GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA
República de Colombia

AUTOEVALUACIÓN JUNTAS Y CONSEJOS DIRECTIVOS 2024

CONGLOMERADO PÚBLICO
GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA

Centro Administrativo Departamental José María Córdova (La Alpujarra)
Calle 42 B No. 52 - 106 - Línea de Atención a la Ciudadanía: 604 409 9000
Medellín - Colombia.

SC4887-1

1. Introducción

La Gobernación de Antioquia, a través de su Conglomerado Público, llevó a cabo la autoevaluación de las Juntas y Consejos directivos correspondiente al año 2024, como parte de su compromiso con las buenas prácticas de Gobierno Corporativo. Este ejercicio, tuvo como objetivo medir el desempeño de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, identificar áreas de fortalecimiento y promover una gestión eficiente y transparente alineada con los estándares normativos y estratégicos del departamento.

La autoevaluación abarcó diversas dimensiones clave, como la relación con la alta dirección, la composición de las juntas, la dinámica de las sesiones, las funciones y competencias, el aporte individual de los miembros y el desempeño de los comités. Con la participación de 64 representantes de 19 entidades del Conglomerado, este informe consolida los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, ofreciendo un análisis objetivo y recomendaciones prácticas para optimizar la gobernanza en el marco de la gestión pública.

2. Marco Normativo y Conceptual

La autoevaluación de 2024 se fundamenta en el **Decreto 1510 de 2021,** que en su artículo 2.5.3.5.3 establece la obligatoriedad de implementar mecanismos de autoevaluación anual para las juntas directivas de entidades públicas, como parte de las responsabilidades reglamentarias de estos órganos. Este decreto, emitido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, refuerza la necesidad de una gestión estructurada y supervisada.

A nivel complementario, las **Circulares Externas 100-000003 de 2021** de la Superintendencia de Sociedades proporcionan lineamientos sobre gobierno corporativo, incluyendo la medida 36, que obliga a las juntas a evaluar anualmente su eficacia como órgano colegiado, la de sus comités y la de sus miembros individualmente. Asimismo, la **Circular 100-013 de 2020** de la Superintendencia de Sociedades orienta a las entidades públicas en la implementación de buenas prácticas de gobernanza.

El ejercicio se enmarca en el **Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público de Antioquia**, específicamente en su **Pilar de Gobierno Corporativo**, cuyos lineamientos estratégicos buscan fortalecer los órganos de dirección, optimizar la toma de decisiones y garantizar un adecuado control y seguimiento al direccionamiento estratégico. El **Manual del Pilar de Gobierno Corporativo**, en sus lineamientos 3.5 y 4.3, detalla las

responsabilidades de las juntas, como fijar y monitorear la estrategia, aprobar temas clave del negocio, actuar como ente de control y apoyar a la gerencia en la ejecución de los objetivos organizacionales.

3. Contexto y Objetivos del Gobierno Corporativo

El Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia implementa buenas prácticas de gobierno corporativo con el fin de fortalecer la gestión de sus entidades, garantizando que las decisiones no recaigan únicamente en la alta dirección, sino que se desarrollen de manera estructurada mediante los órganos de gobierno. Los objetivos fundamentales del pilar de gobierno corporativo incluyen:

- Fortalecer las capacidades y competencias estratégicas de las juntas.
- Propiciar un trabajo armónico y una comunicación efectiva entre los órganos de dirección y la gerencia.
- Promover la función de tutela del departamento sobre sus entidades.
- Articular las instancias de gobernanza para una gestión integrada.
- Divulgar información consolidada y periódica que rinda cuentas a la ciudadanía.

La junta directiva, como "jefe directo" de la gerencia, tiene la responsabilidad de definir metas puntuales, evaluar su desempeño, apoyar la ejecución de la estrategia y velar por el cumplimiento del objeto social, según lo estipulado en el Manual del Pilar de Gobierno Corporativo.

4. Metodología de la Autoevaluación

La autoevaluación de 2024 se desarrolló mediante un cuestionario estructurado, aplicado entre enero y marzo de 2025, con respuestas confidenciales de los miembros de las juntas sobre su desempeño en el año previo. El instrumento abarcó cinco secciones principales: **Relación con la Alta Dirección o Gerencia**, **Composición de la Junta Directiva**, **Dinámica de las Sesiones**, **Funciones y Competencias**, y **Gestión como Miembro de la Junta Directiva**, además de una sección sobre el **Desempeño de los Comités**. Las preguntas, basadas en una escala de 1 (Nunca) a 5 (Siempre), se complementaron con espacios para comentarios cualitativos.

Participaron 64 miembros de 19 de las 24 entidades del Conglomerado (**79.16% de cobertura**), excluyendo a Sociedad de Televisión de Antioquia Limitada - Teleantioquia, Promotora Ferrocarril de Antioquia, Alianza Medellín Antioquia E.P.S S.A.S - Savia, E.S.E. Hospital La María y E.S.E. Hospital San Rafael de Itagüí. La Oficina Privada – Dirección del Conglomerado coordinó la metodología, mientras que los presidentes de las juntas lideraron su aplicación y reportaron los resultados para su inclusión en los informes anuales de gobierno corporativo, conforme a los lineamientos del Manual.

5. Resultados de la Autoevaluación 2024

La autoevaluación de las juntas y consejos directivos del Conglomerado Público de Antioquia en 2024 ofrece una visión integral del desempeño de estos órganos, basada en la participación de 64 representantes de 19 entidades y en las respuestas recopiladas mediante un cuestionario estructurado. Esta sección presenta un análisis detallado de la representatividad, los resultados cuantitativos por categoría, las observaciones cualitativas derivadas de los comentarios de los participantes y una comparación histórica con ejercicios anteriores, proporcionando una base sólida para identificar fortalezas y áreas de mejora.

5.1 Participación y Representatividad

La participación del 79.16% evidencia un compromiso significativo con el proceso, aunque la ausencia de cinco entidades señala la necesidad de estrategias para lograr una cobertura total. Las entidades evaluadas representan sectores diversos, como salud, educación, vivienda y empresas industriales.

5.2 Resultados Cuantitativos

Los promedios obtenidos en las seis secciones evaluadas, basados en una escala de 1 (Nunca) a 5 (Siempre), muestran un desempeño general positivo, con variaciones que destacan áreas de fortaleza y oportunidades de mejora. A continuación, se detalla cada categoría:

- **Relación con la Alta Dirección o Gerencia**: 4.80

Esta sección obtuvo una de las puntuaciones más altas, reflejando una interacción sólida entre las juntas y la gerencia. Los participantes destacaron la fluidez en la comunicación,

la claridad en los lineamientos estratégicos transmitidos por las juntas y la disposición de la alta dirección para acoger recomendaciones. En varias entidades, como las del sector salud y educación, se reportó una alineación efectiva entre los objetivos definidos por la junta y su ejecución por parte de la gerencia.

- **Composición de la Junta Directiva**: 4.80

La idoneidad de los miembros fue ampliamente reconocida, con un promedio que subraya la percepción de que la trayectoria, experiencia y conocimientos de los integrantes son adecuados para las responsabilidades asignadas. En entidades industriales y de vivienda, los participantes valoraron positivamente la diversidad de perfiles, que combina expertis técnica y visión estratégica, facilitando la toma de decisiones informadas.

- **Dinámica de las Sesiones**: 4.64

Este apartado evaluó la periodicidad, el manejo de la agenda y la efectividad de las reuniones. El promedio de 4.64 indica que las sesiones se desarrollan de manera regular y cumplen en gran medida con los tiempos establecidos. Sin embargo, se identificaron diferencias entre entidades: mientras algunas, como las del sector educativo, reportaron reuniones bien estructuradas con agendas claras, otras señalaron que la duración excesiva o la inclusión de temas operativos restan foco a los aspectos estratégicos.

- **Funciones y Competencias**: 4.53

Con el promedio más bajo entre las categorías principales, esta sección mide el cumplimiento de las responsabilidades estratégicas de las juntas, como la definición de metas, la supervisión de la gerencia y la gestión de riesgos. Aunque el resultado es positivo, revela oportunidades de mejora en áreas como la evaluación sistemática del desempeño organizacional y el fortalecimiento de mecanismos de control interno. Entidades del sector salud, por ejemplo, destacaron avances en la aprobación de planes estratégicos, pero señalaron la necesidad de herramientas más robustas para el seguimiento.

- **Gestión como Miembro de la Junta Directiva**: 4.86

Esta categoría obtuvo la puntuación más alta, reflejando un alto nivel de compromiso y preparación individual entre los miembros. Los participantes reportaron una participación activa en las sesiones, un aporte significativo basado en su experiencia y una disposición constante para apoyar a la gerencia. Este resultado es consistente en entidades de todos los sectores, destacándose especialmente en aquellas con juntas recientemente renovadas.

- **Desempeño de los Comités**: 4.03

La sección con el promedio más bajo pone de manifiesto una implementación desigual de los comités de apoyo a las juntas. Mientras algunas entidades, reportaron la ausencia de comités permanentes, otras, valoraron positivamente su contribución en temas específicos (ejemplo: auditoría, riesgos). La baja puntuación sugiere que, en muchos casos, las juntas asumen directamente funciones que podrían delegarse a comités especializados, afectando su eficiencia.

El promedio general aproximado (entre 4.6 y 4.8) indica un desempeño sólido, pero con matices que varían según el sector y la entidad, lo que permite un análisis más granular para orientar acciones específicas.

5.3 Análisis Cualitativo

Los comentarios cualitativos proporcionados por los participantes enriquecen los datos cuantitativos, ofreciendo una perspectiva detallada sobre las fortalezas y desafíos percibidos. A continuación, se presentan los principales hallazgos agrupados por temas recurrentes:

Fortalezas:

- **Comunicación efectiva**: En múltiples entidades, se resaltó la disposición de la alta dirección para recibir y aplicar las recomendaciones de las juntas, lo que fortalece la alineación estratégica. Por ejemplo, en el sector educativo, se mencionó la existencia de canales formales para reportar avances y resolver inquietudes.
- **Preparación de los miembros**: La alta puntuación en la gestión individual se vio respaldada por comentarios sobre la dedicación de los integrantes, quienes llegan a las sesiones con análisis previos y propuestas concretas.

- **Cumplimiento de agendas**: Las reuniones se perciben como organizadas, con un manejo adecuado del tiempo en la mayoría de los casos, especialmente en entidades con juntas experimentadas.

Áreas de mejora:

- **Priorización de temas estratégicos**: Un desafío recurrente es la tendencia a dedicar tiempo excesivo a asuntos operativos (ejemplo, aprobaciones menores o reportes diarios) en lugar de enfocarse en la estrategia a largo plazo. En entidades industriales, se sugirió delegar estos temas a la gerencia o aprobarlos por medios alternativos, como el correo electrónico.
- **Capacitación continua**: Aunque los miembros son idóneos, se identificó la necesidad de programas de formación en temas como gestión de riesgos, normatividad actualizada y herramientas de evaluación. Este punto fue particularmente enfatizado en entidades de salud y vivienda.
- **Funcionamiento de comités**: La baja implementación de comités fue un punto crítico. En algunas entidades, se señaló la ausencia limita el análisis profundo de temas complejos, mientras que en otras se pidió claridad sobre su pertinencia según el tamaño y objeto social de la entidad.
- **Organización de reuniones**: La entrega tardía de información (a veces con menos de 48 horas de antelación) afectó la preparación de los miembros en varias juntas, especialmente en el sector salud. También se reportaron dificultades para coordinar agendas, lo que generó reprogramaciones frecuentes.
- **Revisión del gobierno corporativo**: En entidades con ciclos administrativos cortos, algunas entidades, proponen evaluar las estructuras de gobernanza para garantizar continuidad en los planes estratégicos ante cambios de administración.

Estos hallazgos cualitativos, combinados con los datos cuantitativos, permiten identificar patrones transversales y particularidades por sector, sentando las bases para un Plan de Fortalecimiento específico.

5.4 Comparación Histórica

El promedio general de 2024 (aproximadamente 4.6-4.8) muestra una ligera disminución respecto al promedio de 4.9 de 2021-2023, posiblemente influida por los retos de una nueva administración.

6. Responsabilidades y Seguimiento

Conforme al Manual del Pilar de Gobierno Corporativo (lineamientos 3.5 y 4.3), las juntas deben:

- Realizar una autoevaluación anual y presentar un informe de gestión para el informe anual de gobierno corporativo.
- Divulgar los resultados en los medios establecidos por la entidad.
- Formular un Plan de Fortalecimiento basado en los retos identificados, liderado por el presidente de la junta y reportado a la Oficina Privada en el primer bimestre del año.

7. Plan de Fortalecimiento

Con base en los resultados de la autoevaluación de 2024, se proponen diversas buenas prácticas como recomendaciones para fortalecer la gobernanza del Conglomerado Público de Antioquia en 2025, alineadas con el Modelo de Gerencia Pública y adaptables a cada entidad.

- **Priorización Estratégica**: Se sugiere considerar la delegación de temas operativos a la gerencia o canales alternativos, como el correo electrónico, para que las sesiones prioricen aspectos estratégicos, dado que los datos muestran que las reuniones a veces se ocupan de asuntos menores (4.64 en "Dinámica"), los presidentes de las juntas podrían explorar un protocolo para clasificar temas.

- **Capacitación:** Asimismo, ampliar la Escuela de Gobierno Corporativo se plantea como una buena práctica para reforzar competencias en gestión de riesgos y normatividad, ya que, pese a la idoneidad de los miembros (4.80 en "Composición"), la formación continua fue una necesidad destacada, pudiendo iniciarse capacitaciones, liderados por la Oficina Privada – Dirección del Conglomerado.

- **Comités:** Fomentar la creación de comités de apoyo en entidades donde no existen, la baja implementación de comités (4.03) limita la especialización en temas clave, según las observaciones.

- **Organización de Sesiones:** Procurar entregar información con al menos una semana de antelación y establecer cronogramas anuales se presenta como otra práctica para mejorar la preparación, dados los retrasos logísticos reportados (4.64 en "Dinámica").

- **Revisión Estructural:** Evaluar las estructuras de gobernanza en entidades con ciclos cortos se sugiere para asegurar la continuidad de los planes estratégicos, ya que los cambios administrativos afectan la estabilidad (4.53 en "Funciones").

Estas recomendaciones invitan a las juntas a adaptarlas según su contexto, con un seguimiento voluntario y trimestral coordinado por la Oficina Privada.

8. Conclusiones y Recomendaciones

La autoevaluación de 2024 del Conglomerado Público de Antioquia revela un desempeño global sólido, con promedios superiores a 4.5 en cinco de las seis categorías evaluadas, lo que refleja un compromiso significativo con las buenas prácticas de gobierno corporativo. Las fortalezas más destacadas incluyen la alta preparación y aporte individual de los miembros (4.86), la idoneidad de la composición de las juntas (4.80) y una relación efectiva con la alta dirección (4.80). Estos resultados consolidan a las juntas como órganos clave en la definición y supervisión de la estrategia, alineados con los objetivos del Modelo de Gerencia Pública.

No obstante, el análisis también identifica oportunidades de mejora que requieren atención prioritaria. La dinámica de las sesiones (4.64) evidencia la necesidad de optimizar la priorización de temas y la logística de las reuniones, mientras que el funcionamiento de los comités (4.03) destaca una brecha estructural en varias entidades, limitando su capacidad para delegar funciones especializadas y profundizar en temas clave como riesgos o auditoría.

Desde un enfoque sectorial, las entidades educativas y de vivienda mostraron mayor consistencia en sus puntuaciones, beneficiándose de estructuras más consolidadas,

mientras que las industriales y de salud enfrentaron retos logísticos y organizativos que impactaron categorías como "Funciones y Competencias" (4.53). Esta variabilidad subraya la importancia de soluciones adaptadas a las particularidades de cada entidad, sin perder de vista los objetivos transversales del Conglomerado.

Referencias:

- Autoevaluación de Juntas Directivas 2024: Resultados completos.
- Gobernación de Antioquia, Oficina Privada. (2021). Manual del Pilar de Gobierno Corporativo del Modelo de Gerencia Pública.
- Gobernación de Antioquia. (2024). *Decreto Ordenanzal 2024070003913 de 2024*. "Por el cual se determina la Estructura Administrativa de la Administración departamental, se definen las funciones de sus organismos y dependencias y se dictan otras disposiciones".
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2021). *Decreto 1510 de 2021*. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173608
- Superintendencia de Sociedades. (2020). *Circular 100-013 de 2020*. Recuperado de: https://www.supersociedades.gov.co/documents/107391/161233/Circular_Externa_100-000013_de_9_de_noviembre_de_2020.pdf/a5a96c1a-a4c6-14e7-7394-eafc070adf3e?t=1670277342402
- Superintendencia de Sociedades. (2021). *Circular Externa 100-000003 de 2021*. Recuperado de *https://www.supersociedades.gov.co/preview_search_result/-/asset_publisher/y8cpLFNLRnDt/document/id/879512*

Elaboró: Equipo Conglomerado