



# MANUAL DEL PILAR DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO

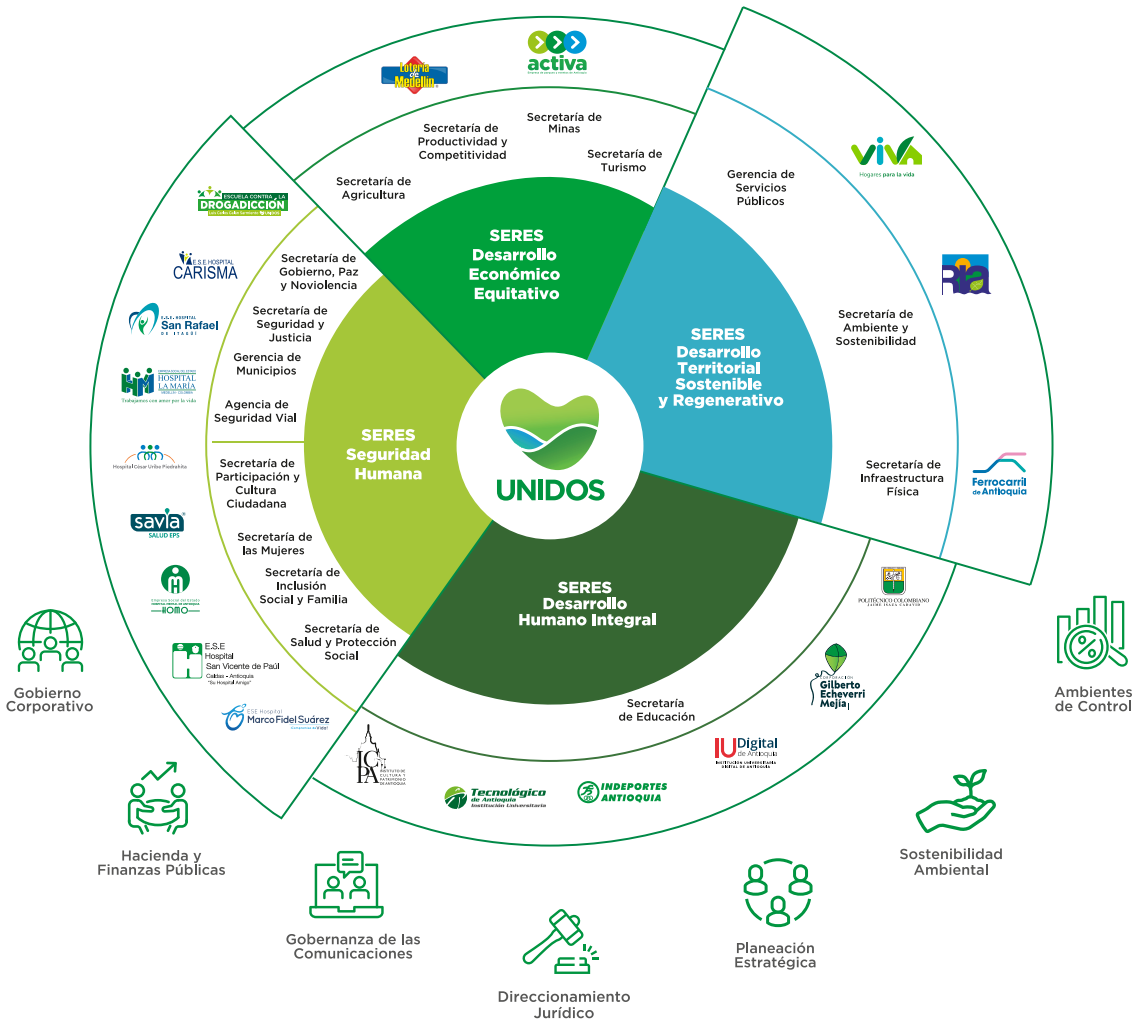
## SECRETARÍA GENERAL

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



GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

# Conglomerado Público Gobernación de Antioquia



## Otras entidades del Conglomerado



Adscrita a la secretaría de Talento Humano y Desarrollo Organizacional

# El poder de la UNIDAD

---

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

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

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

El Pilar de **DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO** busca hacer visibles y aplicar lineamientos jurídicos de carácter estratégico orientados de manera articulada a la prevención del daño antijurídico y a la defensa judicial, administrativa y contractual, de los intereses de la Gobernación de Antioquia y de las entidades que componen el Conglomerado, con el propósito de garantizar su sostenibilidad integral, de manera que se asegure el patrimonio del Departamento y su capacidad para lograr los beneficios que proyecta para los antioqueños.

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

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



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

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

## **TÍTULO II**

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







# CAPÍTULO I

## MODELO DE GERENCIA PÚBLICA DEL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **CONSIDERACIONES**

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Por lo anterior, las partes acuerdan:

## 1. OBJETO

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

## 2. PREMISAS

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

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

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

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

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

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

## 3. COMPROMISOS DE LAS PARTES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4. DISPOSICIONES FINALES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

## 5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

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

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

## 6. DOMICILIO

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

## 7. VIGENCIA

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

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

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

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

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

**URIEL HERNANDO SÁNCHEZ ZULUAGA**

**Gerente**

Sociedad de Televisión de Antioquia Limitada - TELEANTIOQUIA

**MARÍA FANERY SUCERQUIA JARAMILLO**

**Gerente**

Empresa de Vivienda e Infraestructura de Antioquia - VIVA

**GUSTAVO RUIZ AGUDELO**

**Gerente**

Promotora Ferrocarril de Antioquia S.A.S.

**SERGIO TRUJILLO TURIZO**

**Gerente**

Reforestadora Integral de Antioquia S.A. - RIA

**LUIS GONZALO MORALES SÁNCHEZ**

**Gerente**

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

**ISAURO BARBOSA AGUIRRE**

**Gerente**

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

**JOSÉ DAVID VÉLEZ VELÁSQUEZ**

**Gerente**

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

**CARLOS MARIO BEDOYA ECHAVARRÍA**

**Gerente (E)**

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

**HÉCTOR JAIME GARRO YEPES**

**Gerente**

E.S.E. Hospital La María

**DIEGO LEÓN MUÑOZ ZAPATA**

**Gerente**

E.S.E. Hospital San Rafael de Itagüí

**ALBERTO ARISTIZÁBAL OCAMPO**

**Gerente**

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

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

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

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

Escuela contra la Drogadicción Luis Carlos Galán Sarmiento

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

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

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

Institución Universitaria Digital de Antioquia - IU Digital

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

Instituto de Cultura y Patrimonio de Antioquia - ICPA

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

Instituto Departamental de Deportes Antioquia - INDEPORTES

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

Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid

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

Tecnológico de Antioquia

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

Empresa de Parques y Eventos de Antioquia - Activa

**DAVID MORA GÓMEZ**  
**Gerente**

Lotería de Medellín

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

Entidad Administradora de Pensiones de Antioquia





# DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA

## GOBERNACIÓN

### DECRETO 1887 DEL 25 DE MAYO DE 2021

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

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

#### CONSIDERANDO

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

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

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

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

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

En mérito de lo expuesto,

## DECRETA

# CAPÍTULO I

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

---

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

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

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

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

# CAPÍTULO II

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

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

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

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

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

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

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



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

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

## CAPÍTULO III

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

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

El Modelo de Gerencia Pública tendrá las siguientes instancias:

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

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

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

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

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

5. Las demás compatibles con su función general.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE*

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

**JUAN GUILLERMO USME FERNÁNDEZ**  
Secretario General



# MANUAL DEL PILAR 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 él. Estos Pilares se establecen bajo la premisa de coordinación y articulación de las actuaciones y se desarrollan a través de lineamientos que son comunes a las entidades y que propenden por el fortalecimiento del trabajo en equipo y el desarrollo alineado del Departamento.

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

# TABLA DE CONTENIDO

---

**CAPÍTULO 1:** ASPECTOS GENERALES

**CAPÍTULO 2:** LINEAMIENTOS

**CAPÍTULO 3:** SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

**CAPÍTULO 4:** DISPOSICIONES FINALES

## CAPÍTULO 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 las 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 proyectaron a los antioqueños.

Su elaboración se ajustará a los siguientes lineamientos:

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

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Con el fin de establecerse como política institucional, que deberá ser acogida por las futuras administraciones, y en consonancia con lo estipulado en la Ordenanza No. 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 este 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.

## 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 de que el Gobernador tiene como principal atribución la coordinación de las acciones administrativas del Departamento, como gestor y promotor del desarrollo integral de su territorio.

Igualmente, se orienta en los principios de la función pública, 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.

# CAPÍTULO 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.

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 de 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 Secretaría 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.

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 las 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 ha alineado el modelo de gestión del conocimiento con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPGv2 de la Función Pública y la Norma ISO 9001:2015, 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 Secretaría General de la Gobernación de Antioquia, ha implementado lineamientos que buscan que la información jurídica de los procedimientos de la entidad, tanto vía administrativa, prejudicial o judicial, permanezcan en la misma, propendiendo por la transmisión y socialización por parte de los apoderados que tienen la representación de la entidad, de los conocimientos adquiridos de la siguiente manera:

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



- 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 del 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 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 jurídica, extrajudicial o en laudo arbitral, mediante el monitoreo permanente y el cumplimiento de la gestión de representación ante las diferentes instancias de los apoderados respectivos.
- Coordinar las actuaciones administrativas requeridas para garantizar la segunda instancia de los procesos, cumplir y hacer cumplir los procedimientos y normas 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 de que la contratación pública se desarrolla con el objetivo de adquirir bienes o servicios, con una mayor calidad, menor costo o mejores condiciones de suministro, fundamentada en estrategias basadas en el análisis del comportamiento de la oferta y la demanda en el mercado, este lineamiento además del componente normativo posee elementos sobre el análisis juicioso y detallado del mercado en la etapa de planeación contractual.

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

### **3.1. Compras Públicas Estratégicas**

Esta línea de compras públicas estratégicas se ejecutará teniendo en cuenta los bienes, servicios y obras que requiere el Estado, propendiendo por que las entidades del Modelo de Gestión Pública planteen objetivos de compra que les permitan maximizar sus beneficios sociales, económicos y ambientales.

Con este lineamiento se pretende garantizar que se adopten las mejores prácticas en los procesos de contratación propios del sector central y descentralizado de la administración departamental, mediante una gestión coordinada por el Departamento de Antioquia, en aras de compartir la información

que permita unificar criterios, fomentar un análisis estratégico y eficiente para obtener el mayor beneficio en la inversión de los recursos públicos.

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

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

- Celebración de acuerdos interinstitucionales por parte de las entidades del Modelo de Gestión Pública.
- Estudio e implementación de posibles mecanismos de selección que puedan determinar grupos de proveedores con el propósito de alcanzar economías de escala, en beneficio de las finanzas del Departamento de Antioquia y sus entidades descentralizadas.
- Promover las compras públicas sostenibles, para efectos de mejorar e incrementar los beneficios de carácter económico, ambiental, social y, por supuesto, el mayor bienestar de la población antioqueña.
- Dar a conocer y compartir las políticas públicas, prácticas e iniciativas exitosas adoptadas en materia de contratación estatal con el fin de analizar su posible articulación sin desconocer las competencias y funciones de cada una de las entidades que forman parte del modelo.

### 3.2 Gestión del Conocimiento

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

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

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



### 3.3 Colaboración y Apoyo Interinstitucional

De conformidad con lo preceptuado en el artículo 6 de la Ley 489 de 1998, que estatuye el principio de coordinación y colaboración entre las autoridades administrativas, se busca promover el mayor apoyo posible para garantizar armonía en el ejercicio de las funciones que competen a cada una de las entidades que conforman el Modelo de Gestión Pública, en aras de alcanzar la mayor eficacia en el cumplimiento de los fines estatales.

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

Para el logro de este lineamiento:

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

### 3.4 Estrategias de Autocomposición de Conflictos

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

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

- Establecimiento de instancias de diálogo enfocadas en encontrar soluciones de mutuo conocimiento y acuerdo para resolver de manera rápida y directa los potenciales conflictos que surjan en desarrollo de la actividad contractual entre las entidades del Modelo de Gestión Pública, para facilitar los acuerdos que permitan dirimir las diferencias sin necesidad de acudir a la jurisdicción ordinaria.
- Ejecutar actividades que permitan realizar el seguimiento y evaluación del desarrollo de cada uno de los compromisos adquiridos y las iniciativas que surjan en procura de solucionar de forma más ágil las controversias que se presenten entre las entidades del Conglomerado, y eliminar o por lo menos disminuir situaciones que ocasionen daño antijurídico o representen riesgos litigiosos.

# CAPÍTULO 3.

## 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.

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.

Asímismo, 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 desde la contratación del Departamento 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 ante entes descentralizados/ Total de directrices	Semestral

# CAPÍTULO 4.

## DISPOSICIONES FINALES

---

### 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.













GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA