumos de agua en las sedes y en las actividades que se desarrollen en cumplimiento de sus funciones misionales, así como la implementación de dispositivos o tecnologías que permitan la toma y/o recirculación del agua.	100%	Programas o acciones promovidos para uso eficiente y de ahorro en los consumos de agua en las sedes y en las actividades que se desarrollen en cumplimiento de sus funciones misionales implementadas	Anual
Propiciar acciones que busquen incrementar el aprovechamiento de residuos sólidos con una perspectiva de economía circular.	100%	Programas o acciones para el incremento del aprovechamiento de residuos sólidos	Anual
Promover las compras públicas sostenibles en los procesos adelantados por el nivel central y descentralizado	100%	% de compras sostenibles realizadas	Anual
Promover programas que impulsen acciones de protección y aseguren el uso sostenible del capital natural.	100%	Programas de protección de uso sostenible de capital natural implementadas	Anual
Promover la cultura ambiental, y de comunicación que promuevan los hábitos de consumo sostenibles.	100%	Programas o acciones de cultura ambiental y de comunicación que promuevan los hábitos de	Anual

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad
Promover la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero - GEI y promover acciones que mitiguen las emisiones generadas por la operación de las entidades sedes o en los proyectos que ejecuten en cumplimiento de su objeto misional.	100%	consumo sostenible Programas de reducción y mitigación de emisiones implementados	Anual

** Los indicadores que se muestran en esta tabla son relacionadas con las acciones que propondrán cada una de las entidades que hacen parte del conglomerado público, sin embargo, según la naturaleza de cada institución se deberán generar los indicadores y metas según los compromisos que adquiera cada una y deberán ser monitoreados por ellas mismas.

Bibliografía

- Gobernación de Antioquia. (2020). *Decreto 2020070002567*. Medellín, Colombia.
- Gobernación de Antioquia. (2020). *Documento técnico de soporte para la declaratoria del estado de emergencia climática y promoción de territorios saludables en Antioquia*. Medellín, Antioquia.
- Gobernación de Antioquia. (2020). *Plan de Desarrollo Unidos por la Vida 2020 - 2023*. Medellín.
- Icontec. (2015). *SNTC- ISO 14001. Sistema de gestión ambiental requisitos con orientación para su uso*. Bogotá, Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *Rio+20*. Web: Recuperado el 7 de Noviembre de 2020 en <https://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/389-preparacion-de-colombia-para-rio-20-5>.
- Organización de las Naciones Unidas. (1987). *Desarrollo Sostenible*. Web: Recuperado el 7 de Noviembre de 2020 en <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>.
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Web: recuperado el 7 de Noviembre de 2020 en <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Web: Recuperado el 7 de Noviembre de 2020 en https://www.who.int/topics/millennium_development_goals/about/es/.

“MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA”

ANEXO 7

MANUAL DEL PILAR AMBIENTES DE CONTROL

GERENCIA AUDITORÍA INTERNA

INTRODUCCIÓN

Una de las apuestas que se ha hecho desde el Departamento de Antioquia es implementar un Modelo de Gerencia Pública, que permita la relación coordinada entre el nivel central y descentralizado, que facilite la aplicación de los principios de autonomía administrativa, coordinación y colaboración armónica previstos en la Constitución Política, que genere sinergias y relacionamiento institucional, que se fortalezca el patrimonio estatal, la sostenibilidad institucional y la eficiencia en el cumplimiento de sus finalidades.

El Departamento de Antioquia cuenta con un gran potencial derivado de su biodiversidad, situación geográfica, climática y riqueza poblacional y cultural, que configuran un entorno privilegiado para desarrollar una agenda que posicione al Departamento en las dinámicas actuales de la cuarta revolución y el desarrollo integral y sostenible.

Lo anterior, supone un reto importante en la definición de las estrategias de planificación, fundamentada en los 17 objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), lo que obliga a realizar acciones que permitan configurar un territorio seguro y garante, fortalecido institucionalmente para ejercer un buen gobierno, transparente que responda a los retos futuros del desarrollo económico, social y ambiental.

Nuestro deber como servidores públicos es estar dispuestos a guiar nuestras acciones en la solución de las necesidades de las personas y trabajar UNIDOS por una gestión pública basada en la transparencia y en la integridad para construir una sociedad justa.

Es por lo anterior, que el desarrollo del Pilar “Ambientes de Control” permite disponer de los requisitos para la implementación adecuada del Sistema de Control Interno con enfoque en riesgos y mirada de largo plazo. Si bien, los límites los establece el marco normativo, se busca que el nivel central y descentralizado, hoy, Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, posean un mayor grado de cualificación u optimización de los mínimos legales en su implementación, a la vez, que se fortalezca el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, se implementen buenas prácticas de forma articulada y se alcance un nivel alto de madurez en la implementación.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

Un adecuado Ambiente de control, con procesos claros y dinámicos hace posible que la operación de las entidades se haga de manera ágil, minimizando riesgos y disminuyendo la probabilidad de manejos inapropiados de la información y de los recursos. El control interno en las entidades se convierte en el corazón de las mismas, en la medida en que facilita los procesos, el desarrollo de las operaciones y contribuye con la adecuada gestión de los servidores, a través de la aplicación de principios de autocontrol, autogestión y autorregulación.

“MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA”

El Artículo 53 del capítulo 1 - MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA, del título II del Decreto 2020070002567, del 5 de noviembre de 2020, dispone:

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

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

De igual manera, el Decreto 2020070002567, del 5 de noviembre de 2020, establece en el Artículo 87, del capítulo II - SISTEMA DE CONTROL INTERNO, lo siguiente:

“Control Interno. El control interno de las dependencias del nivel central será ejercido en los términos de los artículos 209 y 269 de la Constitución Política, las leyes 87 de 1993, 489 de 1998, 1474 de 2011, los decretos 1083 de 2015, 1499 de 2017, 648 de 2017, el Decreto Ley 19 de 2012 y los decretos departamentales 2532 y 1078 de 2018 y las demás normas que los reglamenten, modifiquen o sustituyan.

El direccionamiento y coordinación del control interno es ejercido por el Gobernador a través de la Gerencia de Auditoría Interna. La aplicación de los métodos y procedimientos para ejercer el control interno, al igual que la calidad, eficiencia y eficacia de éste, también será responsabilidad de las directivas de cada una de las distintas dependencias del nivel central.

La evaluación independiente del Sistema de Control Interno será responsabilidad de la Gerencia de Auditoría Interna”.

Todas las entidades del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, deben contar con una estructura para la gestión y adecuada operación, dentro de la cual se encuentran inmersos los controles. La actualización del MECI a través de MIPG, en una primera instancia permitirá a través de su esquema de Líneas de Defensa, definir la responsabilidad y autoridad frente al control, y de sus 5 componentes, establecer al interior de las entidades, la efectividad de los controles diseñados desde la estructura de las demás dimensiones de MIPG y adicionalmente, con una revisión desde el direccionamiento estratégico que es el elemento sustancial de actuar como Conglomerado Público, desde la implementación de acciones enmarcadas en la nueva gerencia pública que tiene un enfoque de perdurabilidad en el largo plazo y trasciende los ciclos de las administraciones y convirtiéndose en una cultura gerencial que fortalece el ejercicio de lo público. De esta manera, teniendo clara la estructura del MECI, así como las buenas prácticas de gerencia pública, deberán implementar de manera simultánea y articulada, los dos elementos que hacen parte de dicha estructura, esto es, las líneas de defensa y los componentes de control; así como el Pilar “Ambientes de Control”, para ello, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

“MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA”

1.1 ALCANCE

El Pilar “Ambientes de Control”, se constituye en la base fundamental para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y de la actividad de auditoría interna en el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, mediante el liderazgo estratégico, el enfoque hacia la prevención, la evaluación de la gestión y mitigación del riesgo y la evaluación y seguimiento que, agreguen valor a la entidad y mejoren las operaciones, para responder efectivamente ante fenómenos como la corrupción o la ineficiencia en los resultados de la gestión.

Para ello la actividad de auditoría interna deberá evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a:

- Logro de los objetivos estratégicos del Conglomerado Público.
- Fiabilidad de integridad de la información financiera y operativa.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas.
- Protección de activos y el cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos.

Así como las herramientas para el ejercicio de la actividad de auditoría interna, en forma coordinada con las entidades que conforman el Conglomerado Público, para el fortalecimiento del Sistema de Control Interno desde la sostenibilidad y la transparencia para el fortalecimiento de la confianza en los distintos públicos de interés.

1.2 OBJETIVO DEL PILAR AMBIENTES DE CONTROL

Conjunto de lineamientos estratégicos orientados al direccionamiento y desarrollo de la actividad de la auditoría con enfoque de riesgos y de los ambientes de control propios de la gestión pública, bajo las mejores prácticas, que con independencia y objetividad permitan responder de manera oportuna a los retos de la nueva gerencia pública. (Art. 57, inc. 10 del Decreto Departamental 2020070002567, del 5 de noviembre de 2020)

1.3 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Este manual tiene como propósito, definir los lineamientos, la implantación, adaptación, complementación, mejoramiento y relacionamiento para el desarrollo de la actividad de auditoría interna en el Conglomerado Público - Gobernación de Antioquia, bajo las mejores prácticas que, con independencia y objetividad, permitan contribuir al fortalecimiento del Sistema de Control Interno y, por ende, al logro de los objetivos con eficiencia, eficacia y transparencia.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Liderar y Direccionar el Pilar Ambiente de Control con el apoyo de las entidades del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.
- Definir el desarrollo de la actividad de auditoría interna para el Conglomerado Público, como mecanismos de verificación y evaluación del control interno.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- Aplicar las normas de auditoría generalmente aceptadas y cualquier otro mecanismo moderno de control que implique el uso de la mayor tecnología, eficiencia y seguridad.
- Asesorar y acompañar en la formulación y ejecución de los planes y programas de auditoría basados en riesgos y un aseguramiento independiente y objetivo, de las entidades del conglomerado.
- Fortalecer los esquemas de relacionamiento de la auditoría interna con los Gobiernos Corporativos de las entidades descentralizadas, para lograr mayor sinergia y articulación frente al logro de los objetivos del Conglomerado.
- Promover la formación en el ejercicio de la actividad de auditoría interna y el desarrollo de los instrumentos de esta, como parte de la gestión del conocimiento.
- Contribuir en la promoción de la cultura de autocontrol, autoevaluación y autogestión en las entidades que componen el Conglomerado Público.
- Ejecutar las auditorías especiales en las entidades del conglomerado, de acuerdo con los requerimientos y prioridades establecidas por el Gobernador de Antioquia, de conformidad con los principios de coordinación y colaboración armónica entre las entidades que lo conforman.
- Acompañar y apoyar a los jefes de control interno, Auditores Internos o quien haga sus veces, de las entidades del conglomerado, con asesorías o auditorías que requieran de conocimientos especializados, que deban ejecutar cuando se trate de prevenir o gestionar riesgos con alcance de Conglomerado Público.

1.5 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual será aplicable a las dependencias, organismos y servidores del nivel central y descentralizado que, hacen parte del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia en los términos del artículo 54 del Decreto Departamental No 2020070002567, el cual establece:

"Alcance del modelo. El modelo de Gerencia Pública del Departamento de Antioquia será implementado en los organismos de nivel central y en las entidades descentralizadas directas del orden departamental, las empresas sociales del estado y en las que el departamento sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la Administración Departamental.

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

1.6 RESPONSABLES

En el nivel central la implementación del Pilar "Ambientes de Control", la Gerencia de Auditoría Interna es la encargada de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del pilar, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 58 del Decreto 2020070002567 de 2020.

En el nivel descentralizado serán los Jefes de Control Interno, Auditores Internos o quien haga sus veces, los encargados de adoptar, aplicar y mantener el presente manual.

1.7 INSTANCIAS DE ARTÍCULACIÓN DEL PILAR

Adicional a las instancias definidas en el Decreto Departamental 2020070002567 del 5 de noviembre de 2020, “Por el cual se determina la estructura administrativa de la administración departamental, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones”, se utilizará como mecanismos de interrelación y articulación para el desarrollo del Pilar “Ambientes de Control”, los siguientes: complementar:

Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Departamental

Establecer el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno como órgano asesor e instancia decisoria en los asuntos del control interno de la Gobernación de Antioquia, en virtud de lo establecido en el artículo 2.2.21.1.5 del Decreto 1083 de 2015; cuya integración, decisiones, funciones, reuniones y demás se adoptará mediante acto administrativo.

Comité Institucional de Coordinación de Control Interno de cada entidad del Conglomerado Público

Cada entidad que hace parte del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia deberá establecer el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. Este comité deberá adoptarse en los términos del artículo 2.2.21.1.5 del Decreto 1083 de 2015; como órgano asesor e instancia decisoria en los asuntos del control interno de la entidad descentralizada; así mismo, establecerá mediante acto administrativo la integración, las funciones, decisiones, reuniones y demás aspectos, conforme lo establece la norma.

Comité Departamental de Auditoría – Comité de Pilar Ambientes de Control

El objetivo de este comité será contribuir a la implementación del Pilar “Ambientes de Control” a través de la coordinación, articulación, integración y asesoría para la adopción de estrategias, políticas y lineamientos impartidos desde el Conglomerado Público.

El comité se constituye en la instancia de Gobierno Departamental esencial para la gestión y evaluación del sistema institucional de control interno del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, del cual harán parte los Jefes de Control Interno, Auditor Interno o quienes hagan sus veces de las entidades pertenecientes al sector central y descentralizado del Conglomerado. El Comité estará presidido por el Gerente de Auditoría Interna de la gobernación y la secretaría técnica será ejercida por el Jefe de Control Interno, Auditor Interno o quien haga sus veces, elegido por mayoría simple de los miembros del Comité, de conformidad con el Decreto Departamental 2018070002532 del 4 de septiembre de 2018 o la norma que lo modifique, sustituya o complementa.

Las funciones del comité departamental de Auditoría descritas en el Decreto Departamental 2018070002532 de 2018, son las siguientes:

- a. Acompañar y apoyar, a las entidades que lo soliciten, en las auditorías que requieran conocimientos especializados.*
- b. Efectuar seguimiento a las auditorías que se adelanten en los temas prioritarios señalados por Departamento de Antioquia.*
- c. Proponer a los jefes de control interno del correspondiente sector administrativo las actividades prioritarias que deben adelantar en sus auditorías y hacer seguimiento a las mismas.*

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

d. Analizar mejores prácticas y casos exitosos para el desarrollo y cumplimiento de los roles de las oficinas de control interno o de quienes desarrollen las competencias asignadas a éstas y proponer su adopción.

e. Canalizar las necesidades de capacitación de los auditores internos de las entidades pertenecientes al sector administrativo y presentarlas al comité sectorial de desarrollo administrativo, para que se tomen las acciones a que haya lugar.

f. Presentar propuestas para el fortalecimiento de la política de control interno en el sector. Parágrafo. Cuando para el desarrollo de las funciones descritas en el artículo anterior, se requiera presupuesto, estas quedarán sujetas a la existencia de la disponibilidad presupuestal respectiva".

1.8. NORMATIVIDAD

Artículos 209 y 269 de la Constitución Política de Colombia.

"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".

"Artículo 269. En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas".

Ley 87 de 1993, "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones"

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".

Decreto 1474 de 2011, "Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública".

Decreto 1083 de 2015, "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública". TÍTULO 21 - SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El Decreto 1499 de 2017, "Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015"- Adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

El Decreto 648 de 2017, "Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública" - Define los roles para las oficinas de control interno y establece los instrumentos para la actividad de la auditoría interna.

Decreto 403 de 2020, "Por el cual se dictan normas para la correcta implementación del Acto Legislativo 04 de 2019 y el fortalecimiento del control fiscal"

Decretos Departamentales 2532 y 1078 de 2018 y las demás normas que los reglamenten, modifiquen o sustituyan.

CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS

El Pilar "Ambientes de Control" establece los lineamientos para el fortalecimiento de la actividad de la auditoría interna, desde la evaluación de los procesos de gobierno, control y riesgos en las entidades que conforman el Conglomerado Público.

LINEAMIENTO 1: Definición de Auditoría Interna

La actividad de auditoría interna en el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia corresponde a "...una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, cuya misión es mejorar y proteger el valor de la organización, proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basados en riesgos.

Está concebida para agregar valor y mejorar las operaciones y ayudar a cumplir los objetivos, aportando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno"¹.

LINEAMIENTO 2: Misión de la auditoría interna

La misión de la actividad de auditoría interna en el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia es "Mejorar y proteger el valor de las entidades públicas proporcionando aseguramiento, asesoría y análisis basados en riesgos"².

LINEAMIENTO 3: Principios fundamentales de la auditoría interna

Los principios fundamentales, que rigen la función de auditoría interna, son la independencia y objetividad para brindar una adecuada verificación y asesoría; para ello requieren que la auditoría:

- Demuestre integridad.
- Demuestre competencia y debido cuidado profesional.
- Sea objetiva y esté libre de influencias.
- Se alinee con las estrategias, objetivos y riesgos de la organización.
- Esté posicionada de forma apropiada y cuente con los recursos adecuados.
- Demuestre calidad y mejora continua.
- Se comunique de forma efectiva.

¹ Instituto de Auditores Internos del IIA

² Instituto de Auditores Internos - IIA

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- Brinde aseguramiento y consulta basada en riesgos.
- Sea proactiva y orientada al futuro.
- Promueva la mejora organizacional.

LINEAMIENTO 4: Instrumentos para el ejercicio de la auditoría interna

La auditoría interna en todos los entes que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia contará con los siguientes instrumentos:

- Metodología para la formulación del Plan Anual de Auditorías basado en riesgos.
- Programa de formación profesional continua.
- Carta de representación.
- Estatuto de auditoría.
- Código de Ética del auditor.

LINEAMIENTO 5: Roles del Auditor Interno

El Estado colombiano ha determinado una serie de roles y responsabilidades para el desarrollo del Sistema de Control Interno, por consiguiente, quien ejerza como jefe de la Oficina de Control Interno, Auditor Interno o quien haga sus veces, debe llevar a cabo la actividad de auditoría interna basado en los siguientes roles:

Liderazgo estratégico: convertirse en un soporte estratégico para la toma de decisiones, agregando valor de manera independiente, mediante la presentación de informes, manejo de información estratégica y alertas oportunas ante cambios actuales o potenciales que puedan retardar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Enfoque hacia la prevención: brindar un valor agregado a la entidad mediante la asesoría permanente, la formulación de recomendaciones con alcance preventivo y la ejecución de acciones de fomento a la cultura del control, que le sirvan para la toma de decisiones oportunas frente al quehacer institucional y la mejora continua.

Evaluación de la gestión del riesgo: proporcionar un aseguramiento a la Alta Dirección sobre la pertinencia y efectividad de los controles y de la administración del riesgo en la entidad, para ayudar a asegurar que los riesgos claves o estratégicos estén adecuadamente definidos, sean gestionados apropiadamente y que el sistema de control interno está siendo operado efectivamente.

Evaluación y seguimiento: desarrollar la actividad de evaluación de manera objetiva e independiente, planeada, documentada, organizada, y sistemática, con respecto a las metas, resultados, políticas, planes, programas, proyectos, procesos, indicadores, y riesgos.

Relación con entes externos de control: servir como puente entre los entes externos de control y la entidad, además, facilitar el flujo de información con dichos organismos.

LINEAMIENTO 6: Estatuto de Auditoría y Código de Ética

El estatuto de auditoría interna y el código de ética de la función de auditoría interna serán aprobados por los Consejos directivos, juntas directivas o comités de auditoría, en coordinación con el Pilar de Gobierno Corporativo y la normatividad vigente en la materia de cada entidad, perteneciente del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

LINEAMIENTO 7: Planeación de la auditoría

El Jefe de Control Interno, Auditor Interno o quien haga sus veces, formulará un plan estratégico de auditoría a cuatro años basado en riesgos, a fin de determinar las prioridades en las unidades auditables, las cuales deberán ser consistentes con las metas de la entidad como el Plan de Desarrollo Departamental, Plan de Negocios, Plan Institucional, Plan Sectorial, entre otros instrumentos de planificación; este podrá ser ajustado anualmente o cuando el ambiente de control cambie en la entidad.

En el plan anual de auditoría se definirá la priorización y frecuencia de las unidades auditables según la criticidad del riesgo, el mapa de aseguramiento y demás variables que puedan impedir el logro de los objetivos institucionales; además, incluirá los seguimientos y las auditorías de orden legal, consultorías o asesorías, disponibilidad en tiempo para las auditorías especiales requeridas por el Gobernador y el gobierno corporativo del ente descentralizado.

LINEAMIENTO 8: Independencia y objetividad

La auditoría interna dependerá funcionalmente del Gobernador, por ser quien nombra al Jefe de Control Interno, Auditor Interno o quien haga sus veces, conforme la normativa vigente, o del Comité Departamental de Auditoría o por los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas, cuando estos tienen dicha facultad, en desarrollo de la función de tutela.

Con el propósito de mantener la Independencia y objetividad, se dispone:

- El jefe de control interno, auditor interno o quien haga sus veces, será adscrito al nivel jerárquico superior, de conformidad con lo establecido en la Ley 87 de 1993.
- El jefe de control interno, auditor interno o quien haga sus veces se mantendrá libre de cualquier injerencia que pueda comprometer su independencia y objetividad en el desarrollo de los trabajos. Esto incluye la definición, planificación, alcance, procedimientos, frecuencia, cronograma o contenido de los informes de auditoría.
- El jefe de control interno, auditor interno o quien haga sus veces no ejercerá autoridad administrativa sobre ninguno de los asuntos que le sean asignados en su ejercicio como auditor interno.
- El jefe de control interno, auditor interno o quien haga sus veces no implementará controles internos, no desarrollará procedimientos, no diseñará sistemas, no preparará registros, no participará en actividades que puedan afectar su juicio como auditor interno y no ejecutará trabajos que no sean propios de la actividad de auditoría interna, salvo los que correspondan a la gestión misional de su

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

actividad, en el marco de la función administrativa que compete a todos los procesos.

- El jefe de control interno, auditor interno o quien haga sus veces deberá poseer el mayor nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad, proceso, proyecto o unidad auditable evaluada. Deberá realizar una adecuada y razonable evaluación de todas las circunstancias y no permitir influencias indebidas por sus propios intereses o por el de otros, en la formación de sus juicios.
- En ningún caso, los miembros de la actividad de auditoría interna podrán autorizar o refrendar procedimientos administrativos de la entidad³.
- Ningún informe sobre trabajos de auditoría podrá ser emitido, publicado o comunicado, sin la previa autorización del respectivo jefe de la oficina de control interno, salvo las excepciones que contemple la ley.
- El Jefe de Control Interno, auditor interno o quien haga sus veces declarará los posibles conflictos de interés, si es del nivel central lo hará ante el Gobernador, y los de entes descentralizados ante el representante legal o el comité institucional de coordinación de control interno o de auditoría interna, según sea el caso.

LINEAMIENTO 9: Autoridad de la auditoría interna

La actividad de auditoría interna en las entidades del Conglomerado deberá asumir con responsabilidad la confidencialidad y cuidado de la información y los registros de la entidad, consecuentemente estará autorizada para:

- Acceder libremente a la información relacionada con: funciones, registros, bienes muebles e inmuebles, personal, sistemas, reuniones y en general a toda información que sea propiedad de las entidades, así como a informes de auditorías internas y externas realizadas, cuando se requiera, para desarrollar trabajos de aseguramiento o consultoría, excepto que se trate de información con acceso prohibido o restringido por la Ley.
- Recibir la ayuda y colaboración del personal responsable o competente de las operaciones de las unidades administrativas u operativas, áreas, proyectos o unidades auditables, cuando se requiera para ejecutar trabajos de aseguramiento o consultoría.
- Obtener apoyo de servicios de aseguramiento o asesoría especializados prestados por terceros previa contratación; en tales casos el contrato deberá prever la adhesión al estatuto de auditoría interna de la entidad y al código de ética del auditor interno.
- Acceder a todos los informes de aseguramiento realizados directamente o contratados por otras dependencias de la entidad, incluidas las evaluaciones externas de cualquier tipo y de calificación de riesgo financiero o crediticio, como insumo para la evaluación del control interno.
- Tener acceso, en calidad de auditoría, consulta o modo de lectura, a los aplicativos, desarrollos o sistemas que posea y use la entidad para su operación.
- Acceder, en ejercicio de la auditoría interna, a toda la información técnica, administrativa, financiera y legal relacionada con los convenios o contratos

³ Ley 87 de 1993.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

- suscritos por la entidad, incluidos los que contengan cláusulas de confidencialidad; para ello se incluirá una cláusula especial que autorice el acceso a la información para el ejercicio de la auditoría interna.
- Solicitar los recursos necesarios y suficientes para la ejecución del Plan Estratégico de Auditoría Interna.
- Presentar anualmente ante el Consejo de Gobierno, Consejo Directivo, Junta Directiva de la entidad, la declaración de independencia en la ejecución de la actividad de auditoría interna, incluyendo las limitaciones de recursos para la ejecución del plan de auditoría.
- Ejecutar los trabajos de aseguramiento y consulta bajo la supervisión del Jefe de Control interno, Auditor Interno o quien haga sus veces o por quien este asigne de la planta de empleos de la entidad. Los auditores internos no ejecutarán programas de auditoría sin que estos sean previamente aprobados por el jefe de Control Interno, Auditor Interno o quien haga sus veces.
- Ejecutar las auditorías con el debido cuidado profesional: identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información que permita cumplir con los objetivos del trabajo y basar sus conclusiones y recomendaciones soportadas en análisis y evaluaciones adecuadas.
- Efectuar el seguimiento a la implementación de las acciones de mejora resultantes de los trabajos de auditoría interna.
- Evaluar, como parte de cada trabajo de auditoría, la posibilidad de ocurrencia de riesgo de fraude y notificar oportunamente los resultados de tales evaluaciones.
- Analizar durante el entendimiento de la unidad auditable, los proveedores de información de la unidad y concluir sobre el nivel de confianza de este, para la planificación de los objetivos de la auditoría.
- Manifiestar, cuando sea el caso, las inhabilidades, incompatibilidades o conflictos de interés que puedan limitar la objetividad, conforme con lo previsto en el código de ética de la actividad de auditoría interna.
- Asumir el compromiso personal e institucional de estar en permanente formación, a fin de mejorar el desarrollo profesional, mediante la capacitación, la autoformación y el entrenamiento.

LINEAMIENTO 10: Responsabilidad de auditoría interna

La responsabilidad de la actividad de auditoría interna se desarrollará según lo establecido en los estatutos de auditoría interna de cada entidad y conforme con el marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría – MIPP (o el IIA o la entidad correspondiente).

CAPITULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1 SEGUIMIENTO

La revisión y seguimiento a la implementación y ejecución del Pilar “Ambientes de Control”, se realizará en concordancia con las responsabilidades de las instancias designadas para la implementación de los pilares, tales como: Gobernador, Secretaría Privada, Comité de Direccionamiento del Conglomerado, Comité de Gestión del Conglomerado, Gerente de Auditoría Interna.

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

en las entidades del Conglomerado.		% cumplimiento del plan de auditoría basado en riesgos y plan de consultoría.	
Identificar en las entidades del Conglomerado, las observaciones o hallazgos recurrentes para el seguimiento e implementación de acciones de mejora.	90% de observaciones y hallazgos cerrados.	$\frac{\# \text{ de observaciones y hallazgos recurrentes cerrados}}{\# \text{ de observaciones y hallazgos recurrentes}}$	Semestral
Fortalecer las competencias del equipo auditor	Formulación e implementación de formación continua para los auditores, hasta cuarenta horas anuales, como mínimo.	% de horas recibidas de formación por los auditores internos.	Anual
Fortalecer el relacionamiento de la actividad de auditoría interna, por la alta dirección, consejos, juntas directivas o comités de auditoría, para la mejora del desempeño institucional.	Participación de los jefes de control interno, auditor interno o quien haga sus veces del Conglomerado, en los comités de auditoría o en los consejos y juntas directivas.	% de asistencia de jefes de control, auditor interno o quien haga sus veces en comités de auditoría o consejos o junta directiva.	Semestral

CAPÍTULO 4: DISPOSICIONES FINALES

4.1 CUMPLIMIENTO

El Manual del Pilar "Ambientes de Control" se convierte en un conjunto de lineamientos que se constituyen en mejores prácticas para el ejercicio de la auditoría interna, y será de obligatorio cumplimiento para las entidades que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia en los términos del Artículo 57 del Decreto 2020070002567 de 2020 y demás disposiciones que la modifiquen, sustituyan o reglamenten.

Este manual podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Departamento tenga una participación inferior al 50%, siempre que contribuyan al cumplimiento misional y en las cuales tenga interés de carácter estratégico, previa decisión de sus órganos de dirección

"MANUALES QUE DESARROLLAN LOS PILARES DEL MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA"

4.2 DIVULGACIÓN

El Manual del Pilar "Ambientes de Control" y las modificaciones que se realicen, serán divulgados en los medios de información y comunicación que disponga cada entidad que conforma el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia y sus partes interesadas.

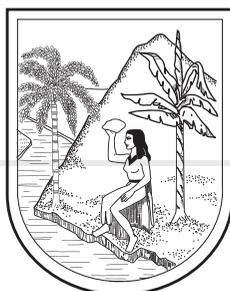
BIBLIOGRAFÍA

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 2017
- INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS –IIA GLOBAL. Marco Internacional Para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. Actualizado a enero de 2017
- FUNCIÓN PÚBLICA, Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, octubre de 2018.
- FUNCIÓN PÚBLICA, Guía rol de las unidades u oficinas de control interno, auditoría interna o quien haga sus veces, octubre de 2018.
- FUNCIÓN PÚBLICA, Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, Versión 3, diciembre de 2019.
- MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA - ALCALDIA DE MEDELLIN - Secretaría de Evaluación y Control, diciembre de 2014.





UNIDOS



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA República de Colombia

La presente edición de la Gaceta Departamental fue digitalizada e impresa en la Dirección de Gestión Documental, en el mes de mayo del año 2021.

Calle 42 B N° 52 - 106 Sótano Interno Oficina 005
(57+4) 383 55 00 - Extensión 4614 - 4602
Medellín - Antioquia - Colombia

www.antioquia.gov.co
gacetad@antioquia.gov.co

Elaborada por:
Paulo César Gutiérrez Triana
Auxiliar Administrativo.



***“Cada hoja de papel es un árbol...
PROTEJAMOS la naturaleza
y racionalicemos su uso”.***
