



Alcaldía de Medellín

— Distrito de —
Ciencia, Tecnología e Innovación

Gaceta Oficial

Creada por Acuerdo 5 de 1987 del Concejo de Medellín

Nº 5483

Año XXXVII

Edición de 156 páginas

miércoles, 20 de noviembre de 2024

**Distrito Especial de Ciencia Tecnología
e Innovación de Medellín**

Dirección
Secretaría de Innovación Digital

Coordinación
Unidad de Gestión Documental

www.medellin.gov.co

CONTENIDO

Pág.

DECRETO 0914 DE 2024 (NOVIEMBRE 01)	3
“Por medio del cual se adoptan los manuales del Conglomerado Público de Medellín”	3

DECRETO 0914 DE 2024 (NOVIEMBRE 01)

“Por medio del cual se adoptan los manuales del Conglomerado Público de Medellín”

EL ALCALDE DE MEDELLÍN

En uso de sus facultades constitucionales y legales, y en especial las otorgadas por el numeral 3 del artículo 315 de la Constitución Política, los numerales 1 y 13 del literal d del artículo 91 de la Ley 136 de 1994, los artículos 103, 104, 105, 106 y 109 de la Ley 489 de 1998, y el artículo 77 del Decreto 883 de 2015, y

CONSIDERANDO QUE

El artículo 209 de la Constitución Política, establece como principios generales de la función administrativa los de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad y señala que las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.

Por su parte el numeral 3 del artículo 315 de la Constitución Política, establece que corresponde a los alcaldes, entre otras, dirigir la acción administrativa del distrito; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo actuando con apego a la Constitución y la Ley.

Conforme a la Ley 136 de 1994, es función del alcalde en relación con la administración distrital coordinar las actividades y servicios de los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales, sociedades de economía mixta, fondos rotatorios y unidades administrativas especiales del Distrito, dentro de los límites que establezca la constitución y la ley.

De acuerdo con la Ley 489 de 1998, los entes territoriales pueden crear entidades descentralizadas para la prestación de servicios públicos, el cumplimiento de funciones administrativas y realización de actividades de gestión económica, las cuales están dotadas de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera, pero sometidas al control administrativo y de tutela consagrados por el artículo 105 de la citada ley y los artículos 43 y 44 del Decreto con fuerza de Acuerdo 883 de 2015.

El Decreto 1686 de 2015 reglamenta las instancias del modelo de Conglomerado Público de Medellín, donde se crea como instancia de apoyo al Alcalde, en el direccionamiento estratégico y generación de políticas gubernamentales y lineamientos generales del Modelo del Conglomerado Público, el Comité de Direccionamiento Estratégico, y como instancia encargada de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación y operación del modelo, el Comité de Gestión.

El artículo 76 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 5 del Decreto 863 de 2020 establece que los pilares del modelo de Conglomerado Público de Medellín son: Gobierno Corporativo, Planeación Estratégica, Gestión, Ambientes de Control, Direccionamiento Jurídico, Gestión Financiera, Gobernanza de las Comunicaciones y Compras.

En reunión ordinaria del Comité de Gestión, realizada el 12 de febrero de 2024, se acordó realizar una revisión minuciosa a los manuales vigentes de cada uno de los pilares para adecuarlos a la nueva realidad administrativa, financiera y jurídica del ahora Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.

Posteriormente, en reunión extraordinaria del Comité de Gestión, realizada el 17 de julio de 2024, los miembros del comité recomendaron que las nuevas versiones de los manuales fueran presentadas ante el Comité de Direccionamiento Estratégico.

En sesión de 13 de septiembre de 2024, el Comité de Direccionamiento Estratégico, con fundamento en las competencias consagradas por el artículo 4, y los numerales

1 y 2 del artículo 6 del Decreto 1686 de 2015, decidió adoptar las nuevas versiones de los manuales de los ocho (8) pilares del modelo del Conglomerado Público de Medellín.

En cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 8, numeral 8 de la Ley 1437 de 2011 y el artículo 9, numeral 9.3 del Decreto 747 de 2021, que indican el deber de informar al público de los proyectos específicos de regulación y el procedimiento a seguir, el texto de este decreto fue publicado en el portal institucional entre el 18 y el 13 de octubre de 2024, con el objeto de recibir observaciones y/o sugerencias de la ciudadanía en general, sin que se presentaran observaciones sobre su contenido, de acuerdo a las certificaciones expedidas para tal fin.

Por lo anterior, el Alcalde del Distrito Especial de Medellín,

DECRETA

Artículo 1. Objeto. Adoptar los Manuales de Gobierno Corporativo, Planeación Estratégica, Gestión, Ambientes de Control, Direccionamiento Jurídico, Gestión Financiera, Gobernanza de las Comunicaciones y Compras, los cuales constan, cada uno, en documentos anexos que hacen parte integral de este Decreto.

Artículo 2. Delegación. Delegar en el Comité de Gestión, a iniciativa del responsable del pilar, la aprobación de las actualizaciones y modificaciones no sustanciales de los manuales adoptados a través del presente Decreto, esto es, aquellas que estén en armonía con las directrices y lineamientos aprobados por el Comité de Direccionamiento Estratégico.

Artículo 3. Vigencia y Derogatorias. El presente decreto rige a partir de su publicación y deroga el Decreto 1700 de 2015, y los Decretos 861, 862, 1219 y 1220 de 2022.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

FEDERICO GUTIÉRREZ ZULUAGA
Alcalde de Medellín

SIMÓN MOLINA GÓMEZ
Secretario Privado

MANUAL DE GESTIÓN DEL CONGLOMERADO PÚBLICO PILAR DE GOBIERNO CORPORATIVO

Conglomerado Público del Distrito de Medellín

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Secretaría Privada

Versión 2
Septiembre de 2024

PRESENTACIÓN

El Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Medellín 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 Distrito.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades que conforman el Conglomerado Público de Medellín y se desarrollan a través de lineamientos que son comunes a las entidades y que propenden por la generación de mayor valor social y el desarrollo alineado al direccionamiento estratégico del Distrito.

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

VERSIÓN 2 MANUAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO 2024

Este documento corresponde a la versión 2 oficial del Manual.

ELABORADO POR:

Libia Eugenia Alzate Zapata
Luisa Fernanda Gracia Uribe

APROBADO POR:

Simón Molina Gómez
Secretario Privado

DIAGRAMACIÓN:

Secretaría de Comunicaciones

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.

CONTENIDO

1. GENERALIDADES..... 9

1.1. CONTEXTO DEL PILAR..... 9

1.2. VERSIONAMIENTO 9

1.3. ALCANCE..... 9

1.4. OBJETIVO DEL PILAR..... 9

1.5. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL..... 9

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL 9

1.7. NORMATIVIDAD 10

1.8. RESPONSABLES..... 12

2. LINEAMIENTOS..... 12

2.1 LINEAMIENTO 1: DEL EJERCICIO DEL CONTROL DE TUTELA..... 12

2.1.1. Acuerdo Marco de Relacionamiento 13

2.1.2. Modelo de Gerencia Conglomerado Público de Medellín 13

2.1.3. Pilares del Modelo de Gerencia Pública..... 13

2.1.4. Riesgos del Modelo de Gerencia 13

2.1.5. Política de Propiedad 13

2.1.6. Riesgos de Propiedad..... 14

2.1.7. Aplicación del Índice multidimensional de Gobierno Corporativo 14

2.2 LINEAMIENTO 2: DE LA GOBERNANZA E INSTANCIAS DEL MODELO DE GERENCIA..... 14

2.2.1 Instancias del Modelo Conglomerado Público..... 14

2.2.2 Responsables del Modelo Conglomerado Público de Medellín 15

2.3 LINEAMIENTO 3: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS 16

2.3.1 Del Direccionamiento Estratégico 16

2.3.2 De la administración de las entidades descentralizadas 16

2.3.3 Del funcionamiento de los Consejos y Juntas Directivas 16

2.3.4 De las responsabilidades de los órganos de dirección..... 17

2.3.5 De las funciones de los Consejos y Juntas Directivas 18

2.3.6 Del reglamento 19

2.3.7 De los comités 20

2.3.8 Deberes de los miembros de Junta o Consejos Directivos 20

2.3.9 Derechos de los miembros de Junta o Consejos Directivos..... 21

2.3.10 Composición de los Consejos o Juntas Directivas 21

2.3.11 Periodo y exclusiones 22

2.3.12 Perfil de los miembros de los Consejos o Juntas directivas 22

2.3.13 Elección y remoción..... 23

2.3.14 Transferencia de conocimiento 24

2.3.15 Remuneración 24

2.3.16 De las reuniones del Consejo o Junta Directiva 24

2.3.17 Evaluación del órgano de dirección 25

2.3.18 Riesgos de Miembros de Junta..... 26

2.4 LINEAMIENTO 4: DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO26

2.5 LINEAMIENTO 5: TRANSPARENCIA Y REVELACION DE INFORMACIÓN..... 26

2.6 LINEAMIENTO 6: CONFLICTOS DE INTERÉS..... 27

2.6.1 Clasificación de los conflictos de interés 28

2.6.2 Elementos que configuran el conflicto de interés 28

2.6.3 Características 29

2.6.4 Lineamiento para el manejo y prevención de conflictos de intereses 29

3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 30

3.1 SEGUIMIENTO..... 30

3.2 EVALUACIÓN..... 30

4. DISPOSICIONES FINALES..... 35

4.1 CUMPLIMIENTO 35

4.2 DIVULGACIÓN..... 35

5. GLOSARIO..... 35

6. BIBLIOGRAFÍA..... 36

Gaceta Oficial

1. GENERALIDADES

1.1. CONTEXTO DEL PILAR

El Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Medellín constituye una herramienta de orientación estratégica para mejorar el rendimiento y garantizar la sostenibilidad de los organismos tanto del nivel central como del descentralizado por servicios. Este manual proporciona un enfoque integral para la gestión transparente y eficiente en el conglomerado del Distrito Especial de Medellín.

Su objetivo principal es reforzar la toma de decisiones estratégicas, asegurando la sostenibilidad y el logro de los objetivos institucionales.

Además, este manual detalla una serie de prácticas clave de gobierno corporativo destinadas a fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia en la gestión dentro del conglomerado. Estas buenas prácticas incluyen la alineación del direccionamiento estratégico, la supervisión financiera, la gestión de riesgos del modelo de gerencia, la gestión de conflictos de interés en el nivel directivo en la gobernanza del Modelo de Gerencia, entre otras. Al adoptar estos lineamientos, las entidades descentralizadas pueden fomentar una cultura de excelencia en la administración pública, garantizando la óptima utilización de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

1.2. VERSIONAMIENTO

Este documento corresponde a la versión 2 oficial del Manual. En la medida en que este se actualice, podrá encontrarse la versión vigente en la plataforma Isolución del Distrito de Medellín.

1.3. ALCANCE

De acuerdo con lo previsto en el Art. 74 y su párrafo del Decreto 883 de 2015, el Manual de Gobierno Corporativo aplica para los organismos y las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios que hacen parte del Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. De igual forma, podrá ser acogido por las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Municipio de Medellín tenga una participación inferior al 50% o solo haga parte de sus Consejos o Juntas Directivas, siempre que contribuyan al cumplimiento misional de la administración municipal, previa decisión de sus órganos de dirección.

1.4 OBJETIVO DEL PILAR

Es el conjunto de lineamientos encaminados a la generación de buenas prácticas y fortalecimiento de los órganos de dirección de las entidades sujetas al Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín, que permiten un efectivo ejercicio del control de tutela¹ y el direccionamiento estratégico para una adecuada articulación de sus políticas, planes, proyectos y programas con los de la Administración municipal (artículo 76 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 5 del Decreto 863 de 2020).

1.5 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Establecer los lineamientos y mecanismos de Buen Gobierno Corporativo para la toma de decisiones y el adecuado relacionamiento y control de los organismos del nivel central y descentralizado por servicios, a través de la implementación de buenas prácticas de gobernanza.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL

- Promover el adecuado ejercicio del control de tutela del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín con las entidades descentralizadas, respetando su autonomía.

¹ Control de tutela: es el vínculo de coordinación, orientación y control del nivel central, organizado por sectores de desarrollo administrativo, sobre el nivel descentralizado por servicios. El control de tutela será ejercido directamente por el Alcalde Municipal, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos a las entidades que les estén adscritas o vinculadas. (art. 44 decreto 883 de 2015).

- Fortalecer las capacidades de los miembros de los órganos de dirección de las entidades a través de Centro de Estudios de Gobierno Corporativo del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.
- Implementar un sistema de comunicación y seguimiento con los órganos de administración y dirección del nivel central y las entidades descentralizadas, que dé cuenta de los avances en la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
- Articular, coordinar y hacer seguimiento al pilar de Gobierno Corporativo y al Modelo de Gerencia del Conglomerado Público del Distrito Especial de Medellín.

1.7 NORMATIVIDAD

- Constitución Política de Colombia de 1991, artículos 209 y 315.
- Ley 136 de 1994, por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
- Ley 489 de 1998 que regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública. Clave el tema de desarrollo administrativo.
- Ley 1950 de 2019, adhesión de la República de Colombia a la OCDE.
- Ley 1551 de 2012, por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
- El Decreto 883 de 2015 que determina que el modelo de gobernanza para el distrito de Medellín, modificado por el Decreto 863 de 2020, el Acuerdo 01 de 2016 y el Acuerdo 01 de 2024.
- Decreto 863 de 2020, por el cual se modifica la estructura orgánica y funcional del nivel central del Municipio de Medellín.
- Acuerdo 01 de 2016, por el cual se modifica la estructura de la administración municipal de Medellín, las funciones de algunas de sus dependencias y se dicta otras disposiciones.
- Acuerdo 01 de 2024 por medio del cual se modifica la estructura orgánica y funcional del nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.
- Decreto Nacional 128 de 1976, estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.
- El Decreto 1700 de 2015, por medio del cual se adoptan los Manuales que desarrollan los Lineamientos Estratégicos de los Pilares de Gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín.
- El Decreto 1686 de 2015, que adopta y reglamenta las Instancias del Conglomerado Público Municipio de Medellín y del Sistema de Desarrollo Administrativo
- El Documento CONPES 3851 de 2015, que desarrolla la Política General de Propiedad de las Empresas Estatales.
- El documento CONPES 3927 de 2018, el cual compila la Estrategia de Gestión del Portafolio de Empresas y Participaciones Accionarias de la Nación.
- El documento OCDE (2015) -Directrices para el Gobierno Corporativo de Empresas Públicas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

- Decreto Nacional 1510 de 2021, por medio del cual se modifica el Decreto Único Reglamentario 1068 de 2015, se establecen las directrices para el Gobierno Corporativo de las empresas públicas en relación con el papel del Estado como propietario y las relaciones con los actores interesados.
- Lineamientos establecidos por el Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo del Banco de Desarrollo de América Latina CAF y las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE .
- Guía de Orientación para integrantes de los Órganos de Dirección y Gobierno de las Instituciones de Educación Superior (IES), Ministerio de Educación Nacional, fundamentado en los artículos 62, 64, 65, 68 y 69 de la ley 30 de 1992.
- Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
- Guía para el ejercicio de las funciones de las juntas directivas de las empresas sociales del estado, Gobernación de Antioquia (2019).
- Guzmán Vásquez, Alexander; Trujillo Dávila, María Andrea (2022). Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. *Gobierno organizacional en el sector público: recomendaciones para entidades públicas*. Primera edición. Bogotá.
- Acto legislativo 01 de 2021, Congreso de la república, por el cual se otorga la calidad de Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación a la ciudad de Medellín y se dictan otras disposiciones. ,
- Ley 2286 de 2023, por medio de la cual se dictan disposiciones para el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y se dictan otras disposiciones.
- Decreto 1139 del 21 de diciembre de 2023, por medio del cual se adopta el Plan de Transición para la asunción de nuevas funciones del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). Cartilla: Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano versión 2.
- Decreto 0046 de 2024, "Por el cual se sustituye el Capítulo 3 del Título 2 de la parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015 y se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, en lo relativo al conflicto de intereses y competencia de los administradores, y la aplicación del principio de deferencia al criterio empresarial".
- Documento CONPES 4130 de 2024. Política para impulsar la vocación del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) de Medellín.
- Resolución N° 79102 del 22 de noviembre de 2022, por la cual se concede el registro de marca "Conglomerado Público de Medellín", por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Acuerdo 107 de 2009, libro de marca que estandariza el manejo del escudo de armas y de los demás aspectos gráficos, donde se da el uso del logo Distrito de Medellín, bajo el direccionamiento y aprobación del equipo funcional Publicidad y Marca de la Secretaría de Comunicaciones.
- Circular N. 20240000020 de 2024, lineamientos comunicacionales para el uso de la marca distrito de Medellín y sus entidades descentralizadas.
- Decreto Nacional 1499 de 2017. *Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.*
- Circular 051 de 2019, directrices para el manejo del conflicto de interés, en juntas o consejos directivos de las entidades que conforman el Conglomerado Público.

1.8 RESPONSABLES

- Nivel Central: Secretaría Privada como responsable de la coordinación del pilar de Gobierno Corporativo, de conformidad con lo establecido por el numeral 10 del artículo 88 del Decreto 883 de 2015.
- Nivel Descentralizado: los gerentes, directores o rectores, las juntas o consejos directivos son los responsables de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del respectivo manual.

2. LINEAMIENTOS

En este capítulo, se definen los lineamientos estratégicos para el ejercicio del control de tutela, el fortalecimiento de los órganos de dirección y administración, la toma de decisiones y la implementación de buenas prácticas de la nueva gobernanza pública, para un adecuado control y seguimiento de la gestión del Conglomerado.

2.1 LINEAMIENTO 1: DEL EJERCICIO DEL CONTROL DE TUTELA

Al Distrito Especial de Medellín, le corresponde ejercer el control de tutela sobre las distintas entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público de Medellín, con el fin de asegurar la sostenibilidad de la propiedad en el tiempo. Lo anterior conforme al artículo 209 de la Constitución, que establece los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad en la función administrativa, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones; respetando la autonomía de las entidades descentralizadas. Para ello se vale de un efectivo direccionamiento estratégico mediante unos lineamientos gerenciales que fortalecen el rol de propietario y permiten la toma de decisiones adecuadas de los órganos de dirección en las entidades en las cuales el Distrito tiene participación, garantizado así la unidad de propósito y la sostenibilidad de la propiedad. Ar. 77 del Decreto 883 de 2015.

Así mismo, el numeral tercero del artículo 315 de la norma superior, establece que corresponde al Alcalde *“dirigir la acción administrativa del municipio; asegurar el cumplimiento de las funciones y la prestación de los servicios a su cargo; representarlo judicial y extrajudicialmente; y nombrar y remover a los funcionarios bajo su dependencia y a los gerentes o directores de los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales de carácter local, de conformidad con la normatividad vigente”*.

En este mismo sentido, la Ley 136 de 1994 estableció en el literal d) del artículo 91, modificado por la Ley 1551 de 2012, como funciones del alcalde en relación con la Administración Municipal, entre otras, las de:

2. Nombrar y remover los funcionarios bajo su dependencia y a los gerentes y directores de los establecimientos públicos y las empresas industriales comerciales de carácter local, de acuerdo con las disposiciones pertinentes.

13. Coordinar las actividades y servicios de los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales, sociedades de economía mixta, fondos rotatorios y unidades administrativas especiales del municipio.

14. Distribuir los negocios, según su naturaleza, entre las secretarías, departamentos administrativos y establecimientos públicos.

Por su parte el artículo 68 de la Ley 489 de 1998, establece que las entidades descentralizadas, aun cuando gozan de autonomía administrativa, están sujetas al control político y a la suprema dirección del órgano de la administración al cual están adscritas. Como buena práctica a nivel territorial, el artículo 44 del Decreto 883 de 2015 define el control de tutela como: *“el vínculo de coordinación, orientación y control del nivel central, organizado por sectores de desarrollo administrativo, sobre el nivel descentralizado por servicios. El control de tutela será ejercido directamente por el Alcalde Municipal, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos a las entidades que les estén adscritas o vinculadas”* y a través de la adscripción o la vinculación. Entiéndanse estas dos formas de control como sigue:

Adscripción: es el que se efectúa a través de las facultades de coordinación y orientación de la legalidad y oportunidad de la actuación administrativa, a partir de la política general formulada por la Administración Central.

Vinculación: es el que se efectúa a través de la coordinación y orientación respecto de la legalidad de sus actuaciones, con mayor autonomía en lo concerniente al desarrollo de sus actividades productivas, industriales o comerciales de bienes o servicios; están sujetos a dicho control. Por tanto las decisiones que se tomen deben estar alineadas con las políticas del sector y el plan de desarrollo territorial.

De igual forma, en el marco de estas buenas prácticas de gobernanza pública, se definió e implementó un modelo de gerencia para el Conglomerado Público de Medellín en cumplimiento de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente y se soporta en unos pilares de gestión que permitan la materialización de una gerencia y un direccionamiento estratégico orientados a alcanzar mayor eficacia en la gestión y mejores resultados en el gobierno local.

Para el efectivo cumplimiento de los lineamientos del modelo de gerencia, se desarrollan los siguientes instrumentos de gestión:

2.1.1. Acuerdo Marco de Relacionamento

Es el documento que compila las voluntades del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y de las entidades descentralizadas, con las cuales debe adelantarse su relacionamiento y el ejercicio de la función de tutela, a través de la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, atendiendo al fin primordial para el cual fueron creadas.

En este sentido se suscribe el Acuerdo Marco de Relacionamento, con fundamento en el direccionamiento estratégico definido para cada período administrativo del Distrito Especial de Medellín.

De manera periódica, este instrumento será sujeto a evaluación y seguimiento, acorde con los indicadores establecidos para ello.

2.1.2. Modelo de Gerencia Conglomerado Público de Medellín

Su objetivo es el direccionamiento estratégico, la coordinación y articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios para lograr una mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento de sinergias en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades que lo conforman y la autonomía que les es propia (Art. 73, Decreto 883 de 2015).

2.1.3. Pilares del Modelo de Gerencia Pública

El Modelo se fundamenta en pilares o áreas de gestión administrativa que permiten la articulación de los diferentes procesos de apoyo de las entidades sujetas al modelo, mediante la implementación de buenas prácticas que garanticen su sostenibilidad y la generación de mayor valor social (art. 5 del decreto 863 de 2020).

2.1.4. Riesgos del Modelo de Gerencia

Consiste en analizar y mitigar los eventos a los que pueden verse enfrentados el modelo de gerencia del Distrito Especial de Medellín, a causa de un evento potencial tanto interno como externo.

Corresponde a la Secretaría Privada, realizar de manera periódica el seguimiento y evaluación a la matriz de riesgos del modelo de gerencia. Sus resultados se socializarán oportunamente a los órganos de dirección del Conglomerado.

2.1.5. Política de Propiedad

Es un conjunto de lineamientos mediante los cuales el Distrito Especial de Medellín, ejerce el control de tutela, para el efectivo direccionamiento estratégico y aseguramiento de la sostenibilidad de la propiedad en el tiempo, tanto en las entidades que conforman el

Conglomerado Público como en el resto de entidades en las que el Distrito Especial de Medellín tiene participación.

2.1.6. Riesgos de Propiedad

Consiste en analizar y mitigar los eventos a los que pueden verse enfrentados los intereses patrimoniales del Distrito Especial de Medellín, a causa de un evento potencial tanto interno como externo.

Corresponde a la Secretaría Privada, realizar de manera periódica el seguimiento y evaluación a la matriz de riesgos a la Propiedad. Sus resultados se socializarán oportunamente a los órganos de dirección del Conglomerado.

La implementación de estos instrumentos de gestión para el ejercicio de la gobernanza pública mejora el control y monitoreo de los objetivos estratégicos, fomentan la rendición de cuentas y aumentan la confianza de la ciudadanía respecto al quehacer institucional, promoviendo una administración pública moderna y orientada a resultados.

2.1.7. Aplicación del Índice multidimensional de Gobierno Corporativo

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública (2021), las buenas prácticas son acciones concretas, soluciones prácticas y basadas en conocimientos, investigaciones o experimentos, que, debido a su utilidad y sencillez, pueden aumentar el éxito en la gestión de lo público y servir como ejemplo para otras entidades.

A partir de la transferencia de buenas prácticas desde lo departamental (Antioquia) hacia lo distrital (Medellín), se busca conocer el estado de la implementación del gobierno corporativo en las entidades que conforman el Conglomerado Público de Medellín. Esto se logrará a través de la aplicación del instrumento "Índice Multidimensional de Gobierno Corporativo", que integra medidas y recomendaciones planeadas por la OCDE (2016), la IFC (2019), la CAF (Ibarguen et al.), la Encuesta Código País (2009) y la ISO 37000 (2021), para evaluarlo temporal y transversalmente. El Índice consta de seis dimensiones: 1. Marco de actuación y gobierno corporativo, 2. Propiedad y accionistas, 3. Junta directiva y conflictos de interés, 4. Partes interesadas, 5. Arquitectura de control y 6. Transparencia y revelación de la información.

Estas buenas prácticas fortalecen el desarrollo de capacidades instaladas, asegurando el ejercicio de la buena gobernanza de lo público y su perdurabilidad en el tiempo.

2.2 LINEAMIENTO 2: DE LA GOBERNANZA E INSTANCIAS DEL MODELO DE GERENCIA

El Conglomerado Público de Medellín a través de su modelo de gerencia pública, está diseñado para asegurar la eficiencia, la rendición de cuentas y el relacionamiento de los organismos de nivel central con las entidades descentralizadas y demás grupos de interés. Este modelo facilita la coordinación entre el nivel central y el descentralizado y promueve prácticas de buen gobierno que fortalecen la confianza de la ciudadanía y mejoran la calidad de la toma de decisiones. A continuación, se describen las principales instancias y mecanismos que conforman este modelo de gobernanza.

2.2.1 Instancias del Modelo Conglomerado Público

Comité de Direccionamiento Estratégico: es el encargado de coordinar, articular y orientar estratégicamente las actividades misionales y administrativas del Conglomerado Público. Este comité, según el Art. 4 del Decreto 1686 de 2015, será presidido por el Alcalde e integrado por los Secretarios de Despacho y Directores de Departamentos Administrativos, con la participación permanente del Director del Departamento Administrativo de Planeación del Distrito de Medellín. La Secretaría Privada ejercerá la Secretaría Técnica del Consejo, y a sus sesiones asistirá con voz pero sin voto el Secretario de Evaluación y Control. Las funciones, periodicidad de las reuniones, convocatoria y actas se regirán por lo establecido en el capítulo II del Decreto 1686 de 2015 y demás normas que lo adicionen, modifiquen o complementen.

Comité de Gestión: es el encargado de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación y operación de los pilares de gestión del Modelo Conglomerado Público, según la orientación estratégica impartida por el Comité de Direccionamiento

Estratégico (Art. 10 del Decreto 1686 de 2015). Estará integrado por los Secretarios coordinadores de pilares y será convocado por la Secretaría Privada, que también ejerce la Secretaría Técnica. Las funciones, periodicidad de las reuniones, convocatoria y actas se regirán por lo establecido en el capítulo III del Decreto 1686 de 2015.

El Comité de Gestión, a iniciativa del responsable del pilar, será el encargado de aprobar las actualizaciones y modificaciones no sustanciales de los manuales adoptados, conforme lo establece el decreto 1700 del 23 de octubre de 2015.

En esta misma línea, los pilares estratégicos de Gobierno Corporativo, Planeación Estratégica, Gestión, Ambientes de Control, Direccionamiento Jurídico, Gestión Financiera, Gobernanza de las Comunicaciones, Compras y demás pilares que se adopten, cuentan con instancias y roles de gobernanza que se encuentran reglamentados en el acto administrativo para tal fin.

Comité del pilar. Es la instancia encargada de aprobar la implementación de los lineamientos estratégicos para el pilar de Gobierno Corporativo. Actúa 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.

Conformación del comité

- El Secretario Privado del Distrito Especial de Medellín, quien lo presidirá.
- Los enlaces de Gobierno Corporativo de cada una de las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado.
- Según el tema a tratar, podrán ser invitados con voz pero sin voto, servidores o expertos que a consideración del comité del pilar se requiera su presencia.

Periodicidad de reuniones

El comité del pilar sesionará ordinariamente de manera trimestral y de manera extraordinaria cuando el Secretario Privado lo convoque. De todas las reuniones se generará el acta respectiva.

La operación del comité del pilar será definida en el reglamento que el mismo expida. Estas instancias son las responsables de validar el seguimiento periódico y la evaluación de la implementación de los lineamientos y buenas prácticas de los pilares estratégicos del Modelo de Gerencia

2.2.2 Responsables del Modelo Conglomerado Público de Medellín

Para garantizar una adecuada articulación y coordinación del Modelo de Gerencia Pública establecido para el Distrito, se han establecido unas instancias y responsables para que los organismos, dependencias y entidades que integran los sectores administrativos, ya sea por vinculación o adscripción, cumplan sus funciones en armonía con las políticas gubernamentales de la administración distrital. Es así, como el Art. 3 del Decreto 1686 de 2015, establece los responsables del Modelo de Gerencia así:

- Alcalde como máximo direccionador del modelo y de las políticas gubernamentales.
- Direccionadores de pilares son las secretarías de despacho del nivel central encargadas de liderar, direccionar y hacer seguimiento a la implementación y operación de los pilares de gestión del modelo conglomerado público.

Lo anterior permitirá identificar con claridad las responsabilidades de las partes en la efectiva implementación de las buenas prácticas de gobernanza en el conglomerado público de Medellín.

2.3 LINEAMIENTO 3: DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LAS ENTIDADES DESCENTRALIZADAS

2.3.1 Del Direccionamiento Estratégico

Las juntas y consejos directivos, son un órgano clave para la definición de la orientación estratégica y el seguimiento de la gestión de la entidad. En línea con el Art. 9 del Acuerdo 01 de 2016, corresponde al Alcalde el direccionamiento estratégico del Conglomerado Público, por lo cual una vez definido, es deber de las juntas directivas propender por su ejecución, articulado con la Alta Gerencia a la cual controla y rinde cuentas al propietario. Bajo estos términos, las funciones claves de los órganos de dirección incluyen:

- La definición de la estrategia de la entidad, la cual debe estar alineada con el direccionamiento estratégico emanado por el Alcalde Distrital.
- La supervisión y control de la entidad.
- El control y seguimiento de la Alta Gerencia

2.3.2 De la administración de las entidades descentralizadas

El artículo 49 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 6 del Acuerdo 1 de 2016, establece que *“la dirección de las entidades descentralizadas estará a cargo de un Consejo Directivo o Junta Directiva y la administración de un Director o Gerente o Presidente. Los Consejos Directivos o Juntas Directivas serán presididos por el Alcalde o su delegado.*

La integración del órgano de dirección, las responsabilidades de sus miembros, inhabilidades e incompatibilidades se rigen conforme a las normas vigentes”.

Adicionalmente, en las Asambleas Generales en los casos que aplique, son los órganos de gobierno para ejercer la dirección de las entidades en el marco del control de tutela distrital y para su funcionamiento se aplicarán los mismos criterios de las juntas o consejos directivos consagrados en el presente documento.

Por tanto, desde la óptica de Gobierno Corporativo deben implementarse una serie de prácticas desde lo formal y desde el funcionamiento como tal del órgano de gobierno, para asegurar el mejor aprovechamiento de esta instancia de gobierno.

Como buena práctica de gobernanza adoptada por el Distrito Especial de Medellín, se presentan unos lineamientos para la construcción de mejores decisiones en las entidades, con una visión de sostenibilidad de largo plazo y una adecuada gestión de los riesgos.

2.3.3 Del funcionamiento de los Consejos y Juntas Directivas

Los consejos o juntas directivas, las asambleas de accionistas o sus equivalentes, en los casos que aplique, constituyen el principal órgano de gobierno de las entidades descentralizadas. Son los encargados de incorporar y alinear el direccionamiento estratégico del modelo de gobernanza y las políticas de la Administración Distrital con las de la entidad y demás grupos de interés, teniendo en cuenta los derechos que los estatutos le otorgan al ente central en su calidad de propietario o accionista en el ejercicio de su función de tutela. En consecuencia, el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín adopta los parámetros respecto de su funcionamiento, en concordancia con lo estipulado en los artículos 49, 50, 51, 52, 53, 54 y 55 del Decreto 883 de 2015, el Decreto 780 de 2016 (artículo 2.5.2.3.4.1 y siguientes), reglamentario del sector salud y protección social, así como la Guía de Orientación para integrantes de los órganos de Dirección y Gobierno de las Instituciones de Educación Superior y demás normas que lo modifiquen.

En el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las entidades, estos miembros deben cumplir con unas funciones, deberes y derechos, alineados con los artículos 22 y 23 de la Ley 222 de 1995, los cuales les exigen entre otros: obrar de buena fe, lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios, velar por el cumplimiento de las normas legales y estatutarias, dar un trato equitativo a los socios y abstenerse de participar en actos que impliquen conflicto de interés, salvo autorización de la junta o consejo directivo, junta de socios o asamblea según corresponda.

2.3.4 De las responsabilidades de los órganos de dirección

Los consejos o juntas directivas constituyen el principal órgano de gobierno de las entidades descentralizadas; son los responsables de articular el direccionamiento estratégico de la entidad y los encargados de incorporar y alinear las políticas de la Administración Distrital con las de la entidad y demás grupos de interés.

Es así que en el ejercicio del rol del Estado como accionista, una de las responsabilidades primarias es el establecimiento de un proceso de nominación de miembros de Juntas Directivas bien estructurado y transparente (OECD, 2012).

En procura de un adecuado desempeño de la entidad y su sostenibilidad en lo social, económico y ambiental, se han identificado como buenas prácticas para la gobernanza del Gobierno Corporativo, las siguientes:

Responsabilidad frente a lo estratégico

- Velar porque la planeación estratégica de la entidad esté en armonía con el direccionamiento estratégico definido por el nivel central.
- Direccionar la construcción y evaluación del plan estratégico de la entidad.
- Verificar y asistir a la dirección o gerencia en el adecuado desarrollo del objeto social de la entidad.
- Revisar y aprobar anualmente el Informe de Gobierno Corporativo de la entidad y remitirlo a la Secretaría Privada del Distrito Especial de Medellín.
- Hacer seguimiento periódico a la implementación tanto del direccionamiento estratégico como de la estrategia de la entidad.

Responsabilidad financiera y de presupuesto

- Velar porque el ejercicio financiero propenda por la sostenibilidad, la sustentabilidad y eficiencia en el gasto de la entidad en el corto y largo plazo.
- Aprobar el presupuesto de la entidad, hacer seguimiento a su ejecución y recomendar acciones de redireccionamiento en los casos que aplique, de conformidad con lo establecido en el artículo 43 del Acuerdo 109 de 2019.
- Monitorear la fidelidad de los estados financieros de la entidad.
- Hacer seguimiento y verificación periódica al cumplimiento de las metas financieras fijadas para la entidad.

Responsabilidad frente a los riesgos

- Aprobar la política de riesgos y fijar los límites máximos de exposición para la entidad.
- Socializar a sus grupos de valor y de interés, los riesgos estratégicos que pueden afectar a la entidad.
- Analizar y tomar acción sobre los reportes de la auditoría interna u oficina de control interno, respecto de los hallazgos y acciones de mejora en materia de riesgos.
- Evaluar periódicamente los niveles de tolerancia y apetito al riesgo (riesgos estratégicos y riesgos de operación) de la entidad.
- Las funciones del Consejo o Junta Directiva en materia de gestión de riesgos deberán formalizarse en su reglamento interno, previa presentación ante el CICCI o Comité de Contraloría o Comité de auditoría.

Responsabilidad respecto a la administración

- Nombramiento: recomendar al Alcalde los perfiles idóneos para la designación del gerente o director de las entidades descentralizadas; no obstante, el Alcalde cuenta con la facultad discrecional para el nombramiento, conforme a lo previsto en la Constitución, la ley y los estatutos.
- Acompañamiento: fortalecer a la alta dirección en el desarrollo de competencias y capacidades.
- Evaluación: realizar un proceso anual de evaluación de los gerentes y secretarios de junta de las entidades descentralizadas con base en la metodología y alcance definidos por el propio consejo o junta directiva.
- Remoción: hacer recomendaciones al Alcalde de Medellín sobre la remoción de los gerentes o directores de las entidades descentralizadas, con base en los resultados obtenidos por estos en el proceso de evaluación anual; no obstante, el Alcalde tiene

total discrecionalidad para la nominación y remoción, que le ha sido conferida constitucional, legal y estatutariamente.

Además de lo anterior, los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán cumplir con las funciones contenidas en la Ley 489 de 1998, disposiciones especiales, acto de creación, estatutos, las previstas en el artículo 51 del Decreto 883 de 2015 y las demás que le sean aplicables.

2.3.5 De las funciones de los Consejos y Juntas Directivas

En cumplimiento al artículo 51 del Decreto 883 de 2015, las funciones de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas son:

- 1. Supervisar el cumplimiento y, desempeño del plan operativo de la respectiva entidad, el cual debe estar enmarcado en el Plan de Desarrollo Municipal; el Plan Estratégico Sectorial y los lineamientos de gestión que se tracen para la aplicación del modelo de Gobierno Corporativo - Conglomerado Público Municipio de Medellín.*
- 2. Nombrar al Gerente o Director cuando hubiere lugar.*
- 3. Participar en la construcción del plan estratégico de la entidad; así como monitorear, verificar y asistir a la Dirección o Gerencia de la entidad en su desarrollo y fortalecimiento.*
- 4. Señalar los lineamientos generales a la Dirección o Gerencia de la entidad para que ésta participe en la construcción del Plan Estratégico Sectorial (PES).*
- 5. Adoptar los estatutos internos de la entidad y sus reformas de conformidad con lo dispuesto en el acto de creación y las modificaciones a éste introducidas; así como aprobar el manual de contratación de la entidad.*
- 6. Definir la estructura de la entidad, aprobar la planta de personal y las modificaciones correspondientes y señalar sus funciones básicas conforme a las disposiciones legales vigentes.*
- 7. Fijar la escala de remuneración de los empleos de la entidad de conformidad con las disposiciones que dicte el Gobierno Nacional y los Acuerdos Municipales sobre la materia.*
- 8. Aprobar el proyecto de presupuesto anual de la respectiva entidad y hacerle seguimiento, monitoreo y control a los informes financieros y de gestión que se presenten por la Dirección o Gerencia.*
- 9. Autorizar al Gerente o Director de la entidad para realizar cualquier tipo de empréstito, crédito, endeudamiento o constitución de garantías, siempre que éstos tengan correspondencia con el objeto de la entidad y sus planes estratégicos.*
- 10. Revisar las evaluaciones de ejecución y los informes de gestión presentados por la administración de la entidad o cuando se requiera por disposición del Alcalde o del Consejo Directivo o Junta Directiva.*
- 11. Recibir por parte del Gerente o Director la información del nombramiento y/o la remoción de los empleados del primer nivel directo de la respectiva entidad.*
- 12. Realizar anualmente la evaluación del Director, Gerente o Presidente de la entidad, para lo cual deberá adoptar previamente la metodología y el alcance de la evaluación a través de un manual y/o acto administrativo; y realizar las recomendaciones pertinentes al Alcalde conforme los resultados de las evaluaciones.*
- 13. Identificar y monitorear los riesgos estratégicos que pueden afectar a la respectiva entidad de acuerdo con el objeto para el cual fue creada.*
- 14. Realizar las autoevaluaciones de gestión anual del Consejo Directivo o Junta Directiva.*
- 15. Conformar comités técnicos de apoyo cuando sea necesario para el cumplimiento de funciones y tareas específicas del Consejo Directivo o Junta Directiva.*

16. Expedir su propio reglamento.

2.3.6 Del reglamento

Para el adecuado ejercicio de sus funciones, las juntas o consejos directivos de las entidades del conglomerado, deben tener su propio reglamento basado en los roles y funciones definidos por la ley, por los estatutos de la entidad y los lineamientos presentados en este manual.

Las entidades que cuenten con Asamblea General, lo desarrollarán acorde con lo dispuesto en su documento de creación o estatutos.

Es así como en el ejercicio de implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en lo público y en aras del fortalecimiento de la gobernanza en las entidades descentralizadas del conglomerado, el reglamento de juntas, consejos directivos o asambleas en los casos que aplique, deben contener al menos los siguientes ítems:

Organización y funcionamiento

- Ámbito de aplicación
- Conformación
- Plan anual de trabajo
- Actividades de capacitación

Funciones y responsabilidades de la Junta Directiva. Como mínimo deberán tenerse en cuenta:

- Definir su propio reglamento
- Establecer la estrategia y las políticas de la entidad
- Definirle las funciones al Presidente
- Designar el Secretario de la Junta Directiva y definirles sus funciones
- Crear los comités de apoyo y definirles sus funciones
- Hacer seguimiento constante a la ejecución de sus decisiones
- Presentar informes periódicos de gestión para su correspondiente aprobación

Deberes y derechos de los miembros de Junta o Consejo Directivo. Con el fin de garantizar independencia y conocimiento en la toma de decisiones, los miembros de las Juntas o Consejos Directivos del Conglomerado Público de Medellín podrán registrarse individualmente y como cuerpo colegiado, por los lineamientos establecidos para ello en el presente Manual de Gobierno Corporativo, así como lo establecido por la constitución, la ley y los estatutos.

Reuniones, orden del día y acceso a la información. Para efectos de las reuniones, deberán tenerse en cuenta las reglas establecidas en la ley, los estatutos, así como los lineamientos consignados para ello en el Manual de Gobierno Corporativo, teniendo en cuenta aspectos como facultades, medios, términos de antelación para convocar, y el contenido de la convocatoria, igualmente la periodicidad y el seguimiento de la asistencia. El orden del día será organizado por el Secretario acorde con las instrucciones del Presidente y el cronograma establecido. Como mínimo deberá contener: verificación del quorum, aprobación del orden del día y del acta anterior, temario de la reunión, presentación de informes del Gerente, Director o Rector, temas para discusión y aprobación por parte de la Junta, proposiciones y varios, cuando sea aplicable. En la convocatoria el Secretario deberá indicar cuales de los puntos son de carácter informativo y cuáles de carácter aprobatorio.

Junto con la convocatoria, el Secretario remitirá el material de apoyo de los puntos de carácter aprobatorio. Tanto el Secretario, como el Gerente o Director de la entidad descentralizada garantizará que la información suministrada sea pertinente y suficiente, con la finalidad de garantizar que la decisión adoptada sea lo suficientemente informada.

Para un adecuado desempeño de las funciones de la Junta o Consejo Directivo, la entidad descentralizada, garantizará el acceso a la información necesaria para la toma de decisiones, salvo que se trate de carácter reservado conforme a la ley y en los estatutos. En tal caso, proporcionará los medios necesarios para garantizar el acceso

de los miembros de junta a la información requerida, salvaguardando la confidencialidad de los mismos.

Actas de reuniones. En las actas de las reuniones de las Juntas o Consejos Directivos, se dejará constancia del lugar y fecha de la reunión, la forma y antelación de la convocatoria, el control de asistencia de los miembros de junta o consejo directivo incluyendo los que asistieron en condición de invitados, los asuntos tratados y la discusión en torno a estos, los votos a favor, en contra o en blanco, la información que sirvió de base para la toma de decisiones. Finalmente se indicará la fecha y hora de la clausura de la reunión.

Corresponde a la Gerencia, Dirección o Rectoría, comunicar a la entidad las decisiones que adopten la Junta o Consejo Directivo y las instrucciones que esta imparta. Igualmente este cuerpo colegiado cumplirá con su deber de confidencialidad respecto del manejo de la información y lo establecido por la entidad en este tema.

Evaluación de la Junta o Consejo Directivo y de los comités. La evaluación del órgano de dirección en pleno, se realizará teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el presente manual, los estatutos y demás normas aplicables.

Conflicto de interés. El conflicto de interés deberá ser identificado, declarado y gestionado con base en el Manual de Conflicto de Intereses de la entidad, los lineamientos emanados en el desarrollo del presente manual, las recomendaciones del Departamento Administrativo de la Función Pública, en adelante DAFP, el Decreto 0046 del 30 de enero de 2024 y demás normas aplicables. Su seguimiento deberá ser periódico y será realizado por las Secretarías General y Privada del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, acorde con la Circular 201960000051 del 16 de febrero de 2019.

2.3.7 De los comités

Con fundamento en el numeral 15 del artículo. 51 del Decreto 883 de 2015, los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas podrán crear comités especializados para actuar como órganos de estudio y de apoyo, cuya función principal es analizar en mayor detalle los asuntos encomendados, presentar recomendaciones al pleno del órgano de dirección y contribuir de manera efectiva a su proceso de toma de decisiones.

Los comités serán de carácter permanente o temporal; en cualquier caso, se recomiendan los comités de Auditoría y Riesgos, Finanzas, y Gobierno Corporativo. Lo anterior, acorde con el tamaño y complejidad de la entidad. Estos comités deben tener su propio reglamento, y contar con la participación de al menos un miembro de la junta directiva en procura de facilitar una comunicación efectiva con la junta. Su operación será evaluada anualmente por el Consejo o Junta Directiva en pleno.

Al Comité de Auditoría y Riesgos será invitado de manera permanente el jefe de auditoría de la entidad quien podrá fungir como secretario.

Las deliberaciones y decisiones de los comités constarán en actas que serán remitidas a todos los miembros de la Junta o Consejo Directivo, o socializadas en la siguiente reunión de dicho órgano.

2.3.8 Deberes de los miembros de Junta o Consejos Directivos

Los miembros de los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas deberán cumplir con los deberes fiduciarios propios de los administradores, como órgano colegiado y como miembros individualmente considerados. Entiéndanse como deberes fiduciarios de los miembros de los órganos de dirección los siguientes:

Deber de cuidado o diligencia. Los miembros de los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas tendrán que cumplir en el ejercicio de sus funciones con la debida diligencia de un hombre de negocios, a través del cumplimiento de los deberes definidos por la ley y su normatividad interna.

Deber de lealtad. Los miembros de los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas deberán obrar de buena fe en sus relaciones con la entidad y en función de los intereses de la misma, independientemente de quien los haya designado o del cargo que ostenten.

Deber de confidencialidad. Los miembros de los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas estarán obligados a guardar secreto respecto de las decisiones y de la información de la entidad que tengan carácter confidencial y a las que puedan acceder en razón del ejercicio de su cargo.

Deber de informarse e informar. Los miembros de los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas tendrán el derecho de ser informados y el deber de informarse plenamente, en cualquier tiempo sobre la gestión y funcionamiento de la entidad, para un eficaz proceso de toma de decisiones.

Deber de declarar conocimiento y cumplimiento del Manual de Conflicto de Interés. Los miembros de las Juntas o Consejos Directivos, deberán declarar que conocen el Manual de conflicto de interés establecido por la entidad; de igual forma, deberán manifestar su compromiso con el cumplimiento de lo establecido en dicho manual.

2.3.9 *Derechos de los miembros de Junta o Consejos Directivos*

Las entidades descentralizadas deberán reconocer a los miembros de Consejos o Juntas Directivas a través del reglamento del órgano de dirección los siguientes derechos:

Derecho colegiado de información. Podrán solicitar información relativa a los asuntos que se vayan a deliberar en las reuniones del órgano de dirección con antelación suficiente y en forma debida. La información deberá resultar útil, suficiente y pertinente para el adecuado conocimiento de los temas y para el proceso de toma de decisiones.

Los miembros podrán solicitar toda la información que se considere relevante para el correcto ejercicio de las funciones de su cargo.

Derecho a contar con asesoría externa. Los consejos o juntas directivas de las entidades descentralizadas podrán solicitar la contratación de asesoría por parte de expertos externos a la entidad para el apoyo en el estudio de temas específicos o en relación con el ejercicio de su función como órgano colegiado.

Derecho a solicitar auditorías externas, para evaluaciones o debidas diligencias entre otros.

Derecho a inducción y actualización. Corresponde a la Secretaría Privada adelantar un proceso de inducción en el cual se le brinden a los miembros de junta un contexto general del Conglomerado Público y su direccionamiento estratégico, en tanto a la entidad descentralizada, realizar un proceso detallado que dé a conocer la situación social, económica y ambiental de la entidad, así como los retos que afronta en el corto, mediano y largo plazo. De la misma manera, los miembros de los órganos de dirección podrán participar en espacios de formación en temas de Gobernanza Pública y Gobierno Corporativo, programados por el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo del Distrito Especial de Medellín.

Todos los miembros que se integren por primera vez al Consejo o Junta Directiva, deberán realizar la inducción una vez los hayan posesionado y dentro del primer mes de ejercicio.

2.3.10 *Composición de los Consejos o Juntas Directivas*

En atención a los artículos 52 y 53 del Decreto 883 de 2015, *"los consejos directivos de los establecimientos públicos y las juntas directivas de las empresas industriales y comerciales del Estado y de las que se asimilen en su régimen a éstas, estarán conformados por siete (7) miembros de la siguiente manera: El Alcalde o su delegado quien la presidirá en los términos de artículo 49 de este Decreto; tres (3) servidores de la Administración Pública Municipal designados por el Alcalde y tres (3) personas independientes a la Administración municipal, que por su vinculación académica, estudios o experiencia, estén cualificadas o sean representantes de organizaciones, corporaciones, entidades u organismos relacionados con el objeto de la entidad, designados por el Alcalde.*

El director, gerente o presidente asistirá permanentemente a las sesiones de los consejos directivos o juntas directivas, con voz y sin voto.

PARÁGRAFO. La Secretaría del Consejo Directivo o Junta Directiva será ejercida por el Secretario General o Director Jurídico o Jefe de Oficina Jurídica de la respectiva entidad en su orden o quien haga sus veces. A falta de alguno de estos cargos en la estructura de la entidad, la Secretaría será ejercida por un servidor del nivel directivo o asesor del área administrativa de la entidad, elegido por el Consejo Directivo o Junta Directiva.

De otro lado es necesario tener en cuenta que “los secretarios de despacho, directores de departamento administrativo y demás autoridades municipales que integren los Consejos Directivos o Juntas Directivas de entidades descentralizadas, podrán delegar su participación, designando servidores públicos del nivel directivo o asesor de su correspondiente dependencia”, como lo estipula el artículo 50 del Decreto 883 de 2015.

En cuanto a las suplencias, el artículo 53 del mismo decreto establece que los consejos directivos y juntas directivas de las entidades descentralizadas por servicios no tendrán suplencias, salvo disposición legal en contrario.

2.3.11 Periodo y exclusiones

El periodo para los miembros de junta o consejos directivos, está determinado en el artículo 54 del Decreto 883 de 2015, así: “Los miembros de los consejos directivos o juntas directivas de las entidades descentralizadas por servicios que sean servidores públicos, harán parte del órgano de dirección de la respectiva entidad hasta la dejación del cargo o hasta tanto el Alcalde designe otro servidor.

Los particulares tendrán periodos personales de un (1) año, designados por periodos iguales sucesivos, no obstante, podrán ser removidos por el Alcalde en cualquier momento”. Todo lo anterior, sin perjuicio de otras normas que regulen la materia.

“Las disposiciones referidas a la dirección, administración, conformación y designación de consejos y juntas directivas no les serán aplicables a las Empresas Prestadoras de Servicios Públicos Domiciliarios; Empresas Sociales del Estado, Sociedades de Economía Mixta a las Instituciones de Educación Superior; descentralizadas indirectas y aquellas sometidas a régimen especial”, como lo establece el artículo 55 del Decreto 883 de 2015.

2.3.12 Perfil de los miembros de los Consejos o Juntas directivas

Del perfil general de los miembros de los consejos o juntas directivas. La Administración Distrital, bajo la titularidad del Alcalde como responsable del direccionamiento estratégico y en el ejercicio del derecho que le asiste para el nombramiento y remoción de los miembros de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, como buena práctica de gobierno corporativo establece unos requisitos mínimos para los miembros de consejos o juntas directivas, considerando la importancia de contar con un equipo multidisciplinario acorde con las necesidades estratégicas de la entidad, que genere valor y que cumpla de manera efectiva con sus funciones como órgano colegiado.

Así las cosas, el perfil requerido para los delegados es:

- Acreditar experiencia mínima de 3 años en cargos directivos o como miembros de junta, consejos directivos o similares.
- Título profesional o equivalente.
- Buena reputación, prestigio profesional y buen nombre.
- No estar incurso en conflictos de interés, inhabilidades, incompatibilidades ni prohibiciones, conforme a las leyes que regulan la materia y a lo dispuesto en el manual de conflicto de interés propio de cada entidad.
- No pertenecer a más de cinco (5) Consejos o Juntas Directivas de otras entidades descentralizadas.
- Contar con la disponibilidad de tiempo y con las competencias técnicas para analizar la información.

Respecto de lo anterior, cuando los miembros de Consejos o Juntas directivas delegados sean Secretarios de Despacho, se tendrá en cuenta las condiciones de experiencia establecidas en el Manual de Funciones para el cargo; quienes no podrán delegar su participación en otro servidor en atención a lo dispuesto por la normatividad.

Del perfil de los miembros de los consejos o juntas directivas independientes. Estudios recientes corroboran que los miembros de junta independientes brindan mayor objetividad al momento de tomar decisiones, tienen experiencia, conexiones y perspectivas diferentes a miembros no independientes o patrimoniales (Superintendencia de Sociedades y otros, 2020).

Los candidatos a ser miembros independientes de las Juntas o Consejos Directivos de las entidades descentralizadas deberán contar con un perfil relacionado con cargos de liderazgo del más alto nivel organizacional, amplia experiencia y estudios relacionados con el sector administrativo o similares al cual pertenece la entidad. Específicamente, los componentes del perfil son:

- Acreditar experiencia mínima de 5 años en cargos directivos o como miembros de Junta, Consejos Directivos o similares.
- Título profesional o equivalente.

En adición a los requisitos previamente mencionados, el candidato no deberá estar inmerso en ninguna de las siguientes situaciones:

- No haber tenido vínculos laborales con la entidad descentralizada, con las demás entidades descentralizadas del Conglomerado, ni con el Distrito Especial de Ciencia y Tecnología de Medellín en el año inmediatamente anterior a su nombramiento.
- No tener relación comercial vigente, con la entidad, con las demás entidades del Conglomerado, ni con el Distrito Especial de Ciencia y Tecnología de Medellín.
- No tener ningún vínculo laboral o comercial vigente con los otros accionistas o propietarios de la entidad descentralizada, cuando aplique.
- No tener relación contractual por sí o por interpuesta persona con la entidad para la cual está prestando el servicio o con las que haga parte del sector administrativo a la cual pertenece la misma. Esto, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 14 del Decreto Nacional 128 de 1976 y demás normatividad aplicable.

Cada una de las entidades descentralizadas podrá complementar el perfil mínimo requerido para los miembros de su consejo o junta directiva, de acuerdo con el sector, las características y las necesidades de profesionalización del órgano de dirección de la entidad. Esto se hará con el acompañamiento de la Secretaria Privada.

Todo lo anterior, sin perjuicio de la normatividad específica para algunos sectores como Salud y Educación, entre otros.

2.3.13 Elección y remoción

Al Alcalde de Medellín en el marco de la función de tutela (Corte Constitucional C-1258/01), le corresponde designar representantes en juntas o consejos directivos de entidades del sector central o descentralizado del Conglomerado Público de Medellín.

Para ello contará con un listado de candidatos que cumplan con el perfil mínimo requerido para ostentar esta calidad, conforme a la identificación de necesidades estratégicas identificadas de la entidad y del Distrito. Corresponde a la Secretaría Privada, con base en los resultados de la evaluación anual del cuerpo colegiado o por sugerencia de los miembros de Consejos y Juntas Directivas actuales, recomendar al Alcalde perfiles de miembros para el desempeño de este rol.

La verificación de inhabilidades e incompatibilidades estará a cargo de la Secretaría General del Distrito de Medellín.

La remoción o pérdida de calidad de miembro de consejo o junta directiva, se podrá dar por las siguientes causales:

- Cuando el miembro de junta o consejo directivo esté incurso en un conflicto de interés de carácter permanente o en otras inhabilidades o incompatibilidades.
- Cuando el miembro de junta o consejo directivo renuncie a ser parte del órgano de dirección.
- Cuando los resultados de la evaluación anual, indiquen una gestión desfavorable a los intereses estratégicos de la entidad.
- Ausencia injustificada a 4 sesiones de la Junta o Consejo Directivo.

El procedimiento que detalla lo anterior, reposa en la plataforma del Sistema Integral de Gestión del Distrito Especial de Medellín.

2.3.14 Transferencia de conocimiento

Para mantener el rumbo estratégico y el adecuado funcionamiento del órgano de dirección y de la entidad, en caso de que exista una remoción o cambio de más de la mitad de los miembros del órgano de dirección de una entidad descentralizada, se hace necesario conservar como mínimo un miembro independiente hasta la fecha de culminación del periodo para el cual fue designado, a fin de adelantar un ejercicio de transferencia de conocimiento.

2.3.15 Remuneración

Cuando los estatutos o la Ley establezcan algún tipo de pago por la participación de los miembros independientes de Consejos o Juntas Directivas, como representantes del Distrito Especial de Medellín en las sesiones del órgano, corresponderá a la respectiva entidad descentralizada, con acompañamiento de la Secretaría Privada del Distrito, presentar a éste una propuesta de honorarios de acuerdo con las capacidades financieras de la entidad. Esta remuneración deberá ser aprobada anualmente por la respectiva Junta Directiva o por la Asamblea General de Accionistas cuando aplique.

2.3.16 De las reuniones del Consejo o Junta Directiva

Para el efectivo funcionamiento de la Junta o Consejo Directivo, es necesario la adopción de buenas prácticas como:

- Garantizar que los miembros del órgano colegiado reciban información adecuada, pertinente, necesaria y oportuna de manera previa, para la toma de decisiones en cada reunión.
- Establecer el cronograma anual de reuniones, esto es, la agenda típica que considere, tanto temáticas relacionadas con la operación de la entidad y que estén sujetas a aprobación de la junta directiva, como los asuntos estratégicos fundamentales a tratar en cada una de las sesiones, como lo son: seguimiento a la gestión estratégica, a la gestión de riesgos, la evaluación a la gerencia, la evaluación a la junta directiva o el seguimiento a los indicadores clave. De igual forma, tener en cuenta que en dichos calendarios se deben abordar los reportes de los comités establecidos.

Estas buenas prácticas permiten a los miembros de junta o consejo directivo, preparar la sesión y estudiar la información necesaria, o consultar fuentes adicionales, para definir su postura ante las discusiones a desarrollarse.

En todo caso, corresponde a cada órgano de dirección reglamentar la realización de sesiones extraordinarias, así como las condiciones para llevar a cabo las reuniones no presenciales o mixtas, como se describe a continuación.

Reuniones no presenciales. Son aquellas que se realizan acorde con el cronograma establecido, dentro o fuera del domicilio social, siempre y cuando se cuente con el quorum reglamentario para deliberar según lo establecido legal o estatutariamente, utilizando cualquier medio para tomar decisiones por comunicación sucesiva o simultánea.

Reuniones mixtas. Son aquellas en las que conforme se determine en la convocatoria, algunos miembros del cuerpo colegiado asisten de manera presencial y otros no presenciales (virtualmente), siempre y cuando se cuente con el quorum reglamentario para deliberar según lo establecido legal o estatutariamente, utilizando cualquier medio para tomar decisiones por comunicación sucesiva o simultánea.

Cuando se trate de reuniones no presenciales o mixtas, es necesario precisar el medio utilizado para el desarrollo de la reunión (plataforma tecnológica), el procedimiento para la verificación de la identidad de los participantes y la forma en que se dará el uso de la palabra.

Convocatoria, periodicidad y seguimiento de la asistencia. Una vez establecido el cronograma anual de reuniones, las convocatorias se deben realizar por lo menos con cinco días hábiles de anterioridad, acompañada de los documentos o información asociada a cada punto considerado en el orden del día de las reuniones, siempre que se trate de sesiones ordinarias, de tal forma que se promueva la participación efectiva de los miembros y se facilite el proceso de toma de decisiones como órgano colegiado.

El envío de la información y convocatoria a las reuniones del Consejo o Junta Directiva se debe realizar a través de los medios establecidos para ello en el respectivo reglamento de junta.

En cuanto a la periodicidad, los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas deberán reunirse de forma ordinaria por lo menos seis (6) veces en el año, observando, en todo caso, lo dispuesto en sus estatutos.

La definición respecto del número de reuniones ordinarias por año deberá formalizarse a través del reglamento del Consejo o Junta Directiva, documento equivalente o sus estatutos.

La asistencia de los miembros a las sesiones del Consejo o Junta Directiva constituye un elemento fundamental para la gobernabilidad de las entidades descentralizadas en la medida que es una manifestación más del deber de diligencia de sus miembros, además, facilita la alineación de expectativas y estrategias entre el Distrito Especial de Medellín y la entidad.

En este sentido, para los miembros designados o delegados por el Alcalde, corresponde a la Secretaría Privada hacer seguimiento a la asistencia de los miembros a las reuniones ordinarias y extraordinarias a través del diligenciamiento del formulario de asistencia a reuniones de Consejo o Junta Directiva habilitado para ello.

En caso de inasistencia sin justa causa a tres (3) reuniones consecutivas al órgano de dirección, se podrá proponer al Alcalde Distrital la remoción del miembro de junta para que aquel decida sobre su continuidad.

2.3.17 Evaluación del órgano de dirección

El órgano colegiado de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público de Medellín, esto es: Presidente, Gerente, Director o Rector, miembros de junta, así como el Secretario de la Junta y los comités especializados de junta directiva, deberán implementar un ejercicio anual de evaluación de su propia gestión, que permita hacer seguimiento a sus actuaciones y fortalecer el desarrollo de las actividades a su cargo (Numeral 14 del art. 51 Decreto 883 de 2015).

La Secretaría Privada del Distrito Especial de Medellín, coordinará con el Secretario del Consejo o Junta Directiva y con el presidente, la metodología y el desarrollo de la evaluación tanto de Consejos o Juntas Directivas, como de los gerentes o directores. Cada entidad descentralizada, en cabeza de quien presida su junta o consejo directivo, realizará la evaluación e informará de los resultados al órgano respectivo; así mismo, incluirá las principales conclusiones en el informe anual de Gobierno Corporativo de la entidad respectiva y sus aspectos más relevantes serán tenidos en cuenta en el informe consolidado del Conglomerado.

Para el cumplimiento de este propósito, se definirá la metodología y el alcance de la evaluación considerando los siguientes componentes.

En cuanto a la metodología. La metodología de evaluación se implementará de manera gradual, de forma tal que cada vigencia se ajuste con base en los resultados y los retos identificados, con miras a lograr evaluaciones integrales en el marco de las buenas prácticas de Gobierno Corporativo para la gobernanza de lo público. Así las cosas, la evaluación considerará los siguientes criterios:

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

En cuanto al alcance. Este aspecto, se deberán tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Desempeño y efectividad del Consejo o Junta Directiva como órgano colegiado.
- Desempeño y efectividad individual de los miembros del Consejo o Junta Directiva.
- Efectividad en el rol de presidente y el secretario del Consejo o Junta Directiva.
- Desempeño y aporte de los comités de apoyo al Consejo o Junta Directiva.
- Relacionamiento entre Consejo o Junta Directiva y la alta gerencia.
- Relacionamiento de las Consejo o Junta Directiva con el nivel central.

Corresponde al presidente del Consejo o Junta Directiva de las entidades descentralizadas coordinar el proceso anual de evaluación e informar los resultados al órgano que preside y a la Secretaría Privada del Distrito Especial de Medellín, en el primer trimestre del año para ser incluidos en los informes anuales de Gobierno Corporativo del Distrito. Igualmente formulará un plan de fortalecimiento si hay lugar de ello.

2.3.18 Riesgos de Miembros de Junta

Consiste en analizar y mitigar los posibles eventos que pueden impactar negativamente la toma de decisiones, el direccionamiento estratégico y el cumplimiento de las responsabilidades por parte de los miembros de las juntas o consejos directivos de las entidades. Fuente: (Elaborado por la Secretaría Privada).

Corresponde a la Secretaría Privada, realizar de manera periódica el seguimiento y evaluación a la matriz de riesgos de miembros de junta. Sus resultados se socializarán oportunamente al Consejo de Gobierno.

2.4 LINEAMIENTO 4: DEL CENTRO DE ESTUDIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

El Centro de Estudios de Gobierno Corporativo -CEGC-, es un espacio para la gestión del conocimiento en el que a través del intercambio de información estratégica se promueve la eficiencia, eficacia y aprovechamiento de sinergias en la gestión administrativa del Conglomerado del Distrito Especial de Medellín.

A través del CEGC, se fortalecerá las competencias y conocimientos especializados de los órganos de dirección y servidores del conglomerado que desarrollan los temas de Gobierno Corporativo y buenas prácticas de gobernanza en lo público, como medio que permite optimizar estrategias para aportar en la construcción de una Administración abierta y transparente, una sociedad ambientalmente sostenible, un territorio innovador e inclusivo bajo el concepto de desarrollo humano integral.

En el CEGC se realizará la inducción para los nuevos miembros de Consejos o Juntas Directivas, la realización de procesos de formación, capacitaciones, foros, charlas, investigaciones y publicaciones, entre otros. En estos espacios se propenderá por el intercambio de buenas prácticas institucionales en alta gerencia, el desarrollo y la divulgación de contenidos en relación con las nuevas tendencias de la administración pública, para que, a través de la transferencia de conocimiento, se fortalezcan las capacidades gerenciales con miras a afrontar los nuevos retos en materia de gobernanza.

En todo caso, el CEGC será coordinado por la Secretaría Privada y su desarrollo será acorde con lo dispuesto en la Resolución 2020500078403 de 2020.

2.5 LINEAMIENTO 5: TRANSPARENCIA Y REVELACION DE INFORMACIÓN

El Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, y las entidades descentralizadas que integran el Conglomerado Público divulgarán regularmente su información financiera y no financiera, en línea con las prácticas de transparencia y revelación de información de Gobierno Corporativo y de esta manera ejercer el control de tutela del Distrito Especial de Medellín y gestionar y preservar el interés público.

A través de un sistema de divulgación pública, se facilita a la ciudadanía y los diferentes grupos de interés el acceso a la información de modo igualitario, oportuno y eficiente respecto de la gestión del Modelo de Gerencia, la implementación de buenas prácticas de gobernanza y del gobierno corporativo, así como de los procesos de formación e investigación del Centro de Estudios de Gobierno Corporativo del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.

El Distrito Especial de Medellín desarrollará y pondrá a disposición de las entidades descentralizadas una Plataforma como herramienta de gestión para implementar de manera efectiva las recomendaciones contenidas en el presente manual. Esta plataforma consolidará la información de las prácticas de Gobierno Corporativo de cada entidad y sus órganos de dirección, facilitando la elaboración del informe anual del Conglomerado, que incluirá el Informe de Gobierno Corporativo.

La plataforma, administrada por la Secretaría Privada, contendrá información gestionada por el enlace designado de cada entidad. Esta información estará actualizada y conforme a los parámetros requeridos en pro de la sostenibilidad del Modelo y su perdurabilidad en el tiempo.

Como buena práctica de Gobierno Corporativo en cuanto al tema de revelación y transparencia de la información, que aplica a los Consejos o Juntas Directivas de las entidades descentralizadas, se deberá preparar anualmente un informe de gestión que incluya al menos la siguiente información:

- Conformación del Consejo o Junta Directiva y sus comités (cargos, perfiles, fecha de inicio y calidad de los miembros).
- Datos de asistencia a las reuniones del Consejo o Junta Directiva y sus comités y un comparativo respecto a los años anteriores.
- Principales temas y decisiones tomadas en el marco de las reuniones del Consejo o Junta Directiva.
- Principales temas abordados en el marco de las reuniones de los comités de las juntas o consejos directivos.
- Conflictos de intereses presentados durante el periodo por los miembros del Consejo o Junta Directiva y sus comités, así como su proceso de administración.
- Principales resultados de la evaluación del órgano de dirección.
- Resultados de las auditorías internas al Gobierno Corporativo.

2.6 LINEAMIENTO 6: CONFLICTOS DE INTERÉS

Como una buena práctica de Gobierno Corporativo para fortalecer la transparencia, la confianza y el desarrollo de discusiones que prevengan asuntos que puedan comprometer la calidad de la toma de decisiones en las entidades, y en un adecuado ejercicio del control de tutela por parte del Distrito Especial de Medellín, se establece el contexto general para la gestión de posibles conflictos de intereses en las entidades que conforman el Conglomerado Público.

Por lo tanto, los miembros de Consejos o Juntas Directivas, la alta gerencia y los funcionarios del nivel central y descentralizado deben actuar de manera objetiva, con diligencia y lealtad hacia las entidades en las que operan, siguiendo los principios y responsabilidades establecidos en el presente documento y los estatutos de cada entidad, y cumpliendo con la normativa aplicable en materia de inhabilidades, incompatibilidades y conflictos de intereses.

Al respecto, la OCDE (2017) define el conflicto de intereses como *“un conflicto entre las obligaciones públicas y los intereses privados de un servidor público, en el que el servidor público tiene intereses privados que podrían influir indebidamente en la actuación de sus funciones y sus responsabilidades oficiales”*.

En tanto para la organización Transparencia por Colombia *“el conflicto de intereses surge cuando un servidor público tiene un interés privado que podría influir, o en efecto influye, en el desempeño imparcial y objetivo de sus funciones oficiales, porque le resulta particularmente conveniente a él, o a su familia, o a sus socios cercanos”* (Transparencia por Colombia, 2014).

En Colombia, el concepto de conflicto de intereses se encuentra definido en el artículo 44 del Código General Disciplinario (Ley 1952 de 2019) en el cual se explica que este surge *“cuando el interés general propio de la función pública entra en conflicto con el interés particular y directo del servidor público”*.

Este tipo de situaciones comprometen la imparcialidad y objetividad en la toma de decisiones, deteriorando la confianza pública y afectando negativamente la integridad del servicio público.

De igual forma, el decreto 0046 de 2023, reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, en lo relativo al conflicto de intereses y competencia de los administradores en la toma de decisiones y la aplicación del principio de deferencia al criterio empresarial, toda vez que sus actuaciones deben tener en cuenta los intereses de la sociedad.

Por su parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública, de manera permanente busca orientar a las entidades en el tema, a través de diversas herramientas, instrumentos y análisis para la identificación, gestión y seguimiento de los conflictos de intereses. En este sentido, el DAFP (2019), en la guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano Versión 2, establece que las principales características de los conflictos de intereses son:

- *Implican una confrontación entre el deber público y los intereses privados del servidor.*
- *Son inevitables y no se pueden prohibir debido a que los servidores públicos tienen familiares y amigos que podrían estar involucrados en alguna decisión laboral.*
- *Pueden ser detectados y declarados voluntariamente antes de que existan y generen irregularidades o corrupción.*
- *Por medio de su identificación y declaración se pretende preservar la independencia de criterio y el principio de equidad de la función pública.*
- *Se pueden constituir en un riesgo de corrupción y si se materializa, se incurrirá en actuaciones fraudulentas o corruptas.*
- *Afecta el normal funcionamiento de la administración pública.*

Al identificar y tratar adecuadamente los conflictos de interés, las entidades pueden prevenir la corrupción, proteger el interés público y fortalecer la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales. Esta práctica refleja el compromiso del conglomerado con los más altos estándares de conducta ética y responsabilidad corporativa (Circular 201960000051 de 2019 Directrices para el manejo del conflicto de intereses en el conglomerado público de Medellín).

2.6.1 Clasificación de los conflictos de interés

Enmarcados en la normatividad aplicable y acorde con lo establecido en la Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano (2019), del Departamento Administrativo de la Función Pública, los conflictos de intereses se clasifican así:

- **Potenciales.** Cuando el servidor tiene un interés particular que podría influir en sus obligaciones como servidor público, pero aún no se encuentra en aquella situación en la que debe tomar una decisión. Sin embargo, esta situación podría producirse en el futuro.
- **Reales.** Cuando el servidor ya se encuentra en una situación en la que debe tomar una decisión, pero, en el marco de esta, existe un interés particular que podría influir en sus obligaciones como servidor público.
- **Aparentes.** Cuando el servidor público no tiene un interés privado, pero alguien podría llegar a concluir, aunque sea de manera tentativa, que sí lo tiene y afectaría su imagen profesional y la de la entidad.

Tomado de DAFP. Adaptación de DPTSC basada en el documento “Gestión de los conflictos de interés” de la Oficina Antifraude Catalunya. Recuperado de: <https://www.antifrau.cat/es/conflictos-de-interes.html> [Fecha de consulta 24 de abril de 2024].

2.6.2 Elementos que configuran el conflicto de interés

Para que un conflicto de intereses se configure, se deben observar los siguientes elementos: i) tener un interés particular y directo sobre la regulación, gestión, control o decisión del asunto, ii) que dicho interés lo tenga alguna de las personas que interviene o actúa en su condición de integrante del órgano de administración, conforme a lo regulado en la normativa vigente y iii) que no se presente declaración de impedimento para actuar en el mismo, por parte del integrante del órgano de administración (circular 201960000051 de 2019) con alcance al Conglomerado.

2.6.3 Características

Según la Guía de Administración Pública Conflicto de Interés de Servidores Públicos del DAFP, algunas de las características del conflicto de intereses, son: i) *implica la confrontación entre el deber público y los intereses privados del funcionario, es decir, éste tiene intereses personales que podrían influenciar negativamente sobre el desempeño de sus deberes y responsabilidades*; ii) *mediante el régimen de conflicto de intereses se busca preservar la independencia de criterio y el principio de equidad de quien ejerce una función pública, evitando que su interés particular afecte la realización del fin al que debe estar destinada la actividad del Estado*; iii) *el conflicto de intereses genera ocurrencia de actuaciones fraudulentas o corruptas, afecta el normal funcionamiento de la administración pública y desconfianza en el quehacer público* y iv) *un conflicto de intereses puede ser detectado, informado y desarticulado voluntariamente, antes que, con ocasión de su existencia, se provoquen irregularidades o corrupción*. (Circular 201960000051 de 2019) con alcance al Conglomerado.

2.6.4 Lineamiento para el manejo y prevención de conflictos de intereses

Dado que el conflicto de intereses tiene el potencial de hacer que se tomen decisiones que no corresponden con el interés general, es totalmente necesario que los servidores públicos (art. 123 C.P de 1991), separen sus intereses privados del ejercicio de sus funciones. (<https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/Publicaciones/gestion-publica/Guia-4-Conflicto-intereses.pdf>).

Corresponde entonces a los miembros de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público de Medellín, en el marco de sus actuaciones que le fueren encomendadas por disposición en la ley y los estatutos de la respectiva entidad, abstenerse de intervenir directa o indirectamente en las decisiones o conductas respecto de las cuales exista o pueda existir conflicto de intereses.

En el caso de una posible configuración del conflicto de intereses, al miembro del órgano de dirección, le corresponderá suspender toda la actuación e intervención directa o indirecta en las actividades, deliberaciones o decisiones que tengan relación con el conflicto real o presunto y poner en conocimiento del superior inmediato la situación que se considera, es un conflicto de intereses entre sus funciones y sus intereses privados, bien sea directamente o a través de la Secretaría General o quien haga sus veces. Será el superior jerárquico o el órgano directivo según la estructura y conformación de la entidad y de acuerdo con las disposiciones legales y estatutarias en la materia, quienes deciden sobre la efectiva existencia o no del conflicto. El superior jerárquico deberá contar con la asesoría del Comité de Auditoría y Riesgos, o la Oficina de Auditoría o Control Interno en la evaluación, de acuerdo con el procedimiento establecido en la entidad para la definición de las medidas para resolver el conflicto. El implicado si es del caso, debe abstenerse de deliberar y votar, dejando constancia en las respectivas actas. La entidad debe asegurarse de iniciar la investigación necesaria para determinar si existe un conflicto de intereses, de conformidad con el Código Único Disciplinario y demás normas concordantes o modificatorias.

Como buena práctica de gobernanza para la identificación y el tratamiento proactivo de los conflictos de intereses, cada entidad debe adoptar las acciones necesarias orientadas a su prevención y adecuado tratamiento, teniendo en cuenta como mínimo las siguientes acciones:

- Elaborar y publicar su respectivo Manual de Conflicto de Intereses que incluya el procedimiento para la identificación, mitigación y gestión de los conflictos, considerando las características y funciones propias de cada entidad, el régimen jurídico que lo regula y lo establecido en el presente manual de gobierno corporativo.
- Previo a la posesión de los integrantes de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, la Secretaría General del Distrito Especial de Medellín, verificará lo referente al régimen de inhabilidades, incompatibilidad y conflictos de intereses, acorde con lo establecido por la Constitución Política de 1991, el decreto 0046 del 30 de enero de 2024 y la legislación aplicable en caso concreto.
- Implementar para todos sus servidores de nivel directivo y miembros de consejo o junta directiva una declaración de conocimiento y cumplimiento del Manual de Conflicto de Intereses, con el fin de identificar situaciones y analizar las alternativas de mitigación.

- Validar la presentación de las declaraciones y certificaciones que por ley le corresponde presentar a los órganos directivos de las entidades descentralizadas del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, dejando constancia de ello.
- Formular e implementar un plan de capacitación para los integrantes de sus órganos de administración en lo referente al conflicto de intereses, dejando constancia de ello.
- Reportar en forma sucinta a la Secretaría Privada, la declaración y tratamiento de los conflictos de intereses, que hayan tenido lugar, para ser incorporados en el informe anual de Gobierno Corporativo.

Al implementar mecanismos efectivos para identificar, declarar y gestionar los conflictos de interés, las entidades del conglomerado pueden mitigar los riesgos asociados con la toma de decisiones sesgadas o influenciadas por intereses particulares. Esto contribuye a fortalecer la transparencia, la confianza y la eficacia en la gestión pública, promoviendo así el desarrollo sostenible y la inclusión social en el Distrito Especial de Medellín.

3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación permiten monitorear de manera continua el desempeño del modelo de gerencia y del pilar de Gobierno Corporativo, respecto de su avance y grado de madurez a través de herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo.

3.1 SEGUIMIENTO

La herramienta para hacer el seguimiento y consolidar la información referente a la implementación del modelo de gerencia, las buenas prácticas y el estado del pilar de Gobierno Corporativo en las entidades del Conglomerado Público, será la Plataforma establecida para ello en la Secretaría Privada.

Con la información disponible en esta Plataforma, se realizarán periódicamente los reportes que reflejen la situación actual, de manera que se puedan generar las alertas en la implementación de las buenas prácticas de gobernanza y establecer acciones de fortalecimiento según sea necesario.

3.2 EVALUACIÓN

La evaluación de la implementación del pilar de Gobierno Corporativo, se realizará a través de los indicadores propuestos en este documento, los cuales tendrán como adjunto a este manual, su respectiva ficha técnica.

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad	Responsable
Realizar seguimiento al ejercicio de control de tutela que le corresponde al Distrito.	Nombrar el 100% de los gerentes, directores o rectores de las entidades del conglomerado.	# de gerentes, directores o rectores nombrados / # total de gerentes, directores o rectores de las entidades descentralizadas.	Semestral	Secretario Privado
Realizar seguimiento a los pilares del Modelo de Gerencia Pública.	Hacer el seguimiento y evaluación a la implementación de los lineamientos de los pilares del modelo de gerencia.	# de lineamientos de los pilares implementados / # total de lineamientos de los pilares.	Anual	Secretario Privado
Realizar seguimiento a los riesgos del Modelo de Gerencia	Elaborar la matriz de riegos del modelo de gerencia.	Matriz de riesgos elaborada.	Anual	Secretario Privado
	Hacer seguimiento a la matriz de riesgos del modelo de gerencia.	# de riesgos con seguimiento/ # total de riesgos identificados en la matriz.	Semestral	Anual

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad	Responsable
Realizar seguimiento a la política de propiedad del Distrito especial de Medellín.	Elaborar la Política de propiedad del Distrito Especial de Medellín.	Política de propiedad elaborada y aprobada.	Anual	Secretario Privado de Hacienda Director del DAP.
	Hacer seguimiento a los lineamientos de la política de propiedad.	# de lineamientos de la política de propiedad implementados/ # total de lineamientos formulados .	Semestral	Secretario Privado de Hacienda Director del DAP.
Realizar seguimiento a los riesgos de la Política de Propiedad del Distrito Especial de Medellín.	Elaborar la matriz de riesgos de la política de propiedad.	Matriz de riesgos elaborada.	Anual	Secretario Privado de Hacienda Director del DAP.
	Hacer seguimiento a la matriz de riesgos de la política de propiedad.	# de riesgos con seguimiento/ # total de riesgos identificados en la matriz.	Semestral	
Promover el direccionamiento estratégico para el periodo de gobierno.	Emitir el direccionamiento estratégico para el período de gobierno.	# de lineamientos del direccionamiento estratégico implementados/ # total de lineamientos del direccionamiento estratégico formulados.	Anual	Departamento Administrativo de Planeación (Art. 340, numeral 9, decreto 863 de 2020).
Evaluar temporal y transversalmente la implementación del Gobierno Corporativo en las entidades que conforman el Conglomerado Público de Medellín.	Medir el estado de la implementación del Gobierno Corporativo en las entidades que conforman el Conglomerado Público de Medellín.	Promedio de las tasas de madurez o implementación de las diferentes categorías que conforman el índice de buenas prácticas en las organizaciones que conforman el conglomerado público de Medellín.	Bienal	Secretario Privado
Realizar seguimiento al ejercicio de control de tutela que le corresponde al Distrito.	Nombrar el 100% de los gerentes, directores o rectores de las entidades del conglomerado.	# de gerentes, directores o rectores nombrados / # total de gerentes, directores o rectores de las entidades descentralizadas.	Semestral	Secretario Privado
Realizar seguimiento al ejercicio de control de tutela que le corresponde al Distrito.	Gestionar y aplicar el 100% de las situaciones que impliquen la remoción de los gerentes, directores o rectores de las entidades del conglomerado.	# de situaciones gestionadas que implicaron la remoción de gerentes, directores o rectores / # total de situaciones que implicaron la remoción de gerentes, directores o rectores de las entidades descentralizadas.	Semestral	Secretario Privado

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad	Responsable
Realizar seguimiento al ejercicio de control de tutela que le corresponde al Distrito.	Designar el 100% de los asientos de representación del Distrito en Consejos o Juntas Directivas.	# de asientos del Distrito Especial cubiertos en juntas o consejos directivos/# total de asientos del Distrito Especial en juntas o consejos directivos	Trimestral	Secretario Privado
Realizar seguimiento al funcionamiento de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, en las que el Distrito Especial de Medellín tiene asiento.	Asistencia al 100% de las Asambleas Generales en los casos en que aplique.	# de Asambleas ordinarias y extraordinarias asistidas / # de Asambleas ordinarias y extraordinarias realizadas.	Anual	Secretario Privado
Realizar seguimiento al funcionamiento de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, en las que el Distrito Especial de Medellín tiene asiento.	Asistencia al 100% de las sesiones de Consejo o Junta Directiva en el periodo	# de sesiones de Consejo o Junta Directiva asistidas / # de sesiones de Consejo o Junta Directiva realizadas	Trimestral	Secretario Privado
Realizar seguimiento al funcionamiento de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, en las que el Distrito Especial de Medellín tiene asiento.	Consolidar el 100% de los informes de sesión enviados por los representantes del Distrito en consejos o juntas directivas	# de informes de sesión de miembros de junta o consejo directivo consolidados / # de informes de sesión de miembros de junta o consejo directivo enviados	Trimestral	Secretario Privado
Realizar seguimiento al funcionamiento de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, en las que el Distrito Especial de Medellín tiene asiento.	Consolidar el 100% de los informes de gestión enviados por los secretarios de los consejos o juntas directivas	# de informes de gestión de junta o consejo directivo consolidados / # de informes de gestión de junta o consejo directivo enviados	Anual	Secretario Privado
Realizar seguimiento al funcionamiento de los órganos de dirección de las entidades descentralizadas, en las que el Distrito Especial de Medellín tiene asiento.	Hacer seguimiento al 100% de las evaluaciones de los órganos de dirección	# de evaluaciones de los órganos de dirección analizadas/ # total de evaluaciones de los órganos de dirección realizadas	Anual	Secretario Privado
Hacer seguimiento a la implementación del direccionamiento estratégico.	Emitir el direccionamiento estratégico.	Direccionamiento estratégico emitido a través de acta de Consejo de Gobierno.	Cuatrienal	Alcalde
Hacer seguimiento a la implementación del direccionamiento estratégico.	Hacer seguimiento a los lineamientos del direccionamiento estratégico.	# de lineamientos con seguimiento/ # total de lineamientos emitidos	Anual	Secretario de Gobierno y Gestión del Gabinete

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad	Responsable
Hacer seguimiento a la implementación del Acuerdo Marco de Relacionamento	Realizar el seguimiento al 100% de los indicadores del Acuerdo Marco de Relacionamento	# de indicadores del Acuerdo Marco de Relacionamento con seguimiento/ # total de indicadores del Acuerdo Marco de Relacionamento	Anual	Secretario Privado a través de un tercero
Hacer seguimiento a la implementación de los pilares de gestión.	Realizar el seguimiento al 100% de los pilares de gestión del modelo de gerencia pública.	# de pilares a los cuales se les hace seguimiento/ # de pilares del modelo de gerencia.	Semestral	Cada Secretario de despacho responsable del pilar.
Potenciar el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo	Desarrollar el programa de inducción para los miembros de junta y consejos directivos	Programa de inducción para los miembros de junta y consejos directivos implementado	A demanda	Secretaría Privada y Junta Directiva de la entidad descentralizada
Potenciar el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo	Fortalecer las competencias gerenciales del 100% de los miembros de juntas o consejos directivos.	# de miembros de junta o consejos directivos que participan de los procesos de formación del CEGC/ # total de miembros de junta o consejos directivos # de actividades en temas de gerencia pública desarrolladas/# total de actividades establecidas en el plan anual de formación del CEGC.	Anual	Secretario Privado
Potenciar el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo	Promover investigaciones sobre las tendencias y retos de la gobernanza pública	# de investigaciones promovidas /# total de investigaciones establecidas en el plan anual de formación del CEGC.	Anual	Secretario Privado
Potenciar el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo	Realizar al menos una publicación anual sobre buenas prácticas de gobernanza en el conglomerado público, haciendo uso de los canales establecidos en la Alcaldía y en repositorios de los diferentes grupos de interés.	# de publicaciones anuales sobre buenas prácticas de gobernanza en el conglomerado público	Anual	Secretario Privado y los secretarios de despacho coordinadores de los pilares.
Divulgar los informes de gestión del Conglomerado Público de Medellín	Generar y publicar el informe consolidado del Conglomerado Público de Medellín.	Informe consolidado del Conglomerado Público de Medellín	Anual	Secretario Privado

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad	Responsable
Divulgar los informes de gestión del Conglomerado Público de Medellín	Realizar el seguimiento al 100% de los informes de gobierno corporativo presentados por las entidades descentralizadas	# de informes de gobierno corporativo analizados/ # total de informes de gobierno corporativo presentados	Anual	Secretario Privado
Divulgar los informes de gestión del Conglomerado Público de Medellín	Consolidar y analizar la información de la gestión del modelo de gerencia y sus instrumentos de operación.	Plataforma implementada que integra los instrumentos de gestión del modelo de gerencia.	Trimestral	Secretario Privado
Publicar los informes de gestión consolidados del modelo de gerencia en canales dispuestos para este fin.	Publicación del 100% de los informes de gestión del modelo de gerencia consolidados (lineamientos del direccionamiento estratégico, seguimiento a los pilares de gestión y Gobierno Corporativo).	# de informes de gestión publicados/ # total de informes de gestión del modelo de gerencia.	Anual	Secretario Privado y corresponsable la Secretaría de Comunicaciones.
Emitir el lineamiento para la prevención del Conflicto de Intereses en el marco del Gobierno Corporativo.	Lineamiento para la prevención del Conflicto de Intereses en el marco del Gobierno Corporativo.	# de acciones para la prevención del conflicto de intereses implementados/ # Total de acciones definidas para la prevención del conflicto de intereses en el marco del gobierno corporativo.	Anual	Secretaria Privada Secretaria General Entidades des centralizadas.
Ajustar el modelo de gerencia del conglomerado público al Sistema Distrital de CTI	Revisar y ajustar los marcos normativos y de gestión del modelo de gerencia, del Gobierno Corporativo y de sus instancias de gobernanza, respecto del Sistema Distrital	Modelo de gerencia ajustado al Sistema Distrital de CTI, en el marco del Plan de Transición de Municipio a Distrito, acorde con el decreto 1139 de 2023.	Avance anual	Secretaría Privada y Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.
		Modelo Gobierno Corporativo ajustado al Sistema Distrital de CTI.	Avance anual	Secretaría Privada.
		Decreto de Instancias de gobernanza del modelo ajustado al Sistema Distrital de CTI. (Actualización Decreto 1686 de 2015).	Año 2026	Secretaría Privada.

4. DISPOSICIONES FINALES

4.1 CUMPLIMIENTO

El manual del Pilar de Gobierno Corporativo, se suscribe en el marco del Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y su cumplimiento es de carácter vinculante para el Distrito y las entidades descentralizadas sujetas al mismo en los términos de los Decretos con fuerza de Acuerdo 883 de 2015 y 863 de 2020, los Acuerdos 01 de 2016 y 01 de 2024, y demás disposiciones que la modifiquen, sustituyan o reglamenten.

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

4.2 DIVULGACIÓN

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

5. GLOSARIO

Acuerdo Marco de Relacionamiento: es el documento que define 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.

Buenas Prácticas: aquellas actuaciones concretas, prácticas o soluciones basadas en ciertos conocimientos, investigaciones o experimentos y que, gracias a su utilidad y sencillez, brindan herramientas, métodos y técnicas, que pueden aumentar las posibilidades de éxito de la gestión y servir de ejemplo para otras entidades. (Función Pública, 2021).

Conglomerado Público de Medellín: es el conjunto de organismos del nivel central y las entidades descentralizadas directas del orden distrital, las empresas sociales del Estado y en las que el Distrito sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la administración distrital.

Comité de Direccionamiento estratégico: instancia encargada de coordinar, articular y orientar estratégicamente las actividades misionales y administrativas del Conglomerado Público. (Art. 4 Decreto 1686 de 2015)

Comité de Gestión: instancia encargada de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación y operación de los pilares de gestión del Modelo Conglomerado Público (Art. 10 Decreto 1686 de 2015).

Comité de Pilar: instancia encargada de la formulación y la implementación de los lineamientos estratégicos para el pilar de Gobierno Corporativo. Actúa 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 Público de Medellín.

Consejo de Gobierno: es la máxima instancia de formulación de políticas y el órgano asesor del gobierno en todos los temas relacionados con la gestión administrativa y la política pública. Actúa como escenario de coordinación y articulación de los organismos y entidades departamentales en el nivel central y descentralizado y ejercerá las funciones que le asignen la ley y el presente decreto. (Artículo 63, Decreto 883, 2015).

Control de Tutela: es el vínculo de coordinación, orientación y control del nivel central, organizado por sectores de desarrollo administrativo, sobre el nivel descentralizado por servicios. El control de tutela será ejercido directamente por el Alcalde Municipal, las secretarías de despacho y los departamentos administrativos a las entidades que les estén adscritas o vinculadas. El control de tutela será ejercido a través de la adscripción o la vinculación. (Artículo 44, Decreto 883, 2015)

Direccionamiento Estratégico: son los lineamientos gerenciales que fortalecen el rol de propietario y permiten la toma de decisiones adecuadas de los órganos de dirección en las entidades en las cuales el Distrito tiene participación, garantizado así la unidad de propósito y la sostenibilidad de la propiedad. Ar. 77 del Decreto 883 de 2015.

Índice Multidimensional de Gobierno Corporativo: instrumento del gobierno Corporativo construido por la Gobernación de Antioquia, que evalúa temporal y transversalmente la implementación del Gobierno Corporativo en las entidades que conforman el Conglomerado Público.

Lineamientos Estratégicos: son acciones encaminadas al fortalecimiento de los órganos de dirección y administración, la toma de decisiones y la implementación de buenas prácticas de gobernanza pública, para un adecuado control y seguimiento de la gestión del Conglomerado Público de Medellín. (Elaborado por Equipo Administrativo – Secretaría Privada)

Modelo de Gerencia Pública: es el modelo de gerencia adoptado en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Distrito Especial de Medellín, cuyo objetivo es el direccionamiento estratégico, la coordinación y articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios para lograr una mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento de sinergias en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades que lo conforman y la autonomía que les es propia. Este modelo propenderá por la generación de valor social y económico, mayor impacto en el territorio, la satisfacción de las necesidades de los habitantes y el óptimo cumplimiento de los fines estatales. (Art. 73, Decreto 883 de 2015).

Política de Propiedad: es un conjunto de lineamientos mediante los cuales el Distrito Especial de Medellín, ejerce el control de tutela, para el efectivo direccionamiento estratégico y aseguramiento de la sostenibilidad de la propiedad en el tiempo, tanto en las entidades que conforman el Conglomerado Público como en el resto de entidades en las que el Distrito Especial tiene participación. Fuente: (Elaborado por Secretaría Privada)

Pilares del Modelo de Gerencia Pública: El Modelo Conglomerado Público de Medellín se fundamenta en pilares o áreas de gestión administrativa que permiten la articulación de los diferentes procesos de apoyo de las entidades sujetas al modelo, mediante la implementación de buenas prácticas que garanticen su sostenibilidad y la generación de mayor valor social (art. 5 del decreto 863 de 2020).

Riesgos del Modelo de Gerencia: conjunto de medidas de control que se relacionan entre sí y que permiten la identificación y evaluación tanto de los riesgos negativos como los positivos, que puedan afectar la capacidad para cumplir con los lineamientos del direccionamiento estratégico y de los pilares del modelo de gerencia. (Elaborado por Secretaría Privada).

Riesgos de Propiedad: consiste en analizar y mitigar las contingencias y circunstancias a las que pueden verse enfrentados los intereses patrimoniales del Distrito Especial de Medellín, a causa de un evento potencial tanto interno como externo. Fuente: (Elaborado por Secretaría Privada)

Riesgos de Miembros de Junta: consiste en analizar y mitigar las posibles situaciones y/o adversidades que pueden impactar negativamente la toma de decisiones, el direccionamiento estratégico y el cumplimiento de las responsabilidades por parte de los miembros de las juntas o consejos directivos de las entidades. Fuente: (Elaborado por la Secretaría Privada)

6. BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo 107 de 2009, libro de marca que estandariza el manejo del escudo de armas y de los demás aspectos gráficos, donde se da el uso del logo Distrito de Medellín, bajo el direccionamiento y aprobación del equipo funcional Publicidad y Marca de la Secretaría de Comunicaciones.
- Acuerdo 01 de 25 de febrero de 2016, por el cual se modifica la estructura de la administración municipal de Medellín, las funciones de algunas de sus dependencias y se dicta otras disposiciones.

- Acto legislativo del 14 de julio de 2021, Congreso de la república, por el cual se otorga la calidad de Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación a la ciudad de Medellín y se dictan otras disposiciones.
- Acuerdo 01 del 13 de marzo de 2024 por medio del cual se modifica la estructura orgánica y funcional del nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.
- Circular N. 20240000020 de 2024, Lineamientos comunicacionales para el uso de la marca distrito de Medellín y sus entidades descentralizadas.
- Constitución Política de Colombia de 1991, artículos 209 y 315.
- Decreto Nacional 128 de 1976. *Por el cual se dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas.* El Presidente de la República de Colombia, en uso de sus facultades constitucionales y legales y en especial de las extraordinarias que le confiere la Ley 28 de 1974 oída la Sala de Consulta del Servicio Civil del Consejo de Estado.
- Decreto 1700 de 2015. *Por medio del cual se adoptan los manuales que desarrollan los lineamientos estratégicos de los pilares de gestión del modelo conglomerado público Municipio de Medellín.*
- Decreto Nacional 1499 de 2017. *Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.*
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2019). *Guía para la identificación y declaración del conflicto de intereses en el sector público colombiano* versión 2.
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2021). Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública. Recuperado de: <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/buenas-practicas-y-lecciones-aprendidas>
- Decreto 863 del 11 de septiembre de 2020, por el cual se modifica la estructura orgánica y funcional del nivel central del Municipio de Medellín.
- Decreto Nacional 1510 de 2021, *por medio del cual se modifica el Decreto Único Reglamentario 1068 de 2015, se establecen las directrices para el Gobierno Corporativo de las empresas públicas en relación con el papel del Estado como propietario y las relaciones con los actores interesados.*
- Decreto 1139 del 21 de diciembre de 2023, por medio del cual se adopta el Plan de Transición para la asunción de nuevas funciones del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.
- Decreto 0046 del 30 de enero de 2024, "Por el cual se sustituye el Capítulo 3 del Título 2 de la parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015 y se reglamenta parcialmente el artículo 23 de la Ley 222 de 1995, en lo relativo al conflicto de intereses y competencia de los administradores, y la aplicación del principio de deferencia al criterio empresarial".
- El Decreto 1686 del 20 de octubre de 2015, que adopta y reglamenta las Instancias del Conglomerado Público Municipio de Medellín y del Sistema de Desarrollo Administrativo.
- El Documento CONPES 3851 de 2015, que desarrolla la Política General de Propiedad de las Empresas Estatales.
- El documento OCDE (2015) -*Directrices para el Gobierno Corporativo de Empresas Públicas, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.*

- El documento OCDE (2016) – *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. OECD Publishing.
- El documento CONPES 3927 de 2018, el cual compila la Estrategia de Gestión del Portafolio de Empresas y Participaciones Accionarias de la Nación.
- Documento CONPES 4130 del 10 de enero de 2024. Política para impulsar la vocación del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) de Medellín.
- Ley 1918 de 2018, por medio de la cual se establece el régimen de inhabilidades a quienes hayan sido condenados por delitos sexuales cometidos contra menores.
- Ibarguen, A., Oneto, A., & Gómez-Zorrilla, J. (2021, June 25). *Lineamientos para el buen gobierno corporativo de las empresas del Estado*. Caracas: CAF. Retrieved from <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1740>.
- Guía de Orientación para *integrantes de los Órganos de Dirección y Gobierno de las Instituciones de Educación Superior* (IES), Ministerio de Educación Nacional, fundamentado en los artículos 62, 64, 65, 68 y 69 de la ley 30 de 1992.
- Guía para el ejercicio de las *funciones de las juntas directivas de las empresas sociales del estado*, Gobernación de Antioquia (2019).
- Guzmán Vásquez, Alexander; Trujillo Dávila, María Andrea (2022). Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. *Gobierno organizacional en el sector público: recomendaciones para entidades públicas*. Primera edición. Bogotá.
- Organización Internacional de Normalización. (2021). *Gobernanza de las organizaciones — Orientación* (Norma ISO 37000:2021).
- Superintendencia de Sociedades, Confecámaras y Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/5ac67c48-aa51-4b0a-80a8-a3c5aebc95a6>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2009). *Resultados Encuesta Código País 2009*. Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10782/industrias-supervisadasgobierno-corporativocodigo-paisinforme-anual-de-codigo-pais-sfc-10782/>
- Decreto Nacional 128 de 1976, *estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes legales de estas*.
- Ley 30 de 1992, por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
- Ley 136 de 1994, por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios.
- Ley 222 de 1995, por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo *régimen de procesos concursales* y se dictan otras disposiciones.
- Ley 489 de 1998 que regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública.
- Ley 1551 de 2012, *por la cual se dictan normas para modernizar la organización y el funcionamiento de los municipios*.
- Ley 1952 de 2019. Por medio de la cual se expide el *código general disciplinario* se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario.

- Ley 1950 de 2019, *adhesión de la República de Colombia a la OCDE*.
- Ley 2286 del 12 de enero de 2023, por medio de la cual se dictan disposiciones para el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y se dictan otras disposiciones.
- Municipio de Medellín (2015). Decreto 883, modificado por el Acuerdo 01 de 2016, el Decreto 863 de 2020 y el Acuerdo 01 de 2024, cual se adecua la estructura Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencia y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones.
- OCDE (2014) Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. (2014). Colombia: la implementación del buen gobierno. <https://doi.org/10.1787/9789264202351-es>
- OCDE. (2017). *Estudio de la OCDE sobre integridad en Colombia: Invirtiendo en integridad pública para afianzar la paz y el desarrollo*, Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública. <https://dx.doi.org/10.1787/9789264278646-es>
- Resolución N° 79102 del 22 de noviembre de 2022, por la cual se concede el registro de marca “Conglomerado Público de Medellín”, por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Transparencia por Colombia, 2014

Sentencias:

- Corte Constitucional, Sentencia C-727/00.
- Corte Constitucional, Sentencia C-216/94.
- Corte Constitucional, Sentencia C-497/94.
- Corte Constitucional, Sentencia C-1051/01.
- Corte Constitucional, Sentencia C-1505/00.
- Corte Constitucional, Sentencia C-736/07.
- Corte Constitucional, Sentencia C-1258/01.
- Corte Constitucional, Sentencia C-666/00.
- Corte Constitucional, Sentencia C-508/97.
- Consejo de Estado. 2014. Radicado 73001-23-31-000-2001-01509-01 (25.909).
- Consejo de Estado. 2014. Radicado 30026.

**MANUAL DE GESTIÓN DEL CONGLOMERADO PÚBLICO
PILAR DE AMBIENTES DE CONTROL**

Conglomerado Público del Distrito de Medellín

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Secretaría de Evaluación y Control

Versión 3
Septiembre de 2024

PRESENTACIÓN

El Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Medellín 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 Distrito.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. Estos Pilares se establecen bajo la premisa de coordinación y articulación de las actuaciones y se desarrollan a través de lineamientos que son comunes a las entidades y que propenden por la generación de mayor valor social y el desarrollo alineado del Distrito.

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

VERSIÓN 3 MANUAL DEL PILAR AMBIENTES DE CONTROL 2024

Este documento corresponde a la versión 3 del Manual Pilar Ambientes de Control.

ELABORADO POR:

Luz Elena Ruiz Rivillas
Carolina Segura Camacho
Jefes auditoría interna del Conglomerado Público

APROBADO POR:

Mauricio Cano Gutiérrez
Secretario de Evaluación y Control

DIAGRAMACIÓN:

Secretaría de Comunicaciones

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES..... 43

1.1. CONTEXTO DEL PILAR..... 43

1.2. VERSIONAMIENTO 43

1.3. ALCANCE..... 43

1.4. OBJETIVO DEL PILAR..... 43

1.5. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL..... 44

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL 44

1.7. NORMATIVIDAD 44

1.8. RESPONSABLES..... 45

CAPÍTULO 2. LINEAMIENTOS..... 45

2.1. LINEAMIENTO 1: EJERCICIO DE LA AUDITORIA INTERNA EN EL
CONGLOMERADO PÚBLICO 45

2.2. LINEAMIENTO 2: DECLARACIÓN PROPÓSITO AUDITORÍA INTERNA..... 46

2.3. LINEAMIENTO 3: MANDATO DE AUDITORÍA Y ESTATUTO..... 46

2.4. LINEAMIENTO 4: ESTRUCTURA DE GOBIERNO DEL PILAR..... 46

2.4.1. Instancias del Pilar Ambientes de Control - Conglomerado Público (Gobernanza
del Control Interno)..... 46

2.5 LINEAMIENTO 5: INFORMES 48

CAPÍTULO 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN..... 49

3.1. SEGUIMIENTO..... 49

3.2. EVALUACIÓN..... 49

3.3. CUMPLIMIENTO 50

3.4. DIVULGACIÓN 50

3.5. TRANSITORIEDAD 50

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES

1.1. CONTEXTO DEL PILAR

El Pilar Ambientes de Control y el manual que se desarrolla, hace referencia a lineamientos administrativos en materia de auditoría interna, respetando las características, naturaleza jurídica, administrativa y financiera de las entidades descentralizadas.

Este Pilar tiene su eje estructurante en el Comité Distrital de jefes de Auditoría Interna del Conglomerado Público, por ser el escenario normativo e histórico en el Distrito para formular e implementar las mejores prácticas en auditoría interna.

Contribuye en la orientación y evaluación de los diferentes sistemas de control interno del Conglomerado Público; tiene como propósito esencial apoyar en forma eficaz al bienestar y desarrollo de la sociedad desde el ejercicio del control a la protección y generación de valor en torno a los recursos públicos y la unidad de propósito del Conglomerado Público.

Este Pilar promueve la aplicación de estándares internacionales de reconocida trayectoria en auditoría interna, como el marco internacional para la práctica profesional en auditoría interna del IIA Global, las normas de auditoría en Colombia; y reconoce a la auditoría interna como el principal proveedor de aseguramiento del Distrito Especial de Medellín y su Conglomerado Público.

1.2. VERSIONAMIENTO

Este documento corresponde a la versión 3 del Manual.

1.3. ALCANCE

El Pilar Ambientes de Control, direcciona los lineamientos y el seguimiento al cumplimiento y ejecución del manual de este Pilar a nivel central y descentralizado; lo anterior en el marco de la autonomía que, le es propia a los entes descentralizados y el Decreto 1083 de 2015 reglamentario único del sector Función Pública o norma que lo sustituya o modifique, en materia de auditoría interna.

El Comité Distrital de jefes de Auditoría Interna es el máximo órgano decisorio para la implementación del manual Pilar Ambientes de Control y el alcalde es la máxima autoridad del Control Interno en el Distrito Especial de Medellín.

Cada jefe de auditoría interna desarrollará el manual del Pilar según el nivel de madurez del Control Interno de la entidad y la capacidad operativa de la oficina de auditoría interna.

La auditoría interna focaliza su ejercicio en la evaluación de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y controles en forma independiente, protegiendo y aportando valor público social al brindar aseguramiento en las operaciones de la entidad, la confiabilidad de la información, el cumplimiento de las normas, la protección de los activos, la cultura ética y la evaluación de la alineación de la entidad con sus estrategias, objetivos y metas; en pro de salvaguardar los recursos públicos y los intereses superiores de la ciudadanía.

En ningún caso la Secretaría de Evaluación y Control es responsable por los resultados de aseguramiento del Control Interno en los entes descentralizados del Conglomerado Público, compete a cada oficina de auditoría interna brindar este aseguramiento conforme con sus competencias misionales y normas vigentes.

1.4. OBJETIVO DEL PILAR

Direccionar las metodologías, lineamientos y el seguimiento al cumplimiento y ejecución de ambientes de control en el nivel central y descentralizado de la administración distrital, con el fin de tener un modelo de auditorías orientado a la prevención y administración de riesgos. (Artículo 76 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 5 del Decreto 863 de 2020).

1.5. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Fomentar un estándar de auditoría interna con las mejores prácticas en la evaluación y asesoría a los procesos de gobierno, gestión de riesgos y controles, para mejorar las capacidades institucionales en respuesta al interés público² y la unidad de propósito del Conglomerado Público.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL

- Impulsar la implementación de las normas globales de auditoría interna según el nuevo Marco Internacional del Instituto de Auditores Internos (IIA Global) y la normatividad colombiana aplicable en la materia.
- Fortalecer la eficiencia y eficacia en la evaluación de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y controles en el nivel central y descentralizado, conforme con los procedimientos y técnicas de auditoría interna.
- Consolidar el Comité Distrital de jefes de Auditoría Interna, como instancia rectora para la articulación y cooperación técnica del desempeño de la actividad de auditoría interna en el Conglomerado Público.
- Fomentar las buenas prácticas y las lecciones aprendidas entre las oficinas de auditoría interna de las entidades descentralizadas y el nivel central.
- Promover el relacionamiento de la auditoría interna con las estructuras de gobierno de las entidades descentralizadas (juntas, consejos directivos, comités de auditoría, comités institucionales de coordinación de control interno, comités directivos, entre otros) en el marco del Gobierno Corporativo.
- Concertar alianzas estratégicas con las entidades del nivel central y descentralizado y demás actores público –privados para el desarrollo profesional continuo de los jefes de auditoría y sus equipos de trabajo; e impulsar la contratación de profesionales de reconocida idoneidad en auditoría interna.
- Contribuir con el ambiente de control en las entidades del Conglomerado Público, promoviendo la cultura del Gobierno Corporativo, el modelo estándar de Control Interno y las Líneas de Defensa.
- Promocionar la consultoría y el acompañamiento a las entidades descentralizadas con diagnósticos o análisis de brechas, implementación de las nuevas normas globales de auditoría interna The Institute of Internal Auditors; y auto evaluaciones periódicas, con aquellas entidades en el Distrito u otras entidades con evaluaciones externas por el IIA Colombia o Global.
- Mantener y ampliar los canales de comunicación con los jefes de auditoría del Conglomerado Público.
- Interiorizar e implementar las principales herramientas y técnicas de auditoría en el Conglomerado Público a través del Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad, según capacidad operativa de las entidades descentralizadas.
- Direccionar y realizar seguimiento al Pilar de Ambientes de Control el cual será reportado al Pilar de Gobierno Corporativo o autoridad competente.

1.7. NORMATIVIDAD

- Ley 87 de 1993, Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1474 de 2011, Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. Define el tipo y periodo de nombramiento de los jefes de auditoría interna.

² Nuevas normas globales de auditoría interna-IIA GLOBAL.

- Artículo 79, Decreto 883 de 2015: “El control interno de las dependencias del nivel central y de las entidades descentralizadas será ejercido en los términos de los artículos 209 y 269 de la Constitución Política, las Leyes 87 de 1993, 489 de 1998, 1474 de 2011, y el Decreto Ley 19 de 2012 y las demás normas que lo reglamenten, modifiquen o sustituyan”.
- Acuerdo 01 de 2016, modifica el Decreto 883 de 2015.
- Decreto 863 de 2020, modifica el artículo 76 del Decreto 883 de 2015.
- Decreto 1499 de 2017, adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual define en la dimensión 7, el Control Interno, conformado por cinco componentes donde el primero es el Ambiente de Control, lo cual constituye el Modelo estándar de Control Interno.
- Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública, define los roles para las oficinas de control interno: liderazgo estratégico, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento, relación con entes externos de control; además, estableció instrumentos para la actividad de la auditoría interna como el: Plan anual de auditoría, código de ética del auditor, estatuto de auditoría y carta de representación, conforme con el MIPP; y los comités sectoriales de auditoría interna.
- Decreto 403 de 2020, reglamentario de Acto Legislativo 04 de 2019, define el control multinivel y la articulación entre el Control Interno y el Control Fiscal.
- Decreto 1006 de 2021, por el cual se adoptó el Manual de Auditoría del Distrito Especial de Medellín.
- Decreto 784 de 2021, por el cual se adoptó el Estatuto de Auditoría Interna del Distrito Especial de Medellín.
- Nuevo Marco Internacional para la Práctica Profesional en Auditoría Interna The Institute of Internal Auditors, Inc. (“The IIA”). Normas Globales de Auditoría Interna.

1.8. RESPONSABLES

- Nivel central: Secretaría de Evaluación y Control.
- Nivel descentralizado: Jefes de auditoría interna del Conglomerado Público, juntas y consejos directivos; Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, Comités de auditoría; la auditoría interna hace parte de la gobernanza del Gobierno Corporativo.

CAPÍTULO 2. LINEAMIENTOS

Marcos de referencia diferenciados, respetando el ejercicio auditor independiente en el nivel central y descentralizado, a partir de estándares internacionales en la búsqueda de la optimización y valor agregado en la evaluación del Control Interno, para que, este cumpla su propósito de apoyo en todos los niveles de la organización en el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales.

2.1. LINEAMIENTO 1: EJERCICIO DE LA AUDITORIA INTERNA EN EL CONGLOMERADO PÚBLICO

Corresponde al señor alcalde definir las directrices sobre el Control Interno en el Distrito Especial de Medellín o a su delegado a nivel central y a nivel descentralizado a través de las juntas, consejos directivos en ejercicio del control administrativo que le asiste.

Las oficinas de auditoría interna del Conglomerado Público acogen el nuevo marco internacional para la práctica profesional del IIA GLOBAL, su implementación dependerá de la capacidad estratégica y operativa de las entidades; salvo para las entidades con evaluaciones externas completas o con auto evaluaciones con validación independiente, las cuales iniciarán la migración progresiva de sus estatutos y procedimientos internos.

Las oficinas de auditoría interna que apliquen el nuevo marco internacional para la práctica profesional, son responsables de contribuir con la gestión del conocimiento a través de asesorías, acompañamientos técnicos o capacitaciones a las demás oficinas en el desarrollo profesional continuo de los auditores, en los programas de trabajo o procesos para el mejoramiento progresivo de sus marcos o estándares.

La Secretaría de Evaluación y Control será responsable de coordinar la promoción de las mejores prácticas en auditoría en articulación con las oficinas de auditoría del Conglomerado Público.

EPM, será responsable de comunicar el contenido del manual Pilar Ambientes de Control a las filiales con el apoyo de la Secretaría de Evaluación, cuando lo requiera.

2.2. LINEAMIENTO 2: DECLARACIÓN PROPÓSITO AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna fortalece al Distrito Especial de Medellín nivel central y descentralizado en la creación, protección y mantenimiento de su valor para servir al interés público apoyando en el mejoramiento del logro los objetivos, los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, toma de decisiones y supervisión a partir del aseguramiento, asesoría, previsiones o alertas de manera independiente, objetiva y basada en riesgos.³

2.3. LINEAMIENTO 3: MANDATO DE AUDITORÍA Y ESTATUTO

Todas las oficinas de auditoría interna del Conglomerado Público, actualizarán sus estatutos de auditoría interna conforme con las nuevas normas globales de auditoría interna e incluirán el mandato de auditoría, para el efecto se contará con un plazo de dos(2) años para el nivel descentralizado el cual será aprobado por las juntas o consejos directivos y para el ente central el plazo será de un (1) año para la actualización y aprobación; la Secretaría de Evaluación y Control lo adopta por Decreto.

Las entidades descentralizadas podrán solicitar el apoyo a la Secretaría de Evaluación y Control para la formulación del estatuto de auditoría interna bajo el nuevo marco de normas globales en articulación con el Pilar de Gobierno Corporativo.

Los estatutos de auditoría interna de las entidades descentralizadas podrán adaptarse a las características de la entidad, por el alcance bajo el nuevo marco de las normas globales en las cuales las condiciones esenciales para la operación de la auditoría son un requisito.

2.4. LINEAMIENTO 4: ESTRUCTURA DE GOBIERNO DEL PILAR

La Secretaría de Evaluación y Control es responsable de liderar el Pilar Ambientes de Control, en coordinación con el Comité Distrital de Jefes de Auditoría Interna y la mesa técnica, esta última impulsará la gestión del conocimiento en auditoría según las estrategias definidas y las metas a cumplir.

2.4.1 Instancias del Pilar Ambientes de Control - Conglomerado Público (Gobernanza del Control Interno)

Comités Institucionales de Coordinación de Control Interno CICCI nivel central y descentralizado

Comité conformado al más alto nivel jerárquico; en el nivel central es presidido por el señor alcalde o su delegado⁴ y una secretaría técnica ejercida por el secretario/a de Evaluación y Control; a nivel descentralizado por el representante legal de la entidad y una secretaría técnica a cargo del jefe de auditoría de la entidad; se formaliza por acto administrativo conforme con la normatividad vigente.

Cómo órgano decisorio y asesor es responsable del diseño y evaluación de las políticas y estrategias orientadas al fortalecimiento del Sistema de Control Interno, según las normas vigentes y las características de cada entidad.⁵

³ Nuevo marco normas IIA Global.

⁴ Artículo 79, Decreto 883 de 2015

⁵ Decreto 648 de 2017 nacional y para el Distrito Especial de Medellín, Decreto 577 de 2018 o norma que, lo sustituya o lo modifique.

Comités de Auditoría Interna

Instancia de gobierno integrada por miembros de la junta o consejo directivo, con delegación para formular, asesorar, supervisar, controlar y retroalimentar en forma continua la implementación y evaluación del Sistema de Control Interno de la entidad; con énfasis en la gestión de riesgos de la entidad; los jefes de auditoría interna podrán fungir como secretarios técnicos de este comité y serán invitados permanentes.

Comité Distrital de jefes de Auditoría Interna del Conglomerado Público

Organismo integrado por todos los jefes de auditoría interna del Conglomerado Público, conforme con los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública⁶ y las buenas prácticas del Distrito Especial de Medellín, con una línea del tiempo en esta materia desde el año 2004.

Su objetivo es el de orientar un ecosistema colaborativo para coordinar, gestionar recursos y generar capacidades institucionales y de desarrollo profesional continuo entorno a la función de auditoría interna; respetando la autonomía del ente central y las descentralizadas desde las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

Estas instancias hacen parte de la gobernanza del Gobierno Corporativo.

Conformación del comité

- Secretario /a de Evaluación y Control, quien lo presidirá, sin delegación. Decreto 648 de 2017.
- Un jefe de auditoría interna del Conglomerado, como secretario técnico, elegido por mayoría simple, su periodo es igual al de su cargo, sin delegación.
- Los jefes de auditoría interna del Conglomerado Público, sin delegación.
- La subsecretaria/o de Asesoría y Acompañamiento y un profesional del área, como apoyos técnicos, con voz y sin voto.⁷

Como buena práctica histórica en el comité distrital de jefes de auditoría interna, la participación de los equipos de trabajo en las actividades formativas y otras del comité; adicionalmente podrán participar como invitados, profesionales del área de auditoría y otros invitados según la agenda del comité.

Periodicidad de las reuniones

Se reunirá cada dos (2) meses y extraordinariamente cuando alguno de sus miembros o presidente lo solicite.

Se podrán celebrar reuniones virtuales utilizando los canales existentes

Quórum

El quórum para deliberar y tomar decisiones será de la mitad más uno de los integrantes del comité, los empates los dirige la presidencia en forma motivada.

Responsabilidad del Comité Distrital de jefes de Auditoría Interna

1. Asistir a las reuniones del Comité Distrital de Auditoría Interna, es requisito para la implementación del manual.
2. Proponer y aprobar el plan de trabajo anual.
3. Implementar las directrices del Pilar Ambientes en el marco del manual.
4. Adoptar, implementar y evaluar el nuevo marco internacional en normas de auditoría interna en sus procesos, según la capacidad operativa del ente descentralizado.
5. Facilitar consultorías como ecosistema colaborativo en la implementación del nuevo marco de las normas globales y mejores prácticas en auditoría.
6. Impulsar la formulación de Planes anuales de auditorías basadas en riesgos.
7. Asesorar en la valoración de riesgos institucionales y con alcance de Conglomerado Público.
8. Promover la gestión del conocimiento para el desarrollo profesional continuo a nivel local, nacional e internacional.

⁶ Decreto 648 de 2017 o la norma que lo modifique o sustituya.

⁷ Artículo 95, numeral 3, Decreto 883 de 2015

9. Articular acciones conjuntas entre los Pilares Ambientes de Control y Gobierno Corporativo, en contribución al desarrollo del ambiente de control del Conglomerado Público.
10. Asistir técnicamente desde el nivel central a las entidades descentralizadas en la aplicación de las nuevas normas del IIA GLOBAL y propiciar convenios para la realización de análisis de brechas y auto evaluaciones periódicas.
11. Proponer desde el nivel central a los jefes de auditoría interna del Conglomerado Público auditorías prioritarias a ejecutar, cuando se trate de riesgos con alcance de Conglomerado Público.
12. Presentar propuestas para el mejoramiento de las políticas de Control Interno del Conglomerado Público, sin afectar su independencia.
13. Facilitar escenarios de promoción de las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública o de otros reguladores en materia de Control Interno.
14. Avanzar en mejores prácticas para el desarrollo y cumplimiento de los roles de las oficinas de auditoría interna.
15. La Secretaría de Evaluación y Control facilitará el relacionamiento de los jefes de auditoría interna del Conglomerado con las instancias de gobierno de las entidades descentralizadas, cuando sea requerido por estos.
16. Definir el protocolo para el relacionamiento con los entes externos de control fiscal, con respecto a la apertura en las auditorías y el conocimiento de los informes preliminar y final.
17. Las demás asignadas por el alcalde del Distrito Especial de Medellín en relación con la auditoría interna y el Control Interno.

La gestión documental del comité distrital será administrada por la Secretaría de Evaluación y Control.

Las actas serán aprobadas por la presidencia; cuando se presenten situaciones controversiales por la mitad más uno del comité distrital.

Responsabilidad del Presidente

Gestionar ante el ente central y entidades descentralizadas el desarrollo del Pilar y el Manual de ambientes de Control para el fortalecimiento del Control Interno en el Distrito y su Conglomerado Público.

Responsabilidad de la Secretaría Técnica

Velar por la formulación y ejecución del plan de trabajo, proponer el reglamento interno de la mesa técnica, implementar acciones de mejora continua en las actividades del comité distrital y apoyar en la gestión documental de este.

Mesa técnica del comité

Mesa técnica conformada por seis (6) miembros del comité distrital de jefes de auditoría interna, cuatro (4) de estos elegidos por mayoría simple para periodos de dos (2) años; cuyo propósito principal es formular la agenda temática o plan de trabajo estratégico a ejecutar anualmente, el cual será presentado al comité en pleno para su aprobación.

El presidente y secretario técnico tienen asiento propio por sus responsabilidades en el comité distrital.

La mesa técnica establecerá su propio reglamento de funcionamiento.

2.5 LINEAMIENTO 5: INFORMES

2.5.1 Gobierno Corporativo

La Secretaría de Evaluación y Control y las entidades descentralizadas priorizarán en sus planes de auditoría basados en riesgos, auditorías al Gobierno Corporativo de sus entidades, la periodicidad se establecerá según la criticidad del riesgo, los informes resultados de estas auditorías se cargarán en la plataforma dispuesta por el Pilar de Gobierno Corporativo en el marco de la transparencia y revelación de información.

2.5.2 Resultados auditorías

Las entidades descentralizadas presentarán informes ejecutivos trimestrales o semestrales a las juntas o consejos directivos sobre los resultados de las auditorías ejecutadas, de la gestión de los planes de mejoramiento y los requerimientos de recursos para la ejecución de sus planes de auditorías.

2.5.3 Valoración de riesgos estratégicos con alcance corporativo

Los jefes de auditoría interna de las entidades descentralizadas valorarán riesgos con impacto y alcance de Conglomerado Público, relacionados con el cumplimiento del Plan de Desarrollo distrital y los planes de acción de sus entidades descentralizadas cuando aplique, estos serán presentados ante el Comité Institucional de Control Interno del Distrito Especial de Medellín.

CAPÍTULO 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento a la implementación y ejecución al manual del Pilar Ambientes de Control, se realizará en armonía con las responsabilidades y estructura de gobierno definida para el efecto: Alcalde, Secretaría Privada, Comité de Direccionamiento del Conglomerado, Comité de Gestión, secretario de Evaluación y Control (Decreto Distrital 1686 de 2015 o quien lo sustituya o modifique).

3.1. SEGUIMIENTO

La Secretaría de Evaluación y Control presentará anualmente, al comité de direccionamiento estratégico y de gestión o quien haga sus veces, un informe consolidado del estado de implementación del Pilar Ambientes de Control, las actividades realizadas e indicadores.

Para el ejercicio de estas actividades la Secretaría de Evaluación y Control contará con el apoyo de los jefes de auditoría interna del Conglomerado.

3.2. EVALUACIÓN

Indicadores asociados al desarrollo del Pilar, estos serán evaluados anualmente y podrán modificarse o adicionarse de acuerdo con la madurez lograda del Pilar.

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad
Consolidar el comité distrital de jefes de auditoría interna, como instancia de gobierno para un mejor desempeño de la auditoría interna en el Conglomerado Público.	Seis (6) reuniones realizadas durante el año.	Número de reuniones realizadas del Comité Distrital de Auditoría Interna.	Anual
Liderar la formulación de planes de auditoría basados en riesgos, para la mejora continua del sistema de control interno en los procesos de gobierno, riesgos y controles.	50% de entidades descentralizadas con planes de auditoría basados en riesgos.	Entidades descentralizadas con planes de auditoría aprobados y ejecutados por juntas y consejos directivos u órgano de gobierno competente.	Anual
Fortalecer el relacionamiento de la actividad de auditoría interna, con consejos, juntas directivas, comités de auditoría, comités directivos para la mejora del desempeño institucional.	80% de los jefes de auditoría que, participan en los comités de auditoría, consejos, juntas directivas, comités directivos.	Jefes de auditoría interna invitados a las reuniones de las estructuras de gobierno del control interno o gobierno corporativo.	Semestral

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad
Fortalecer las competencias de los equipos de auditoría interna, según nuevo marco internacional.	80% de los equipos de planta de auditoría de las entidades descentralizadas capacitados en gobierno corporativo y en el nuevo marco global.	Equipos de trabajo de las entidades descentralizadas capacitados.	Anual
Valorar riesgos con alcance de Conglomerado Público, por los jefes de auditoría interna de las entidades descentralizadas.	Reporte consolidado anual con la valoración de riesgos.	Reporte presentado ante el CICCI Distrital y el gobierno corporativo.	Anual
Participar en las reuniones del Comité Distrital de Jefes de Auditoría Interna del Conglomerado Público, según agenda anual.	95% de asistencia al Comité Distrital de Jefes de Auditoría del Conglomerado Público.	Reporte estadístico al nominador y al Pilar de Gobierno Corporativo sobre la asistencia a las reuniones del comité distrital.	Anual

DISPOSICIONES FINALES

3.3. CUMPLIMIENTO

El manual del Pilar Ambientes de Control, se suscribe en el marco del Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación y su cumplimiento es de carácter vinculante para el Distrito y las entidades descentralizadas sujetas al mismo en los términos del artículo 74 del Decreto con fuerza de acuerdo 883 de 2015 y 863 de 2020, y demás disposiciones que la modifiquen, sustituyan o reglamenten.

El manual podrá ser adoptado por las entidades descentralizadas en las que, el Distrito no tenga participación mayoritaria, según decisión de sus órganos de gobierno.

3.4. DIVULGACIÓN

El manual del Pilar Ambientes de Control y las modificaciones que se realicen, serán divulgados en la administración distrital, en las entidades descentralizadas y partes interesadas, con el apoyo de las áreas de comunicaciones.

3.5. TRANSITORIEDAD

La mesa directiva tiene vigencia hasta 2024 y entra en operación la mesa técnica a partir de su elección en el primer comité distrital de jefes de auditoría interna del Conglomerado Público 2025.

MANUAL DE GESTIÓN DEL CONGLOMERADO PÚBLICO PILAR DE COMPRAS

Conglomerado Público del Distrito de Medellín

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Secretaría de Suministros y Servicios

Septiembre de 2024

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1: DIRECCIONAMIENTO..... 54

1.1 CONTEXTO DEL PILAR 54

1.2 VERSIÓN 54

1.3 ALCANCE..... 54

1.4 DEFINICIONES..... 55

1.5 OBJETIVO DEL PILAR 57

1.6 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL 57

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PILAR DE COMPRAS..... 58

1.8 COMITÉ DEL PILAR 58

1.9 NORMATIVIDAD: 59

1.9.1 NORMATIVIDAD NACIONAL..... 59

1.9.2 NORMATIVIDAD DISTRITAL..... 60

1.10 RESPONSABLES 60

CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS 61

LINEAMIENTO 1. PLANEACIÓN PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS..... 61

1.1 GESTIÓN DEL PROCESO..... 61

1.2 GESTIÓN DE PROVEEDORES 61

1.3 GESTIÓN DE CATEGORÍAS 62

1.4 GESTION DEL DESEMPEÑO..... 63

1.5 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN 63

1.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO 64

LINEAMIENTO 2. ESTRATEGIAS..... 65

2.1 CAPACITACIONES..... 66

2.2 IMPLEMENTACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA 66

2.3 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN MAYOR VALOR POR DINERO. 67

2.4 COMPRA PÚBLICA INNOVADORA, SOSTENIBLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE. 67

2.5 ACUERDO-CONVENIO MARCO 68

CAPÍTULO 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 69

SEGUIMIENTO 69

EVALUACIÓN..... 69

CAPÍTULO 4. DISPOSICIONES FINALES..... 70

CUMPLIMIENTO: 70

DIVULGACIÓN 70

PRESENTACIÓN

El Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Medellín 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 Distrito.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. Estos pilares se establecen bajo la premisa de coordinación y articulación de las actuaciones y se desarrollan a través de lineamientos que son comunes a las entidades y que propenden por la generación de mayor valor social y el desarrollo alineado del Distrito.

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

El pilar de compras se enfoca en coordinar acciones para la gestión del modelo mediante la implementación de estrategias de Abastecimiento Estratégico orientadas a mejorar y optimizar la función de compras, con el fin de identificar oportunidades de generación de valor, nuevas fuentes de abastecimiento, definir estrategias de adquisición de bienes y servicios, así como desarrollar habilidades de gestión y seguimiento a los procesos de compra.

CAPÍTULO 1: DIRECCIONAMIENTO

1.1 CONTEXTO DEL PILAR

El Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín reconoce la importancia de la compra pública estratégica, pues considera fundamental la recolección de datos, el análisis de los gastos, la investigación del mercado y la negociación, para adelantar compras eficientes dentro del marco de transparencia, pues motiva no sólo a conocer las necesidades de la población, sino también el mercado que oferta (Entiéndase los proveedores). Es así, como el Abastecimiento Estratégico se ha establecido como base esencial del Pilar de Compras debido a que permitirá definir y emitir lineamientos encaminados a promover la adopción de buenas prácticas en la adquisición de bienes y servicios, para obtener mayor valor dentro de los procesos de contratación, generando compras eficientes y transparentes en las diferentes dependencias del Distrito de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo de Conglomerado Público.

A continuación se presenta el Manual del Pilar de Compras como una herramienta en la cual se establecen, entre otros aspectos generales, el alcance y los lineamientos del Pilar que se implementarán en el mediano plazo, a través de los componentes del Abastecimiento Estratégico, los cuales son: Gestión del proceso, Gestión de proveedores, Gestión de categorías, Gestión del desempeño, Gestión del conocimiento y la información y Gestión del talento humano, con el fin de (i) incrementar la transparencia en el gasto, (ii) lograr mayor eficacia y agilidad en los procesos de compra y (iii) obtener beneficios económicos para mejorar la calidad e incrementar la cobertura de la oferta pública en el territorio.

Es importante precisar que todas las actividades que se desarrollen en cada uno de los lineamientos para la implementación del pilar de compras deberán quedar plasmados en el plan de acción anual, en el cual también se incluirán aquellas que se adelanten en la divulgación del presente manual, las modificaciones posteriores que puedan generarse y los resultados de la ejecución.

1.2 VERSIÓN

Este documento corresponde a la versión **segunda** oficial del Manual. En la medida en que este se actualice, podrá encontrarse la versión vigente en la plataforma Isolución del Distrito de Medellín, en la ruta: <https://www.medellin.gov.co/Isolucion/PaginaLogin.aspx>

1.3 ALCANCE

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

Este modelo ha sido adoptado conforme a las normas constitucionales y legales que le otorgan facultades a los Entes Territoriales, en especial, en el ejercicio de control de tutela y a los principios de coordinación y colaboración armónica entre las entidades públicas.

1.4 DEFINICIONES

Para la adecuada interpretación, aplicación y en general, para los efectos del presente manual, se adoptan las siguientes definiciones:

Tabla 1 Definiciones

Abastecimiento estratégico	Proceso continuo, estructurado y sistémico de optimización del mayor valor por dinero mediante herramientas y métodos de buenas prácticas de compras de bienes y servicios, que permite mejorar los niveles de calidad, oportunidad y transparencia en el sistema de compras públicas (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2022).
Acuerdo Marco de Precios	El Acuerdo Marco de Precios es un contrato entre un representante de los compradores y uno o varios proveedores, que contiene la identificación del bien o servicio, el precio máximo de adquisición, las garantías y el plazo mínimos de entrega, así como las condiciones a través de las cuales un comprador puede vincularse al acuerdo (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2020).
Análisis del sector económico	Es un estudio que permite establecer el contexto del Proceso de Contratación, desde las perspectivas legales, comerciales, financieras, organizacionales, técnicas y de riesgos que sirven para determinar los requisitos habilitantes del proceso.
Bienes y Servicios Sostenibles	Aquellos que poseen una mejor eficiencia ambiental a lo largo de su ciclo de vida, y que proporcionan la misma o mejor función, calidad y satisfacción para el usuario, comparado con un bien o servicio estándar (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2015).
Bienes y servicios transversales	Son aquellos bienes y servicios requeridos de manera permanente por todas las entidades sujetas a este manual de forma periódica e incluidos en la Circular de procesos genéricos que emite anualmente la Secretaría de Suministros y Servicios del Distrito de Medellín.
Compra Pública Innovadora (CPI)	Es una herramienta de compra pública que fomenta la innovación y el desarrollo de los proveedores del Estado desde la demanda de bienes y servicios de las entidades estatales que no pueden ser satisfechas por el mercado, permitiendo que las entidades estatales adquieran nuevas y mejores soluciones innovadoras para satisfacer sus necesidades, mejorando la forma como éstas cumplen su misión y entregan bienes, obras y servicios a los ciudadanos; posibilitando la creación o desarrollo de algo nuevo o encontrando nuevas y mejores formas de hacer las cosas o prestar un servicio a las personas (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, s.f.).
Compra Pública Social o Socialmente Responsable (CPSR)	Es la satisfacción de las necesidades mediante la adquisición de bienes y servicios que generen empleo local y promuevan igualdad de oportunidades para población en condición, situación o posición de vulnerabilidad social, como las personas en condición de discapacidad, la población LGTBIQ+, afrodescendiente, indígena, víctimas del conflicto armado, personas pospenadas, migrantes, jóvenes, mujeres víctimas de la violencia basada en género o jefas de hogar, población campesina, personas mayores, personas ex habitantes de calle, entre otros (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2018).
Compra Pública Sostenible (CPS)	Criterios que consideran aspectos ambientales, mediante la utilización eficiente de recursos naturales a lo largo de su ciclo de vida; aspectos económicos que se ajusten a los principios de eficacia, eficiencia, oportunidad y transparencia; y aspectos sociales que consideren estándares establecidos en sus procesos de producción y/o suministro (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017).

Compra Pública de Tecnología Innovación	Es una herramienta de política de innovación a través de la cual las Entidades Estatales adquieren un producto o servicio de base tecnológica para dar respuesta a desafíos públicos respecto de los cuales no se encuentra una solución en el mercado o, si las hay, estas requieren ajustes o mejoras. Este tipo de compras pueden requerir investigación y desarrollo tecnológico para la exploración de alternativas, el diseño de soluciones, el prototipado o la fabricación original de un volumen limitado de primeros productos o servicios a modo de serie de prueba; o extenderse hasta la producción o suministro de los bienes y servicios, artículo 2.2.1.1.1.3.1. (Departamento Nacional de Planeación, 2015)
Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín	El CPM es un modelo de gestión administrativa compuesto por el conjunto de entidades descentralizadas por servicios del Distrito de Medellín. Su propósito es homologar el actuar de dichas entidades con los objetivos, planes, programas y proyectos del gobierno del Distrito. Este conglomerado integra más de 30 entidades en las que el Distrito de Medellín tiene participación igual o superior al 50%, las empresas sociales del Estado y en las que el distrito sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas del orden municipal y que contribuyan al cumplimiento misional de la administración distrital. Además de las entidades descritas en el inciso anterior, se podrán acoger al modelo de Conglomerado Público Distrito de Medellín las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Distrito de Medellín tenga una participación inferior al 50% o solo haga parte de sus consejos o juntas directivas, siempre que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración Distrital, previa decisión de sus órganos de dirección. (Decreto 883 de 2015 – Alcaldía de Medellín)
Desarrollo Sostenible	Es el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de recursos naturales renovables sobre la que se sustenta ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de las propias necesidades (Congreso de la República de Colombia, 1993).
Escuela de Proveedores	Espacio en el que la ciudadanía, proveedores y posibles oferentes podrán aprender y comprender como es la contratación pública y cuáles son los requerimientos para contratar con el Estado.
Gasto Público	Es el total de gastos que el Estado realiza para garantizar los derechos de los ciudadanos y proveer bienes y servicios (Pontificia Universidad Javeriana, 2022).
Instrumentos de Agregación de Demanda	Los instrumentos de agregación de demanda son un mecanismo previsto por la ley para que las Entidades Estatales sumen sus necesidades y actúen en forma coordinada en el mercado para obtener eficiencia en el gasto y un mejor provecho de los recursos públicos (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2015). Los Acuerdos Marco son un tipo de instrumento de agregación de demanda.
Manuales y guías	Documento práctico que entrega información o ayuda sobre un tema determinado.
MiPymes	Se entiende por micro (incluidas las famiempresas) pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en Actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2019)
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.
Plan Anual de Adquisiciones	Plan general de compras al que se refiere el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011 y el plan de compras al que se refiere la Ley Anual de Presupuesto. Es un instrumento de planeación contractual que las Entidades Estatales deben diligenciar, publicar y actualizar en los términos del presente título (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2020).
Proceso de contratación	Es el conjunto de actos y actividades, y su secuencia, adelantadas por la Entidad Estatal desde la planeación, hasta el vencimiento de las garantías de calidad, estabilidad y mantenimiento, o las condiciones de disposición final o recuperación ambiental de las obras o bienes o el vencimiento del plazo, lo que ocurra más tarde (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2020)

Proveedor	Cualquier interesado en participar en el Sistema de Compra Pública vendiendo bienes, obras o servicios a las Entidades Estatales (DIAN, s.f.).
Riesgo	Evento que puede generar efectos adversos y de distinta magnitud en el logro de los objetivos del Proceso de Contratación o en la ejecución de un Contrato (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2017).
SECOP II	Sistema Electrónico de Contratación Pública que cuenta con una plataforma transaccional que permite a Compradores y Proveedores realizar el Proceso de Contratación en línea. Así las cosas, todas las entidades Estatales, patrimonios autónomos, etc., que ejecuten recursos públicos, deberán adelantar sus procesos de contratación por medio de esta plataforma (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2020).
Sistema de compra pública	Es la estructura organizada para tomar decisiones de gasto público con el propósito de poner a disposición de las personas, los bienes, obras y servicios a cargo de las Entidades Estatales, este, está conformado por los actores del mercado, la regulación y los procedimientos aplicables al mismo y a sus actores, las autoridades encargadas de aplicar tales regulaciones y procedimientos, los sistemas de información y las relaciones entre los actores, las autoridades y las Entidades Estatales (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2017).
Tienda Virtual del Estado Colombiano - TVEC	Herramienta en línea del Sistema de Compra Pública. Es la plataforma que permite hacer compras a través de los instrumentos de agregación de demanda y en grandes superficies. Reduce el número de Procesos de Contratación. El Estado actúa como un único comprador, unificando términos y condiciones para el suministro de bienes y servicios para el Estado. Libera tiempo del Comprador público para destinar al cumplimiento de la misión de la Entidad. Ayuda a obtener mayor valor de los recursos públicos (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2016).
Política de compra pública innovadora, sostenible y socialmente responsable del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y su conglomerado	Es la política pública creada a través del Acuerdo Distrital 016 de 2020, y reglamentada mediante decreto 0310 de 2022, la cual busca establecer lineamientos de compra pública innovadora, sostenible y socialmente responsable del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y su conglomerado, por medio de la creación de modelos que contienen directrices para incluir requisitos, factores ponderables y/u obligaciones contractuales en los procesos de contratación y establece herramientas técnicas y de conocimiento para su implementación.

1.5 OBJETIVO DEL PILAR

Coordinar acciones con las entidades descentralizadas que integran el Modelo de Gestión de Conglomerado Público del Distrito de Medellín, por medio de la implementación de los componentes del Abastecimiento Estratégico para mejorar la función de compras orientada a (i) incrementar la transparencia en el gasto, (ii) lograr mayor eficacia y agilidad en los procesos de compra y (iii) obtener beneficios económicos para mejorar la calidad e incrementar la cobertura de la oferta pública en el territorio.

1.6 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Establecer el alcance y los lineamientos del Pilar de Compras, a través de la implementación en el mediano plazo de los componentes del Abastecimiento Estratégico, los cuales son: Estrategia, Organización, Gestión del proceso, Gestión de proveedores, Gestión de categorías, Gestión del desempeño, Gestión del conocimiento y la información y Gestión del talento humano, para cumplir con el objetivo del pilar.

1.7 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PILAR DE COMPRAS

- Implementar el Abastecimiento Estratégico como herramienta para el logro de los objetivos misionales del nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público.
- Adoptar metodologías, plataformas tecnológicas y buenas prácticas de abastecimiento estratégico que permitan al Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y a las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado incrementar la eficiencia, propender por el ahorro y la transparencia de los procesos de compra.
- Establecer estrategias de compra para facilitar la adquisición de bienes y servicios de categorías sectoriales y transversales en condiciones de mayor eficiencia, eficacia y economía.
- Fortalecer las competencias técnicas requeridas por los compradores para analizar el mercado, establecer estrategias de compra y negociar y gestionar la relación con proveedores de cara al logro de los objetivos de compra.
- Definir y divulgar los lineamientos en materia de contratación que deben tener en cuenta las dependencias del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público.

1.8 COMITÉ DEL PILAR

Es la instancia encargada de la formulación y la implementación de los lineamientos estratégicos para cada pilar definido y actúa 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.

El Comité estará conformado por el secretario de Suministros y Servicios, los Subsecretarios de Planeación y Evaluación, Selección y Gestión de Proveedores y Ejecución y siete (7) de los responsables de la contratación de las entidades descentralizadas que hacen parte del conglomerado así EDU, INDER, Plaza Mayor, Metroparques, ESU, Metrosalud y Hospital General, de forma permanente y los que se requieran a demanda previa invitación.

Será presidido por el secretario de Suministros y Servicios, y como secretario técnico estará a cargo el subsecretario de Planeación y Evaluación. El comité será convocado por el secretario de Suministros y Servicios de manera ordinaria dos veces al año y de manera extraordinaria cuando se requiera tratar algún tema puntual. Las fechas de las mesas serán a discreción del secretario de Suministros y Servicios.

En cualquier caso, el secretario de Suministros y Servicios tienen la posibilidad y facultad de delegar esta responsabilidad en alguno de los subsecretarios de la Secretaría.

Los demás invitados deberán asistir personalmente, o delegar en sus respectivos encargados de compras de cada Entidad. En todo caso el comité no podrá sesionar, ni decidir sin el total de los participantes.

1.9 NORMATIVIDAD:

El desarrollo del Pilar de Compras, el Manual del Pilar de Compras y sus lineamientos debe hacerse armónicamente dentro del sistema normativo que regula la actividad del Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, por eso se desglosarán algunas normas incidentes.

1.9.1 NORMATIVIDAD NACIONAL

Tabla 2 Normatividad Nacional (De manera enunciativa y las demás que le apliquen por la especificidad de la materia)

Ley 80 de 1993	"Por la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública" (Congreso de Colombia, 1993).
Ley 1150 de 2007	"Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos". Artículo 13. Principios generales de la actividad contractual para entidades no sometidas al estatuto general de contratación de la administración pública. las entidades estatales que por disposición legal cuenten con un régimen contractual excepcional al del estatuto general de contratación de la administración pública, aplicarán en desarrollo de su actividad contractual, acorde con su régimen legal especial, los principios de la función administrativa y de la gestión fiscal de que tratan los artículos 209 y 267 de la constitución política, respectivamente según sea el caso y estarán sometidas al régimen de inhabilidades e incompatibilidades previsto legalmente para la contratación estatal. (Congreso de la República, 2007).
Ley 1882 de 2018	"Por la cual se adicionan, modifican y dictan disposiciones orientadas a fortalecer la contratación pública en Colombia, la ley de infraestructura y se dictan otras disposiciones."
Ley 2069 de 2020	"Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia", en los procesos de selección que lo requiera (Congreso de la República, 2020).
Ley 142 de 1994	"Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones." Título II, régimen de actos y contratos de las empresas. (Congreso de la República, 1994)
Ley 30 de 1992	"Por la cual se organiza el servicio público de la educación superior" Título III. del régimen especial de las universidades del estado y de las otras instituciones de educación superior estatales u oficiales. (congreso de la república, 1992)
Ley 489 de 1998	"Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la constitución política y se dictan otras disposiciones." (Congreso de la República, 1998)
Ley 100 de 1993	"Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones." Capítulo III. régimen de las empresas sociales del estado. (Congreso de la República, 1993)
Decreto 1082 de 2015	"Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional" (Departamento Nacional de Planeación, 2015).
Decreto 1860 de 2021	"Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1082 de 2015, único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional, con el fin reglamentar los artículos 30, 31, 32, 34 y 35 de la ley 2069 de 2020, en lo relativo al sistema de compras públicas y se dictan otras disposiciones", en los procesos de selección que lo requiera (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Decreto 742 de 2021	“Por medio del cual se modifica el artículo 2.2.22.2.1. del decreto 1083 de 2015, único reglamentario del sector de función pública, con el fin de incorporar la política de compras y contratación pública a las políticas de gestión y desempeño institucional” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).
Decreto 310 de 2021	“Por el cual se reglamenta el artículo 41 de la ley 1955 de 2019, sobre las condiciones para implementar la obligatoriedad y aplicación de los acuerdos marco de precios y se modifican los artículos 2.2.1.2.1.2.7. y 2.2.1.2.1.2.12. del decreto 1082 de 2015, único reglamentario del sector administrativo de planeación nacional.”
Guías expedidas por la Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente	Las guías de Colombia compra eficiente de compras públicas socialmente responsables, sostenibles con el medio ambiente, socialmente sostenibles y para la innovación (Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente, 2020).

1.9.2 NORMATIVIDAD DISTRITAL

Tabla 3 Normatividad Distrital (De manera enunciativa y las demás que le apliquen por la especificidad de la materia)

Acuerdo 020 de 2020	“Por medio del cual se establece una estrategia para reducir la adquisición de plásticos de un sólo uso en la contratación pública del Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas” (Concejo de Medellín, 2020).
Acuerdo 016 de 2020	“Por medio del cual se establecen los lineamientos de compra pública innovadora, sostenible y socialmente responsable del municipio de Medellín y su conglomerado” (Alcaldía de Medellín, 2020)
Acuerdo 03 de 2024	“Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo de Distrital – Medellín Te Quiere 2024 – 2027” (Concejo de Medellín, 2024).
Acuerdo Metropolitano No. 6	“Por medio el cual se promueven las compras públicas Sostenibles” (Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2015).
Decreto 883 de 2015	“Por el cual se adecúa la Estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones” El artículo 127 establece para la Secretaría de Suministros y Servicios, las funciones de dirigir las políticas, procedimientos, estrategias, metodologías e instrumentos de operación para: (i) la adquisición de los bienes y servicios, (ii) la gestión de inteligencia de mercados, (iii) la gestión de categorías, (iv) el desarrollo de proveedores y (v) el desarrollo de capacidades institucionales de negociación en el Municipio de Medellín en el nivel central, así como orientar a las entidades del nivel descentralizado., Así mismo en los artículos 128, 129 y 130 del Decreto de referencia se asignan a las diferentes dependencias de la Secretaría del Suministros y Servicios las funciones para definir e implementar instrumentos que mejoren la gestión de las compras públicas y adelantar las compras requeridas por el Municipio para cumplir con sus fines y objetivos misionales y los de las entidades sujetas al Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín que lo soliciten, así como las compras públicas de los bienes y servicios de características técnicas uniformes y transversales (Alcaldía de Medellín, 2015).
Decreto 310 de 2022	“Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 016 de 2020 “Por medio del cual se establecen los lineamientos de Compra Pública Innovadora, Sostenible y socialmente responsable del Distrito de Medellín y su conglomerado y se dictan otras disposiciones” y se adiciona el artículo 26 del Decreto Distrital 0724 de 2021 “por medio del cual se deroga el decreto municipal 766 de 2018 y se modifican los Comités para la Planeación, Operación, Evaluación, Seguimiento, Control y Vigilancia del proceso de contratación en el Municipio de Medellín” (Alcaldía de Medellín, 2022).
Resolución No. SSS201950093573 de 2019	“Por medio de la cual se adopta el procedimiento para los Acuerdos Marco de Precios del Municipio de Medellín y las entidades sujetas al modelo de Conglomerado Público” (Alcaldía de Medellín, 2019).

1.10 RESPONSABLES

Nivel central: La Secretaría de Suministros y Servicios es la encargada de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación de este Pilar.

Nivel descentralizado: Los encargados de liderar, apoyar y realizar seguimiento a la implementación del presente Manual en su respectiva entidad serán (i) el Gerente o director general de la entidad y (ii) el máximo responsable de dirigir, implementar y coordinar las compras de la entidad, o quienes hagan sus veces.

La implementación del Pilar de Compras y su manual se realiza en el marco del párrafo del Artículo 78 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 6 del Decreto 863 de 2020, por el cual se modifica la estructura orgánica y funcional del nivel central del Distrito de Medellín.

CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS

LINEAMIENTO 1. PLANEACIÓN PARA LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

Desde la implementación del Pilar de Compras se desarrollará el Modelo Abastecimiento Estratégico en el nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y en las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público, mediante la ejecución de acciones para el desarrollo de los siguientes componentes:

1.1 GESTIÓN DEL PROCESO

Se refiere a la definición de la caracterización, manuales, procedimientos, políticas de operación, documentos específicos, flujogramas, instructivos, formatos, servicios y trámites, alineados al Sistema de Gestión.

Para el desarrollo de la gestión del proceso se deberán incorporar las mejores prácticas en los siguientes subcomponentes:

- Proceso definido y estructurado: Un proceso productivo definido y desplegado rige la operación del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público e incorpora procesos estandarizados en todas las áreas principales.
- Mejora continua: Existen mecanismos para buscar continuamente mejora e innovación en el proceso de abastecimiento.
- Enfoque en lo estratégico: Las actividades transaccionales están continuamente siendo simplificadas y/o eliminadas o transferidas a las áreas usuarias en modalidad de auto servicio.
- Mejores prácticas: Cada etapa del proceso de abastecimiento incorpora elementos específicos de las mejores prácticas.

1.2 GESTIÓN DE PROVEEDORES

Corresponde a la ejecución de acciones orientadas a fortalecer el relacionamiento con los proveedores para generar un impacto positivo en el entorno y promover la pluralidad de oferentes a partir del conocimiento del mercado.

Para el desarrollo de la gestión de proveedores se deberán incorporar las mejores prácticas en los siguientes subcomponentes:

- Desarrollo de proveedores: Generación de capacidades e integración de proveedores al modelo de abastecimiento.
- Base de proveedores: La base de proveedores es gestionada de manera proactiva y el desempeño por proveedor es medido sistemáticamente.
- Innovación: La innovación impulsada por proveedores es una prioridad clave para la generación de valor.

Las entidades requieren establecer distintas dinámicas de relacionamiento con el proveedor en función de la naturaleza de la categoría: la frecuencia de interacción, los instrumentos de planeación de la demanda, suministro y control de calidad y las instancias de decisiones son algunos elementos que cambian según el bien o servicio adquirido.

La gestión del relacionamiento con el proveedor busca generar herramientas para maximizar el valor en la etapa de planeación, selección y ejecución.

Igualmente se busca fortalecer el relacionamiento con los proveedores y contratistas, a través de estrategias pedagógicas, comunicacionales y de información, buscando la pluralidad de oferentes requerida para las compras en las diferentes categorías que ofrezcan ventajas competitivas a las entidades miembros del conglomerado.

Generar comunicación clara y oportuna con los proveedores, empleando estrategias como: base de datos unificada de proveedores del conglomerado, promoción de la escuela de proveedores, uso de las redes sociales, solicitud de información a través del SECOP II (Request For Information RFI), con el propósito de incentivar la participación de los oferentes en los procesos contractuales.

1.3 GESTIÓN DE CATEGORÍAS

Es la agrupación ordenada de bienes y/o servicios que se contraten de una misma fuente y/o con una misma estrategia, de acuerdo con los siguientes criterios: similar: fuente de proveedores, procesos productivos, uso interno, contenido de material o complejidad, especificación o grupo de competencias y/o tecnología; para estructurar procesos enfocados y alcanzar las metas y objetivos de forma eficiente, efectiva, transparente, económica, sostenible, innovadora y socialmente responsable.

Para el desarrollo de la gestión de categorías se deberán incorporar las mejores prácticas en los siguientes subcomponentes:

- Estrategias de abastecimiento: se desarrollan e implementan estrategias de acuerdo con la situación de poder de oferta y demanda acorde con cada categoría.
- Gestión de categorías: gestionar los procesos de cada entidad acorde con cada categoría de compra y las estrategias establecidas en ella.

- Gestión de demanda: el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público gestionan la demanda interna a lo largo de la base de gasto para propender por la eficiencia y eficacia en el proceso de compra.

1.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Corresponde a la definición de métricas y al proceso de evaluación y seguimiento que se realiza sobre estas, para determinar el grado de avance en la implementación del Abastecimiento Estratégico en el nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público.

Para el desarrollo de la gestión del desempeño se deberán incorporar las mejores prácticas en los siguientes subcomponentes:

- Diseño: los indicadores y procesos de medición están diseñados para incrementar el valor generado en el proceso de abastecimiento, enfocando a la organización en entender las principales palancas de generación de valor en el proceso.
- Reporte: los indicadores y métricas son desarrollados y están alineados con los grupos de valor y los grupos de interés, estos son reportados regularmente y tienen visibilidad y credibilidad en todo el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público.
- Automatización: el sistema de seguimiento y reporte de indicadores está altamente automatizado, muestra la información en tiempo real en tableros y softwares robustos y está disponible para consulta por parte de los grupos de valor y los grupos de interés.
- Comunicación: las metas son desplegadas consistentemente en el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público y se comparten con los grupos de valor y los grupos de interés.

1.5 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN

Proceso mediante el cual se implementan acciones, mecanismos o instrumentos orientados a generar, identificar, valorar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer la gestión del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público, facilitando los procesos de innovación y mejorar la prestación de bienes y servicios a sus grupos de valor.

Para el desarrollo de la gestión del conocimiento y la información se deberán incorporar las mejores prácticas en los siguientes subcomponentes:

- Herramientas: se tienen herramientas de flujos de proceso implementadas para habilitar procesos en todas las áreas principales.
- Sistemas: los sistemas de TI capturan y permiten la visibilidad sobre datos clave, por ejemplo, diseño e implementación de tableros de control integrados.
- Plantillas: los sistemas de gestión del conocimiento y herramientas de TI son utilizados de forma frecuente con un amplio uso de plantillas y bibliotecas de documentos históricos.
- Arquitectura: la arquitectura de TI para el abastecimiento es de avanzada, aprovecha las tecnologías nuevas y emergentes y está integrada y es coherente con otras funciones del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público.

1.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Corresponde a la definición e implementación de herramientas para gestionar adecuadamente el talento humano que hace parte del proceso de compras, con el fin de mejorar el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual.

Para el desarrollo de la gestión del talento humano se deberán incorporar las mejores prácticas en los siguientes subcomponentes:

- Infraestructura de gestión humana: la infraestructura de gestión humana incluye roles, perfiles, competencias y evaluaciones frecuentes.
- Capacitación: se utiliza un amplio currículo de capacitación y múltiples métodos para atraer, retener y desarrollar los mejores talentos.
- Incentivos: hay relación entre la compensación y los incentivos con las metas de abastecimiento y son apropiados para atraer y retener a talento.
- Atracción: el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público han establecido programas estructurados y relaciones externas focalizadas en el desarrollo y la atracción de los mejores talentos.

Para el desarrollo de este componente se definen dos líneas de actuación: capacitación y entrenamiento; la primera de acuerdo con el artículo 4 del Decreto Ley 1567 de 1998 (Departamento Administrativo de la Función Pública , 1998) se define como: “el conjunto de

procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral”.

En esta línea se ejecutarán actividades en los temas de Sistema Electrónico para la Contratación Pública - SECOP, Tienda Virtual del Estado Colombiano-TVEC, Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP, Plan Anual de Adquisiciones - PAA, Política de compra pública innovadora, sostenible y socialmente responsable del Distrito y su conglomerado, Abastecimiento Estratégico y Supervisión.

En la segunda línea de actuación que corresponde al entrenamiento, se pretende preparar a un grupo de servidores del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y de las entidades descentralizadas para perfeccionar el desarrollo de las actividades relacionadas con Sistema Electrónico para la Contratación Pública - SECOP, Tienda Virtual del Estado Colombiano-TVEC, Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP, Plan Anual de Adquisiciones – PAA y Política de compra pública innovadora, sostenible y socialmente responsable del Distrito y su conglomerado, en general lograr que en cada dependencia y entidad descentralizada existan pares, es decir, servidores que cuenten con un alto conocimiento en el manejo de estos temas y puedan asesorar a los demás integrantes de la entidad.

LINEAMIENTO 2. ESTRATEGIAS

Se entiende por estrategia la definición de las metas y objetivos del proceso de compras en la entidad a mediano y largo plazo, las acciones a realizar y la asignación de los recursos necesarios para el logro de dichas metas, alineadas con el marco estratégico del nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público.

Para el desarrollo de la estrategia se deberán incorporar las mejores prácticas en los siguientes subcomponentes:

- Alineación de la estrategia: la estrategia de abastecimiento está completamente alineada con la estrategia del nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado.
- Enfoque en maximizar valor desde la oferta: la estrategia de abastecimiento está enfocada en maximizar el valor para todo el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado, a través del entendimiento de los mercados de suministro.

- Enfoque en maximizar valor desde la planeación demanda: la estrategia de abastecimiento está enfocada en maximizar el valor para todo el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado, a través del entendimiento de la demanda de Bienes y Servicios.

Conforme a lo indicado por la Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente⁸, las entidades estatales son autónomas y responsables de la estructuración de sus procesos de contratación, así como determinar la forma en la que realizan sus estudios del sector. No obstante, estas están obligadas a analizar el sector relativo al objeto del proceso de contratación y para ello, deberán identificar: i)Cuál es su necesidad y cómo puede satisfacerla, ii) Cómo y quiénes pueden proveer los bienes, obras y servicios que necesita y iii) El contexto en el cual los posibles proveedores desarrollan su actividad, en armonía con lo establecido en el artículo 2.2.1.1.1.6.1., del Decreto 1082 de 2015. Así, conforme a lo dispuesto en la normatividad vigente, se plantean las principales estrategias de adquisición de bienes y servicios, en aplicación al modelo de abastecimiento estratégico aplicable al Distrito de Medellín y las entidades que integran el Modelo de Conglomerado Público del Distrito.

2.1 CAPACITACIONES

Teniendo en cuenta la implementación de la metodología del modelo de abastecimiento estratégico para la adquisición de los bienes y servicios requeridos por el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las entidades descentralizadas que integran el Modelo del Conglomerado Público del Distrito, que propende por gestionar un mejor uso de los recursos públicos, mejorar en la eficiencia de las compras, disminuir los riesgos contractuales, desarrollar el mercado proveedor, mejorar el requerimiento de calidad y administrar de manera más austera la inversión de los recursos públicos, desde la Secretaría de Suministros y Servicios, en cabeza de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación, se plantea la presentación de diversas capacitaciones con el objetivo de ampliar los conocimientos relativos a las etapas y procesos que comprenden la implementación del modelo de referencia, esto, teniendo en cuenta la clasificación de las necesidades de compra en categorías, el análisis de la demanda, el análisis de la oferta y el desarrollo de las estrategias de compra.

2.2 IMPLEMENTACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA

En aplicación del modelo metodológico de abastecimiento estratégico, cuya implementación permite identificar oportunidades de generación de valor, identificar nuevas fuentes de abastecimiento, definir estrategias de adquisición de bienes y servicios y desarrollar habilidades de gestión y seguimiento a los procesos de compra del Distrito, se encuentra la implementación de economías de escala, que son modelos económicos que buscan reducir los costos en la producción, mediante el aumento masivo de la misma. Así,

⁸ Concepto con radicado No. 2201913000003116. Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente.

se propende por la adquisición de bienes y servicios buscando la reducción de los costos unitarios y la adquisición de estos a través de compras de alto volumen.

2.3 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS EN MAYOR VALOR POR DINERO.

Conforme a lo dispuesto en el Decreto 742 de 2021, la política de compras y contratación pública permite a las entidades estatales alinearse a las mejores prácticas en abastecimiento y contratación para fortalecer la satisfacción de las necesidades públicas (eficacia) con menores recursos (eficiencia), altos estándares de calidad, pluralidad de oferentes y garantía de transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, las entidades estatales pueden utilizar todas las fuentes y referencias que resulten útiles y pertinentes, siempre que provengan de una fuente confiable y que permitan obtener el mayor valor por dinero. Así, las entidades deberán identificar la forma, clases y características en que se produce, se distribuye y se entregan los bienes y servicios requeridos, con el fin de determinar la forma que generaría un mayor valor por dinero.

2.4 COMPRA PÚBLICA INNOVADORA, SOSTENIBLE Y SOCIALMENTE RESPONSABLE.

En el Acuerdo 016 de 2020 (Concejo de Medellín, 2020), se establecieron los lineamientos de compra pública innovadora, sostenible y socialmente responsable del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo de Conglomerado Público; este acuerdo permite desarrollar lineamientos en los procesos de compras públicas, con la finalidad de adquirir bienes y servicios que sean amigables con el medio ambiente, innovadores y permitan garantizar el goce efectivo de personas en situación de vulnerabilidad.

La reglamentación del acuerdo se estableció mediante Decreto 0310 de mayo 05 de 2022 *“Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 016 de 2020 “Por medio del cual se establecen los lineamientos de Compra Pública Innovadora, Sostenible y Socialmente Responsable del Distrito de Medellín y su conglomerado y se dictan otras disposiciones”.*

A través de este decreto y sus anexos se determina el procedimiento para la definición de los criterios innovadores, sostenibles y socialmente responsables en las diferentes categorías establecidas en el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín; la adopción de modelos para estas compras no solo en el Distrito, sino también en las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo de Conglomerado Público; la definición de las metodologías para incorporar estos criterios en cada una de las etapas contractuales, así como la incorporación de éstos en los procesos de contratación que se rigen por el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública y el régimen jurídico excepcional aplicable a algunas de las entidades descentralizadas del Modelo Conglomerado Público para la adquisición de bienes, obras y servicios que sean susceptibles de incluirlos.

Los criterios generales que sean incorporados, ya sea como obligaciones contractuales, requisitos habilitantes o factores de calidad por los destinatarios del Acuerdo 016 de 2020 y su Decreto reglamentario 0310 de 2022.

De igual manera, en atención a los lineamientos aplicables a las compras públicas sostenibles, se deben aplicar las disposiciones contenidas en la Ley 2232 de 2022, mediante la cual se establecen medidas para la reducción gradual de la producción y consumo de ciertos productos plásticos de un solo uso y el Decreto 2192 de 2023, mediante el cual Gobierno Nacional la reglamenta en aspectos relacionados con el ingreso de plásticos de un solo uso a áreas protegidas y ecosistemas sensibles, define responsabilidades en materia de fortalecimiento de las cadenas de valor del plástico con énfasis en los recicladores de oficio y las empresas transformadoras, establece lineamientos para la biodegradabilidad y compostabilidad en condiciones ambientales naturales, así como la determinación de las entidades responsables de expedir las normas técnicas referentes a las condiciones que deben cumplir los productos plásticos de un solo uso que se biodegraden y/o composten en condiciones ambientales naturales.

2.5 ACUERDO-CONVENIO MARCO

Estos acuerdos consisten en celebrar convenios interadministrativos marco, regulados en el artículo 95 de la Ley 489 de 1998, para la unión de esfuerzos para adquirir bienes y servicios técnicos uniformes y transversales requeridos por las entidades sujetas al Modelo Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. Se tratan de convenios sin valor presupuestal designado, en los que las partes pretenden colaborar mutuamente, para adelantar conjuntamente y articuladamente las negociaciones y los procesos de selección concernientes para adquirir los bienes y servicios requeridos, para garantizar la unidad de criterios entre las adquisiciones de los bienes y servicios definidos dentro de las actas de incorporación y con ello se aprovechen las economías de escala y otros beneficios que puedan lograrse como Conglomerado Público.

El Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, en cabeza de la Secretaría de Suministros y Servicios, estará a cargo de realizar las actividades necesarias para que en nombre de las entidades parte que integran el Modelo Conglomerado Público del Distrito de Medellín y se suscriban al Acuerdo-Convenio, se realicen las negociaciones y se adelanten los procesos de selección para la contratación de los bienes y servicios definidos mediante actas de incorporación, determinando el presupuesto del que se dispone para cada contratación.

A su vez, las entidades que integran el Modelo Conglomerado Público del Distrito de Medellín y que suscriban los acuerdos-convenios de referencia, estarán a cargo de presentar, tramitar y disponer de la información y los recursos necesarios para que el Distrito de Medellín, mediante la Secretaría de Suministros y Servicios, pueda en nombre de las partes adelantar los procesos de negociación y selección de manera oportuna y en las condiciones que se determinen para cada uno de los contratos derivados.

CAPÍTULO 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

SEGUIMIENTO

El seguimiento a las actividades de implementación de los lineamientos del Manual del Pilar de Compras que se definan en el plan de acción, así como el diseño y posterior análisis de los indicadores de gestión y resultados. La evaluación de los indicadores estará a cargo de la Subsecretaría de Planeación y Evaluación.

La secretaria de Suministros y Servicios presentará anualmente al Comité de Gestión y al Comité de Direccionamiento Estratégico del Conglomerado un informe del estado de implementación y operación del Pilar en el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público, con las acciones y resultados más relevantes, retos a enfrentar en la siguiente vigencia y recomendaciones para incluir acciones de mejora en el modelo de operación del Pilar y del Modelo Público Conglomerado Público.

EVALUACIÓN

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

Objetivo	Indicador	Periodicidad	Observaciones
Promover la adopción de herramientas tecnológicas para incrementar la eficiencia y transparencia de los procesos de compra.	Procesos que utilizaron Herramientas tecnológicas en las entidades del conglomerado público	Semestral	Aplica a corto y mediano plazo para las dependencias del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público
Promover la utilización de las estrategias de compra pública en las entidades del conglomerado público	Estrategia de compras públicas implementada en el conglomerado	Anual	Evaluar la implementación de estrategias de compras públicas en los procesos de contratación del conglomerado público
Evaluar el aporte que desde la contratación del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín se realiza a la sostenibilidad, a la incorporación de la innovación en los bienes y servicios adquiridos y a la inclusión 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	Aplica a corto y mediano plazo solo en las dependencias del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. Posteriormente se incluirán las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público

CAPÍTULO 4. DISPOSICIONES FINALES

CUMPLIMIENTO:

El Manual del Pilar de Compras se suscribe en el marco del Modelo Conglomerado Público Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y se debe cumplir en los términos del artículo 74 del Decreto 883 de 2015, y demás disposiciones que la modifiquen, sustituyan o reglamenten, por el Distrito Especial de Ciencia Tecnología e Innovación de Medellín y las Entidades Descentralizadas sujetas al mismo.

Este manual, podrán adoptarlo aquellas entidades descentralizadas indirectas y en las que el Distrito de Medellín tenga una participación inferior al 50 % o solo haga parte de sus consejos y juntas directivas, si contribuyen al cumplimiento misional de la administración distrital, previa decisión de sus órganos de dirección.

DIVULGACIÓN

El Manual del Pilar de Compras y las modificaciones que se realicen, serán divulgados a la administración distrital, a las Entidades Descentralizadas sujetas al Modelo Conglomerado Público y a las partes interesadas relacionadas con su aplicación.

La divulgación se realizará mediante un plan de acción que se actualiza año tras año según las actividades propuestas, el objetivo principal es dar a conocer los lineamientos de contratación que deben considerar todas las entidades que describen.

Para este proceso se ejecutarán mesas de trabajo y se creará contenido pedagógico que será comunicado a través de los medios institucionales, como boletines, intranet, carteleras, afiches, entre otros. Con estas acciones comunicacionales, se pretende explicar los objetivos, beneficios, características y pormenores de los diferentes componentes del Manual del Pilar de Compras.

MANUAL DE GESTIÓN DEL CONGLOMERADO PÚBLICO PILAR DE GESTIÓN FINANCIERA

Conglomerado Público del Distrito de Medellín

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Secretaría de Hacienda

Septiembre de 2024

PRESENTACIÓN

El Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Medellín 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, en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al Distrito.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. Estos pilares se establecen bajo la premisa de coordinación y articulación de las actuaciones y se desarrollan a través de lineamientos que son comunes a las entidades y que propenden por la generación de mayor valor social y el desarrollo alineado del Distrito.

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

VERSIÓN 2 MANUAL DEL PILAR DE GESTIÓN FINANCIERA 2024

Este documento corresponde a la versión 2 oficial del Manual.

ELABORADO POR:
Emiro Sánchez Alandete
Julián Murillo Martínez

APROBADO POR:
Orlando Uribe Villa
Secretario de Hacienda

DIAGRAMACIÓN:
Secretaría de Comunicaciones

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.

CONTENIDO

1. CAPÍTULO 1: GENERALIDADES 74

1.1. CONTEXTO DEL PILAR 74

1.2. VERSIONAMIENTO 74

1.3. ALCANCE 74

1.4. OBJETIVO DEL PILAR..... 74

1.5. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL 74

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL 74

1.7. NORMATIVIDAD 75

1.8. RESPONSABLES 75

1.9. COMITÉ DEL PILAR: 76

2. CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS. 76

2.1. LINEAMIENTO 1: PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS. 76

2.2. LINEAMIENTO 2 – PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA: 77

2.3. LINEAMIENTO 3 – PARA LA GESTIÓN DE RESULTADOS..... 77

2.4. LINEAMIENTO 4 - PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS..... 78

2.5. LINEAMIENTO 5 - PARA LA GESTIÓN DE PASIVOS..... 78

2.6. LINEAMIENTO 6 - PARA LA GESTIÓN DE TESORERÍA. 78

2.7. LINEAMIENTO 7 – PARA LA GERENCIA DEL RIESGO FINANCIERO.... 80

2.8. LINEAMIENTO 8 – PARA LA ARTICULACIÓN FINANCIERA:..... 81

2.9. LINEAMIENTO 9 – PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO FINANCIERO. 82

2.10. LINEAMIENTO 10 – PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL CONGLOMERADO. 83

3. CAPÍTULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN..... 84

3.1. SEGUIMIENTO 84

3.2. EVALUACIÓN 84

4. CAPÍTULO 4: DISPOSICIONES FINALES..... 87

4.1. CUMPLIMIENTO..... 87

4.2. DIVULGACIÓN..... 87

1. CAPÍTULO 1: GENERALIDADES

1.1. CONTEXTO DEL PILAR

En este manual se relacionan los lineamientos dirigidos a fortalecer la gestión financiera del Conglomerado Público de Medellín, como guía para que el Gobierno Corporativo, el ente central y las entidades del nivel descentralizado, puedan planear, formular, monitorear y evaluar, el desempeño financiero tanto a nivel individual como agregado.

De igual forma, dichos lineamientos se enfocan a la optimización del manejo de los recursos públicos, la organización y articulación financiera del conglomerado, el ejercicio de buenas prácticas para la generación de valor económico y valor social, la creación de sinergias, el acompañamiento del nivel central en el pilar financiero del conglomerado, la gestión y transferencia del conocimiento y la consolidación de la información financiera que permita la evaluación y mejora de la gestión, en términos de transparencia, eficiencia y eficacia, así como la rendición de cuentas al público general y a los órganos de control; lo anterior, enmarcado en el respeto por la autonomía financiera de las entidades descentralizadas.

1.2. VERSIONAMIENTO

Este documento corresponde a la segunda versión oficial del Manual. En la medida en que este se actualice, podrá encontrarse la versión vigente en la plataforma Isolución del Distrito de Medellín, en la ruta: xxx.

1.3. ALCANCE

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

1.4. OBJETIVO DEL PILAR

Establecer lineamientos para la generación de mayor valor económico y social de las entidades que conforman el Conglomerado Público de Medellín, de forma sostenible en el tiempo, a través de ejercicios de buenas prácticas financieras que promuevan el cuidado y la optimización en la administración de recursos públicos, el manejo y consolidación de los estados financieros, la medición de indicadores de desempeño y de riesgos financieros.

1.5. OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Fortalecer la gestión financiera de las entidades del Conglomerado Público de Medellín con el desarrollo de estrategias, metodologías y mecanismos que mejoren el desempeño, fomenten la gobernanza y faciliten la articulación del Modelo de Gobierno Corporativo.

1.6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL

- Gestionar oportunidades que generen sinergias y trabajo articulado para la optimización de los recursos públicos, en búsqueda de gestión eficiente de presupuestos, mayor inversión social, mejor servicio a la ciudadanía y mayor desarrollo económico de la ciudad.
- Fortalecer la toma de decisiones a través de la información del desempeño financiero, la definición y concertación de metas, indicadores de riesgo y resultados esperados desde el direccionamiento estratégico.
- Fortalecer las capacidades de los directivos de las entidades, a través de actividades y eventos de transferencia de conocimiento y de buenas prácticas de gestión financiera, que favorezcan el desarrollo de estrategias para mejorar los resultados de la administración de los recursos.

- Generar información oportuna y confiable para el gobierno corporativo, las entidades que conforman el conglomerado, la ciudadanía y para los entes de control; sobre el desempeño financiero individual y agregado de las entidades.
- Definir lineamientos para el proceso de unificación de políticas contables y reporte de información para el proceso de consolidación.

1.7. NORMATIVIDAD

El desarrollo del pilar financiero y la aplicación del manual de gestión financiera y sus lineamientos, deben realizarse de manera armónica dentro del sistema normativo que regula toda la actividad del Conglomerado Público de Medellín, es por lo que a continuación se desglosa de manera general alguna de las normas que tienen incidencia:

- Artículo 76 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 05 del Decreto 863 de 2020, interpreta desde una perspectiva global la gestión y el seguimiento financiero del Ente central y sus entidades descentralizadas, otorgando eficiencia y eficacia a la calidad de la gestión.
- Artículo 107 del Decreto 883 de 2015 como función de la Secretaría de Hacienda y el artículo 111 como función de la Subsecretaría de Presupuesto y Gestión Financiera.
- Decreto 1068 de 2015, "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público", las normas que lo modifiquen, complementen o deroguen.
- Decreto 1197 de 2022, "Por medio del cual se actualiza, compila y adopta el Manual de Políticas Contables del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín".
- Resolución COMFIS 104 de noviembre de 2018, que reglamenta el recaudo de los rendimientos financieros, con el fin de que los interventores y supervisores de contratos gestionen ante las diferentes dependencias.
- Acuerdo 109 de 2019, "Por el cual se establecen las normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las Empresas industriales y comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta sujetas al régimen de aquéllas, del orden municipal de Medellín, dedicadas a actividades no financieras".
- Artículos 9, 10 y 11 de la Ley 1712 de 2014 los cuales establecen la información mínima que deben publicar los sujetos obligados por la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional.
- Ley 1474 de 2011 "Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública".
- Decreto 1083 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública".

1.8. RESPONSABLES

- Nivel central: Secretaría de Hacienda como responsable de la coordinación del pilar de Gestión Financiera, de conformidad con lo establecido por el artículo 78 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 6 del Decreto 863 de 2020.
- Nivel descentralizado: Los gerentes, directores o rectores, las juntas o consejos directivos son los responsables de liderar, coordinar y hacer seguimiento la implementación del respectivo manual.

1.9. COMITÉ DEL PILAR:

La interacción se realiza de las siguientes formas:

- Por directriz del direccionamiento estratégico del Gobierno Corporativo que indique interacciones necesarias entre empresas o entidades del conglomerado por temas específicos identificados en materia financiera, contable y/o tributaria, para mejorar procesos o para implementar procesos uniformes; así como para obtener sinergias para el conglomerado, bajo los acuerdos jurídicos que reglamentan las condiciones de relacionamiento definidos.
- Por interés particular de una o varias entidades en capitalizar sinergias de las ventajas del conocimiento y la experiencia de otras entidades en el tema financiero, solicitando transferencia del conocimiento, acompañamiento, una capacitación, una asesoría directa en un tema o proceso financiero específico.
- De forma ordinaria mediante reuniones periódicas de gerentes, financieros, tesoreros y miembros que conforman los órganos de dirección que estén interesados en temas financieros, donde se comparta desde el liderazgo de la Secretaría de Hacienda, temas de interés general, análisis de mercados financieros, análisis de cambios normativos en materia financiera con impacto en el sector público y temas de buenas prácticas en la administración de recursos. Las entidades descentralizadas también lideran las reuniones participando, compartiendo sus experiencias y buenas prácticas, coordinando su participación con la Secretaría de Hacienda.

2. CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS.

A continuación, se relacionan los lineamientos como acciones de gestión financiera y de buenas prácticas para el logro de la estrategia definida por el Gobierno Corporativo del Conglomerado Público de Medellín.

2.1. LINEAMIENTO 1: PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS.

Las entidades que conforman el conglomerado realizarán sus operaciones financieras de forma eficiente, procurando la autosostenibilidad y el mejor desempeño posible, de acuerdo con su objeto y naturaleza jurídica; el ente central desarrollará políticas y acciones financieras para los recursos entregados en administración delegada y otras modalidades similares, en cuanto a la eficiencia del gasto, la optimización de la rentabilidad de los excedentes de liquidez y el correspondiente reintegro de rendimientos

La optimización de recursos públicos se debe proporcionar bajos los principios de economía, eficiencia, eficacia, calidad y transparencia; aplicando estrictos controles de cumplimiento normativo y criterios de disciplina en el cuidado del recurso público para preservar el patrimonio, incrementar el ingreso, optimizar el gasto y el endeudamiento, así como la productividad en función del gasto, la maximización de la rentabilidad de los excedentes de liquidez y la gestión y administración de riesgos financieros.

Para el accionar del lineamiento, las entidades deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Contar con un Marco Fiscal de Mediano Plazo actualizado y ajustado a la realidad, que incluya proyecciones macroeconómicas de las variables que afectan el ingreso y el gasto; lo anterior, según lo estipulado en el Acuerdo Municipal 109 de 27 de febrero de 2019, por el cual se establecen las normas sobre la elaboración, conformación y ejecución de los presupuestos de las empresas industriales y comerciales del Estado y de las sociedades de economía mixta sujetas al régimen de aquéllas, del orden municipal de Medellín, dedicadas a actividades no financieras; y sus modificaciones o adiciones.
- Establecer una política y metodología para la gestión de la información financiera, en cuanto a la creación, gestión y aprovechamiento de datos maestros, buscando la razonabilidad y oportunidad de la información para la toma de decisiones.
- Documentar las políticas, procesos y procedimientos en materia financiera; así como la toma de decisiones en las diferentes instancias.

2.2. LINEAMIENTO 2 – PARA LA PLANEACIÓN FINANCIERA:

Las entidades del Conglomerado público efectúan la planeación financiera de cada entidad y construyen los respectivos presupuestos acompañados de un diagnóstico integral de la organización en el frente estratégico y financiero, visión y metas de desarrollo, situación actual, situación deseada y análisis DOFA; realizando los respectivos seguimientos y acciones para alcanzar la situación deseada.

Para el accionar del lineamiento, las entidades deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Contar con un plan financiero, como instrumento de planeación y gestión, para efectuar las previsiones de ingresos, gastos, déficit o superávit, y financiación, a partir de la elaboración de un diagnóstico y de la definición de objetivos y estrategias.
- Trabajar mediante el modelo de orientación al resultado trazando metas concretas, verificables y medibles en el manejo de los recursos financieros; así como la generación de indicadores de gestión.
- Estar enterados y aplicar los lineamientos dados por el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Distrito de Medellín, en cuanto a planeación, presupuesto público, manejo fiscal y financiero.
- Comprender y alinear la gestión financiera con el Plan de Desarrollo, el Plan de Ordenamiento Territorial, el plan de inversiones y el Marco Fiscal de Mediano Plazo del ente central y de la entidad descentralizada, identificando límites y posibilidades de actuación.
- Comprender el presupuesto, la normatividad y competencias que lo regulan y sus diferentes fuentes de financiación.

2.3. LINEAMIENTO 3 – PARA LA GESTIÓN DE RESULTADOS.

Fortalecer la toma de decisiones a través de la información de desempeño financiero, la definición y concertación de metas, indicadores de riesgo y resultados esperados desde el direccionamiento estratégico. El ente central a través de la Secretaría de Hacienda y el Departamento Administrativo de Planeación, establecen criterios para realizar una categorización de las entidades que conforman el conglomerado de acuerdo a su naturaleza, su objeto y el sector al que pertenecen, con la finalidad que el Gobierno Corporativo defina objetivos de gestión, desempeño financiero y generación de valor social para enfocar el plan de acción de cada entidad alineado con el plan de desarrollo distrital; definiendo metas e indicadores esperados en términos de rentabilidad social o ejecución de políticas gubernamentales, rentabilidad y auto sostenibilidad financiera para las entidades que aplique; definiendo de igual forma los mecanismos de seguimiento a resultados.

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

Para el accionar del lineamiento, las entidades deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Definir objetivos de gestión y desempeño financiero en función de los objetivos de generación de valor económico y social, alineando el plan de acción de la entidad con el Plan de Desarrollo Distrital, con miras a mejorar continuamente el desempeño para resultados.
- Definir y ejercer una gerencia para resultados desde todas las dependencias financieras de las entidades, asumiendo la responsabilidad colectiva de orientación para resultados.

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

2.4. LINEAMIENTO 4 - PARA LA GESTIÓN DE ACTIVOS.

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

Para el accionar del lineamiento, las entidades deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Realizar seguimiento constante a las fluctuaciones del mercado financiero en procura de soportar la toma de decisiones de administración de recursos, en análisis fundamentales y técnicos.
- Establecer y aplicar políticas para la constitución de fiducias y patrimonios autónomos según la necesidad; así como manuales y lineamientos a ejecutar por las entidades financieras administradoras de estos recursos; especialmente para el tema pensional, en los casos que aplique.
- Establecer y aplicar políticas para la venta de activos.

2.5. LINEAMIENTO 5 - PARA LA GESTIÓN DE PASIVOS.

Establecer y controlar la composición del pasivo, para determinar, planear y atender lo exigible y lo contingente en el corto, mediano y largo plazo, bajo un esquema financiero organizado, estableciendo prioridades de pago de acuerdo con la estructura financiera deseada.

Para el accionar del lineamiento, las entidades deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Establecer políticas y realizar el respectivo seguimiento para la capitalización del pasivo pensional, buscando el cubrimiento de la obligación.
- Atender el pago oportuno de las obligaciones.
- Establecer y aplicar políticas conservadoras en el manejo de la deuda, que permitan una adecuada gestión del pasivo y controles a los niveles de endeudamiento y a los límites de exposición a los factores de riesgo como tipo de interés variable y tasa de cambio.
- Armonizar la indexación del endeudamiento con las variables que afectan el ingreso.
- Establecer modelos para medir la capacidad de endeudamiento, la optimización del manejo de la deuda y sus respectivas coberturas, procurando activamente, mantener un adecuado perfil de deuda de acuerdo con el mercado de tasas de interés.
- Propender activamente por la restructuración de pasivos de acuerdo con las condiciones de mercado, buscando permanentemente la disminución de los costos financieros asociados.

2.6. LINEAMIENTO 6 - PARA LA GESTIÓN DE TESORERÍA.

Fortalecer la gestión de tesorería mediante la implementación de mecanismos que favorezcan las condiciones óptimas de recaudo, inversiones, pagos y cobranza, realizando una administración activa de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de la actividad de cada entidad, la Secretaría de Hacienda del Distrito de Medellín apoya la planeación y diseño de estrategias para el manejo de inversiones financieras, recaudo,

desembolso y cobranza que estén en línea con las políticas generales de administración de recursos públicos y con la coyuntura del mercado financiero.

Para el accionar del lineamiento, las entidades deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Estar bien informados de variables macroeconómicas, microeconómicas, y poseer elementos de juicio y cálculo financiero que permitan, realizar análisis técnico y fundamental de mercados para la toma de decisiones financieras.
- Efectuar rotación del portafolio de inversiones financieras, teniendo en cuenta las tendencias del mercado, y bajo estrategias orientadas a lograr mayor rentabilidad con riesgos controlados.
- Negociar mensualmente las tasas de remuneración de las cuentas bancarias, tomando en consideración las fluctuaciones de mercado y las ofertas de las entidades financieras, con miras a ejercer una estrategia diaria de optimización de saldos en función de las tasas de rentabilidad.
- Diversificar el portafolio de inversiones por emisores y plazos de maduración; esto último de acuerdo con las necesidades de liquidez o el flujo de caja de la entidad.
- Identificar y utilizar indicadores referentes de comparación del desempeño en términos de rentabilidad y riesgo.
- Administrar los riesgos de crédito, mercado y liquidez asociados a las inversiones de portafolio financiero; especialmente cuando se realicen inversiones en fondos de inversión colectiva. Realizar análisis de ranking y seguimiento diario al desempeño financiero de los fondos y sus inversiones.
- Seleccionar objetivamente las entidades financieras en las cuales se realiza la administración y transaccionalidad de los recursos públicos, con criterios de cumplimiento normativo de tipo de entidad y calificación de riesgo, análisis cuantitativos basados en la asignación de cupos y análisis cualitativo basado en metodologías que incorporen criterios tales como; estructura del capital accionario y de la propiedad, respaldo de un grupo económico, trayectoria y reputación, análisis DOFA, cuota de mercado, prácticas gerenciales y de Gobierno Corporativo, estrategia de crecimiento, gestión de riesgos, sistemas de control y sensibilidad a eventualidades de mercado. Para lo anterior, realizar el análisis cualitativo tomando en consideración elementos objetivos, previo conocimiento de la situación económica y el desempeño de la entidad financiera y del sector al que pertenece dicha entidad; así mismo, incorporar criterios según la experiencia de servicio obtenida en la relación comercial y operativa, en temas de materialización de riesgos operativos, la eficiencia en el soporte, en los tiempos y efectividad las respuestas a requerimientos.
- Contar con metodologías y procedimientos para verificar los rendimientos generados en la negociación bancaria, de tal forma que se garantice que las tasas de rentabilidad negociadas sean correctamente marcadas y liquidadas en los diferentes productos financieros que se gestionen.
- Contar con un Plan Anual Mensualizado de Caja (PAC) o presupuesto de efectivo.
- Contar con un presupuesto de tesorería o flujo de caja proyectado; y con informe de posición de liquidez que permita identificar de forma comparativa en el tiempo, los saldos del disponible por tipo de recurso, participaciones y rentabilidades.
- Propender por la estabilidad financiera de la entidad en materia cambiaria, en los casos que se requiera realizar operaciones en divisas, mitigando los riesgos a través de coberturas cambiarias, implementadas, dentro de los límites y restricciones normativos aplicables a cada tipo de entidad; para tal fin, asegurar el conocimiento de estos mecanismos y evaluar la conveniencia de aplicarlos en cada caso específico.
- Implementar políticas para los eventos en que se requiera realizar operaciones en divisas.

2.7. LINEAMIENTO 7 – PARA LA GERENCIA DEL RIESGO FINANCIERO.

Las entidades que conforman el Conglomerado Público de Medellín identifican y gestionan los riesgos que pueden afectar la estabilidad financiera y los resultados esperados por el Gobierno Corporativo, salvaguardando los recursos financieros a través de controles preventivos que permitan mitigar la exposición y los impactos negativos llevándolos a niveles seguros.

La Secretaría de Hacienda del Distrito de Medellín apoya el desarrollo de estrategias para la administración y control de los riesgos económicos y financieros de cada entidad, en línea con las políticas de administración de riesgo del Gobierno Corporativo y la autonomía de cada entidad según su naturaleza.

Para el accionar del lineamiento, se deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Crear y mantener funcional un comité interno de riesgos, cuyo objetivo principal será la toma de decisiones para la administración de riesgos inherentes a la gestión económica y financiera de la entidad.
- Incorporar en las diferentes entidades herramientas de gestión de riesgo financiero estandarizadas aplicadas a cada caso específico; en todo el ciclo de la administración de recursos públicos.
- Establecer y monitorear atribuciones y límites para la operación financiera de la entidad según nivel y responsabilidad de los cargos.
- Establecer metodologías y modelos de asignación de cupos de inversión y negociación con las entidades del sistema financiero en función del riesgo de crédito y contraparte; así como para la administración del riesgo de mercado, riesgo de liquidez, riesgo de reinversión y riesgo legal.
- Para la gestión del riesgo de las inversiones, establecer y gestionar medidas de riesgo como duración, duración modificada y convexidad.
- Mantener un equilibrio entre la duración de los activos y las obligaciones de pago, buscando siempre cubrir posibles descalces de liquidez.
- Mantener cubierto cualquier factor de riesgo en las operaciones financieras que se realicen.
- Contar con altos estándares de seguridad, perfiles de usuario y adecuado protocolo para las actividades de pagaduría; así como los respectivos controles a los riesgos de infidelidad y fraude.
- Realizar permanentemente arqueos ordinarios y extraordinarios a temas como manejo de caja y pagaduría, recaudo, administración de inversiones financieras y fondos fijos.
- Monitorear los procesos y procedimientos de forma periódica, determinando correctivos en aquellos que no están cumpliendo a cabalidad los requisitos establecidos, y evaluando el funcionamiento de los controles propuestos.
- Establecer una separación clara en la administración de los recursos públicos, entre funciones, cargos o áreas encargadas de los temas de Front (negociación y gestión bancaria), Back (cumplimiento de operaciones) y Middle office (gestión de riesgos); esto para evitar riesgos asociados a segregación o claridad de funciones; así como conflictos de interés.
- Monitorear permanentemente la calificación de riesgo de los emisores y contrapartes, evaluando la situación financiera de las entidades y los posibles cambios de calificación que indiquen desmejoras en la calidad crediticia de las mismas; así mismo, contar con una política clara de actuación frente a las inversiones o posiciones que se tengan con las entidades financieras que desmejoren su calificación de riesgo o la percepción de los mismos, con la finalidad de desmontar gradualmente o de inmediato según la conveniencia y urgencia.

2.8. LINEAMIENTO 8 – PARA LA ARTICULACIÓN FINANCIERA:

La articulación de las unidades financieras, las áreas contables, de presupuesto y las tesorerías de las entidades que conforman el conglomerado, se debe realizar mediante un modelo de relacionamiento, liderado por la Secretaría de Hacienda del Distrito de Medellín, para facilitar el logro de objetivos misionales de las entidades y la capitalización de sinergias desde el ámbito financiero.

El relacionamiento del pilar financiero se desarrolla en el marco de las políticas de relacionamiento entre entidades del conglomerado que fija el Gobierno Corporativo; así como en los acuerdos que se suscriban para tal fin, en donde se establece el marco jurídico con las reglas que rigen las interacciones entre las entidades.

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

La articulación de las prácticas financieras del conglomerado se debe realizar en los siguientes frentes, en búsqueda de eficiencias, sinergias y ahorros:

- **Acompañamiento:** el Distrito de Medellín como entidad central del Conglomerado Público, a través de la Secretaría de Hacienda, realiza la función de acompañamiento en el pilar financiero a las entidades que conforman el conglomerado, desempeñando el papel de guía para desarrollar o mejorar procesos y procedimientos específicos que redunden en el logro de resultados financieros para el conglomerado y cada una de las entidades que lo conforman. De igual forma, el relacionamiento por acompañamiento, también se realiza por parte de la Secretaría de Hacienda a los miembros que conforman los órganos de dirección, bajo el enfoque de trabajo articulado para el entendimiento conjunto de estructuras, procesos y figuras financieras específicas; así como en la lectura e interpretación de cifras e indicadores financieros de las entidades.
- **Interacción:** las unidades financieras, las áreas contables, de presupuesto y las tesorerías de las entidades que conforman el conglomerado, interactúan mediante grupos de trabajo para optimizar procesos y procedimientos; así como para compartir conocimiento y experiencias; dicha relación se documenta mediante la suscripción de actas de interacción grupales o específicas, donde se relaciona el detalle de las actividades desarrolladas.
- **Transacción:** las unidades financieras, y/o las tesorerías de las entidades que conforman el conglomerado, pueden realizar en forma conjunta transacciones de colocación o financiación ante el mercado financiero, con cumplimiento operativo individualizado; lo anterior, participando de acuerdo con sus intereses o necesidades puntuales, con miras a obtener mejores tasas de rentabilidad o de endeudamiento ante el mercado financiero aprovechando sinergias de negociación en bloque a partir de un mayor músculo financiero; enmarcado en el respeto por la autonomía de las empresas. El relacionamiento del pilar financiero en temas de transacciones se realiza en el marco de las políticas de relacionamiento entre entidades del conglomerado que fija el Gobierno Corporativo; así como en los acuerdos que se suscriban entre las entidades para tal fin. A pesar de que la relación de transaccionalidad es discrecional de cada entidad, todas las empresas y entidades del conglomerado velan por la optimización de la rentabilidad financiera de los recursos públicos y del costo de su endeudamiento; para lo cual utilizan parámetros benchmarking con los resultados comparables de las demás entidades del conglomerado incluyendo el ente central.

Para el accionar del lineamiento, se deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Tomar como marco de referente de gestión financiera, los lineamientos del presente manual, con la finalidad de unificar prácticas de las entidades que conforman el

conglomerado y que las mismas se ejecuten en línea con las acciones del direccionamiento estratégico.

- Contar con el acompañamiento del nivel central, ante cualquier necesidad de apoyo, orientación o asesoría en el desarrollo o mejora de procesos y procedimientos en materia financiera.
- Interacción del ente central y las entidades en los grupos de trabajo del pilar financiero, en los cuales se busca optimizar procesos y procedimientos; así como compartir conocimiento y la experiencia.
- Participación de la Secretaría de Hacienda en reuniones periódicas de gerentes, financieros, tesoreros y miembros que conforman los órganos de dirección de las entidades, espacio donde se comparten, temas de interés general, análisis de mercados financieros, análisis de cambios normativos en materia financiera con impacto en el sector público y temas de buenas prácticas y experiencias específicas en la administración de recursos.

2.9. LINEAMIENTO 9 – PARA LA GESTIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO FINANCIERO.

La Secretaría de Hacienda del Distrito de Medellín acorde con el direccionamiento emitido por el Centro de Estudios de Gobierno Corporativo, lidera y gerencia la gestión del conocimiento en el área financiera, mediante la creación de grupos específicos o núcleos del conocimiento, liderados por cada subsecretario o líder de dependencia, donde se realicen capacitaciones grupales y permanentes a los pares temáticos en los temas transversales a la gestión o en temas de coyuntura.

La transferencia del conocimiento del pilar financiero del Conglomerado Público se realiza mediante el aprovechamiento de la experiencia que cada entidad ha acumulado en la ejecución de su objeto misional, de tal manera que redunde en beneficio para el conglomerado y en la generación de valor económico y social. Las capacitaciones permanentes son brindadas tanto por el ente central como por las demás entidades que conforman el conglomerado. En la gerencia de los núcleos de conocimiento se identifican oportunidades y temas específicos a ser brindados por cada entidad de acuerdo con su experiencia, naturaleza, fortaleza y trayectoria específica; de tal forma que se crean sinergias en el conocimiento.

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

Para el accionar del lineamiento, se deben desarrollar entre otros los siguientes mecanismos:

- Capacitaciones grupales en los temas transversales a la gestión de los recursos públicos, o en temas de coyuntura en núcleos de conocimiento definidos con las entidades, con la finalidad de crear y fortalecer sinergias de conocimiento. La participación se da en dos modalidades: participación como público y participación como experto; lo anterior teniendo en cuenta que las capacitaciones son brindadas tanto por el ente central como por las demás entidades que conforman el conglomerado.
- Las entidades deben coadyuvar con el ente central en la identificación de oportunidades y temas específicos a ser brindados en las capacitaciones de acuerdo con la necesidad, experiencia, naturaleza, fortaleza y trayectoria específica; de tal forma que se crean sinergias en el conocimiento.
- Las entidades deben mantener personal financiero idóneo con conocimientos y habilidades específicas, con miras a optimizar la administración de los recursos públicos, garantizando el conocimiento necesario para la gestión de las diferentes

figuras financieras aplicables a la entidad, así como la habilidad de negociación, en los cargos relacionados con el front office y el manejo de la relación comercial y financiera con el sector financiero.

2.10. LINEAMIENTO 10 – PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DEL CONGLOMERADO.

Gestionar, medir y presentar la información financiera del Conglomerado Público en dos frentes principales: frente contable desde la consolidación de estados financieros para el reconocimiento, la medición, revelación y presentación de los hechos económicos del conglomerado, y desde el frente financiero en cuanto a la medición, consolidación o agregación de información de la gestión financiera y presupuestal, de tal manera que se apoye al Gobierno Corporativo en la evaluación de la gestión en términos de eficiencia y eficacia, y la rendición de cuentas, y se controlen los riesgos financieros asociados a la operación; lo anterior en los siguientes aspectos de gestión:

- Solidez financiera: estructura de capital, calidad de los activos, gestión administrativa, liquidez, rentabilidad, auto sostenibilidad financiera en los casos que aplique, rentabilidad social y/o ejecución de políticas gubernamentales.
- Portafolios de inversión financiera: consolidado de la posición neta del conglomerado, por emisor y por instrumento.
- Rentabilidad de los recursos.
- Costo del endeudamiento.
- Gestión presupuestal.
- Gestión de tesorería
- Gestión de riesgos financieros.

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

La consolidación de la información financiera del conglomerado se debe realizar en los siguientes frentes:

- **Frente contable:** La Secretaría de Hacienda del Distrito de Medellín establece mediante Decreto las políticas y procedimientos para la preparación y presentación de los estados financieros consolidados del Conglomerado Público; así mismo cumple el papel de entidad agregador de la información contable del conglomerado. Las entidades sujetas a consolidación de acuerdo con lo señalado en la política reportan la información contable con la debida calidad y oportunidad, bajo los aspectos señalados en la política y en el manual de consolidación de información. La consolidación de estados del conglomerado se rige por el Manual de Políticas Contables del Distrito de Medellín establecido mediante el Decreto Municipal 2504 del 27 de diciembre de 2019 y toda disposición relacionada que lo modifique, adicione o derogue. La finalidad de este frente se centra en producir de manera confiable y oportuna la información sobre la situación contable agregada y desagregada de las empresas y entidades del conglomerado; para el análisis y la toma de decisiones del Gobierno Corporativo; por lo cual, cada entidad propenderá por mantener depurada y actualizada la información dentro del cumplimiento de los marcos normativos contables.
- **Frente financiero:** La Secretaría de Hacienda del Distrito de Medellín establece los procedimientos para la consolidación de la información de la gestión financiera y presupuestal de las entidades del conglomerado, éstas de acuerdo con los mecanismos establecidos por la Secretaría de Hacienda reportan la información financiera con la debida calidad y oportunidad, bajo los aspectos señalados en el presente manual. La finalidad de este frente se centra en producir de manera confiable y oportuna indicadores financieros agregados y desagregados de las entidades y del conglomerado; para el análisis y la toma de decisiones del Gobierno Corporativo; así como para fijar metas e indicadores de desempeño y resultado por entidad y por sector; y facilitar su seguimiento posterior.

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

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

3. CAPÍTULO 3: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y evaluación permiten monitorear de manera continua el desempeño del modelo de gestión financiera, respecto de su avance y grado de madurez a través de herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo.

3.1. SEGUIMIENTO

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

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

La herramienta para hacer el seguimiento y consolidar la información referente a la implementación del modelo de gestión financiera, las buenas prácticas y el estado del pilar de gestión financiera en las entidades del Conglomerado Público, será la plataforma establecida para ello en la Secretaría de Hacienda.

Con la información disponible en esta Plataforma, se realizarán periódicamente los reportes que reflejen la situación actual, de manera que se puedan generar las alertas en la implementación de las buenas prácticas de gobernanza y establecer acciones de fortalecimiento según sea necesario.

3.2. EVALUACIÓN

La evaluación de la implementación del pilar del Gestión Financiera se realizará a través de los indicadores propuestos en este documento, los cuales tendrán como adjunto a este manual, su respectiva ficha técnica.

Categoría	Objetivo	Nombre	Meta	Formula	Periodo	Responsable
Calidad de los activos	Medir la estructura del activo de la entidad objeto de análisis determinando según la naturaleza jurídica, la efectividad de la gestión de los riesgos asociados a los activos	Calidad de la cartera	<= 0,1	Cartera vencida / Total cartera	Trimestral	Entidades
		Capital de trabajo neto operativo	<= 20% del Activo Total	Cuentas por cobrar + Inventarios – Cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios	Mensual	Entidades
		Productividad del capital de trabajo	0	KTNO / Ventas	Mensual	Entidades

Categoría	Objetivo	Nombre	Meta	Formula	Periodo	Responsable
Gestión administrativa	Medir la gestión gerencial reflejada en los resultados financieros de la entidad, en esta área se evalúan los indicadores de eficiencia administrativa y eficiencia operacional	Eficiencia administrativa	<= 30%	Gastos administrativos / Ingresos operacionales	Mensual	Entidades
		Endeudamiento	Tasa promedio ponderada de los créditos vigentes (E.A)	Costo del endeudamiento	Semestral	Entidades
Liquidez	Medir la capacidad que tiene la entidad para manejar disminuciones en las fuentes de ingreso e incremento en activos, así como para cubrir gastos.	Liquidez	>= 1	(Activos Corrientes - Inventarios) / Pasivos Corrientes	Mensual	Entidades
		Cobertura de intereses	<= 33%	Intereses/ FCBruto FCBruto = Utilidad neta + Depreciaciones y amortizaciones + Intereses.	Trimestral	Entidades
Gestión eficiente de los recursos y auto sostenibilidad financiera.	Mejorar la gestión de los recursos buscando que las entidades sean auto sostenibles	Generación de recursos propios	>=80%	Ingresos de recursos propios / Ingresos Totales	Trimestral	Secretaría de Hacienda
		Dependencia de las transferencias	<=20%	Ingresos por transferencias / Ingresos totales	Anual	Secretaría de Hacienda
		Autofinanciación de los gastos de funcionamiento	>= 100%	Ingresos por recursos propios / gastos de funcionamiento	Anual	Secretaría de Hacienda
		Participación de los recursos propios en la inversión	20%	Inversión financiada con recursos propios / Inversión total	Anual	Secretaría de Hacienda
Proporción de la Inversión	Mejorar la proporción de recursos para la inversión	Porcentaje de gasto de inversión	>= 65%	Gasto de Inversión / Gasto Total	Anual	Secretaría de Hacienda
Inversiones Financieras	Maximizar los rendimientos financieros de las inversiones en condiciones seguras de mercado	Rentabilidad	Promedio ponderado de la Tasa de mercado. (E.A)	Promedio ponderado de la TIR de compra (E.A).	Anual	Entidades
Rentabilidad de los recursos	Medir los resultados de rentabilidad y las concentraciones por emisor de las inversiones realizadas por las entidades que conforman el conglomerado	Rentabilidad de los depósitos en cuentas de ahorro	>= tasa promedio ponderada del mercado	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de las cuentas de ahorro (EA)	Anual	Entidades
		Rentabilidad de los recursos entregados en administración u otras modalidades similares.	>= tasa promedio ponderada del mercado	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de los recursos entregados en administración u otras modalidades similares (E.A)	Anual	Entidades
		Rentabilidad Vs Costo del endeudamiento	>= 0	Tasa de rentabilidad promedio ponderada de los recursos propios (EA) - Tasa de rentabilidad promedio ponderada del endeudamiento (EA)	Anual	Entidades

Categoría	Objetivo	Nombre	Meta	Formula	Periodo	Responsable
Presupuesto	Ejecutar óptimamente el presupuesto que cada entidad tiene con base en los objetivos sociales	Ejecución del ingreso	100%	Ingreso ejecutado / Ingreso presupuestado	Anual	Entidades
		Ejecución del gasto	100%	Gasto ejecutado / Gasto presupuestado	Anual	Entidades
		Situación presupuestal	0	Ingresos efectivos – Pagos y cuentas por pagar autorizadas (funcionamiento, servicio de la deuda, transferencias e inversión)	Anual	Entidades
Tesorería	Medir la situación de tesorería en cuanto a superávit o déficit de los recursos disponibles, frente a las obligaciones exigibles y programadas para pagos y establecer los determinantes de estos.	Situación de Tesorería (saldos a final de período)	0	Disponibilidades (efectivo y equivalentes +inversiones temporales) – PAC de gastos al corte	Anual	Entidades
		Gestión de cartera	>=30%	% de recuperación de cartera morosa % de recuperación de cartera corriente	Anual	Entidades
Riesgo de tasa de interés	medición de los principales riesgos financieros como lo son los riesgos de tasa de interés, de mercado, de crédito y de liquidez.	Medidas de duración modificada de las inversiones financieras	100%	Medidas de duración y duración modificada	Anual	Entidades
		Posición abierta en créditos indexados	100%	Posición abierta neta en créditos indexados /capital	Anual	Entidades
Riesgo de mercado		Valor en riesgo del portafolio de inversiones financieras	100%	VAR Paramétrico, VAR Montecarlo, VAR simulación histórica (según el caso)	Anual	Entidades
		Posición abierta en moneda extranjera	100%	Posición abierta neta en moneda extranjera/capital	Anual	Entidades
		Posición abierta en derivados financieros	100%	Posición abierta neta en derivados financieros/capital	Anual	Entidades
Riesgo de crédito		Cumplimiento de límites – Cupos de inversión por emisor y por contraparte	100%	Cupo consumido /Cupo asignado	Anual	Entidades
Riesgo de liquidez		Vencimiento medio entre activos y pasivos	100%	Vencimiento medio de activos – Vencimiento medio de pasivos	Anual	Entidades
		Diferencia monetaria entre activos y pasivos de igual maduración	100%	Diferencias netas entre activos y pasivos de igual maduración	Anual	Entidades

Para las entidades con mayor enfoque a la rentabilidad social y a la ejecución de políticas gubernamentales, se espera una gestión eficiente de los recursos económicos en el cumplimiento de sus objetivos, la minimización de costos, y en los casos en que la naturaleza de las entidades lo permita, la autosostenibilidad económica y financiera.

Los indicadores de gestión eficiente de los recursos y auto sostenibilidad financiera, señalados anteriormente se definen de forma general; no obstante, para su aplicación se toma en consideración las particularidades de cada entidad, su naturaleza y objeto; en este sentido, la metodología de cálculo se ajusta para cada caso específico. En el evento que

su aplicación no sea significativa, o no pueda medirse adecuadamente, se aplican otros indicadores que representen o reflejen adecuadamente la finalidad de medición.

4. CAPÍTULO 4: DISPOSICIONES FINALES

4.1. CUMPLIMIENTO.

El manual del pilar financiero se convierte en un conjunto de lineamientos que se constituyen en mejores prácticas para la gestión financiera del conglomerado, es aplicable en el nivel central y las entidades descentralizadas sujetas al modelo de Conglomerado Público de Medellín, en los términos del artículo 76 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 05 del Decreto 863 de 2020 y demás disposiciones que lo modifiquen, sustituyan o reglamenten.

El manual del pilar financiero del conglomerado podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en las que el Distrito no tenga participación mayoritaria, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección.

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

4.2. DIVULGACIÓN.

El manual del pilar financiero del Conglomerado Público y sus modificaciones; así como los, los archivos con los formatos requeridos y las circulares operativas serán divulgados por la administración distrital y en cada entidad descentralizada y para las partes interesadas.

MANUAL DE GESTIÓN DEL CONGLOMERADO PÚBLICO PILAR DE GESTIÓN

Conglomerado Público del Distrito de Medellín

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía
Subsecretaría Desarrollo Institucional

Versión 3
Septiembre de 2024

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN 90

INTRODUCCIÓN..... 90

1 CAPITULO 1: DIRECCIONAMIENTO 91

1.1 CONTEXTO DEL PILAR..... 91

1.2 VERSION 91

1.3 ALCANCE 91

1.4 OBJETIVO DEL PILAR..... 91

1.5 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL 91

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... 91

1.7 ÁMBITO DE APLICACIÓN 92

1.8 RESPONSABLES..... 92

1.9 INSTANCIA DEL PILAR 92

1.10 NORMATIVIDAD..... 92

2. CAPITULO 2: CONCEPTUALIZACIÓN..... 93

2.1 GESTIÓN 93

2.2 BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS..... 93

2.3 BUENAS PRÁCTICAS RECONOCIDAS 93

2.4 REPOSITORIO DE BUENAS PRÁCTICAS 93

2.5 ACOMPAÑAMIENTO 93

2.6 CULTURA DE MEJORA CONTINUA..... 93

2.7 SOCIALIZACIÓN..... 93

3. CAPITULO 3: LINEAMIENTOS..... 94

3.1 BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS NIVEL CENTRAL Y DESCENTRALIZADO 94

3.2 BUENAS PRÁCTICAS RECONOCIDAS A NIVEL LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL..... 95

3.3 ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN 95

3.4 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN:..... 95

3.4.1 ESTRATEGIA..... 96

3.5. DIVULGACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS 96

3.6 CAPACITACIÓN 96

4. CAPITULO 4: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 97

4.1 SEGUIMIENTO..... 97

4.2 EVALUACIÓN..... 97

4.3 REUNIONES..... 97

5. CAPITULO 5: DISPOSICIONES FINALES 98

5.1 CUMPLIMIENTO 98

5.2 DIVULGACIÓN 98

6 BIBLIOGRAFIA..... 98

PRESENTACIÓN

El Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Medellín 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 Distrito.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. Estos pilares se establecen bajo la premisa de coordinación y articulación de las actuaciones y se desarrollan a través de lineamientos que son comunes a las entidades y que propenden por la generación de mayor valor social y el desarrollo alineado del Distrito.

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

La Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía a través de la Subsecretaría de Desarrollo Institucional, es responsable del Manual Pilar de Gestión dentro del Modelo Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, cuyo compromiso es la articulación y coordinación de las buenas prácticas y experiencias exitosas.

El manual brinda los lineamientos fundamentales para que las entidades del Conglomerado Público, desarrollen de manera adecuada y fácil un intercambio de conocimientos e información de los temas relacionados con los Modelos Organizacionales.

INTRODUCCIÓN

El Manual del Pilar de Gestión establece la guía de actuación que orienta las acciones del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, nivel central, con sus entidades descentralizadas, en el marco de la gestión, a través del ejercicio de buenas prácticas o experiencias exitosas y el acompañamiento a las entidades que hacen parte del Conglomerado Público de Medellín, con el fin de contribuir al fortalecimiento institucional.

Constituyéndose en un instrumento que sirve para la gestión del conocimiento orientado a la recopilación y socialización de experiencias y prácticas dinámicas e innovadoras y promoviendo la coordinación entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

Para dar cumplimiento a lo anterior, es importante identificar y documentar buenas prácticas tanto en la administración central como en los entes descentralizados, que ayuden a obtener mejores resultados a las entidades, así como facilitar la transferencia de conocimiento a aquellas que deseen mejorar su desempeño institucional.

La Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía a través de la Subsecretaría de Desarrollo Institucional, llevará a cabo el ejercicio de articulación y coordinación de las buenas prácticas y de las actividades de acompañamiento con las entidades descentralizadas desde el Pilar de Gestión, permitiendo un intercambio de conocimiento e información de los temas relacionados con los Sistemas y Modelos Organizacionales.

No obstante, el régimen de descentralización administrativa, se caracteriza por un control de tutela para los efectos de orientación, coordinación y cumplimiento de las políticas generales del Gobierno Distrital, evitando la interferencia en sus actividades administrativas y operativas y del direccionamiento estratégico. El Distrito respetará la independencia de los consejos o juntas directivas. El alcalde actuará conforme a su calidad de miembro en los órganos de dirección de las entidades descentralizadas — cuando a esto hubiere lugar — o lo harán los delegados o designados de la Administración Distrital, sin embargo, en virtud de su función direccionadora y orientadora fijará los lineamientos que deben ser considerados por sus representantes para que cumplan eficazmente con sus roles de acuerdo con las políticas y estrategias de la Administración.

1. CAPÍTULO 1: DIRECCIONAMIENTO

1.1 CONTEXTO DEL PILAR

El Manual de Pilar de Gestión, es una apuesta innovadora para llevar a la práctica la gestión del conocimiento a través de las buenas prácticas identificadas, documentadas y compartidas a nivel central y descentralizado, que permita actuaciones concretas, prácticas y soluciones basadas en ciertos conocimientos, investigaciones o experimentos y que, gracias a su utilidad y sencillez, brindan herramientas, métodos y técnicas, que pueden aumentar las posibilidades de éxito de la gestión y servir de ejemplo para otras entidades.

Existen dos niveles de buenas prácticas:

- Un primer nivel, aquellas que reflejan aprendizajes y ejemplifican acciones desarrolladas por las dependencias del nivel central y entidades descentralizadas
- Un segundo nivel, aquellas que resuelven necesidades o problemas puntuales del nivel central y descentralizado, demostrando que funcionan bien y cuentan con buenos resultados.

1.2 VERSIÓN

El Manual del Pilar de Gestión del Conglomerado Público corresponde a la segunda versión, en Isolución se encuentra la versión 1, bajo el código MA-DIES-062 V1.

1.3 ALCANCE

Comprende el ejercicio de identificar, documentar y socializar y hacer seguimiento a las buenas prácticas o a las experiencias exitosas y las actividades de acompañamiento que realiza el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, nivel central, con las entidades descentralizadas, reconociendo que son las mismas entidades la mejor fuente de información y conocimiento para la mejora continua de los procesos de gestión pública.

1.4 OBJETIVO DEL PILAR

Establecer lineamientos generales dirigidos a fortalecer la gestión del Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín con ejercicios de buenas prácticas, que permitan articular las estrategias, monitorear los resultados y mejorar el desempeño de las entidades.

1.5 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

Fortalecer las buenas prácticas o las experiencias exitosas del Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, mediante el desarrollo de estrategias de articulación, con el fin de mejorar la gestión.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Visibilizar y promover las buenas prácticas de Gestión del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y sus entidades descentralizadas, para convertirlas en referentes de mejora continua.
- Generar los instrumentos para la implementación de las buenas prácticas.
- Propiciar espacios de socialización y retroalimentación entre el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y sus entidades descentralizadas, con el fin de fortalecer la transferencia de conocimiento respecto a la gestión y desempeño de lo público.
- Realizar seguimiento a las buenas prácticas implementadas.

1.7 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El Manual del Pilar de Gestión se aplicará en el nivel central y en las entidades descentralizadas sujetas al modelo Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, en los términos del artículo 74 del Decreto Municipal 883 de 2015, el cual señala:

“Artículo 74. Alcance del modelo. El modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín será implementado en las dependencias de nivel central, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del estado, las unidades administrativas especiales con personería jurídica, las sociedades de economía mixta o sociedades entre entidades públicas en las cuales el municipio tenga una participación igual o superior al 50%; las empresas sociales del estado y en las que el municipio sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas del orden municipal y que contribuyan al cumplimiento misional de la administración municipal.

Parágrafo. Además de las entidades descritas en el inciso anterior, se podrán acoger al Modelo de Conglomerado Público Municipio de Medellín las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el municipio de Medellín tenga una participación inferior al 50% o solo haga parte de sus consejos o juntas directivas, siempre que contribuyan al cumplimiento misional de la administración municipal, previa decisión de sus órganos de dirección”.

1.8 RESPONSABLES

La Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía –Subsecretaría de Desarrollo Institucional, coordinará y articulará su desarrollo con las dependencias involucradas en su implementación.

En las Entidades Descentralizadas, la articulación para las buenas prácticas se coordinará con los jefes de las áreas de Planeación o quien haga sus veces, constituyéndose en los responsables de liderar, coordinar y hacer seguimiento.

La Secretaría de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía -Subsecretaría de Desarrollo Institucional será la encargada de direccionar las buenas prácticas con las entidades descentralizadas que lo requieran.

1.9 INSTANCIA DEL PILAR

El pilar de gestión, tendrá como instancia de validación de las buenas prácticas a los jefes de Planeación de las entidades descentralizadas o quien haga sus veces, a los Líderes de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional del Distrito de Medellín -nivel central, al asesor territorial del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP y al equipo de la Subsecretaría de Desarrollo Institucional.

1.10 NORMATIVIDAD

Decreto Municipal 883 de 2015 “Por el cual se adecúa la Estructura de la Administración Distrital de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas, se modifican unas entidades descentralizadas y se dictan otras disposiciones” y las normas que lo modifiquen o deroguen.

Decreto Municipal 863 de 2020 “Por el cual se modifica la estructura orgánica y funcional del nivel central del Municipio de Medellín”.

Acuerdo Municipal 001 de 2016 “Por el cual se modifica la estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de algunas de sus dependencias y se dictan otras disposiciones” y las normas que lo modifiquen o deroguen.

Decreto 500 de 2013 “Por el cual se aprueba la misión, visión, valores, principios orientadores de la función pública y el modelo institucional de la Administración Central del Municipio de Medellín y se dictan otras disposiciones” y las normas que lo modifiquen o deroguen.

Decreto 1700 de 2015 "Por medio del cual se adoptan los Manuales que desarrollan los Lineamientos Estratégicos de los Pilares de Gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín" y las normas que lo modifiquen o deroguen.

Decreto 1686 de 2015 "Por el cual se adoptan y reglamentan las Instancias del Modelo Conglomerado Público del Municipio y el Sistema de Desarrollo Administrativo" y las normas que los modifique o deroguen.

Acuerdo 01 de 2024 "Por medio del cual se modifica la estructura orgánica y funcional del nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín"

2. CAPÍTULO 2: CONCEPTUALIZACIÓN

A continuación, se definen los conceptos que unifican el ejercicio de buenas prácticas en el nivel central y entidades descentralizadas:

2.1 GESTIÓN

Se fundamenta en la planeación, la dirección, el seguimiento y el control de las organizaciones públicas en términos de calidad e integridad del servicio, con el fin de que se entreguen resultados que satisfagan, atiendan y resuelvan los problemas, necesidades y expectativas de los ciudadanos para generar el valor de lo público.

2.2 BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS

Son las buenas prácticas que han sido probadas, pero no han pasado por una evaluación formal a través de alguna instancia, incluyen elementos innovadores en su diseño.

2.3 BUENAS PRÁCTICAS RECONOCIDAS

Son las buenas prácticas que cuentan con resultados contrastables que demuestran su efectividad, han demostrado ser efectivas en otros contextos.

2.4 REPOSITORIO DE BUENAS PRÁCTICAS

Es una base de datos que consolida las buenas prácticas identificadas, del nivel central y las entidades descentralizadas, con el fin de fortalecer la gestión del conocimiento y crear una cultura de estas.

2.5 ACOMPAÑAMIENTO

Interacción y relacionamiento entre los servidores públicos del Conglomerado Público Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, con el fin de compartir, socializar e implementar las buenas prácticas o experiencias exitosas.

El Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín cuenta con el acompañamiento conforme a los lineamientos establecidos en la normativa y en los instrumentos vigentes.

2.6 CULTURA DE MEJORA CONTINUA

Acciones coordinadas en pro de efectuar las mejoras a nivel de las políticas y de los procesos involucrados, que se traduzcan en una gestión pública más eficaz y eficiente.

2.7 SOCIALIZACIÓN

Es el proceso mediante el cual las entidades dan a conocer las buenas prácticas, a través de los diversos medios (sitio web, medios internos y externos). Se considera un aprendizaje que permite obtener las capacidades necesarias para conocer y replicar la buena práctica.

3. CAPÍTULO 3: LINEAMIENTOS

3.1 BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS NIVEL CENTRAL Y DESCENTRALIZADO

Los líderes de las políticas de gestión y desempeño institucional del nivel central y los jefes de Planeación de las entidades descentralizadas o quien haga sus veces, deben identificar y reconocer buenas prácticas que hayan generado valor y que sean de utilidad para la Entidad.

Estas buenas prácticas quedan consignadas en el formato “Ficha de Buenas Prácticas Distrito de Medellín y Entidades Descentralizadas”, donde se diligenciará la temática correspondiente tanto del nivel central como descentralizado, dicho formato reposará en el software Isolución del Sistema Integral de Gestión del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín nivel central.

Esta ficha tiene como objetivo facilitar la identificación, documentación y divulgación en los siguientes niveles de buenas prácticas:

- **Primer nivel**, aquellas que reflejan aprendizajes y ejemplifican acciones desarrolladas por las Dependencias del nivel central y Entidades Descentralizadas
- **Segundo nivel**, aquellas que resuelven necesidades o problemas puntuales del nivel central y, demostrando que funcionan bien y cuentan con buenos resultados. (Fuente metodología de buenas prácticas Departamento Administrativo de la Función pública -DAFP)

3.1.1 Identificación

Luego de clasificar la buena práctica de acuerdo con su nivel, el segundo paso, es realizar la identificación, para ello se tienen dos tipos:

Identificación Interna:

La identificación de buenas prácticas para el nivel central y descentralizado, se puede generar de varias fuentes, como son: programas, proyectos, necesidades de los grupos de valor, redes de conocimiento, publicación en prensa, informes de gestión y mecanismos de investigación que permitan el fortalecimiento institucional.

Identificación por asesoría:

La identificación de buenas prácticas también se puede generar por medio de asesoría la cual consiste en la identificación de las misma por parte del acompañamiento y asesoría de los diferentes direccionadores del Departamento Administrativa de la Función Pública - DAPF.

3.1.2 Documentación de buenas prácticas:

El Distrito de Medellín para documentar las buenas prácticas tendrá en cuenta lo establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública con la estrategia CAR – contextualizar- analizar y recolectar

1. **Contextualizar:** plantear preguntas que permitan determinar el contexto específico de la buena práctica, puede surgir de la normativa o de preguntas que permitan identificar la necesidad.
2. **Analizar:** considerar el cómo y por qué la buena práctica ha demostrado que funciona bien o sirve de ejemplo para mostrar la forma de implementación, mediante acciones específicas
3. **Recolectar:** una vez desarrolladas las actividades anteriores, se procede a recolectar la información correspondiente, de tal forma que permite diligenciar la ficha y así documentar la buena práctica.

Para la identificación e inicio de la documentación de la buena práctica, se utilizará el formato de documentación de buenas prácticas establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Este ejercicio pretende plasmar la buena práctica teniendo en cuenta lo siguiente:

- Considerar las fortalezas del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, nivel central, para replicarlo a las entidades descentralizadas.
- Considerar las fortalezas de las entidades descentralizadas para replicarlas entre sí.

3.1.3 Repositorio de buenas prácticas

Herramienta establecida para almacenar y registrar la información de la buena práctica identificada del nivel central y descentralizado (el repositorio se desarrolla acorde a los campos definidos en la ficha de buenas prácticas diligenciado).

3.2 BUENAS PRÁCTICAS RECONOCIDAS A NIVEL LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL

Los líderes de las políticas de gestión y desempeño institucional del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, reconocerán las buenas prácticas que han sido premiadas y exaltadas, generando valor público para que sean de utilidad para las Entidades.

Estas buenas prácticas y experiencias exitosas, son esenciales para compartir los avances que en determinada materia desarrollan las entidades de orden local, nacional o internacional.

El Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP, entidad técnica, estratégica y transversal del Gobierno Nacional que contribuye al mejoramiento continuo de la gestión de los servidores públicos y las instituciones en todo el territorio nacional, en su Dirección de Gestión del Conocimiento ha consolidado una serie de redes y comunidades de buenas prácticas, para generar conjuntamente acciones y estrategias y de esta forma, fortalecer las entidades en el orden nacional y territorial.

Las prácticas reconocidas quedan registradas en el Banco de éxito del Departamento Administrativo de la Función Pública.

3.3 ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Se realizarán socializaciones afines con las temáticas de buenas prácticas relacionadas con las políticas de gestión y desempeño institucional, con las entidades descentralizadas, según criterios diferenciales, esto es, de acuerdo con el desarrollo y avance que presenten en su gestión. Así mismo, se contará con la asesoría del Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP, para lo cual el Distrito coordinará las agendas con el asesor delegado para el Departamento de Antioquia.

3.4 METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN:

Para la implementación de las buenas prácticas o experiencias innovadoras, resulta fundamental la participación y compromiso del nivel directivo desde su definición hasta su implementación, que implique un convencimiento sobre los beneficios de la puesta en marcha de una solución a una situación específica de la gestión, así como el acompañamiento y apoyo técnico a los equipos, tanto a las dependencias del nivel central como a las entidades descentralizadas que lo requieran, con el liderazgo del responsable de las políticas de gestión y desempeño institucional.

Una vez detectadas las necesidades de las entidades, se analizarán los factores críticos de éxito de cada una, así como las fortalezas encontradas en común, con el fin de determinar el ejercicio de buenas prácticas, para replicarlo a las entidades descentralizadas y de esta manera fortalecer las dinámicas.

3.4.1 ESTRATEGIA

Las temáticas a desarrollar estarán relacionadas en la ficha de buenas prácticas con las políticas, herramientas o instrumentos que, puestos en marcha de manera articulada e intercomunicada, permiten que el sistema de gestión opere eficaz y eficientemente.

Para lograr lo anterior, la Subsecretaría de Desarrollo Institucional articulará con los líderes de política del nivel central y las entidades descentralizadas, las diferentes temáticas relacionadas con las políticas de gestión y desempeño institucional.

Una vez se lleve a cabo el diligenciamiento de la ficha, se pondrá en funcionamiento el repositorio de buenas prácticas, donde se busca el fortalecimiento de ejercicios de enseñanza – aprendizaje a partir de las experiencias compartidas. De manera que, cada entidad aprenderá con mayor facilidad de sí misma y de las buenas prácticas de otras entidades, además, de convertirse en un referente de gestión pública para el resto del país.

El repositorio de buenas prácticas contiene datos con información que recoge y difunde experiencias innovadoras de gestión entre las entidades, con el fin de que puedan ser aplicadas por las dependencias del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y sus entidades descentralizadas.

Para implementar estas estrategias, se llevarán a cabo las siguientes acciones:

- Detectar necesidades de las entidades nivel central y descentralizado.
- Realizar reuniones para socializar las buenas prácticas nivel central y descentralizado.
- Analizar las buenas prácticas con reconocimiento.
- Fortalecer el conocimiento de buenas prácticas con el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP y los líderes de política.

3.5. DIVULGACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

Fortalecimiento de las redes institucionales de la Alcaldía de Medellín, tales como: Página Web, Redes Sociales con todo lo relacionado a Buenas Prácticas con las Entidades Descentralizadas. Dicha estrategia se trabajará conjuntamente con la Secretaría de Comunicaciones.

Adicionalmente se establecerán vínculos con la Función Pública para la publicación de contenidos de buenas prácticas en la página web: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/redes-y-comunidades-de-practica>.

3.6 CAPACITACIÓN

Fortalecer las capacitaciones con la Función Pública y los Líderes de las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, para generar estrategias de enseñanza y aprendizaje en temas de mayor importancia e impacto en la gestión institucional que permita identificar a las entidades qué hacer, cómo hacerlo y para qué hacer una buena práctica.

Para llevar a cabo el fortalecimiento de las capacitaciones, se tendrá en cuenta:

- Definir con el Departamento Administrativo de la Función Pública –DAFP los parámetros para fortalecer las buenas prácticas en las entidades públicas.
- Priorizar las agendas con los Líderes de las políticas de gestión y desempeño Institucional con los temas de mayor impacto en las Entidades en coordinación con el DAFP.
- Coordinar con la Subsecretaría de Gestión Humana y el equipo de Formación y Capacitación, para la emisión de los certificados de los temas elegidos como seminarios, con horario igual o superior a las 8 horas.
- Gestionar asignación presupuestal para la coordinación de logística en temas de refrigerios, viáticos de los participantes, almuerzos de los expositores, material

publicitario, entre otros materiales de apoyo que se requieran para la realización de los eventos, según plan de trabajo definido.

Igualmente, las capacitaciones que se realizarán en el marco del manual de gestión, serán articuladas con el Centro de Estudios del Gobierno Corporativo.

4. CAPÍTULO 4: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

4.1 SEGUIMIENTO

El seguimiento se realizará de conformidad con los lineamientos establecidos desde el Comité de Gestión del Conglomerado Público, acorde a lo estipulado en el capítulo 111, artículo 10 del Decreto 1686 de 2015, o la norma que lo modifique o derogue.

Se generarán informes periódicos de avance de identificación e implementación de buenas prácticas en la gestión.

Del resultado del seguimiento anterior, se generarán planes de mejoramiento de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Pilar de Gestión.

4.2 EVALUACIÓN

Se realizará a través de los siguientes indicadores:

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad
Identificar y documentar buenas prácticas para ser implementadas por las dependencias y entidades descentralizadas del Conglomerado Público - Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.	60%	(Buenas prácticas documentadas) / (Buenas prácticas identificadas) x 100	Anual
Constituir, mantener y mejorar un repositorio de buenas prácticas con las dependencias y entidades descentralizadas del Conglomerado Público - Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín.	1	Repositorio buenas prácticas implementado y sostenido	Anual
Realizar encuentro de buenas prácticas con las dependencias y entidades descentralizadas del Conglomerado Público - Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, para el fortalecimiento de la gestión pública.	1	Número de encuentros de Buenas Prácticas realizados	Anual

4.3 REUNIONES

Se llevará a cabo un encuentro anual con las entidades descentralizadas para verificar el acompañamiento y experiencia referente al tema, si se requieren reuniones extraordinarias, serán convocadas con anterioridad.

Dichas reuniones serán coordinadas por cada Líder de Política del nivel central, con el fin de compartir las experiencias y aclarar las inquietudes relacionadas con los diferentes temas, de las cuales se dejarán actas.

Así mismo, se realizará acompañamiento por parte de la Subsecretaría de Desarrollo Institucional al nivel central y a las entidades descentralizadas en temas metodológicos, según demanda, a través de reuniones presenciales, por correo electrónico o por canal telefónico.

5. CAPÍTULO 5: DISPOSICIONES FINALES

5.1 CUMPLIMIENTO

El Manual del Pilar de Gestión, se suscribe en el marco del Modelo Conglomerado Público Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y su cumplimiento es de carácter vinculante para el distrito y las entidades descentralizadas sujetas al mismo.

Este Manual podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en las que el distrito no tenga participación mayoritaria, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección.

5.2 DIVULGACIÓN

El Manual del Pilar de Gestión y las modificaciones que se realicen, serán ampliamente divulgados en la administración distrital, en cada una de las entidades descentralizadas y las partes interesadas.

6. BIBLIOGRAFIA

Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP: Metodología para la clasificación y documentación de buenas prácticas de gestión pública – septiembre de 2021.

<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Metodologia-buenas-practicas>

**MANUAL DE GESTIÓN DEL CONGLOMERADO PÚBLICO
PILAR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

Conglomerado Público del Distrito de Medellín

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Departamento Administrativo de Planeación
Subdirección de Planeación Social y Económica

Versión 3
Septiembre de 2024

PRESENTACIÓN

El Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Medellín, 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 Distrito.

Los **Pilares**, son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de **temas estratégicos alineados** a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. Estos pilares se establecen bajo la premisa de coordinación y articulación de las actuaciones y **se desarrollan a través de lineamientos** que son comunes a las entidades y que propenden por la generación de mayor valor social y el desarrollo alineado del Distrito.

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

Gaceta Oficial

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1102

1.1 Contexto del pilar de planeación estratégica102

1.2 Alcance107

1.3 Objetivo del pilar de planeación estratégica108

1.4 Objetivo general del manual de gestión108

1.5 Objetivos específicos del manual109

1.5.1109

1.5.2109

1.5.3109

1.5.4109

1.6 Instancias del pilar de planeación estratégica109

1.6.1 Comité Distrital de Gestión y Desempeño.....109

1.6.2 Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño110

1.6.3 Consejo de Gobierno Sectorial110

1.7 Marco normativo del pilar de planeación estratégica110

1.8 Responsables en la implementación del manual111

1.8.1 Comité de Direccionamiento Estratégico.....111

1.8.2 Comité de Gestión111

1.8.3 Departamento Administrativo de Planeación.....111

1.8.4 Comités institucionales de Gestión y Desempeño de las entidades del
Conglomerado111

CAPÍTULO 2111

2.1 Lineamientos.....111

2.1.1 Alineación con el direccionamiento estratégico114

2.1.2 Horizontes temporales de la planeación estratégica115

2.1.3 Instrumentos orientadores115

2.1.3.1 Políticas Públicas115

2.1.3.2 Planes estratégicos integrales de desarrollo.....115

2.1.3.3 Planes estratégicos sectoriales2115

2.1.3.4 Planes estratégicos Institucionales (organizacionales)115

2.1.3.5 Los ODS.....115

2.1.4 Diagnóstico116

2.1.5 Sistema de evaluación y seguimiento116

2.1.6 Indicadores de implementación del Manual de Planeación Estratégica117

2.2 Acompañamiento117

CAPÍTULO 3117

3.1 Cumplimiento117

3.2 Divulgación.....117

CAPÍTULO 1

DIRECCIONAMIENTO

1.1 CONTEXTO DEL PILAR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), define la **planeación estratégica** en los siguientes términos:

*“Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y **el camino que deben recorrer en el futuro** para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La **planeación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario**, cuya característica principal es el establecimiento de las estrategias de acción para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la planeación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas”.*⁹

Para la armonización de planeación estratégica de las entidades que integran el Conglomerado Público con la planeación estratégica del desarrollo bajo la responsabilidad de la Administración Distrital, se parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como una visión compartida y asumida, como compromiso de la administración pública de la Ciudad. Los diferentes instrumentos de Planeación del Distrito; las políticas públicas, planes estratégicos de desarrollo integral como el POT, el Plan de Desarrollo, los Planes de Desarrollo Local y los Planes Estratégicos Sectoriales, entre otros, se ha buscado alinearlos con los objetivos y metas de los ODS, a partir de la definición de indicadores trazadores para la Ciudad, asumidos para cada quinquenio durante la vigencia de los ODS.

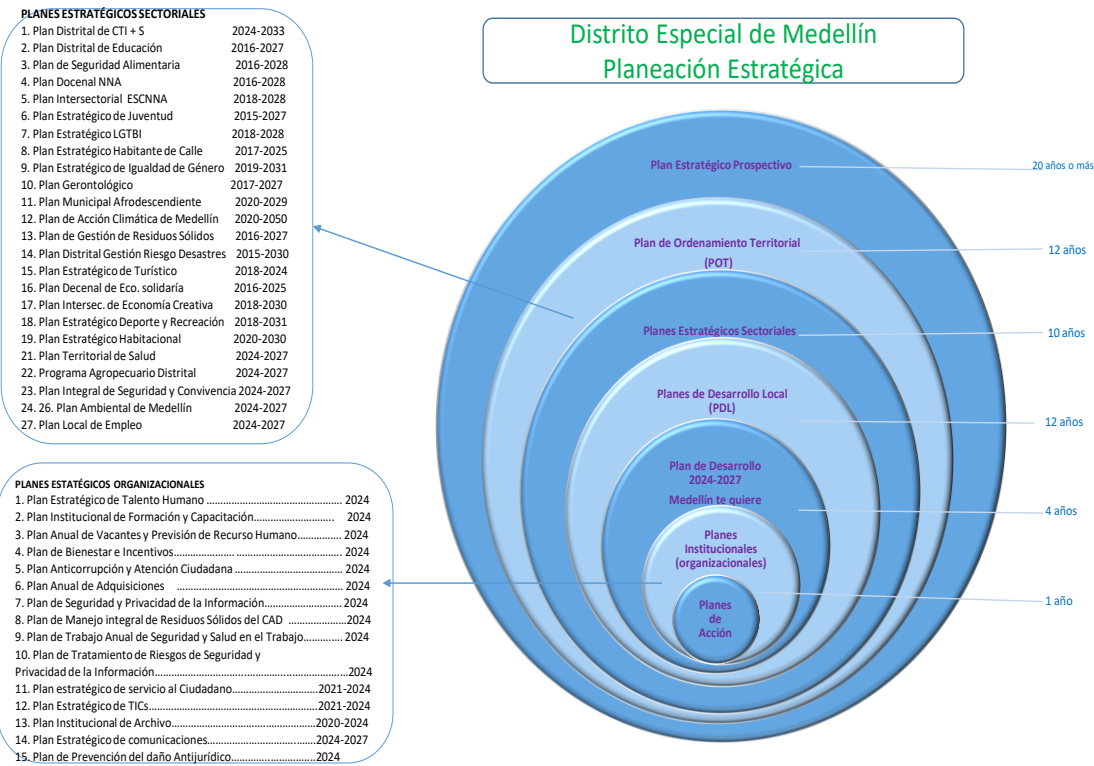
Es necesario que los instrumentos contemplados en el Sistema Distrital de Planeación, sean **armonizados** con los instrumentos de Planeación estratégica de cada entidad, con el acompañamiento del DAP como **direccionador del pilar de planeación estratégica del Conglomerado**.

Es así, como a partir de un diagnóstico de la situación actual, la **planificación estratégica** establece cuales son las **acciones** que se tomarán para **llegar a un “futuro deseado”**.

La estrategia de implementación trae consigo, la necesidad de dar continuidad a las **políticas públicas** y el reconocimiento de que la gestión pública, se adelanta siempre sobre procesos y sobre la capacidad de colaborar y construir de manera conjunta al interior de las entidades, propendiendo siempre por la articulación institucional y la rendición de cuentas en forma constante a la ciudadanía, en materia de acciones y resultados alcanzados.

Los instrumentos de planeación del desarrollo tienen diferentes horizontes temporales como lo podemos ver en la siguiente sinópsis para el Distrito.

⁹ Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. CEPAL 2009. Acceso en: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estragetica.pdf



Es por ello, que se hace necesario **armonizar**, a la luz de los sectores de desarrollo administrativo al que pertenece cada entidad en el Conglomerado, estos instrumentos de planeación con su respectiva planeación institucional.

La **planeación estratégica** está incorporada al Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en la **Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación** a la cual se adscribe la **política de planeación institucional**, de ahí que sería este Modelo el instrumento a utilizar para la armonización propuesta.

El marco conceptual de MIPG versión 5 define **objetivo**¹⁰ como:

“Los logros que la organización pública espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su propósito fundamental de forma eficiente y eficaz”.

En tanto un **objetivo estratégico**¹¹ es concebido como:

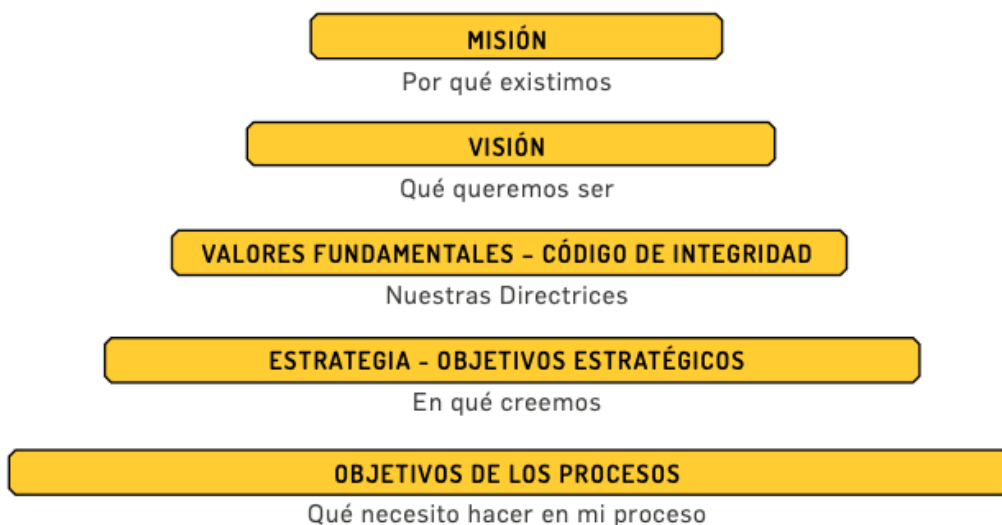
*“La expresión de los **logros** que se espera que las entidades públicas alcancen en el **mediano y largo plazo**, en el marco del cumplimiento de su propósito fundamental y de las prioridades del gobierno”. (Negrilla fuera de texto original).*

En esta misma línea, el documento conceptual y orientaciones generales¹² define el **valor público**¹³, como **los resultados** que un Estado debe alcanzar (observables y medibles) para dar respuesta a las necesidades o demandas sociales. Estos **resultados** están asociados a los **cambios sociales** producidos por la acción gubernamental y por las actividades y productos entregados por cada institución pública.

Los objetivos estratégicos son entonces, los cambios sociales (valor público) que se espera alcanzar en el mediano y largo plazo, esto es, rebasan los periodos de gobierno y deben estar contemplados en los planes estratégicos.

¹⁰ Glosario: Sistema de Gestión –MIPG-. Versión 5 de junio de 2020.
¹¹ Glosario: Sistema de Gestión –MIPG-. Versión 5 de junio de 2020
¹² MIPG versión 2, Documento conceptual y orientaciones generales, Dirección de Gestión y Desempeño Institucional (DAFP), 07 de abril de 2017.
¹³ Valor Público entendido como los cambios sociales (observables y susceptibles de medición) que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar. (BID 2015). Fuente: MIPG versión 2, Sistema de Gestión, Glosario, versión 3, agosto de 2018.

Estructuración de los elementos del Direccionamiento Estratégico



Fuente: Guía para la gestión de procesos en el marco de MIPG versión1. DAFP. Julio 2020

Según las directrices del DAFP¹⁴, es necesario que los **objetivos estratégicos** (o macroobjetivos) se identifiquen y se **articulen con los Planes de Desarrollo**. De esta manera, se deben considerar diferentes tipos de objetivos que, al interactuar y apoyarse entre sí, permitan establecer una estrategia que en el mediano y largo plazo posibiliten el alcance de los objetivos estratégicos.

Los ODS como objetivos estratégicos del desarrollo

Los ODS son en sí mismos, los **cambios sociales** (observables y medibles) que se espera sean producidos por la acción estatal en el mediano y largo plazo y que rebasa los periodos de gobierno. Los ejes sobre los que orbitan los ODS son: **la prosperidad, el bienestar de las personas, la paz, la conservación del ambiente y las alianzas** necesarias para lograr las metas.

El Departamento Nacional de Planeación (DNP), a través del Documento CONPES 3918 de 2018¹⁵, definió las estrategias para la implementación de los ODS en Colombia, generando una hoja de ruta para cada una de las metas establecidas, incluyendo indicadores, entidades responsables y los recursos requeridos para llevarlas a buen término (DNP, 2018).

Los ODS **integran tres dimensiones: social, económica y ambiental**, las cuales son importantes retos a nivel global y nacional. Entre ellos se encuentra la **necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional**, para promover acciones transversales, la capacidad del gobierno para cuantificar los avances de las metas propuestas, la alineación de la agenda con los instrumentos de política territoriales, la coordinación de acciones con diferentes actores sociales, así como la movilización de recursos en todos los niveles.

En tal sentido, el Plan de Desarrollo 2024-2027 “Medellín Te Quiere”, cuenta con su propia **visión del desarrollo** así: “Medellín unida con confianza, transparencia y cultura ciudadana. Una ciudad que apunta al crecimiento económico sustentable, al desarrollo humano integral en ejercicio de los derechos humanos, al urbanismo con vocación social, ambiental y sostenible, a un distrito que detona la vocación en ciencia, tecnología e innovación en un territorio por y para la gente”.

¹⁴ Guía para el diseño de procesos en el marco de MIPG, DAFP, noviembre 1 de 2019.

¹⁵ El documento CONPES 3918 contempla que la definición de indicadores es un ejercicio que se irá alimentando conforme se cuente con una nueva producción de información. Así se pueden presentar eventuales ajustes en el sistema de seguimiento a los ODS. De allí la Adenda 1 de abril 08 de 2022.



En esta vía el Plan de Desarrollo 2024-2027: “Medellín te quiere” contempla los que denomina **sellos** del plan de desarrollo a través de los cuales se propone varios desafíos para la implementación, relacionados con agendas y acuerdos de carácter prioritario para la ciudad; por tal razón se definieron los **sellos**, como **agrupación de propósitos e intenciones que permiten resaltar acciones diferenciales contenidas en el Plan**, entre los que se destaca la Agenda 2030: Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).

Estos ODS, *constituyen un llamamiento universal a la acción para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.* La Alcaldía de Medellín, se **propuso incorporar y articular los ODS con los principales planes y políticas públicas**, estableciendo una agenda local para la Ciudad. Para tal fin, se ha planteado un conjunto de lineamientos e indicadores que conforman el marco estratégico para la implementación de dicha agenda y propone metas específicas en 16 de los 17 ODS, a las cuales se espera que contribuyan los actores públicos (entes centrales y descentralizados), privados y la misma ciudadanía. En el Plan de Desarrollo, se resaltan aquellos programas que, por sus objetivos y acciones, tributarán de manera directa al logro de las metas asociadas a alguno de los 146 indicadores establecidos en la Agenda 2030 para Medellín.

La Administración distrital de Medellín, suscribió el **pacto por los ODS**¹⁶ y el Consejo Distrital de Política Económica y Social mediante el Documento COMPES N° 1 del 25 de octubre de 2019, aprobó la definición de metas y estrategias para el seguimiento y evaluación de la Agenda de los ODS para Medellín. La Agenda mundial, cuenta con 17 objetivos, 169 metas y 240 indicadores. La Agenda de Medellín, busca cumplir 16 objetivos, 110 metas y 190 indicadores.

Liderado por el Departamento Administrativo de Planeación (DAP), este Documento COMPES 1, agregó una visión a largo plazo que permite el desarrollo de los ODS, más allá de los períodos de gobierno. Allí, se propuso una batería de indicadores con metas y responsables, a fin de monitorear los avances y realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos en el Distrito. Para darle continuidad al trabajo emprendido con la construcción y articulación de la Agenda desde el año 2016, se hace necesario seguir el lineamiento definido por la Alcaldía de Medellín, de articulación de la Agenda con los instrumentos de planeación del Distrito, la cual es una de las estrategias enmarcadas para la implementación de la Agenda 2030 a nivel local; adicionalmente, propone una estrategia de articulación entre la Agenda ODS y los diferentes instrumentos que integran el Sistema Distrital de Planeación, los procesos y procedimientos relacionados al diseño de las políticas públicas.

A continuación, se evidencia el relacionamiento del Plan de Desarrollo Distrital con la Agenda 2030, lo cual es coherente con la aplicación del sello ODS que se evidencia posteriormente en la parte estratégica del Plan, a nivel de cada programa.

¹⁶ El Alcalde Federico Gutiérrez asumió, en el año 2017, el compromiso de alinear las metas del Plan de Desarrollo 2016-2019: “Medellín cuenta con vos” a los ODS. Compromiso que también se evidenció en el Plan de Desarrollo 2020-2023 y se reafirma en el Plan de Desarrollo 2024-2027: “Medellín te quiere”.

Tabla 1. Indicadores y metas de los ODS para la ciudad de Medellín (hoja 1 de 2)

ODS	OBJETIVO	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PLAN DE DESARROLLO 2024-2027 VER ANEXO 1 DEL MANUAL					INDICADOR TRAZADOR DE MEDELLÍN	LINEA BASE 2015	METAS
		PILAR 1	PILAR 2	PILAR 3	PILAR 4	PILAR 5			
1 Fin de la pobreza	Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.		2.2.1 2.2.5 2.2.6 2.2.7 2.2.8		4.2.2		Índice de pobreza multidimensional	12,61%	2020: 12% 2025: 9,52% 2030: 6,62%
2 Hambre cero	Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.	1.1.1 1.3.8	2.2.2				Mortalidad por desnutrición en niños menores de 5 años	0	2020: 0 2025: 0 2030:0
3 Salud y bienestar	Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades.		2.1.1 2.1.2 2.1.3 2.1.4 2.1.5		4.3.3		Mortalidad materna por cada 100.000 nacidos vivos	24	2020: 20 2025:19 2030:17
4 Educación de calidad	Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.	1.1.2 1.2.1 1.2.2 1.2.4					Tasa de educación superior de 16 a 28 años (% de bachilleres que asisten a educación superior)	43,8%	2020: 46,68% 2025:50,11% 2030:53,82%
5 Igualdad de género	Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.		2.6.1 2.6.2 2.6.3				Mujeres ocupando cargos en los altos niveles decisorios de la Administración Distrital	44,8%	2020:50% 2025:50% 2030:50%
6 Agua limpia y saneamiento	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.				4.4.1 4.4.2	5.1.1	Cobertura de acueducto	95,81%	2020:97,92% 2025:98,9% 2030:99,74%
7 Energía asequible y no contaminante	Promover el uso sostenible. Garantizar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.						Cobertura de energía eléctrica	100%	2020:100% 2025:100% 2030:100%
8 Trabajo decente y crecimiento económico	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.	1.3.1 1.3.2 1.3.3 1.3.5 1.3.11	2.4.3 2.5.1				Tasa de formalidad laboral	55,8%	2020:61,2% 2025:66,8% 2030:71%

Tabla 1. Indicadores y metas de los ODS para la ciudad de Medellín (hoja 2 de 2)

ODS	OBJETIVO	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA PLAN DE DESARROLLO 2024-2027 VER ANEXO 1 DEL MANUAL)					INDICADOR TRAZADOR DE MEDELLÍN	LINEA BASE 2015	METAS
		PILAR 1	PILAR 2	PILAR 3	PILAR 4	PILAR 5			
9 Industria, innovación e infraestructura	Construir infraestructuras resistentes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.	1.2.7 1.3.6 1.3.10 1.3.4 1.4.1 1.4.2			4.1.1 4.1.3 4.3.1 4.3.2	5.1.6			
10 Reducción de las desigualdades	Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.		2.4.2				Coefficiente de GINI	0,504	2020:0,501 2025:0,488 2030:0,480
11 Ciudades y comunidades sostenibles	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.	1.3.9 1.5.1 1.5.2 1.5.3 1.5.4		3.3.4	4.1.4 4.2.1 4.4.3	5.1.3	Déficit cuantitativo de vivienda	24.199	2020:24.110 2025:23.638 2030:21.295
12 Producción y consumo responsables	Garantizar las modalidades de consumo y de producción sostenibles.					5.1.5	Residuos sólidos aprovechados / Total de residuos sólidos dispuestos	15,90%	2020:30% 2025:50% 2030:70%
13 Acción por el clima	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.					5.1.7 5.2.1	Emisiones de gases de efecto invernadero- Dióxido de carbono CO2 (Provenientes establecimientos industriales	No se tiene Registro	2020:150 2025:145 2030:140
15 Vida de ecosistemas terrestres	Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad.						Áreas protegidas y de interés estratégico con plan de manejo implementado	5	2020:6 2025:6 2030:6
16 Paz, justicia e instituciones sólidas	Facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.		2.2.3 2.3.2 2.4.1 2.5.2	3.1.1 3.1.2 3.1.4 3.1.5 3.1.6 3.2.1 3.2.4 3.4.2 3.4.7			Tasa de homicidios	20,13	2020:18,70 2025:14,51 2030:10,33
17 Alianzas para lograr los ODS	Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	1.3.7		3.3.7					

1.2 ALCANCE

El presente **Manual**, es una apuesta para **promover la coordinación y articulación** entre la Administración central y las entidades que conforman el Conglomerado Público¹⁷, **en torno a los instrumentos de planeación** del desarrollo del territorio, **políticas públicas y planes estratégicos**, con el **objetivo** de mejorar su desempeño y el **cumplimiento de responsabilidades y corresponsabilidades** asignadas a los mismos, en el marco de la visión compartida como administración pública.

El Departamento Administrativo de Planeación (DAP), es responsable del Pilar de Planeación Estratégica del Modelo Conglomerado Público y de establecer los **lineamientos** dirigidos a **fortalecer la planeación estratégica**, a través de la apropiación de los instrumentos de planeación territorial, políticas públicas o agendas internacionales oportunas de aplicación en lo local.

¹⁷ En términos del alcance contemplados en el artículo 74 del Decreto 883 de 2015 según el cual el modelo conglomerado público será implementado en las dependencias de nivel central, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del estado, las unidades administrativas especiales con personería jurídica, las sociedades de economía mixta o sociedades entre entidades públicas en las cuales el municipio tenga una participación igual o superior al 50%; las empresas sociales del Estado y en las que el Distrito sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas del orden municipal y que contribuyan al cumplimiento misional de la administración municipal”.

Además de las entidades descritas en el inciso anterior, se podrán acoger al Modelo de Conglomerado Público las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Distrito de Medellín tenga una participación inferior al 50% o solo haga parte de sus consejos o juntas directivas, siempre que contribuyan al cumplimiento misional de la administración distrital, previa decisión de sus órganos de dirección.

El Modelo Conglomerado Público, garantiza la autonomía administrativa del sector descentralizado por servicios bajo el **esquema del control de tutela**, permitiendo que los organismos, dependencias y entidades que integran el respectivo sector por vinculación o adscripción, cumplan sus funciones en armonía con las políticas gubernamentales de la administración central; los principios rectores de la administración pública y los principios constitucionales y legales de la función administrativa.

En el marco de la autonomía administrativa y presupuestal de las entidades del Conglomerado, el Manual brinda los elementos fundamentales para que las entidades desarrollen de manera adecuada y fácil, un intercambio de conocimientos e información de los temas relacionados con los instrumentos de planeación estratégica del desarrollo, como son las políticas públicas, los planes estratégicos integrales, los planes estratégicos sectoriales, los **planes estratégicos organizacionales** del Distrito Especial de Medellín.

Los **planes** estratégicos institucionales (**organizacionales**), se encuentran regulados para las entidades del Estado en el artículo 1 del Decreto 612 de 2018, por el cual se adicionó el Decreto 1083 de 2015 Único Reglamentario del Sector de Función Pública, y son los siguientes:

1. Plan Institucional de Archivos de la Entidad (PINAR)
2. Plan Anual de Adquisiciones
3. Plan Anual de Vacantes
4. Plan de Previsión de Recursos Humanos
5. Plan Estratégico de Talento Humano
6. Plan Institucional de Capacitación
7. Plan de Incentivos Institucionales
8. Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo
9. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
10. Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (PETI)
11. Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información
12. Plan de Seguridad y Privacidad de la Información

Por directriz del Decreto Nacional 612 de 2018:

***“Integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción.** Las entidades del Estado, de acuerdo con el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, al Plan de Acción de que trata el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011, deberán integrar los planes institucionales y estratégicos que se relacionan a continuación y publicarlo, en su respectiva página web, a más tardar el 31 de enero de cada año”.*

Para el caso del Distrito Especial de Medellín, el **Plan de Acción** se encuentra regulado en el artículo 38 del Acuerdo 28 de 2017 (Sistema Distrital de Planeación) y se establece que, con base en el Plan de Desarrollo aprobado, **todas las dependencias** preparan, con la coordinación del DAP, el correspondiente plan de acción, el cual es sometido a aprobación del Consejo de Gobierno, antes del 30 de julio. Los planes de acción, se formulan para el periodo de gobierno del Alcalde y su elaboración sigue la metodología diseñada por el DAP. Dichos planes, dan cuenta de las estrategias, instrumentos, asignación de recursos, programas, proyectos y metas anuales.

1.3 OBJETIVO DEL PILAR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo del Pilar de Planeación Estratégica, de conformidad con el artículo 5 del Decreto 863 de 2020 que modificó el artículo 76 del Decreto 883 de 2015 de la Alcaldía de Medellín, es establecer los **lineamientos** dirigidos a **fortalecer la planeación estratégica** del Conglomerado Público, a través de la apropiación de los **instrumentos de planeación territorial, políticas públicas o agendas internacionales** oportunas de aplicación en lo local.

1.4 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE GESTIÓN

El presente Manual, tiene por objetivo **establecer los lineamientos** y las condiciones generales que enmarcan al gobierno corporativo, permitiendo una concordancia entre las actuaciones del Distrito Especial de Medellín y las de sus entidades descentralizadas, en **aras de alcanzar armónicamente la planeación del desarrollo** de la Ciudad, a partir de

los instrumentos de planeación enmarcados en las políticas públicas y los planes estratégicos de desarrollo.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL MANUAL

- 1.5.1 Visibilizar las políticas públicas y los planes estratégicos del desarrollo, que se adscriben a los sectores de desarrollo administrativo al que pertenecen las entidades descentralizadas del Conglomerado, sean ellas entidades adscritas, entidades vinculadas o entidades descentralizadas indirectas.
- 1.5.2 Dar lineamientos por parte del DAP, para alinear los indicadores de los planes estratégicos y los planes de gestión de la entidad del Conglomerado, con los indicadores trazadores de Medellín de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- 1.5.3 Dar lineamiento por parte del DAP, para que en los organismos de decisión de los entes descentralizados del Conglomerado, den las directrices para alinear las acciones y dar cumplimiento a las responsabilidades y corresponsabilidades asignadas en políticas públicas y planes integrales y sectoriales¹⁸.
- 1.5.4 Dar lineamientos por parte del DAP, para integrar al Plan de Acción los planes estratégicos institucionales (organizacionales) que deben ser asumidos en el Manual del Pilar de Gestión del Conglomerado.

1.6 INSTANCIAS DEL PILAR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.6.1 Comité Distrital de Gestión y Desempeño

En cumplimiento de lo señalado en el artículo 2.2.22.3.7 del Decreto 1083 de 2015 Único Reglamentario del Sector de Función Pública, que obliga a las entidades territoriales a implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en el Distrito Especial de Medellín se creó el **Comité Distrital de Gestión y Desempeño**, como la **instancia** encargada de orientar la implementación, operación, seguimiento y evaluación de MIPG en el **Distrito y sus entidades descentralizadas**.

Ahora bien, teniendo en cuenta que en la estructura del MIPG, se encuentra la **Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación** a la cual se adscribe la **Política de Planeación Institucional** de cada entidad, este Comité se convierte en la instancia encargada de direccionar la adopción del Manual de Gestión de Planeación Estratégica del Conglomerado.

Esta **instancia de direccionamiento** para la **implementación del Manual del Pilar de Planeación Estratégica del Conglomerado**, se establece sin perjuicio de las **autoridades** del Sistema Distrital de Planeación (SDP) contempladas en el artículo 10 del Acuerdo 28 de 2017, como son: el Alcalde como máximo orientador de la planeación distrital, los miembros del Consejo de Gobierno en calidad de Consejo Distrital de Política Económica y Social, el Departamento Administrativo de Planeación que desarrolla las orientaciones impartidas por el Alcalde, y la Secretaría de Hacienda a quien le corresponde velar por los aspectos presupuestales del Plan de Desarrollo Distrital.

Por otra parte, el artículo 11 del Acuerdo 27 de 2017, contempla como **instancias del SDP** al Concejo Distrital, al Consejo Territorial de Planeación y a las Juntas Administradores Locales, entendidos como **órganos de interlocución permanente**, con diferentes niveles de incidencia, entre estos, la ciudadanía y/o autoridades **para ejercer control político, consulta democrática y participación ciudadana en la planeación**. Esto es, **tanto las autoridades como las instancias del SDP, actúan en el proceso de discusión y aprobación de los instrumentos de planeación**: planes de desarrollo, planes sectoriales, planes de desarrollo local, plan de ordenamiento territorial, y políticas públicas, entre otros, en tanto, las instancias del Pilar de Planeación Estratégica y su Manual de Gestión, lo hacen en términos de implementación de los instrumentos de planeación aprobados.

De acuerdo con la estructura orgánica y funcional por sectores de desarrollo administrativo en el Distrito, las **instancias de direccionamiento del Pilar de Planeación Estratégica**, son las siguientes:

¹⁸ En esta versión del **Manual del Pilar Planeación Estratégica**, los lineamientos son con relación al Plan Distrital de Desarrollo 2024-2027 "Medellín Te Quiere".

1.6.2 Comités Sectoriales de Gestión y Desempeño

Instancia de coordinación y articulación de los organismos o dependencias del nivel central y las entidades descentralizadas que lo integran, presidido por el Secretario de Gobierno y Gestión del Gabinete.

En cada Comité, se pondrán en funcionamiento los instrumentos de política, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de gestión y manejo de los recursos físicos y financieros y el talento humano, orientados a fortalecer la capacidad y desempeño del sector (Artículo 3 del Decreto 863 de 2020 que modificó el artículo 68 del Decreto 883 de 2015 de la Alcaldía de Medellín).

1.6.3 Consejo de Gobierno Sectorial

Tiene como propósito señalar y coordinar las orientaciones generales que deberán seguir las distintas dependencias de la Administración Central y **entidades descentralizadas** responsables de las políticas, planes y programas de carácter económico y social, en especial definir las estrategias, prioridades y acciones del sector de desarrollo administrativo que corresponda. (Artículo 15 del Decreto 863 de 2020 que modificó el artículo 101 del Decreto 883 de 2015 de la Alcaldía de Medellín)

Es presidido por el Alcalde, lo conforman el Secretario de Gobierno y Gestión del Gabinete, los Secretarios de Apoyo, los Secretarios Misionales, Directores del Departamento Administrativo, gerentes adscritos al Despacho del Alcalde, **Gerentes y los representantes legales de las entidades descentralizadas** pertenecientes al sector de desarrollo administrativo correspondiente.

1.7 MARCO NORMATIVO DEL PILAR DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En forma cronológica, las normas que regulan la Planeación Estratégica en el Distrito Especial de Medellín, son:

- **Ley 152 de 1994:** Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.
- **Ley 1474 de 2011, artículo 74: Plan de acción de las entidades públicas. Todas las entidades del Estado,** a más tardar el 31 de enero de cada año, deberán publicar en su respectiva página web el Plan de Acción para el año siguiente, en el cual se especificarán los objetivos, las estrategias, los proyectos, las metas, los responsables, los planes generales de compras y la distribución presupuestal de sus proyectos de inversión junto a los indicadores de gestión.
- **Decreto 1700 de 2015:** *“Por medio del cual se adoptan los Manuales que desarrollan los Lineamientos Estratégicos de los Pilares de Gestión del Modelo Conglomerado Público Municipio de Medellín”* y las normas que lo modifiquen o deroguen.
- **Decreto 1686 de 2015:** *“Por el cual se adoptan y reglamentan las Instancias del Modelo Conglomerado Público y del Sistema de Desarrollo Administrativo”*.
- **Decreto con Fuerza de Acuerdo 883 de 2015:** mediante esta norma se adecuó la Estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de sus organismos, dependencias y entidades descentralizadas.
- **Acuerdo 001 de 2016:** por medio de este Acuerdo Municipal, se modificó la estructura de la Administración Municipal de Medellín, las funciones de algunas de sus dependencias.
- **Decreto Nacional 1499 de 2017:** modificó el Decreto 1083 de 2015 Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.
- **Acuerdo 28 de 2017:** por medio de este Acuerdo, se actualizó el Sistema Municipal de Planeación del Municipio de Medellín.
- **Decreto Nacional 612 de 2018:** *“Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado”*.

- **Decreto con Fuerza de Acuerdo 863 de 2020:** se modificó la estructura orgánica y funcional del nivel central del Municipio de Medellín.
- **Acuerdo 01 de 2024:** última modificación a la estructura orgánica y funcional del nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín

1.8 RESPONSABLES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

1.8.1 Comité de Direccionamiento Estratégico

Instancia de apoyo del Alcalde en el direccionamiento estratégico y la generación de políticas gubernamentales y lineamientos generales del Modelo Conglomerado Público.

1.8.2 Comité de Gestión

Instancia encargada de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación y operación de los pilares de gestión del Modelo Conglomerado Público, de acuerdo a la orientación estratégica impartida por el Comité de Direccionamiento Estratégico (Artículos 3 y 10 del Decreto 1686 de 2015).

1.8.3 Departamento Administrativo de Planeación

Corresponde al DAP, liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del Pilar de Planeación Estratégica del Conglomerado (Artículo 78 del Decreto 883 de 2015).

1.8.4 Comités Institucionales de Gestión y Desempeño de las entidades del Conglomerado

En el marco del MIPG corresponde a los Comités Institucionales de Gestión y Desempeño de cada entidad, velar por la implementación del Manual de Planeación Estratégica del Conglomerado Público.

CAPÍTULO 2

2.1 LINEAMIENTOS

Mediante el Acuerdo 001 de 2024, se modificó la estructura orgánica y funcional del nivel central del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín. En el artículo 3 se señalan los Sectores de Desarrollo Administrativo, los cuales **los integran las dependencias del nivel central y las entidades descentralizadas** que, por la afinidad de sus respectivas funciones y objetos, pueden sectorizarse. Los Sectores de Desarrollo Administrativo, tienen como fin coordinar, orientar y articular las actividades de los organismos o dependencias del nivel central y entidades descentralizadas a las políticas gubernamentales. Para cada Sector de Desarrollo Administrativo, se encuentran definidas las entidades que lo integran, bien sean entidades **adscritas**¹⁹, entidades **vinculadas**²⁰, unidades administrativas con personería jurídica, sociedades constituidas entre entidades públicas o entidades descentralizadas indirectas.

Como lineamiento general, corresponde a quienes por delegación del Alcalde representan a la Administración central del Distrito en las juntas directivas de las entidades que conforman el Conglomerado, **velar** porque las **políticas públicas adoptadas** por el Distrito, así como **los indicadores y metas de los planes estratégicos sectoriales aprobados** para la Ciudad **como instrumentos de implementación de dichas políticas públicas**, se **articulen y alineen** en cada entidad con sus respectivos planes estratégicos y planes de gestión cuatrienales recogiendo los lineamientos del Manual del Pilar de Planeación Estratégica, todo ello en el marco del Plan Distrital de Desarrollo vigente y bajo la visión de avanzar en el cumplimiento del compromiso de alcanzar las metas de los ODS trazadas para la ciudad de Medellín.

¹⁹ El artículo 43 del Decreto 883 de 2015 modificado por el artículo 4 del Acuerdo 1 de 2016, establece que son **entidades adscritas** al Despacho del Alcalde los establecimientos públicos, las empresas sociales del Estado de carácter municipal (distrital) y las unidades administrativas especiales.

²⁰ El artículo 43 del Decreto 883 de 2015 modificado por el artículo 4 del Acuerdo 1 de 2016, señala que son **entidades vinculadas** al Despacho del Alcalde las empresas industriales y comerciales del Estado del orden municipal (distrital), las sociedades públicas y las de economía mixta, así como las empresas municipales (distritales) de servicios públicos domiciliarios.

El siguiente cuadro, resume la estructura para visualizar las entidades del Conglomerado y el sector administrativo al cual se integran.

DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLÍN						
ENTIDADES DESCENTRALIZADAS POR SECTORES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO						
		VINCULADAS	ADSCRITAS	SOCIEDADES DE ECONOMÍA MIXTA	SOCIEDADES ENTRE ENTIDADES PÚBLICAS	INDIRECTAS
0	Despacho del Alcalde	• EPM	• Fonvalmed • Apev			
1	Educación, cultura, participación, recreación y deporte	• Metroparques	• Colegio Mayor Antioquia • ITM • Pascual Bravo • INDER • Biblioteca Pública Piloto • Museo Casa la Memoria • U.A.E Sapiencia			• Fundación Ferrocarril de Antioquia • Parque Explora
2	Salud, inclusión social y familia, paz y derechos humanos.	• Savia Salud E.P.S	• Metrosalud • Hospital General			• Corporación Hospital Infantil Concejo de Medellín
3	Gobernabilidad y seguridad	• ESU				
4	Hábitat, movilidad, infraestructura y sostenibilidad	• EDU	• Isvimed • Aeropuerto Olaya Herrera	• Terminal de Transporte	• Metro de Medellín • Metroplus	• Corporación Cuenca Verde • Corporación Parque Arví • Fundación Jardín Botánico
5	Ciencia, tecnología e innovación, desarrollo económico e internacionalización, turismo y entretenimiento	• Plaza Mayor				• ACI • Ruta N • Telemedellín (CRÉAME) • Teleantioquia • Fondo de Garantías de Antioquia • Medellín Convention & Visitors Bureau
6	Planeación y gestión territorial	• U.A.E Agencia APP				

Ahora bien, para efectos del alcance del Manual del Pilar de Planeación Estratégica, la relación de sectores de desarrollo administrativo, políticas públicas y entidades del Conglomerado es la siguiente:

- Sector de Educación, Cultura, Participación, Recreación y Deporte

DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLIN						
ESTRUCTURA DISTRITAL POR SECTORES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO						
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS						
1	DESPACHO DEL ALCALDE		Empresas Públicas de Medellín			
2	APOYO INSTITUCIONAL		Fondo de Valorización de Medellín (Fonvalmed), Administrador del patrimonio escindido de empresas varias (Apev).			
3	SECTOR EDUCACIÓN, CULTURA, PARTICIPACIÓN , RECREACION Y DEPORTE	N°	ENTE PÚBLICO	DEPENDENCIA	POLÍTICA PÚBLICA	PLANES ESTRATÉGICOS SECTORIALES
3.1	ENTIDADES DEL CONGLOMERADO QUE INTEGRAN EL SECTOR	1	SAPIENCIA	Secretaría de educación	Política pacto por la educación obligatoria Política de formación de maestros y maestras Política de educación superior	Plan distrital de educación 2016-2027
		2	COLMAYOR			
		3	ITM			
		4	PASCUAL BRAVO			
		Secretaría de cultura ciudadana			Política pública de cultura ciudadana	Plan de desarrollo cultural 2023-2033
		5	B.P PILOTO		Politica de cultura viva comunitaria Politica de entidades museales Politica de sistema de bibliotecas	
		6	MUSEO CASA DE LA MEMORIA			

DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLIN					
ESTRUCTURA DISTRITAL POR SECTORES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO					
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS					
		7	FUNDACIÓN FERROCARRIL DE ANTIOQUIA		
		Secretaría de participacion ciudadana		Política pública de participación ciudadana	Plan estratégico de participación ciudadana
				Política pública de organizaciones sociales de la sociedad civil	
				Política pública organismos de acción comunal	
				Política pública de medios alternativos independientes	
		8	INDER	Política pública de recreación, deporte y actividad física	Plan estratégico del deporte y la recreación 2018-2031
		9	METROPARQUES		
		10	EXPLORA		

- Sector de Salud, Inclusión Social y Familia, Paz y Derechos Humanos

DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLÍN							
ESTRUCTURA DISTRITAL POR SECTORES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO							
PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS							
1	DESPACHO DEL ALCALDE		Empresas Públicas de Medellín				
2	APOYO INSTITUCIONAL		Fondo de valorización de Medellín (Fonvalmed); Administrador del patrimonio escindido de empresas varias (Apev)				
3	SECTOR SALUD, INCLUSIÓN SOCIAL Y FAMILIA	N°	ENTE PÚBLICO	DEPENDENCIA	POLÍTICA PÚBLICA	PLANES ESTRATÉGICOS SECTORIALES	
3.2	ENTIDADES DEL CONGLOMERADO QUE INTEGRAN EL SECTOR	11	METROSALUD	Secretaría de salud	Política pública de salud mental y adicciones	Plan Territorial de Salud de Medellín 2024-2027	
		12	HOSPITAL GENERAL			Plan Estratégico de Salud Mental y Adicciones 2020-2026	
		13	SAVIA SALUD				
		14	HOSPITAL INFANTIL CONCEJO DE MEDELLIN				
		0	DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLÍN	Secretaría de inclusión social	Política pública de seguridad y soberanía alimentaria	Plan de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2016-2028	
					Política pública de promoción, prevención, atención, protección, garantía y restablecimiento de derechos de la familia.	Plan Docenal de NNA 2016-2028	
					Política pública para el desarrollo integral, el reconocimiento y la potenciación de NNA.		
					Política pública de niñez y adolescencia.		
					Política pública de buen comienzo.		
					Política pública de prevención de la violencia sexual en NNA.	Plan Intersectorial ESCNNA 2018-2028	
					Política pública de juventud.	Plan Estratégico de Juventud 2015-2027	
					Política pública de habitante de calle.	Plan Estratégico de Habitantes de Calle 2017-2025	
					Politica de migrantes		
					Politica pública de Víctimas		
					Política pública de inclusión de personas con discapacidad.	Plan Distrital de Discapacidad 2019-2027	
					Política pública de igualdad de género	Plan Estratégico de Igualdad de Género 2019-2031	
					Política pública de envejecimiento y vejez	Plan Gerontológico de Medellín 2017-2027	
					Política pública de cuidadores y cuidadoras de personas con dependencia		
					Política pública para la protección de los derechos de los pueblos indígenas.		
					Política pública de población afrodescendiente	Plan Distrital Afrodescendientes 2020-2029	
					Política pública para el reconocimiento de la diversidad sexual	Plan Estratégico LGTBIQ+ 2018-2028	

- Sector de Ciencia, Tecnología e Innovación, Desarrollo Económico, Internacionalización, Turismo y Entretenimiento

DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLÍN ESTRUCTURA DISTRITAL POR SECTORES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS						
1	DESPACHO DEL ALCALDE		Empresas Públicas de Medellín			
2	APOYO INSTITUCIONAL		Fondo de Valorización de Medellín (Fonvalmed); Administrador del patrimonio escindido de empresas varias (Apev)			
3	SECTOR CIENCIA, TECNOLOGÍA, DESARROLLO ECONÓMICO E INTERNACIONALIZACIÓN	N°	ENTE PÚBLICO	DEPENDENCIA	POLÍTICA PÚBLICA	PLANES ESTRATÉGICOS SECTORIALES
3.3	ENTIDADES DEL CONGLOMERADO QUE INTEGRAN EL SECTOR	15	RUTA N	Secretaría de desarrollo económico	Política Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación	Plan Distrital de Ciencia, Tecnología e Innovación 2024-2034
		16	CREAME		Política de Economía Creativa	Plan Intersectorial de Economías Creativas 2018-2030
					Política Pública de Trabajo Decente	Plan Local de Empleo 2024-2027
					Política Pública para los Venteros Informales	
					Política Pública de Economía Social y Solidaria	Plan Decenal de Economía Social y Solidaria 2016-2025
		17	FONDO GANADERO DE ANTIOQUIA		Política Pública de Desarrollo Rural	Programa Distrital Agropecuario 2024-2027
		18	ACI		Política Pública de Turismo Política Pública de Cooperación Internacional	Plan Estratégico de Turismo 2018-2024
		19	PLAZA MAYOR			
		20	BUREAU			
		21	TELEMEDELLIN			
		22	TELEANTIOQUIA			

- Sector de Hábitat, Movilidad, Infraestructura y Sostenibilidad
-

DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLÍN ESTRUCTURA DISTRITAL POR SECTORES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS							
1	DESPACHO DEL ALCALDE		Empresas Públicas de Medellín				
2	APOYO INSTITUCIONAL		Fondo de Valorización de Medellín (Fonvalmed); Administrador del Patrimonio escindido de empresas varias (Apev)				
3	SECTOR HABITAT, MOVILIDAD, INFRAESTRUCTURA Y SOSTENIBILIDAD	N°	ENTE PÚBLICO	DEPENDENCIA	POLÍTICA PÚBLICA	PLANES ESTRATEGICOS SECTORIALES	
3.4	ENTIDADES DEL CONGLOMERADO QUE INTEGRAN EL SECTOR	23	METROMED	Secretaría de movilidad	Política pública de movilidad	Plan Estratégico de Movilidad	
		24	METROPLUS				
		25	TERMINALES				
		26	AEROPUERTO OLAYA HERRERA				
		27	ISVIMED		Política pública de vivienda y protección a moradores	Plan Estratégico Habitacional 2020-2030	
				Política pública para inquilinatos			
		28	PARQUE ARVÍ	Secretaría del Medio Ambiente	Política pública de recuperación de residuos sólidos.	Plan Integral de Gestión de Residuos Sólidos 2016-2027	
		29	CORP CUENCA VERDE			Plan de Acción Climática 2020-2050	
		30	JARDÍN BOTÁNICO			Política pública de economía circular	
		31	EPM			Secretaría de obras públicas	Política de servicios públicos domiciliarios
		32	EDU				
		33	APEV				

- Sector de Gobernabilidad y Seguridad

DISTRITO ESPECIAL DE MEDELLÍN ESTRUCTURA DISTRITAL POR SECTORES DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO PLANEACIÓN INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS						
1	DESPACHO DEL ALCALDE	Empresas Públicas de Medellín				
2	APOYO INSTITUCIONAL	Fondo de valorización de Medellín (Fovalmed) ; Administrador de patrimonio escindido de empresas varias (Apev)				
3	SECTOR GOBERNABILIDAD Y SEGURIDAD	N°	ENTE PÚBLICO	DEPENDENCIA	POLÍTICA PÚBLICA	PLANES ESATTÉGICOS SECTORIALES
3.5	ENTIDADES DEL CONGLOMERADO QUE INTEGRAN EL SECTOR	34	ESU	Dagred	Política pública de seguridad y convivencia	Plan Estratégico de Seguridad y Convivencia 2024-2027
				Secretaría de seguridad	Política pública territorial de gestión de riesgo de desastres	Plan Distri de Gestión del Riesgo de Desastres 2015-2030

2.1.1 Alineación con el direccionamiento estratégico

En el ejercicio de la **planeación estratégica** de las entidades que integran el Conglomerado Público, los miembros de los órganos de gobierno identificarán en sus **objetivos estratégicos**, la compatibilidad con la **visión** compartida con el Distrito.

Para el cumplimiento de este compromiso, los órganos de dirección de cada entidad serán los encargados de revisar, aprobar y hacer seguimiento a la planeación estratégica de la entidad con este enfoque.

2.1.2 Horizontes temporales de la planeación estratégica

La planeación estratégica de cada entidad, debe sostenerse en el tiempo en lapsos de largo, mediano y corto plazo.

Los objetivos de largo plazo, son aquellos que cada entidad plantea realizar con la finalidad de concretar su misión y visión, articuladas a las estrategias que representan acciones que se deben tomar para lograr los objetivos en ejecuciones mayores a 10 años.

Para el mediano plazo, se definen objetivos que se quieren alcanzar en un tiempo moderado y que permiten identificar si las metas propuestas y estrategias planteadas se encuentran en el camino correcto, en esta temporalidad se encuentran instrumentos de planificación como las políticas públicas y planes sectoriales. Los instrumentos de planeación referentes son el POT, los planes estratégicos sectoriales decenales o decenales, entre otros.

Para el corto plazo, los objetivos permiten mantener el camino hacia el logro de los objetivos de mediano y largo plazo. Cada entidad descentralizada del Conglomerado, tendrá un horizonte inicial de planeación en el que se formulan los **objetivos y metas** en cada **periodo de gobierno** (4 años) que deben hacerse compatibles y alineados con los planes de desarrollo del Distrito.

2.1.3 Instrumentos orientadores

El Sistema Distrital de Planeación (SDP), cuenta con instrumentos que permiten ver de manera integral el desarrollo social, territorial, y económico en el Distrito Especial de Medellín, entre otros, tenemos:

2.1.3.1 Políticas públicas: estas sirven para consolidar en el Estado, acciones organizadas y poder responder y garantizar los derechos a los ciudadanos. Son fruto de un ejercicio construido entre el Estado y la ciudadanía. Es por ello que, es necesario recoger en los planes estratégicos de cada ente del Conglomerado, las orientaciones que emita el DAP, en el marco de las competencias y misión de la entidad. Corresponde al DAP, coordinar a través del observatorio de políticas públicas, el acompañamiento a las entidades del Conglomerado en este propósito.

2.1.3.2 Planes Estratégicos Integrales de Desarrollo: son planes de desarrollo cuyo horizonte de tiempo supera más de un periodo de gobierno y contemplan **varias dimensiones del desarrollo**, esto es, lo social, lo ambiental, lo cultural, económico, lo poblacional, entre otros. Su formulación es de iniciativa estatal, con el apoyo institucional privado en su formulación; tiene carácter vinculante y consulta los planes estratégicos de desarrollo de referencia. Requiere ser aprobado por autoridad del Estado y contar, por mandato de la ley, con participación ciudadana en su construcción (ejemplos: Plan de Desarrollo Distrital, Plan de Ordenamiento Territorial, Plan Estratégico Integral Metropolitano).

2.1.3.3 Planes Estratégicos Sectoriales: son planes de desarrollo cuyo horizonte de tiempo supera más de un periodo de gobierno y contempla una **sola dimensión del desarrollo**. Su formulación es de iniciativa distrital, con apoyo institucional privado; se formula consultando el plan estratégico sectorial de desarrollo de referencia; es aprobado por autoridad del Distrito y por lo tanto goza de fuerza vinculante. Debe contar con participación ciudadana en su formulación (ejemplos: Plan decenal de educación, Plan Territorial de Salud, Plan Decenal de Cultura, Plan Decenal de Economía Social y Solidaria, Plan Estratégico de Turismo, Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación, Plan Estratégico de Recreación y Deporte, Plan Intersectorial de Economías Creativas; pueden ser de carácter poblacional como: Plan Estratégico de Juventud, Plan Estratégico de Discapacidad, Plan Estratégico de Equidad de Género, entre otros).

2.1.3.4 Planes Estratégicos Institucionales (Organizacionales): son instrumentos de planeación a través de los cuales **se implementan las políticas administrativas de gestión y desempeño**. El Decreto Nacional 612 de 2018, contempla la obligación de formulación para las entidades del Estado (ver numeral 1.2 Alcance de este Manual de Gestión de Planeación Estratégica).

2.1.3.5 Los ODS: la Agenda 2030, fue consolidada con el objetivo de superar los retos del desarrollo e incorporar problemáticas crecientes, tales como la desigualdad, la rápida urbanización, los nuevos modelos de migración y el consumo excesivo de energía y

recursos naturales que amenazan con elevar el riesgo de ocurrencia de desastres y consecuencias de cambio climático.

2.1.4 Diagnóstico

El punto de partida, será la identificación para cada una de las entidades que integran el Conglomerado, si cuenta con un plan estratégico de largo plazo y/o plan de gestión para el periodo de gobierno.

Para quienes cuentan con estos instrumentos de planeación, el diagnóstico consistirá en la identificación de la línea base del proceso de planeación estratégica y la forma como se alinean los objetivos estratégicos su respectivo plan con los indicadores trazadores de los ODS del PDD 2024-2027 “Medellín Te Quiere”.

Para las entidades que no cuentan con estos instrumentos de planeación (plan estratégico y/o plan de gestión), es necesario plantear su elaboración con base en información documental de artículos científicos, académicos, que nutren su misión; elaboración de matriz de priorización (instrumento mediante el cual se identifican los retos, oportunidades y los riesgos para la elaboración del plan estratégico de la entidad); identificación de las necesidades del público objetivo con enfoque de ODS.

Nota: teniendo en cuenta que **todas** las entidades del Conglomerado deben implementar las políticas de gestión y desempeño del MIPG, la construcción o actualización de la planeación estratégica se debe hacer en cumplimiento de la política de participación ciudadana en la gestión.

2.1.5 Sistema de evaluación y seguimiento

El instrumento clave para realizar evaluación y seguimiento a la implementación del Manual de Planeación Estratégica, será el **Plan Indicativo del Plan de Desarrollo del Distrito**, que de acuerdo con la Ley 152 de 1994, es un instrumento cuatrienal de planificación y gestión que permite resumir, organizar y programar por anualidades las metas previstas para cada uno de los indicadores de resultado y de producto en cada vigencia, así como sus logros anuales y acumulados durante el periodo de gobierno; por tanto, es el insumo fundamental para las mediciones y análisis del desempeño distrital, que se realizan tanto en el nivel interno, como en relación con las entidades que tiene asignadas responsabilidades y corresponsabilidad en el Plan de Desarrollo Distrital.

El diseño programático del actual Plan de Desarrollo Distrital 2024-2027 “Medellín Te Quiere”, permite hacer seguimiento a través del Plan indicativo, a las políticas públicas vigentes, los planes sectoriales en el marco de cumplimiento de los compromisos de cumplimiento de los indicadores trazadores de los ODS para Medellín.

Corresponde al DAP, como responsable de liderar la implementación del Manual de Gestión del Pilar de Planeación Estratégica del Conglomerado Público, diseñar el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación que permita evaluar los resultados de implementación del Manual en el marco de un modelo de gestión por resultados, acompañando a las entidades para que sus planes estratégicos y planes de gestión se alineen en sus objetivos estratégicos bajo el enfoque de los ODS.

El Sistema de Evaluación y Seguimiento, tendrá por objeto cuantificar y cualificar los logros de los objetivos y metas, esto es, le corresponderá evaluar la gestión y resultados de los planes y programas propios de cada sector del Conglomerado. El organismo rector de cada entidad, requerirá incorporar los resultados del seguimiento a los comités de alta dirección que existan, con el fin de que las decisiones se fundamenten en los resultados que arroja el Sistema de Seguimiento y Evaluación.

El **seguimiento a la implementación del Manual de Gestión del Pilar de Planeación Estratégica, se desarrollará a través de reuniones de acompañamiento** a las entidades del Conglomerado, que se inicia con el proceso de revisión o ajuste de sus planes estratégicos a la luz de los ODS. Así mismo, se coordinarán jornadas de retroalimentación de seguimiento y evaluación de las entidades en forma semestral, coordinadas por el DAP. Sobre estas mesas de trabajo se rendirá informe de seguimiento, al menos una vez al año, al Comité de Gestión del Conglomerado.

En cumplimiento de los principios de publicidad y transparencia de cada entidad, en coordinación con el DAP, se difundirán a públicos internos y externos, la información que evidencia y mide la gestión, lo cual se puede realizar a través de diversas estrategias de información con las que cuente la entidad y según las normas que la rijan.

2.1.6 Indicadores de implementación del Manual de Planeación Estratégica

NOMBRE DEL INDICADOR		UNIDAD DE MEDIDA	AÑO	LINEA BASE	META 2024
1	Manual de Gestión Planeación Estratégica aprobado	Número	2024	0	1
2	Socialización del Plan de Desarrollo 2024-2027 “Medellín Te Quiere”, con entidades del Conglomerado sobre responsabilidades y corresponsabilidades.	Número	2024	0	34
4	Identificar al interior del Plan de Desarrollo 2024-2027 las responsabilidades y corresponsabilidades de los entes del Conglomerado, en relación con los programas que implementan políticas públicas.	Número	2024	0	34
5	Inventario de planes estratégicos de entidades del Conglomerado.	Número	2024-2025	0	34
6	Inventario de planes de gestión 2024-2027 de entidades del Conglomerado.	Número	2024-2025	0	34
7	Planes estratégicos y/o planes de gestión acompañados en alinderamiento con trazadores ODS Medellín.	Número	2027	0	34

2.2 ACOMPAÑAMIENTO

El Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, cuenta con el convenio marco de relacionamiento con las entidades del Conglomerado, por lo tanto, todos los temas en este sentido, se realizarán siguiendo los lineamientos de lo estipulado en dicho convenio.

CAPÍTULO 3

DISPOSICIONES FINALES

3.1 CUMPLIMIENTO

El Manual de Planeación Estratégica, se suscribe en el marco del Modelo Conglomerado Público Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín y su cumplimiento es de carácter vinculante para el Distrito. Su implementación en las entidades que integran el Conglomerado Público del Distrito Especial de Medellín, se hará en el marco del control de tutela de la Alcaldía de Medellín.

Este Manual, **podrá ser adoptado** por aquellas entidades descentralizadas en las que el Distrito no tenga participación mayoritaria, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección.

3.2 DIVULGACIÓN

El Manual de Planeación Estratégica y las modificaciones que se realicen, serán ampliamente divulgados en la Administración distrital, en cada una de las entidades descentralizadas y las partes interesadas.

MANUAL DE GESTIÓN DEL CONGLOMERADO PÚBLICO PILAR DE DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO

Conglomerado Público del Distrito de Medellín

Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Secretaría General

Versión 3
Septiembre de 2024

CONTENIDO:

<u>PRESENTACIÓN</u>	120
<u>CAPÍTULO 1: DIRECCIONAMIENTO</u>	120
<u>CONTEXTO DEL PILAR</u>	120
<u>VERSIÓN</u>	121
<u>ALCANCE</u>	121
<u>OBJETIVO DEL PILAR</u>	121
<u>OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL</u>	122
<u>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	122
<u>INSTANCIAS DE ARTICULACIÓN</u>	122
<u>NORMATIVIDAD</u>	122
<u>RESPONSABLE</u>	124
<u>CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS</u>	129
<u>LINEAMIENTO 1: DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO EN LA PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO</u>	129
1.1. <u>Gestiones de acción y articulación con el Concejo Distrital</u>	129
1.2. <u>Programa de formación, capacitación y transferencia del conocimiento</u>	130
1.3. <u>Administración de la información jurídica</u>	131
1.4. <u>Formulación y seguimiento al plan de Prevención del Daño Antijurídico</u>	132
<u>LINEAMIENTO 2: DIRECCIONAMIENTO EN LA DEFENSA Y PROTECCIÓN DE LO PÚBLICO</u>	133
2.1. <u>Ejercer la defensa de lo público</u>	134
2.2. <u>Realizar seguimiento a los procesos</u>	134
2.3. <u>Ejecutar el fallo judicial, acuerdo conciliatorio, transacción o laudo arbitral</u>	134
2.4. <u>Coordinar con las dependencias y entidades del conglomerado responsables, la ejecución de las decisiones para verificar el cumplimiento de las mismas</u>	134
2.5. <u>Presentar estudio de viabilidad del medio de control de repetición</u>	134
2.6. <u>Realizar control a la ejecución de la representación jurídica</u>	134
<u>LINEAMIENTO 3: POLÍTICA DE DEFENSA Y PROTECCIÓN DE LO PÚBLICO Y PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO PARA EL CONGLOMERADO PÚBLICO DEL DISTRITO DE MEDELLÍN</u>	134
3.1. <u>Transferencia del conocimiento</u>	135
3.2. <u>Coordinación en la defensa</u>	¡Error! Marcador no definido.
3.3. <u>Atención de conflictos o controversias entre entidades públicas</u>	135
<u>LINEAMIENTO 4: MEJORA NORMATIVA</u>	135
4.1. <u>Generalidades</u>	136
4.2. <u>Alarmas normativas</u>	136
4.3. <u>Proactividad normativa</u>	136
4.4. <u>Sistema de información jurídica</u>	136
4.5. <u>Participación en las instancias de la mejora normativa</u>	137
<u>CAPÍTULO 3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</u>	137
3.1. <u>SEGUIMIENTO</u>	137
3.2. <u>EVALUACIÓN</u>	137
<u>CAPÍTULO 4. DISPOSICIONES FINALES</u>	138
4.1. <u>CUMPLIMIENTO</u>	138
4.2. <u>DIVULGACIÓN</u>	138

PRESENTACIÓN

El Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Medellín, 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 Distrito.

Los Pilares son los soportes transversales que habilitan la gestión del Modelo y que establecen las líneas generales de temas estratégicos alineados a todas las entidades incluidas en el Modelo de Gerencia Pública. Estos pilares se establecen bajo la premisa de coordinación y articulación de las actuaciones y se desarrollan a través de lineamientos que son comunes a las entidades y que propenden por la generación de mayor valor social y el desarrollo alineado del Distrito.

Con base en ello, cada uno de los pilares de gestión del modelo cuenta con un manual detallado en el que se exponen los asuntos transversales correspondientes a su temática, y los lineamientos específicos que potencien las actividades asociadas con el relacionamiento articulado entre los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas, con una mirada de sostenibilidad que captura sinergias y que desarrolla la estrategia del Distrito en el largo plazo, respetando la autonomía administrativa de las entidades descentralizadas, pero atendiendo los lineamientos articuladores bajo el control administrativo contenido en la Ley 489 de 1998.

CAPÍTULO 1: DIRECCIONAMIENTO

1.1 Contexto del Pilar

Los pilares del Conglomerado Público de Medellín son: Gobierno Corporativo; Planeación Estratégica Institucional; Gestión Institucional; Ambientes de Control; Direccionamiento Jurídico; Gestión Financiera; Gobernanza de las Comunicaciones y, finalmente, el de Compras.

Se asigna a la Secretaría General la responsabilidad de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del pilar de Direccionamiento Jurídico de acuerdo a lo contenido en el artículo 78 del Decreto 883 de 2015.

Incluido en los citados pilares de gestión, se encuentra el de Direccionamiento Jurídico, que se desarrolla a través del Modelo de Gerencia Jurídica Pública adoptado mediante Decreto 2112 de 2015 y que lo incorpora como una herramienta de gestión, orientación estratégica y control al proceso de gestión jurídica del Distrito de Medellín, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos; es decir, la atención oportuna y efectiva de tipo preventivo en las actuaciones administrativas, acciones judiciales y extrajudiciales para la protección del patrimonio público y la unificación del racionamiento jurídico, tanto en trámites y actuaciones administrativas de todas las dependencias del nivel central como a nivel descentralizado a través de las directrices de la Secretaría General.

El direccionamiento jurídico para el nivel descentralizado se aplica en diferentes niveles e instrumentos (oficios, conceptos, asesorías, actas, circulares, entre otros), considerando el tema, la calidad de las entidades como vinculadas, adscritas o indirectas y conforme su naturaleza jurídica, grado de autonomía y sus propios estatutos.

La implementación del pilar de direccionamiento jurídico en el Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, es de vital importancia para garantizar una gestión administrativa coherente y eficiente desde la perspectiva jurídica. Bajo este pilar es indispensable fortalecer la unificación, coordinación y articulación de criterios y actuaciones jurídicas, tanto a nivel central como descentralizado. Al prevenir, detectar y mitigar riesgos jurídicos

en el actuar de la administración, protegiendo así el patrimonio público; así como haciendo transferencia y gestión del conocimiento jurídico; además del uso de las herramientas de información jurídica de utilidad común como la Biblioteca Jurídica Virtual - ASTREA.

Así, la implementación del pilar de direccionamiento jurídico en el Conglomerado Público del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, busca fortalecer la articulación y univocidad jurídica, minimizando los riesgos potenciales tanto administrativos como judiciales y fortaleciendo la interacción a través de la gestión del conocimiento jurídico.

Se plantea, en consecuencia, la necesidad de condensar en este documento, al que llamaremos Manual, los elementos básicos del Direccionamiento Jurídico, como pilar del Conglomerado Público de Medellín, que podrá ser actualizado cuando se estime conveniente, con el fin de que se convierta en una herramienta metodológica de fácil comprensión, difusión y debida aplicación, aportando a la gestión misional del ente central y al de las entidades descentralizadas que lo acojan.

1.2 Versión

Este documento corresponde a la tercera versión oficial del Manual. En la medida en que este se actualice, podrá encontrarse la versión vigente en la plataforma Isolución del Distrito de Medellín.

1.3 Alcance

El Manual está dirigido a los grupos del proceso jurídico del nivel central y de las entidades descentralizadas, en relación con los temas jurídicos de interés para ambas entidades.

El pilar de Direccionamiento Jurídico en el marco del Modelo Conglomerado Público de Medellín, ha sido adoptado en el marco de las funciones constitucionales y legales que le corresponden al Distrito en el ejercicio de control de tutela y en atención de los principios constitucionales y legales de coordinación, concurrencia, subsidiariedad y complementariedad.

El Modelo Conglomerado Público de Medellín, el Modelo de Gerencia Jurídica Pública y el pilar de direccionamiento jurídico, garantizan la autonomía administrativa del sector descentralizado por servicios, bajo las instituciones del control administrativo y el control de tutela, conforme la naturaleza y estatutos de cada entidad. Permitiendo que los organismos, dependencias y entidades que le integran, por vinculación o adscripción, cumplan sus funciones en armonía con las políticas gubernamentales de la Administración Central y los principios rectores de la Administración Pública.

El fortalecimiento del modelo, a través de la Gerencia Jurídica Pública, procura actuaciones armónicas y la interpretación con apego a los principios legales y constitucionales, el establecimiento de lineamientos generales en materia de prevención del daño antijurídico, la defensa y protección de lo público; en materia de conciliación judicial y extrajudicial; respetando siempre la naturaleza y autonomía propia de las entidades que conforman el Conglomerado Público.

1.4 Objetivo del Pilar

“El pilar de direccionamiento jurídico se desarrolla a partir del Modelo de Gerencia Jurídica Pública, como herramienta de gestión, orientación estratégica, coordinación y articulación al proceso de gestión jurídica del Municipio [hoy Distrito Especial] de Medellín y sus entidades descentralizadas; para brindar lineamientos de prevención del daño antijurídico y defensa judicial al Municipio [hoy Distrito] de Medellín y sus entidades descentralizadas; establecer posiciones jurídicas generales y

unificadas en defensa de lo público; la adopción de políticas en materia de conciliación judicial y extrajudicial, sin perjuicio de la autonomía y demás disposiciones internas que fijen los comités de conciliación e instancias de cada entidad; promoviendo la articulación y el acceso a los sistemas de información jurídica.” (Art. 76 del Decreto 883 de 2015, modificado por el artículo 5 del Decreto 863 de 2020).

1.5 Objetivo General del Manual

Determinar las acciones estratégicas que se deben realizar en materia jurídica para el Conglomerado Público de Medellín, en el marco del Modelo de Gerencia Jurídica Pública como herramienta de materialización del pilar de Direccionamiento Jurídico.

1.6 Objetivos Específicos

A través del Modelo de Gestión Conglomerado Público de Medellín, contemplado en el Decreto 883 de 2015, se contribuye con el buen gobierno, la gobernanza y gobernabilidad, y se fijan lineamientos que requieren de voluntad política, conciencia y continuidad por parte del Gobierno y de los servidores a fin de cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- a. 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.
- b. Implementar permanentemente el alcance del Direccionamiento Jurídico unificado a nivel central y entre éste y el nivel descentralizado.
- c. 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.
- d. Generar acciones que promuevan el autocontrol en servidores públicos y empleados en general vinculados al Conglomerado Público como estrategia de prevención del daño antijurídico.
- e. Propender por la disponibilidad de las herramientas tecnológicas requeridas para el fortalecimiento de la gestión jurídica del Conglomerado.
- f. La socialización de las buenas prácticas logradas.

1.7 Instancias de articulación

Las estrategias para una comunicación y trabajo eficiente y eficaz entre el nivel central y las entidades descentralizadas, en el marco de los procesos jurídicos, se materializan con los abogados de enlace, la participación en mesas técnicas y el comité de articulación jurídica, definidos en el Modelo de Gerencia Jurídica.

1.8 Normatividad

El ámbito de aplicación del manual de Direccionamiento Jurídico resulta concordante con lo previsto en el artículo 74 del Decreto 883 de 2015, el cual señala:

“Artículo 74. El Modelo Conglomerado Publico Municipio de Medellín será implementado en las dependencias del nivel central, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las Unidades Administrativas Especiales con personería jurídica, las sociedades de economía mixta o sociedades entre entidades públicas en las cuales el Municipio tenga una participación igual o superior al 50%; las empresas sociales del Estado y en las que el municipio sea asociado o fundador con

otras entidades descentralizadas del orden municipal y que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración municipal.

Parágrafo. Además de las entidades descritas en el inciso anterior, se podrán acoger al Modelo de Conglomerado Público Municipio de Medellín las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Municipio de Medellín tenga una participación inferior al 50% o solo haga parte de sus Consejos o Juntas Directivas, siempre que contribuyan al cumplimiento misional de la administración municipal, previa decisión de sus órganos de dirección.”

En consecuencia, las disposiciones previstas en el presente manual tendrán incidencia en las decisiones, actuaciones y procedimientos adoptados y por adoptar en materia jurídica en el Conglomerado Público de Medellín.

El Direccionamiento Jurídico del Distrito de Medellín, se fundamenta en las disposiciones constitucionales, legales y demás normas de carácter departamental y distrital que impactan los diferentes procesos al interior del ente central y las funciones y actuaciones de las entidades descentralizadas.

Igualmente, se orienta en los principios de la función pública y los contenidos para el Conglomerado Público de eficiencia, eficacia, coordinación, transparencia, economía y buen gobierno.

Para facilitar la identificación de la normatividad aplicable a los diferentes procesos y actuaciones del Conglomerado Público, el Distrito de Medellín ha dispuesto la conformación de su normograma en la modalidad de Biblioteca Jurídica Virtual que ha denominado ASTREA.

ASTREA, tal como está concebida, presenta las siguientes características y funcionalidades, de cara a la adecuada publicidad y transparencia de los procesos jurídicos:

- 1) No requiere registro ni autorización de ingreso, cualquier persona con acceso a Internet puede ingresar a toda la información.
- 2) La Biblioteca Jurídica Virtual no solo contiene el normograma de las normas expedidas y publicadas en la Gaceta Oficial del Distrito de Medellín, sino que también compila las normas del orden nacional que tienen relación con el régimen Distrital.
- 3) En las normas locales, además de contar con la versión html que permite más funcionalidades, tiene la norma en PDF tal como se encuentra en la Gaceta Oficial, permitiendo agilizar los trámites ante los juzgados y demás operadores jurídicos.
- 4) La compilación de las normas tanto nacionales como distritales por un índice temático ajustado a un estándar nacional.
- 5) Adicional a las normas, compila las sentencias de las altas cortes que versan sobre el régimen distrital o han realizado control de constitucionalidad a las normas nacionales sobre el tema.
- 6) Además de lo anterior, compila en extenso las sentencias de los juzgados administrativos, del Tribunal Administrativo y el Consejo de Estado que han revisado de nulidad los actos administrativos expedidos por el Distrito de Medellín.
- 7) Las circulares emitidas por las diferentes dependencias del Distrito de Medellín.
- 8) Los conceptos emitidos por la Secretaría General del Distrito de Medellín desde el año 2004.

9) Todos los documentos permiten búsqueda dentro del texto, indistinto si están en formato html o en PDF.

10) Todos los documentos cuentan con hipervínculos directos a las normas o sentencias que estén mencionadas dentro del texto.

11) Las normas locales y nacionales cuentan con análisis de vigencia expresa, de manera que siempre se cuenta con la información de las normas que las han modificado o derogado.

12) Las normas distritales disponen de concordancias con otras normas emitidas por el Distrito de Medellín; así como la doctrina relacionada, en donde se hipervinculan los conceptos emitidos por la Secretaría General en los que se haga mención de la norma que se revisa.

Lo anterior, entre muchas otras funcionalidades que hacen más fácil la búsqueda y análisis del sistema jurídico distrital, por parte de servidores públicos, contratistas y ciudadanos en general.

La Secretaría General ha concebido el normograma como la identificación del compendio normativo del Distrito de Medellín que presenta las normas publicadas en la Gaceta Oficial desde su origen, esto es 1987 hasta la fecha, con actualizaciones semanales.

En esta publicación se encuentra el análisis jurídico de vigencia expresa (derogatorias, modificaciones o adiciones) de conformidad con los fundamentos legales de las normas, la incorporación del análisis de las sentencias de control de legalidad, la jurisprudencia de control concreto de constitucionalidad de la Corte Constitucional desde 1992, de la Corte Suprema de Justicia antes de 1992 y de constitucionalidad y legalidad del Consejo de Estado que haya afectado la normatividad aplicable al Distrito.

Por cada norma local que se encuentre en ASTREA, se identifica claramente la norma nacional o local que constituye su marco legal. En consecuencia, cuando el ciudadano, contratista o servidor esté interesado en conocer la norma vigente que la vincula, deberá remitirse a ASTREA, que puede ser consultada en www.medellin.gov.co/normograma/docs/index.html.

Esto se constituye para la administración Distrital en una apuesta clara, en virtud de lo cual asume la responsabilidad de publicar la normatividad vigente, concordada y analizada que vincula a la administración.

1.9 Responsable

Corresponde a la Secretaría General del Distrito de Medellín, liderar, direccionar y hacer seguimiento a la implementación y ejecución del pilar de Direccionamiento Jurídico, a través del Modelo de Gerencia Jurídica Pública, de conformidad con lo previsto en el artículo 117 del Decreto 883 de 2015, al disponer como función de la Secretaría General:

“1. Liderar, direccionar y hacer seguimiento a la implementación y operación del pilar de direccionamiento jurídico, conforme a los lineamientos del Modelo Conglomerado público Municipio de Medellín.

2. Dirigir y coordinar la gerencia jurídica pública del Municipio de Medellín.

(...)

6. Dirigir y garantizar el control y la evaluación en el desarrollo de las actividades que conforman la gerencia jurídica pública,

(...)

8. Garantizar la unificación, coordinación de criterios y actuaciones jurídicas del Municipio de Medellín nivel central y descentralizado.

9. Apoyar jurídicamente proyectos estratégicos de la administración central y en aquellos del nivel descentralizado encomendados por el Alcalde.”

En este sentido, el Decreto Distrital 883 de 2015 ha establecido en el artículo 118 como funciones de la Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico:

“2. Definir y orientar la aplicación de las directrices del actuar jurídico en el ámbito de prevención del daño antijurídico en el Municipio de Medellín nivel central y descentralizado.

(...)

11. Dirigir y coordinar las actuaciones jurídicas relacionadas con la asesoría, apoyo y prevención del daño antijurídico de la Administración Municipal.

(...)

13. Coordinar el Sistema de Articulación Jurídica (SAJ) del nivel central y descentralizado.”

Y el artículo 119 del mismo decreto determina como funciones de la Subsecretaría de Defensa y Protección de lo Público: “2. Definir y orientar la aplicación de las directrices del actuar jurídico en ámbito de defensa de lo público en el Municipio de Medellín nivel central y descentralizado.”

En las entidades descentralizadas directas y en las descentralizadas que lo acojan, la implementación y operación del pilar de direccionamiento jurídico corresponderá a las dependencias, direcciones, secretarías generales y jurídicas, oficinas jurídicas o sus equivalentes.

Así mismo, para facilitar la implementación y el funcionamiento del Modelo de Gerencia Jurídica Pública, su coordinación y su seguimiento, se definen las siguientes instancias a nivel central y descentralizado del Pilar de Direccionamiento Jurídico, a saber:

Nivel central. El liderazgo, la implementación y funcionamiento del Modelo de Gerencia Jurídica Pública corresponderá a la **Secretaría General del Distrito de Medellín** y los Comités que aquí se crean, tanto a nivel central, como conjuntamente con el nivel descentralizado.

Comité de Enlace Jurídico:

a. Integración: conformado por el Secretario (a) General; los Subsecretarios(as) de Prevención del Daño Antijurídico y de Defensa y Protección de lo Público de la Secretaría General y los Subsecretarios(as) o Líderes Jurídicos de cada dependencia del orden distrital.

b. Funciones: el Comité de Enlace Jurídico ejercerá las siguientes funciones:

- Diseñar y consolidar el Plan Anual de Prevención del Daño Antijurídico y el Plan de Defensa y Protección de lo Público del Distrito de Medellín.
- Coordinar la ejecución de los planes mencionados, según las competencias de cada área.
- Socializar el conocimiento, análisis y evaluación respecto de asuntos jurídicos que tengan impacto o especial relevancia para el Distrito de Medellín.

- Presentar al Comité de Conciliación del Distrito de Medellín, propuestas para la adopción y ejecución de políticas de prevención del daño antijurídico y estrategias para la ejecución adecuada de la defensa judicial, extrajudicial y administrativa del Distrito de Medellín.
- Darse su propio reglamento.

c. Secretaría Técnica: la Secretaría Técnica del comité de Enlace Jurídico le corresponderá a la Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico de la Secretaría General del Distrito de Medellín.

Equipos de trabajo

a. Integración: conformado por personal de diferentes secretarías y departamentos administrativos del Distrito, designado por los secretarios o directores del respectivo despacho.

b. Funciones: a los equipos de trabajo les corresponderá adelantar los respectivos programas del Modelo de Gerencia Jurídica Pública que involucre el nivel central.

Comité de Conciliación

a. Antecedentes: La implementación del Nuevo Estatuto de Conciliación instituido por la Ley 2220 de 2020, tiene efectos en el Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín lo que representa un avance significativo en la promoción de la resolución pacífica de conflictos y la garantía de los derechos de los ciudadanos. El direccionamiento jurídico garantiza la correcta aplicación de las normas y la orientación adecuada en los procesos de conciliación. Ajustando el comité de conciliación a las realidades y necesidades propias del Distrito.

En el artículo 115 de la Ley 2220 de 2022, se ordena expresamente que se modificará el funcionamiento los Comités de Conciliación, de acuerdo con las reglas que se establecen en la presente ley.

El Comité de Conciliación del Distrito Especial de Ciencia Tecnología e Innovación de Medellín ha encontrado necesaria la modificación de su reglamento, su integración, funciones, regulando el funcionamiento del Comité en sus sesiones ordinarias y extraordinarias, con el propósito de dar cumplimiento a las modificaciones introducidas por la Ley 2220 de 2022.

La propuesta para la adopción de un nuevo Reglamento Interno del Comité de Conciliación del Distrito Especial de Ciencia Tecnología e Innovación de Medellín, fue sometida a consideración del Comité de Conciliación en sesión Nro. 816 del 14 de diciembre de 2022, propuesta que fue acogida por unanimidad y votada de forma favorable por los integrantes del Comité de Conciliación; decisión que se encuentra consignada en Acta Nro. 816 del 14 de diciembre de 2022.

Así mismo, la propuesta para modificar la integración del Comité de Conciliación del Distrito Especial de Ciencia Tecnología e Innovación de Medellín fue sometida a consideración del Comité de Conciliación en sesión Nro. 885 del 15 de mayo de 2024, propuesta que fue acogida por unanimidad y votada de forma favorable por los integrantes del Comité de Conciliación; decisión que se encuentra consignada en Acta Nro. 885 de la misma fecha.

b. Integrantes:

El Comité de Conciliación del Distrito Especial de Medellín estará conformado por los servidores que ocupen los siguientes cargos, quienes concurrirán con voz y voto y serán miembros permanentes:

1. El Alcalde Distrital o su delegado.
2. Secretario(a) de Gestión Humana y Servicio a la Ciudadanía.

3. Subsecretario (a) de Defensa y Protección de lo Público de la Secretaría General.

4. Subsecretario (a) de Selección y Gestión de Proveedores de la Secretaría de Suministros y Servicios.

5. Subsecretario (a) Administrativo y Financiero de la Secretaría de Educación.

La participación de los integrantes en las sesiones del Comité de Conciliación será obligatoria, además indelegable, salvo la excepción consagrada para el Alcalde Distrital. La inasistencia deberá justificarse suficientemente, vía correo electrónico dirigido al Subsecretario (a) de Defensa y Protección de lo Público, de la Secretaría General, con copia a la Secretaría Técnica del Comité de Conciliación, como mínimo con un día de antelación a la sesión respectiva”.

Invitados al Comité de Conciliación. Concurrirán solo con derecho a voz las siguientes personas de las dependencias impactadas con cada caso concreto:

1. El Director(a) del Departamento Administrativo de Planeación.
2. El Secretario(a) de Evaluación y Control.
3. El Subsecretario(a) de Prevención del Daño Antijurídico o quien haga sus veces.
4. El Subsecretario (a) Legal de la Secretaría de Movilidad o quien haga sus veces.
5. Líder de Programa de la Unidad de Prevención del Daño Antijurídico o quien haga sus veces.
6. Líder de Programa de la Unidad de Procesos Jurídicos o quien haga sus veces.
7. El Secretario (a) Técnico (a) del Comité de Conciliación.
8. El apoderado (a) que represente los intereses del Distrito en cada proceso.
9. Igualmente, podrán asistir con derecho a voz, los servidores y las personas que el Comité de Conciliación requiera para la mejor comprensión de los asuntos materia de consideración.

Se citará al Comité de Conciliación, al ordenador del gasto de la dependencia impactada con la controversia jurídica suscitada. En caso de no poder asistir, deberá delegar en personal del nivel directivo.

Nivel descentralizado. El liderazgo, implementación y funcionamiento del Modelo corresponde a la Secretaría General del Distrito de Medellín.

Comité Sectorial de Articulación Jurídica:

a. Integración: está integrado por el (la) Secretario(a) General del Distrito de Medellín, quien lo presidirá, el (la) Subsecretario(a) de Prevención del Daño Antijurídico, el(a) Subsecretario(a) de Defensa y Protección delo Público, y los (las) directores(as) o jefes de las oficinas jurídicas de las entidades u organismos de nivel descentralizado del orden Distrital.

b. Funciones: el Comité Sectorial de Articulación Jurídica ejercerá las siguientes funciones:

- Definir las políticas para la óptima defensa jurídica y técnica, aplicables de manera unificada en el nivel central y descentralizado.
- Definir las políticas para la prevención del daño antijurídico aplicables de manera unificada en el nivel central y descentralizado.

- Propender por la unificación de los sistemas de información jurídica, a fin de lograr integración sobre la información que debe homologarse y compartirse entre el nivel central y descentralizado.
 - Fortalecer los canales de comunicación entre el Distrito de Medellín y las entidades u organismos descentralizados, orientados al fortalecimiento de la Gerencia Jurídica Pública.
- c. **Secretaría Técnica:** la Secretaría Técnica del Comité Sectorial de Articulación Jurídica le corresponderá a la Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico de la Secretaría General del Distrito de Medellín.

Subcomités Sectoriales de Articulación Jurídica:

a. Subcomités

- Subcomité Sectorial de Articulación Jurídica de Educación, Cultura, Participación, Recreación y Deporte.
- Subcomité Sectorial de Articulación Jurídica de Salud, Inclusión Social y Familia.
- Subcomité Sectorial de Articulación Jurídica de Gobernabilidad y Seguridad.
- Subcomité Sectorial de Articulación Jurídica de Hábitat, Movilidad, Infraestructura y Sostenibilidad.
- Subcomité Sectorial de Articulación Jurídica de Ciencia, Tecnología e Innovación, Desarrollo Económico e Internacionalización.
- Subcomité Sectorial de Articulación Jurídica Planeación y Gestión Territorial.
- Subcomité Sectorial de Apoyo Institucional.

b. Integración: están integrados por los (las) subsecretarios(as), líderes o profesionales designados (as) por el (la) Secretario (a) General del Distrito y por aquellos (as) abogados (as) designados (as) por cada director(a) o jefe de las oficinas jurídicas según la pertenencia al respectivo sector de desarrollo administrativo, en los términos de lo dispuesto en el Decreto 883 de 2015.

c. Funciones: los Subcomités Sectoriales de Articulación Jurídica se constituyen en una instancia de análisis y socialización de temas jurídicos afines a las dependencias y entidades que lo conforman.

d. Secretaría Técnica: la Secretaría Técnica de los Subcomités Sectoriales de Articulación Jurídica le será definida en las respectivas sesiones. Periodicidad de las reuniones.

Abogados de enlace: el Decreto 2112 de 2015 contempla la articulación e interrelación con los enlaces de las dependencias del nivel central y descentralizado.

Para el caso, cada dependencia y entidad descentralizada designará una persona para que sea el enlace con la Secretaría General de la Alcaldía y a su vez, la Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico nombrará un abogado de enlace para las dependencias a nivel central y las entidades descentralizadas.

Los abogados de enlace de la Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico tendrán asignadas las dependencias y entidades preferiblemente considerando la afinidad conforme el sector administrativo al que pertenezcan.

El abogado de enlace es la forma de satisfacer los requerimientos diarios relativos al proceso de gestión jurídica, de manera ágil y eficaz, sobre todo en materia de asesorías, consultas relativas a formatos y procedimientos, solicitud de reuniones, conocimiento sobre el estado de alguna solicitud o norma, entre otras actividades que pueden ser resueltas o direccionadas por los profesionales de la Secretaría General del Distrito y de las respectivas dependencias y entidades.

CAPÍTULO 2: LINEAMIENTOS

El modelo gira en torno a los siguientes lineamientos a través de los cuales se propenderá por el fortalecimiento y la articulación del componente jurídico, entre el Distrito y las diferentes entidades que conforman el Conglomerado Público, acorde con la estructura administrativa de la Secretaría General del Distrito de Medellín.

LINEAMIENTO 1: DIRECCIONAMIENTO JURÍDICO EN LA PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO

Se centra en el fortalecimiento de las políticas y conceptos dirigidos al desarrollo de actividades propias del Distrito de Medellín y de sus organismos o entidades descentralizadas bajo el estricto cumplimiento de la legislación y la jurisprudencia vigente aplicable, encaminado a la prevención del daño antijurídico, entendida ésta como la prevención de toda acción y omisión que directa o indirectamente puede terminar generando una lesión al patrimonio público de la entidad, 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 su patrimonio.

El Pilar de Direccionamiento Jurídico a través del Modelo de Gerencia Jurídica Pública incluye actuaciones proactivas, que deben efectuarse para identificar situaciones críticas que han llevado a afrontar procesos judiciales y la pérdida del patrimonio público, de contribuir a remediar o administrar las causas identificadas, como aporte de la Secretaría General.

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 Distrito de Medellín.

El direccionamiento jurídico en la prevención del daño antijurídico se materializará a través de las siguientes acciones:

1.1. Gestiones de acción y articulación con el Concejo Distrital

La Secretaría General del Distrito de Medellín, en cumplimiento de su misión de direccionamiento jurídico de la administración Distrital, tiene a cargo la dirección y coordinación de los trámites de proyecto de acuerdo ante el Concejo Distrital. En esta medida se articula con las dependencias y entidades que hacen parte del Conglomerado Público, de conformidad con los objetivos misionales de cada una de ellas y teniendo en consideración el tema que pretenda regularse mediante el respectivo trámite.

El Pilar de Direccionamiento Jurídico a través del Modelo de Gerencia Jurídica Pública, incluye actuaciones proactivas, que deben efectuarse para identificar situaciones críticas que han llevado a afrontar procesos judiciales y la pérdida del patrimonio público, de contribuir a remediar o administrar las causas identificadas, como aporte de la Secretaría General.

Lo anterior considerando que muchos Acuerdos pueden tener origen en las entidades descentralizadas, pero que solo pueden ser presentados por el Alcalde Distrital lo cual exige la intervención directa de la Secretaría General.

1.2. Programa de formación, capacitación y transferencia del conocimiento

Este programa del Modelo de Gerencia de Jurídica Pública, Decreto 2112 de 2015, se desarrolla principalmente a través del proyecto Centro de Gestión del Conocimiento Jurídico, creado mediante Resolución 12 de 2016, expedida por la Secretaría General, el cual trabaja sobre cuatro áreas:

1. Aprendizaje y transferencia del conocimiento.
2. Investigación jurídica e interdisciplinaria.
3. Grupo de Mejora Normativa
4. Comunicación sistemática de los contenidos jurídicos de pertinencia para la administración Distrital.

1.2.1. Aprendizaje y transferencia del conocimiento

Orientada a fortalecer y mejorar continuamente la gestión pública y la capacidad de las entidades que integran el conglomerado público; la institucionalidad en procura de la coherencia y continuidad de las acciones jurídicas para el Conglomerado. En el marco de esta se desarrolla:

- Actividades con recursos propios.
- Contratación de actividades educativas.
- Actividades externas vinculadas.

La Secretaría General utiliza como insumos la estimación y regulación del pasivo contingente el plan de prevención del daño antijurídico, las solicitudes específicas realizadas por los servidores del proceso de gestión jurídica, así como los reportes y solicitudes del Comité de Conciliación. Este programa también incluye análisis de situaciones por parte de las subsecretarías que puedan servir de insumo a otras dependencias en sus planes de riesgo, así como la vinculación del sector académico como apoyo al proceso de gestión jurídica y el pilar de direccionamiento jurídico. Para garantizar dicha transferencia podrán desplegarse las siguientes estrategias:

- Contratación de cursos con recursos del Distrito.
- Realización de cursos propios con el personal nombrado.
- Realización de eventos académicos como congresos, foros, seminarios o simposios.
- Cátedra Jurídica “Distrito de Medellín”
- Grupos de estudio.
- Experiencia académico-jurídica.
- Promoción o difusión interna de eventos académicos externos.

1.2.2. Investigación jurídica e interdisciplinaria

Se contemplan las siguientes estrategias para su ejecución:

- Grupo de investigación en Estudios Jurídicos.
- Alianzas estratégicas y apoyo a grupos y semilleros de investigación del orden regional nacional e internacional.
- Fomento de investigaciones de formación avanzada.
- Trabajos de investigación, trabajos de maestría y doctorado en temas de interés para el Distrito de Medellín.
- Realización de actividades de difusión de la investigación como las Jornadas de Investigación Jurídica Distrito de Medellín.

1.2.3. Comunicación sistemática de los contenidos jurídicos de pertinencia para el Conglomerado Público

Se contemplan las siguientes estrategias para su ejecución:

- Boletines de la Secretaría General.
- Informes administrativos
- Videos.
- Colección de documentos jurídicos electrónicos institucionales.
- Publicación de libros.
- Realización de reuniones y socializaciones estratégicas

1.2.4. Grupo de Mejora Normativa

El Grupo de Mejora Normativa, instituido por el Decreto 747 de 2021, es el encargado de materializar la política de mejora normativa del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, articulándola con la política de gestión del conocimiento y la innovación.

Propone e implementa buenas prácticas y lecciones aprendidas relacionadas con el ciclo de gobernanza regulatoria en el Distrito, en articulación con las dependencias del nivel central, las entidades descentralizadas en lo que les corresponda y las entidades públicas o privadas externas, que se articulen con el Distrito, en el marco de la ciencia, la tecnología y la innovación.

1.3. Administración de la información jurídica

Este programa busca servir como medio de acercamiento entre la Secretaría General y las demás dependencias de la Administración, tanto en el nivel central como descentralizado, su posicionamiento y difusión de la información a fin de garantizar el direccionamiento jurídico.

Este programa está dimensionado en dos enfoques:

1.3.1. Administración de la web institucional.

En la cual la Secretaría General publicará información de interés general jurídica en la página web interna del Distrito de Medellín, denominado Portal Jurídico Medellín.

En este espacio, las personas del proceso de gestión jurídica, tanto a nivel central como descentralizado, encontrarán:

- a) Estructura y funciones de la Secretaría General. como coordinadora del pilar de direccionamiento jurídico del Conglomerado Público.
- b) Las políticas unificadas proferidas por la Secretaría General.
- c) Enlace a la Biblioteca Jurídica Virtual -ASTREA-, en la cual se encuentran almacenados todos los conceptos y oficios de mayor impacto y las normas de aplicación en el Distrito de Medellín, a nivel central y descentralizado.
- d) Los enlaces a HERMES y HELENA de las Subsecretarías de Prevención del Daño Antijurídico y Defensa y Protección de lo Público.
- e) Micrositio de la agenda regulatoria y de los proyectos normativos o proyectos específicos de regulación, para la participación ciudadana.

1.3.2. Unificación de los sistemas de información.

Dado que uno de los elementos que conforman el Modelo de Gerencia Jurídica Pública son las herramientas de información, por ello es fundamental contar con un sistema tecnológico integral que abarque las actividades del proceso de Gestión Jurídica y que suministre la información necesaria, lo cual se logrará en el Portal Jurídico Medellín. Este enfoque de atención del programa o estrategia se desarrolla por etapas.

En este espacio, las personas del proceso de gestión jurídica, tanto a nivel central como descentralizado, encontrarán:

- a. La primera de ellas corresponde al diagnóstico y diseño para implementar a nivel central. que contempla las necesidades que a futuro se requieran para incorporar a las diferentes entidades y organismos del nivel descentralizado, en los aspectos que se puedan y se requieran articular. Este sistema, integrado en el Portal Jurídico Medellín, donde se halla la información necesaria para el desarrollo de las labores de la Gestión Jurídica, así como aquella que sea de interés para la Secretaría General como líder en el Direccionamiento Jurídico, tales como normas, sentencias, conceptos y circulares.
- b. La segunda etapa corresponde a la implementación o ajuste del sistema, con pruebas piloto a nivel central y descentralizado. En el Portal Jurídico se tendrá acceso unificado a la Biblioteca Jurídica Virtual ASTREA, al Sistema de Reparto de Gestión Prevención del Daño Antijurídico-HERMES-, al módulo de tutelas del Sistema de Procesos Judiciales -HELENA, al micrositio para la agenda regulatoria y los proyectos normativos, al aplicativo sobre presupuesto y reglamentación de Acuerdos Distritales o cualquier otro desarrollado o por desarrollar.
- c. La tercera etapa deberá incorporar la implementación en organismos o entidades descentralizados que conforman el Conglomerado Público, al menos en aquellos aspectos necesarios para la unificación del Direccionamiento Jurídico.

Para ello es fundamental la implementación de la Biblioteca Jurídica Virtual -ASTREA- como una biblioteca del Conglomerado, en la cual están almacenados todos los conceptos de mayor impacto y las normas de aplicación en el Distrito de Medellín, a nivel central y descentralizado. El Distrito hace las gestiones para promover a las entidades descentralizadas para que integren sus respectivos normogramas a ASTREA, respetando siempre su autonomía administrativa.

Bajo la perspectiva de Medellín como referente de la ciencia, la tecnología y la innovación en el país y Latinoamérica, buscará mejorar la administración de la información jurídica, renovando los instrumentos existentes, creando o adquiriendo otros, que le permitan una adecuada gestión del proceso de gestión jurídica en todo el Conglomerado Público.

1.4. Formulación y seguimiento al plan de Prevención del Daño Antijurídico.

El plan de Prevención del Daño Antijurídico del Distrito de Medellín 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 Distrito de Medellín.

El plan de Prevención del Daño Antijurídico del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín 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; enfocado en una gestión estratégica para la solución de problemas jurídicos del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, desde el qué hacer y compromiso de cada dependencia y organismo.

El plan de prevención del daño antijurídico del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín, contempla el estudio y análisis de las sentencias desfavorables, la actividad litigiosa y las solicitudes de conciliación extrajudicial en un período determinado, entre otros. Estudio que evidencia la necesidad de formular e implementar acciones estratégicas tendientes no solo a minimizar sino también a prevenir la ocurrencia de acciones u omisiones que puedan vulnerar los derechos de los administrados y la consecuente generación de daños antijurídicos.

Por su parte, el Plan de acción de prevención del daño antijurídico, es el instrumento que permite planear las acciones para evitar, eliminar, reducir o minimizar las causas, subcausas o riesgos de daños antijurídicos, identificados o previsibles, por acción u omisión.

Para ello se acoge las instrucciones de la Circular Externa No. 5 de 2019, de la Agencia Nacional de defensa Jurídica del Estado, “Lineamientos para la formulación, implementación y seguimiento de las políticas de prevención del daño antijurídico”, a través del plan de prevención y del plan de acción.

Su construcción es colectiva entre todas las dependencias del nivel central, consolidado por la Secretaría General y adoptado por el Comité de Conciliación de la entidad territorial. El seguimiento y la evaluación se harán en coordinación con la Secretaría General.

Será responsabilidad de cada dependencia analizar los riesgos y causas de daños antijurídicos originados por sus actuaciones u omisiones, y deberán proponer e implementar las acciones correspondientes para prevenir, disminuir o eliminar las causas del daño, así como minimizar el daño y sus impactos.

De cara al Conglomerado Público, la Secretaría General brindará asesoría a las entidades descentralizadas interesadas en conocer o implementar un plan de prevención del daño antijurídico y el plan de acción de prevención, a partir de un estudio integral de sus condenas, demandas, solicitudes de conciliación, reclamaciones administrativas y derechos de petición, que pueden generar demandas en contra de los intereses patrimoniales de la entidad, identificando las causas y subcausas de daño antijurídico.

LINEAMIENTO 2: DIRECCIONAMIENTO EN LA DEFENSA Y PROTECCIÓN DE LO PÚBLICO

Se basa en la estructuración de estrategias para la atención de procesos judiciales y administrativos. Además de medios alternativos para solución de conflictos, su forma de atención interna y externa, su coordinación, seguimiento y reportes. El conocimiento litigioso y el contacto directo con los servidores del Conglomerado Público relacionado con los procesos judiciales atendidos. Constituirá un insumo importante y necesario para la identificación de causas o falencias, y que una vez detectadas se puedan compartir entre los integrantes de la Secretaría General y las entidades descentralizadas. Para que de manera coordinada se realicen actuaciones proactivas a fin de cumplir con los objetivos o propósitos del modelo.

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

2.1. Ejercer la defensa de lo público.

Desarrollar y coordinar las acciones para ejercer la representación judicial y administrativa (frente a entidades y autoridades administrativas en procesos sancionatorios, autorizaciones o permisos y de ejecución) y en mecanismos alternativos de solución de conflictos.

2.2. Realizar seguimiento a los procesos.

Efectuar el seguimiento desde la admisión 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.

2.3. Ejecutar el fallo judicial, acuerdo conciliatorio, transacción o laudo arbitral.

Realizar las acciones pertinentes para el cumplimiento de las decisiones y órdenes judiciales, acuerdos conciliatorios, transacción o laudo arbitral.

2.4. Coordinar con las dependencias y entidades del conglomerado responsables, la ejecución de las decisiones para verificar el cumplimiento de las mismas.

Coordinar con las diferentes dependencias de la administración Distrital y las entidades del Conglomerado, el cumplimiento de las decisiones y órdenes finales, dentro del plazo y las especificaciones establecidas en ellas.

La Subsecretaría de defensa y protección de lo público deberá realizar seguimiento a cumplimiento de las decisiones y ordenes finales emitidas por los diferentes Juzgados, Tribunales o Cortes, con la finalidad de propender que las dependencias de la administración Distrital y las entidades del Conglomerado no incumplan las mismas

Estas deberán generar un reporte de cada cumplimiento de las decisiones y ordenes finales emitidas por los diferentes Juzgados, Tribunales o Cortes con el fin de hacer seguimiento al cumplimiento de estas

2.5. Presentar estudio de viabilidad del medio de control de repetición.

Presentación 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. Lo anterior, ante el pago de una suma de dinero por parte del Distrito de Medellín, en virtud de una condena impuesta judicialmente, a través del laudo arbitral o concertada en acuerdo conciliatorio o transacción.

2.6. Realizar control a la ejecución de la representación jurídica.

Monitorear permanentemente el cumplimiento de la gestión de representación de los diferentes apoderados.

LINEAMIENTO 3: POLÍTICA DE DEFENSA Y PROTECCIÓN DE LO PÚBLICO Y PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO PARA EL CONGLOMERADO PÚBLICO DEL DISTRITO DE MEDELLÍN

Mediante Resolución 201950018807 de 2019, la Secretaría General adoptó la Política de Defensa y Protección de lo Público y Prevención del Daño Antijurídico para el Conglomerado del Distrito de Medellín.

En dicha Resolución, teniendo en cuenta que el Direccionamiento Jurídico está definido como el conjunto de políticas y estrategias del Sistema de Articulación Jurídica dentro del Conglomerado Público, la Secretaría General del Distrito de Medellín formula las estrategias, tendientes a prevenir la ocurrencia de situaciones generadoras de daño antijurídico, en aras de proteger el patrimonio público del Conglomerado, así como las acciones para el desarrollo de una efectiva defensa jurídica pública articulada entre todas las entidades, especialmente cuando se vinculan como parte en las demandas en las que participa el Distrito, que deberán ser acogidas e implementadas tanto en el nivel central como en descentralizado.

3.1. Transferencia del conocimiento. El Distrito, nivel central, estará en disposición para asesorar, acompañar o sugerir estrategias, actividades, instrumentos, rutas o actuaciones a las entidades descentralizadas, que hagan más eficiente y eficaz su gestión en relación con la defensa y protección de sus intereses, en relación con los procesos judiciales, administrativos, extrajudiciales o de mecanismos alternativos de solución de conflictos.

3.2. Coordinación en la defensa. El Distrito y las entidades descentralizadas buscarán la coordinación de la defensa en las actuaciones judiciales, extrajudiciales o administrativas que deben atender, sean como parte activa o pasiva del proceso, buscando los mejores resultados para todas las entidades, la garantía de los derechos de terceros, la defensa del patrimonio público y los intereses de las entidades públicas.

El Distrito y las entidades descentralizadas participarán en mesas de trabajo, a fin de propender por la univocidad de criterios y estrategias en la defensa para medios de control incoados en contra de varias entidades y el ente central en protección del patrimonio público; respetando la autonomía administrativa de cada entidad.

Así mismo, aunarán esfuerzos y prestarán todo el apoyo técnico, a fin de atender, formular y presentar demandas en las cuales sea parte una o varias entidades del Conglomerado Público.

3.3. Atención de conflictos o controversias entre entidades públicas. De presentarse conflictos o controversias entre el Distrito y entidades descentralizadas o solo entre estas, el Distrito y las entidades descentralizadas actuarán proactiva y oportunamente para establecer rutas para la solución de conflictos presentados entre entidades del Conglomerado Público, evitando llegar a acciones judiciales o administrativas.

LINEAMIENTO 4: MEJORA NORMATIVA

Una de las principales funciones jurídicas de la Administración es la facultad normativa, que a nivel Distrital se ve representada en la expedición de acuerdos, decretos, resoluciones, y en algunos casos, circulares. Esto implica para la Secretaría General garantizar que las actuaciones de la entidad distrital tengan un correcto contenido jurídico, así como garantizar la unificación, coordinación de criterios y actuaciones jurídicas del Distrito de Medellín nivel central y descentralizado (Art. 117, Decreto 883 de 2015). La Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico está a cargo de las funciones de dirigir la compilación normativa del orden Distrital en coordinación con las dependencias de la entidad, coordinar el estudio de proyectos de ley, acuerdos, nuevas normas, generando las respectivas alertas para la actualización normativa en las dependencias del Distrito de Medellín (Art. 118, Decreto 883 de 2015).

Una adecuada gestión de la normatividad garantiza que las disposiciones sean efectivas, eficientes, técnicas, ajustadas al marco jurídico, lo cual redundará en la seguridad jurídica tanto para los ciudadanos como los grupos de valor y de interés. Por ello, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, cuenta con la mejora normativa, que corresponde a la gestión de la Secretaría General como direccionadora jurídica del Conglomerado.

En conclusión, la política de mejora normativa tiene como objetivo promover el uso de herramientas y buenas prácticas regulatorias, a fin de lograr que las normas expedidas por la Rama Ejecutiva del Poder Público, en los órdenes nacional y territorial, revistan los parámetros de calidad técnica y jurídica y resulten eficaces, eficientes, transparentes, coherentes y simples, en aras de fortalecer la seguridad jurídica.

4.1. Generalidades

Para articular las normas nacionales con las mejores prácticas ya adoptadas en el Distrito y las que plantea el Departamento Nacional de Planeación, se han expedido los lineamientos para la mejora normativa en el Distrito de Medellín, establecidos en el Decreto 747 de 2021, cuyo objeto es *"establecer los lineamientos para la mejora normativa en el marco del proceso de gestión jurídica, el Modelo de Gerencia Jurídica Pública y el pilar de direccionamiento jurídico en el Conglomerado Público Municipio de Medellín"*.

"El ciclo de la gobernanza regulatoria para la creación o modificación de las normas municipales de carácter general y abstracto de impacto directo en la comunidad, tendrá las siguientes etapas: 1). Planeación: agenda regulatoria, 2). Diseño: análisis de impacto normativo, 3). Participación: consulta pública, 4). Revisión: control sectorial, 5). Publicación: Gaceta Oficial, 6). Evaluación: evaluación posterior, 7). Simplificación, racionalización y depuración normativa." (Artículo 6).

Dado que desde algunas entidades descentralizadas se proyectan actos administrativos para la firma del Alcalde, éstas también deberán acogerse a los lineamientos establecidos en el Decreto 747 de 2021 sobre mejora normativa o la norma que le sustituya, lo cual incluye respetar y participar del ciclo de gobernanza regulatoria, en las etapas y modos que les competa, conforme el decreto distrital, las funciones propias de la entidad y la autonomía administrativa que les corresponde.

4.2 Alarmas normativas

La Secretaría General realiza diariamente la revisión de la normatividad del orden nacional que tenga impacto en la Administración Pública Distrital.

Una vez identificadas y revisadas las normas, la Secretaría General remite a las dependencias y entidades descentralizadas impactadas para su conocimiento y aplicación, logrando con ello que las actuaciones de las entidades públicas Distritales estén acordes al marco normativo vigente y gocen de legalidad.

4.3. Proactividad normativa

Con la finalidad de establecer rutas claras de seguimiento y análisis de los proyectos de ley, decretos o resoluciones que se identifiquen en las bases de datos y en las páginas institucionales de las diferentes entidades del orden público, que tengan impacto en el Distrito de Medellín, se ha estructurado toda una ruta que pretende la activación de acciones que permitan la generación de observaciones por parte de la administración Distrital en el evento de ser necesarias previendo la administración de los impactos negativos que pudieran generarse en la administración Distrital de cara a la vigencia de nuevas normas.

De tal suerte, que el Distrito de Medellín genera un sistema de alarmas normativas para incentivar la participación de los actores en los procesos de creación normativa y legislativa.

4.4. Sistema de información jurídica

Con la finalidad de establecer rutas claras de seguimiento y análisis de los proyectos de ley, decretos o resoluciones que se identifiquen en las bases de datos y en las

páginas institucionales de las diferentes entidades del orden público, que tengan impacto en el Distrito de Medellín, se ha estructurado toda una ruta que pretende la activación de acciones que permitan la generación de observaciones por parte de la administración distrital en el evento de ser necesarias previendo la administración de los impactos negativos que pudieran generarse en la administración distrital de cara a la vigencia de nuevas normas.

4.5 Participación en las instancias de la mejora normativa.

Las instancias de la mejora normativa son:

Comité de Mejora Normativa: el Comité Primario de la Secretaría General, como direccionadora del proceso y pilar de direccionamiento jurídico, ejercerá las funciones de Comité de Mejora Normativa, el cual será la instancia de articulación técnica encargada del seguimiento y consolidación del tema en el Distrito de Medellín.

Grupo de Mejora Normativa: la Secretaría General cuenta con un grupo de trabajo en la Subsecretaría de Prevención del Daño Antijurídico, que se encarga de proponer, planear y gestionar lo relativo a la operación de la mejora normativa en el Distrito de Medellín.

Instancias de asesoría y consulta: los comités de enlace jurídico y el sectorial de articulación jurídica, así como los demás que se creen en el marco del Modelo de Gerencia Jurídica Pública, fungen como instancias de consulta y asesoría para los diferentes temas que componen la mejora normativa.

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.

3.1. Seguimiento

Se deberán establecer los mecanismos e instrumentos necesarios para el efectivo seguimiento al cumplimiento de los objetivos del respectivo manual y la verificación de la ejecución de los lineamientos allí contenidos, esto es: informes, herramientas tecnológicas dispuestas en la entidad, entre otros.

3.2. Evaluación

Se propone formular la metodología de evaluación de la implementación del manual mediante la formulación de los indicadores, que, en términos de eficacia, efectividad e impacto, permitan medir el cumplimiento a los objetivos y lineamientos propuestos. Debe incluir elementos cuantitativos y cualitativos.

OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
Gestionar de manera oportuna y efectiva aquellas acciones identificadas como estratégicas de tipo preventivo para evitar el daño antijurídico a la administración y que originen acciones judiciales, 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 de Medellín.	Número de directrices generadas socializadas ante entes descentralizados /Total de directrices emitidas y vinculantes para las entidades descentralizadas.	Semestral

OBJETIVO	META	INDICADOR	PERIODICIDAD
Generar valor agregado a través de la realización de actividades 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.	Sesiones de las instancias de la articulación desarrolladas en las condiciones de tiempo y modo en que son ordenadas por los correspondientes reglamentos.	Sesiones de las instancias de articulación ejecutada vs. programadas	Semestral
Generar acciones que promuevan el autocontrol en servidores públicos vinculados al conglomerado público como estrategia de prevención del daño antijurídico.	Número de actividades de transferencia de conocimiento lideradas desde la Secretaría General del Distrito de Medellín que tiene participación de servidores públicos del Conglomerado Público.	Número de entidades del conglomerado con participantes en las acciones de transferencia / Número total de entidades del Conglomerado	Semestral
Gestionar en el marco del Modelo de Conglomerado Público Distrito de Medellín, espacios para diseñar, construir y desarrollar la defensa y protección de lo público de manera conjunta con las entidades descentralizadas, salvaguardando el patrimonio de las entidades que lo integran.	Numero de espacios para diseñar, construir y desarrollar la defensa y protección de lo público de manera conjunta con las entidades descentralizadas.	Números de procesos judiciales en los cuales se aplique la política de defensa para el conglomerado y directrices para la defensa y protección de lo público juntamente con las entidades del conglomerado / Número de procesos judiciales en los cuales intervienen dos o más entidades del conglomerado	Semestral

CAPÍTULO 4. DISPOSICIONES FINALES

4.1. Cumplimiento

El manual de Direccionamiento Jurídico se suscribe en el marco del Modelo de Gerencia Pública del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación y su cumplimiento es de carácter vinculante para el Distrito y las entidades descentralizadas sujetas al mismo en los términos del artículo 74 del Decreto con fuerza de Acuerdo 883 de 2015 y demás disposiciones que lo modifiquen, sustituyan o reglamenten.

4.2. Divulgación

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

**MANUAL GOBERNANZA DE LAS COMUNICACIONES
PILAR DE LAS COMUNICACIONES**

Conglomerado Público Distrito de Medellín

**Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín
Secretaría Comunicaciones**

**Versión 2
Septiembre 2024**

CONTENIDO

CAPÍTULO 1 140

1. **PRESENTACIÓN**..... 141

1.2 **INTRODUCCIÓN**..... 141

1.3 **ALCANCE**..... 142

1.4 **OBJETIVO DEL PILAR** 142

1.5 **OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL** 142

1.6 **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** 143

1.7 **ÁMBITO DE APLICACIÓN**..... 143

1.8 **RESPONSABLES** 143

1.9 **INSTANCIAS DEL PILAR**..... 144

 a. **Comunicadores Estratégicos** 144

 b. **El Comité Editorial** 144

 c. **El Comité de Campañas** 145

 d. **Comité Rector del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones**..... 145

1.10 **Normatividad**..... 146

CAPÍTULO 2 148

2. **LINEAMIENTOS**..... 148

 2.1 **Lineamiento 1: INFORMACIÓN AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA** . 148

 2.2 **Lineamiento 2: RELACIONAMIENTO ACERTIVO CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS**..... 149

 2.3 **Lineamiento 3: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL SERVICIO PÚBLICO** 149

 2.4 **Lineamiento 4: COMUNICACIÓN PARA LA MOVILIZACIÓN CIUDADANA** 150

 2.5 **Lineamiento 5: COMUNICACIÓN DIGITAL QUE ACERCA A LA CIUDADANÍA** 151

 2.6 **Lineamiento 6: MARCA E IMAGEN CORPORATIVA** 151

CAPÍTULO 3 153

3. **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**..... 153

 3.1 **SEGUIMIENTO** 153

 3.2 **EVALUACIÓN** 153

 3.3 **INSTRUMENTOS ASOCIADOS A LA EVALUACIÓN DEL PILAR DE GOBERNANZA DE COMUNICACIONES** 154

CAPÍTULO 4 156

4. **DISPOSICIONES FINALES**..... 156

 4.1 **CUMPLIMIENTO**..... 156

 4.2 **DIVULGACIÓN** 156

CAPÍTULO 1

1. PRESENTACIÓN

Trabajar juntos para llegar más lejos y ser mejores

Medellín es un ejemplo de transformación y resiliencia en el mundo entero. Nuestra ciudad es maravillosa y lo que la hace tan especial es justamente su capacidad para sobreponerse a los obstáculos. Muchos factores nos permitieron llegar a este punto, uno en el que reconocemos nuestro pasado y miramos con orgullo hacia el futuro.

Es de resaltar el trabajo articulado entre los sectores público, privado, académico y la ciudadanía. Aquí, desde todas las esferas, la gente se ha apropiado de sus realidades y las ha transformado positivamente.

Una de las apuestas que se ha hecho desde el Distrito para trabajar en esa vía es el Conglomerado Público, un modelo de gerencia que permite fortalecer la articulación, buscando la mayor eficiencia en la gestión administrativa y financiera. El fin último de este modelo es lograr un direccionamiento estratégico que permita un ejercicio constante de transparencia y trabajo conjunto.

La ciudad hoy en día exige un estilo de liderazgo basado en la cercanía con la gente y en la búsqueda de una sociedad donde exista confianza entre el Estado y los ciudadanos, como fortalecimiento de las instituciones.

Se debe escuchar al ciudadano, que el Estado llegue con oportunidades a los barrios, con soluciones reales; ante los retos debemos responder con agilidad, creatividad, pertinencia y eficiencia.

Se demanda un gobierno responsable, que la inversión llegue donde realmente se necesita, donde mejore la calidad de vida de la gente y le genere oportunidades desde la nueva vocación enfocada en la ciencia, la tecnología y la innovación, para un mejor presente y un futuro inspirador.

Todos nosotros, como servidores, compartimos una tarea que debe guiar cada una de nuestras acciones: mejorar la calidad de vida de nuestra gente. Una institucionalidad eficiente y transparente busca, esencialmente, la construcción de confianza ciudadana. Si trabajamos juntos, tenemos más herramientas para construir una mejor ciudad.

1.2 INTRODUCCIÓN

La comunicación en el Conglomerado Público Distrito de Medellín tiene un carácter estratégico y está orientada a mantener la unidad de criterios en los componentes asociados a las acciones institucionales relacionados con la administración de la imagen corporativa, el ejercicio de divulgación y el manejo de la información institucional –interna y externa-, la gestión de las marcas corporativas y elementos de identificación institucionales y del conglomerado, la identidad gráfica, el monitoreo de alertas asociadas a eventos que afecten la reputación de las dependencias y entidades que lo integran, la comunicación del riesgo y la atención de la crisis, la rendición de cuentas y la proyección de cada una de las entidades, instituciones y empresas que lo componen, observando los lineamientos de legitimidad, presencia y reconocimiento del Conglomerado Público de Medellín; esto es, liderar las acciones que permitan alcanzar resultados asociados a los retos de gerencia y generación de valor social y económico a fin de lograr un mayor impacto en el territorio; mediante la apertura, la interlocución y la visibilidad en sus relaciones con los diversos públicos, conforme a los parámetros que establezcan las instancias de la alta dirección y de las comunicaciones y así como el plan estratégico de comunicaciones de la administración distrital para el período correspondiente, respetando la autonomía de cada entidad para la atención, respuesta y relación con sus públicos de interés, a fin de mantenerlos informados sobre los avances y cumplimiento de los ejercicios de proyección y posicionamiento del Conglomerado

en los escenarios local, regional, nacional e internacional, los cuales reportan beneficios para la gestión del Distrito.

1.3 ALCANCE

El modelo de gerencia pública Conglomerado Público de Medellín ha sido adoptado en el marco de las funciones constitucionales y legales que le corresponden al hoy Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín (antes denominado Municipio de Medellín), en especial en el ejercicio de control de tutela y en atención de los principios constitucionales y legales de coordinación y colaboración armónica entre las entidades públicas.

En este contexto, el modelo Conglomerado Público de Medellín tiene como propósito fundamental el direccionamiento estratégico, la coordinación y articulación de las dependencias del nivel central y descentralizado por servicios, en aras de lograr la mayor eficiencia, eficacia y aprovechamiento de sinergias en la gestión administrativa y financiera, garantizando la sostenibilidad de las entidades y respetando la autonomía que le es propia, para generar valor social y económico con mejores resultados en el cumplimiento de los fines estatales.

Así, el Manual Gobernanza de las Comunicaciones define los lineamientos, políticas y criterios de direccionamiento general que deben observarse al generar estrategias y componentes de comunicación en los ámbitos informativo, corporativo, organizacional, digital y redes sociales, gestión de crisis, manejo de marca en armonía con los lineamientos del Manual de Marca del Conglomerado Público de Medellín (MA-DIES-064), así como la gestión de mercadeo en aquellas entidades que lo requieren. Orienta, además, la realización de eventos y de intervenciones para la movilización ciudadana –en las entidades y dependencias que lo conforman –cuando ello sea pertinente-, coadyuvando con el ejercicio de gobierno y la gestión pública, poniendo temas de interés ciudadano dentro de la agenda de quienes elaboran políticas en todos los sectores y a todos los niveles de forma tal que se garantice el acceso a la información bajo los principios de transparencia, unidad, oportunidad y veracidad.

1.4 OBJETIVO DEL PILAR

De acuerdo con el artículo 76 del Decreto 883 de 2015, el objetivo del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones es "[...] *orientar las políticas para el manejo de la imagen corporativa y el relacionamiento con los diversos públicos de interés del Municipio de Medellín y sus entidades descentralizadas, definiendo criterios para la administración de la imagen institucional, la información oficial y la realización de mensajes y campañas, con los que se facilita la relación entre gobierno y ciudadanía; se mejore el conocimiento del quehacer institucional y se promueva la participación de los ciudadanos en los temas de interés colectivo*".

1.5 OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL

El Manual Gobernanza de las Comunicaciones tiene como propósito orientar las políticas para el manejo de la imagen corporativa y el relacionamiento con los diversos públicos de interés del Distrito de Medellín y sus entidades descentralizadas, agrupadas en él, definiendo los lineamientos corporativos y las políticas que orientan la administración de la marca registrada "CONGLOMERADO PÚBLICO DE MEDELLÍN" (Nominativa), establecida por Resolución N° 79102 de la Superintendencia de Industria y Comercio, así como los elementos de imagen y de identificación institucional, el manejo de la información bajo los criterios de información pública, pública clasificada, pública reservada y semi – privada, de acuerdo con lo establecido en Ley 1712/2014, la realización de mensajes y campañas, la formulación de alertas respecto a aspectos o eventos que pueden afectar la imagen y la reputación institucional, a fin de mantener una relación de confianza con las entidades, organizaciones y empresas con las que interactúa esta instancia de gerencia pública.

Lo anterior en concordancia con lo establecido en el Decreto 883 de 2015, Artículo 24, en el cual se señala como una de las funciones generales de las secretarías de despacho de apoyo institucional, el asistir y asesorar al alcalde y las demás dependencias y entidades descentralizadas en las materias propias de su competencia y el Artículo 30, del Capítulo VII, Del Nivel Descentralizado, que señala la Estructura General del Nivel Descentralizado por Servicios.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los criterios que regirán para velar por la preservación de la Marca Conglomerado Público Municipio de Medellín y los lineamientos pertinentes a las estrategias generales de comunicación en los ámbitos informativo, corporativo, digital, publicidad y marca, organizacional y de movilización –en articulación con los elementos normativos propios y los requerimientos específicos de las entidades que lo conforman-, con miras a hacer visible la gestión de gobierno ante la ciudadanía y promover su acceso a los servicios institucionales.
- Promover acciones de comunicación directa con el ciudadano, bajo criterios de transparencia, cercanía y territorialidad, como un ejercicio permanente de rendición de cuentas y de promoción de la institucionalidad a nivel local, nacional e internacional.
- Coordinar con las unidades de comunicaciones de las entidades descentralizadas la gestión de las políticas de comunicación correspondientes a sus respectivos sectores.
- Articular acciones de respuesta que permitan la gestión de las alertas y la gestión de crisis que tengan impactos institucionales, reputacionales o que afecten a la comunidad como resultado de su materialización.

1.7 ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente manual será aplicable a las dependencias, organismos y servidores que hacen parte del nivel central del Distrito de Medellín y de las entidades descentralizadas sujetas al modelo Conglomerado Público de Medellín, en los términos del artículo 74 del Decreto Municipal 883 de 2015, referente a su alcance:

“Alcance del modelo. *“El modelo Conglomerado Público Distrito de Medellín será implementado en las dependencias de nivel central, los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las unidades administrativas especiales con personería jurídica, las sociedades de economía mixta o sociedades entre entidades públicas en las cuales el Distrito tenga una participación igual o superior al 50 %; las empresas sociales del Estado y en las que el Distrito sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas del orden distrital y que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración Distrital.*

Parágrafo. Además de las entidades descritas en el inciso anterior, se podrán acoger al modelo Conglomerado Público de Medellín las entidades descentralizadas indirectas y aquellas entidades en las que el Distrito de Medellín tenga una participación inferior al 50 % o solo haga parte de sus consejos o juntas directivas, siempre que contribuyan al cumplimiento misional de la Administración Distrital, previa decisión de sus órganos de dirección”.

1.8 RESPONSABLES

La Secretaría de Comunicaciones es la encargada de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 78 del Decreto 883 de 2015,

modificado por el Acuerdo 01 de 2016, para lo cual deberá disponer de una estructura y unos recursos necesarios para su debida aplicación.

En la implementación de las acciones y aplicación de lineamientos del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones participarán con responsabilidades, además de la Secretaría de Comunicaciones, todas las entidades descentralizadas que hacen parte del Conglomerado, según lo establece el Decreto 883 de 2015, Artículo 74, a través de sus unidades de comunicaciones; así mismo, tendrán injerencia en el desarrollo del modelo los directores y gerentes de las entidades, las juntas o consejos directivos, y el alcalde distrital.

1.9 INSTANCIAS DEL PILAR

Adicional a las instancias definidas en el Decreto Municipal 1686 de 2015, que adoptó y reglamentó las instancias del Conglomerado, se utilizarán como mecanismos de interacción y cohesión para el desarrollo del Pilar Gobernanza de las Comunicaciones, mínimo las siguientes instancias funcionales de la secretaría:

- a. **Comunicadores Estratégicos** La Secretaría de Comunicaciones dispone de un equipo de comunicadores a quienes se asigna el acompañamiento a los equipos de comunicaciones del nivel central y descentralizado del Conglomerado, con el fin de que sirvan de enlace con la Secretaría y garanticen la adopción de las políticas, principios y lineamientos que se determinen en el ejercicio de la gobernanza de las comunicaciones.

Los comunicadores estratégicos realizan un comité semanal para informar novedades, alertas y avances de las diferentes acciones realizadas por las entidades que acompañan. De las conclusiones de estas reuniones se originan recomendaciones y estrategias que son propuestas al Comité del Pilar para ser aprobadas y socializadas a las diversas dependencias del Conglomerado.

Las funciones de los comunicadores estratégicos son:

- Asesorar la definición y ejecución de los planes de comunicación de las entidades del nivel central y descentralizado asignados, para que estén en consonancia con el Plan Estratégico de Comunicaciones documentado en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Priorizar los temas informativos y hechos noticiosos de las dependencias asignadas, acorde con los lineamientos establecidos en las demás instancias del Pilar.
- Garantizar la adecuada asesoría, apoyo y/o aprobación de las campañas o piezas comunicacionales que requieran sus dependencias de parte de los equipos funcionales de la Secretaría de Comunicaciones.
- Formular las evaluaciones situacionales y las alertas institucionales con relación a los eventos o situaciones que pueden impactar negativamente en los aspectos reputacionales, de servicio y de gestión de las diferentes entidades o dependencias del Conglomerado.

- b. **El Comité Editorial.** Es la instancia semanal que permite coordinar y articular las actividades y productos de comunicación que se proponen en las diferentes estrategias, para su producción, asesoría y aprobación por parte de los equipos funcionales de la Secretaría de Comunicaciones y para su adecuada organización y emisión desde el nivel central y descentralizado.

Permite, además, hacer seguimiento y monitoreo de las acciones y temáticas propuestas por las dependencias con el fin de verificar su efectivo cumplimiento, a partir de los reportes e informes de seguimiento.

El Comité Editorial es dirigido por el secretario de Comunicaciones y/o el subsecretario de Comunicación Estratégica o su delegado. Cuenta con la participación de los coordinadores de los equipos funcionales, los comunicadores estratégicos, los comunicadores asignados a las dependencias y los coordinadores de comunicaciones de los entes descentralizados o sus delegados. El equipo de la Subsecretaría de Comunicación Estratégica orienta el encuentro.

Las funciones que desempeña este comité son:

- Aprobar las estrategias comunicacionales de impacto general y de imagen institucional del Conglomerado Público.
- Direccionar las acciones comunicacionales para prevenir o contrarrestar situaciones de crisis comunicacional o imagen del Conglomerado.
- c. **El Comité de Campañas.** Es la instancia de la Secretaría de Comunicaciones que acompaña y asesora la conceptualización y realización de las campañas de comunicación que se proponen desde el nivel central y descentralizado del Conglomerado.

El Comité de Campañas es dirigido por el secretario de Comunicaciones y/o el subsecretario de Comunicación Estratégica. Cuenta con la participación del líder del equipo de Comunicadores Estratégicos y del coordinador del equipo de Publicidad y Marca. Es de periodicidad quincenal y a él son citados los representantes de las dependencias cuyas propuestas de campaña entran al orden del día del comité respectivo.

Las funciones que desempeña este comité son:

- Asesorar la conceptualización de las estrategias comunicacionales de impacto general y de imagen institucional del Conglomerado Público.
- Articular la ejecución de las diferentes campañas propuestas, con el fin de crear sinergias y optimizar los recursos.
- d. **Comité Rector del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones.** Es la máxima instancia de la gobernanza de las comunicaciones en el Conglomerado Público del Distrito. Está conformado por el secretario de Comunicaciones, el subsecretario de Comunicaciones Estratégicas, el director técnico, los coordinadores de los grupos funcionales o lo que la estructura de la Secretaría de Comunicaciones demande. A él pueden asistir en calidad de invitados representantes de las comunicaciones del nivel central y descentralizado del Conglomerado. Este comité se reúne de manera ordinaria cada tres meses y extraordinariamente cada que el secretario lo convoque.

El objetivo de este comité es orientar el Pilar de Comunicaciones, a través de la coordinación, articulación, integración y asesoría para la adopción de las estrategias, políticas y lineamientos y que irradiarán a todas las entidades del Conglomerado.

Las funciones que desempeña este comité son:

- Orientar la implementación de las políticas y los lineamientos planteados desde el Pilar de Comunicaciones por parte de las entidades del Conglomerado.
- Dirigir el funcionamiento de las otras instancias del Pilar para garantizar la gobernanza de las comunicaciones y el cumplimiento del Plan Estratégico de Comunicaciones establecido para el Conglomerado.

Los anteriores comités, y otros mecanismos de interacción que se definan contarán con su propio reglamento.

1.10 Normatividad

Al igual que otras actividades que adelantan las entidades públicas, las acciones de comunicación deben estar enmarcadas en la aplicación y el cumplimiento de la normatividad existente. Todas ellas deben estar orientadas a los propósitos de gobernabilidad, rendición de cuentas, la transparencia y participación.

- Ley 1712 del 6 de marzo de 2014, por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones.

Enlace Astrea:

https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/ley_1712_2014.htm

- De acuerdo con el Decreto 883 de 2015, en su artículo 78, modificado por el artículo décimo del Acuerdo 01 de 2016, será la Secretaría de Comunicaciones la responsable de liderar, coordinar y hacer seguimiento a la implementación del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones del modelo Conglomerado Público Distrito de Medellín.

Enlace Astrea:

https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/D_ALCAMED_0883_2015.htm

- Decreto 770 de 1982, por medio del cual se expide el reglamento de protocolo y ceremonial de la Presidencia de la República.
- Acuerdo 73 de 2013, donde se definen los lineamientos para la creación de la política pública, ejercer como Secretaría Técnica de la Política Pública de medios alternativos, independientes, comunitarios y ciudadanos de Medellín.

Enlace Astrea:

https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0073_2013.htm

- Resolución N.º 79102 del 22 de noviembre de 2022, por la cual se concede el registro de marca “Conglomerado Público de Medellín”, por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Acuerdo 107 de 2009, libro de marca que estandariza el manejo del escudo de armas y de los demás aspectos gráficos, donde se da el uso del logo Distrito de Medellín, bajo el direccionamiento y aprobación del equipo funcional Publicidad y Marca de la Secretaría de Comunicaciones.
- Circular N.º 20240000020 de 2024, lineamientos comunicacionales para el uso de la marca distrito de Medellín y sus entidades descentralizadas.
- Ley 2345 de 2023, por medio de la cual se implementa el manual de identidad visual de las entidades estatales, se prohíben las marcas de gobierno y se establecen medidas para la austeridad en la publicidad estatal.

Enlace Astrea:

https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/ley_2345_2023.htm

- Decreto 1590 de 2019, por medio de la cual se establece la Política de marcas y otros signos distintivos en el Municipio de Medellín

Enlace Astrea:

https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/d_alcamed_1590_2019.htm

- Decreto 163 de 2018, por medio del cual se adoptan los Manuales de Identidad del Municipio de Medellín
https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/d_alcamed_0163_2018.htm

Gaceta Oficial

CAPÍTULO 2

2. LINEAMIENTOS

A continuación, se establecen las políticas y los lineamientos generales que rigen la Gobernanza de las Comunicaciones del nivel central y descentralizado del Conglomerado Público de Medellín; estas están fundamentadas en el cumplimiento del proceso de Comunicación Pública del Sistema Integral de Gestión y el Plan Estratégico de Comunicaciones del Distrito para cada vigencia en articulación con los planes de comunicación de las entidades y dependencias del Conglomerado así como los decretos, resoluciones y circulares que se expidan en consideración de nuevas directrices para orientar la acción de comunicaciones.

2.1 Lineamiento 1: INFORMACIÓN AL SERVICIO DE LA CIUDADANÍA

Las políticas de divulgación y prensa del Conglomerado buscan garantizar el derecho ciudadano a la información, sin perjuicio de la aplicación de los criterios de caracterización de la información pública, pública clasificada, pública reservada y semi – privada en cumplimiento del principio de publicidad que rige el servicio público.

Con ello se pretende entregar información transparente, oportuna, suficiente y actualizada a la ciudadanía, de los programas, proyectos y gestión de las entidades del Conglomerado, a través de los canales y medios propios, así como de los canales públicos y los medios de comunicación masivos, alternativos, comunitarios, independientes y ciudadanos, con el propósito de llegar a los entornos locales, regionales, nacionales e internacionales, según sea necesario.

Temáticas: aborda la gestión de la información y de rendición de cuentas.

Acciones:

El equipo funcional de Divulgación y Prensa de la Secretaría de Comunicaciones cumple con las siguientes acciones:

- Orienta la definición de las políticas de comunicación informativa para el Conglomerado Público.
- Establece los parámetros para la definición de vocerías, canales y estilo del manejo de la información para el Conglomerado Público.
- Promueve la agenda informativa del Conglomerado.
- Genera protocolos de atención y respuesta en situaciones de crisis.
- Orienta la formulación de la estrategia de relacionamiento con sus públicos de interés.

Las actividades mencionadas son ejecutadas por el equipo de Divulgación y Prensa, conforme a los lineamientos establecidos en los siguientes documentos que se encuentran en la plataforma Isolución, del proceso Comunicación Pública:

Manual de Tono

<https://www.medellin.gov.co/Isolucion/BancoConocimiento4AlcaldiaMedellin/9/93b2b628847f4629a199dc402d1a92c0/MA-CMPU-009ManualdeTonoV3.pdf>

Manual de Vocería

<https://www.medellin.gov.co/Isolucion/BancoConocimiento4AlcaldiaMedellin/7/703a5c475d3c4ff4a3cd27b1bbd64b63/MA-CMPU-007ManualdeVocera-copia.pdf>

2.2 Lineamiento 2: RELACIONAMIENTO ACERTIVO CON LOS PÚBLICOS DE INTERÉS

Las estrategias de relacionamiento con los públicos de valor e interés del Conglomerado Público de Medellín velan por el correcto uso de la marca registrada “CONGLOMERADO PÚBLICO DE MEDELLÍN” así como el posicionamiento y cuidado de la identidad corporativa, además del cumplimiento de las directrices de relaciones públicas, protocolo y eventos del Distrito, definidas en los diversos manuales.

Temáticas: aborda temas de protocolo, relaciones públicas, eventos, proyección y relacionamiento institucional.

Acciones:

El Equipo de Eventos y Comunicación Corporativa de la Secretaría de Comunicaciones cumple con las siguientes acciones:

- Establece las políticas para la realización de eventos y protocolo, aplicables en la gestión local, nacional e internacional, según el caso, de las entidades del Conglomerado.
- Realiza la guía para la realización de eventos y relacionamiento con públicos de interés y de valor.
- Brinda asesorías integrales al nivel central y descentralizado del Conglomerado Público de Medellín, en lo relacionado con conceptualización, organización y protocolo de eventos.
- Vela por el adecuado manejo de la marca registrada “CONGLOMERADO PÚBLICO DE MEDELLÍN”, las marcas institucionales y de los elementos de imagen que dan identidad a las dependencias y entidades que conforman el Conglomerado y cuyo uso inadecuado podría tener repercusiones en la reputación institucional, afectaciones de carácter económico y pérdida de confianza por parte de los públicos.

Las actividades mencionadas son ejecutadas por el equipo de Eventos y Comunicación Corporativa, conforme a los lineamientos establecidos en el siguiente documento que se encuentra en la plataforma Isolución, del proceso Comunicación Pública:

Bitácora para eventos Distrito

<https://www.medellin.gov.co/Isolucion/BancoConocimiento4AlcaldiaMedellin/a/af29fba4206f4872be32f6010b66da24/BITCORADISTRITODECIENCIATECNOLOGAEI NNOVACINMEDELLN-FO-CMPU-003-Versin5.docx>

2.3 Lineamiento 3: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL SERVICIO PÚBLICO

La formulación de políticas y estrategias de comunicación organizacional buscan promover una cultura del servicio público, la consolidación de la identidad institucional y la apropiación de los valores organizacionales entre quienes hacen parte de las diversas entidades del Conglomerado, entregándoles información de los avances y logros de los diversos programas y proyectos, y haciéndolos parte fundamental de la gestión de gobierno.

Temáticas: Aborda la gestión de la comunicación organizacional del nivel central y descentralizado del Conglomerado.

Acciones:

El Equipo de Comunicación Organizacional de la Secretaría de Comunicaciones realiza las siguientes acciones:

- Orienta la definición de políticas de comunicación organizacional del Conglomerado.
- Establece los canales para la interrelación y entendimiento entre los públicos internos.
- Orienta las estrategias de comunicaciones dirigidas al público interno en torno a acciones de gobierno y al bienestar laboral.

Las actividades mencionadas son ejecutadas por el equipo de Comunicación Organizacional, conforme a los lineamientos establecidos en el siguiente documento que se encuentra en la plataforma Isolución, del proceso Comunicación Pública:

Procedimiento Comunicación Organizacional

<https://www.medellin.gov.co/Isolucion/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXRBcnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNEFsY2FsZGhTWVkJZWxsaW4vOC84M2RkMzgxMjU5MTU0MTI1ODc2ZjVhNTkyNmI1ZjI2OC84M2RkMzgxMjU5MTU0MTI1ODc2ZjVhNTkyNmI1ZjI2OC5hc3AmSU RBUIRjQ1VMTz01MTkyOQ==>

2.4 Lineamiento 4: COMUNICACIÓN PARA LA MOVILIZACIÓN CIUDADANA

Orienta las políticas y estrategias de comunicación dirigidas a la aplicación de los lineamientos para la promoción de la participación calificada en los programas, proyectos y procesos en aquellas dependencias y entidades del Conglomerado cuya misionalidad así lo establezca, con el fin de fortalecer las redes ciudadanas y la participación comunitaria en procesos de formación, corresponsabilidad, veedurías y cultura ciudadana.

Temáticas: aborda campañas ciudadanas, comunicación comunitaria, acciones en territorio y la promoción de la participación ciudadana, la corresponsabilidad ciudadana, así como el ejercicio de control de la gestión mediante las veedurías.

Acciones:

El Equipo de Movilización de la Secretaría de Comunicaciones realiza las siguientes acciones en las acciones articuladas o individuales de las dependencias y entidades del conglomerado cuando a ello hubiere lugar:

- Asesora y orienta la formulación de estrategias dirigidas a la movilización y promoción de la participación ciudadana en los procesos, programas y proyectos que buscan fortalecer el tejido social, la civilidad y la corresponsabilidad.
- Promueve la articulación de los diferentes sectores del Conglomerado para fortalecer las estrategias en torno a los procesos de comunicación comunitaria.
- Da lineamientos estratégicos para el trabajo desde el Conglomerado con los medios de comunicación alternativos, comunitarios, independientes y ciudadanos de Medellín – MAICC-.

Las actividades mencionadas son ejecutadas por el equipo de Movilización, conforme a los lineamientos establecidos en el siguiente documento que se encuentra en la plataforma Isolución, del proceso Comunicación Pública:

Procedimiento Movilización:

<https://www.medellin.gov.co/Isolucion/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXRBcnRyY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNEFsY2FsZGhhTWVkbWxsaW4vYy9jMzA4NTI5ZGU5M2M0YmNIYjAwY2RIN2I1YTkwMmMwZC9jMzA4NTI5ZGU5M2M0YmNIYjAwY2RIN2I1YTkwMmMwZC5hc3AmSURBUiRjQ1VMTz01MTkzNA==>

2.5 Lineamiento 5: COMUNICACIÓN DIGITAL QUE ACERCA A LA CIUDADANÍA

Las políticas y estrategias de comunicación mediante el uso de plataformas, canales y redes sociales digitales, según lo establecido por el Gobierno Nacional, están orientadas a establecer una relación de confianza con la ciudadanía, a través de una vinculación cercana con la administración pública, donde se propicien espacios de diálogo, interacción, escucha activa, participación y control social.

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

Acciones:

El Equipo de Comunicación Digital de la Secretaría de Comunicaciones realiza las siguientes acciones:

- Orienta la definición de las políticas en materia de comunicación digital y redes sociales digitales del ente central y descentralizado.
- Da lineamientos estratégicos para el relacionamiento asertivo con los diversos públicos y la promoción de la gestión del Conglomerado en canales, plataformas y medios digitales.
- Promueve el desarrollo de estrategias de comunicación digital para lograr posicionamiento del Conglomerado con los ciudadanos y públicos estratégicos.
- Establece los protocolos para dar cumplimiento a las directrices de Gobierno En Línea, que desde el Gobierno Nacional orienta la gestión de la comunicación digital para las entidades públicas.

Las actividades mencionadas son ejecutadas por el equipo de Comunicación Digital, conforme a los lineamientos establecidos en el siguiente documento que se encuentra en la plataforma Isolución, del proceso Comunicación Pública:

Manual de Comunicación Digital

https://www.medellin.gov.co/Isolucion/BancoConocimiento4AlcaldiaMedellin/7/743919afc6454ece8747184cf009d265/MA-CMPU-012Manual_ComunicacionDigitalV2.pdf

2.6 Lineamiento 6: MARCA E IMAGEN CORPORATIVA

Las políticas y estrategias de publicidad y marca están orientadas a la coherencia y correcto uso de la imagen corporativa, los elementos de identidad institucional y de manejo de marca, asociados al desarrollo de estrategias comunicacionales, promocionales y de mercadeo –en los casos que así lo amerite-, y la protección de la marca Conglomerado Público de Medellín y a la pertinencia de las campañas informativas, de gestión y rendición de cuentas, así como en el desarrollo de eventos y actos públicos de carácter institucional, regional, nacional e internacional.

Temáticas: Aborda la implementación del uso de imagen y tono comunicacional en estrategias y campañas de comunicación y publicitarias.

Acciones:

El Equipo de Publicidad y Marca de la Secretaría de Comunicaciones realiza las siguientes acciones:

- Define las políticas de uso de la imagen y de los elementos de identidad institucional del Conglomerado Público de Medellín
- Garantiza el correcto uso de la imagen propia de la Alcaldía de Medellín y el Conglomerado bajo los parámetros establecidos.
- Articula los planes y campañas publicitarias con el Plan Estratégico de Comunicaciones.

Las actividades mencionadas son ejecutadas por el equipo de Publicidad y Marca, conforme a los lineamientos establecidos en los siguientes documentos que se encuentran en la plataforma Isolución, del proceso Comunicación Pública, los cuales orientan el manejo de los aspectos relacionados con la identidad institucional:

Manual de Identidad Visual

Enlace Isolución.

https://www.medellin.gov.co/Isolucion/BancoConocimiento4AlcaldiaMedellin/6/6b2a742a7af148a5af337f2d4d727fd8/MA-CMPUManualdeIdentidadVisualV18_1.pdf

Manual de Uniformes Institucionales

Enlace Isolución.

https://www.medellin.gov.co/Isolucion/BancoConocimiento4AlcaldiaMedellin/2/24628d423254412c803ba949a9f41161/MACOMU006Manualdeuniformesinstitucionales_v4.pdf

Manual de señalética

Enlace Isolución.

<https://www.medellin.gov.co/Isolucion/Administracion/frmFrameSet.aspx?Ruta=Li4vRnJhbWVTZXRBCnRpY3Vsby5hc3A/UGFnaW5hPUJhbmNvQ29ub2NpbWllbnRvNEFsY2FsZGhhTWVkbZWxsaW4vYy9jYTE5MGM2YmY1NTI0M2Q4OWMzYTI4NWlxNDQwMDdmNy9jYTE5MGM2YmY1NTI0M2Q4OWMzYTI4NWlxNDQwMDdmNy5hc3AmSURBUIRQ1VMTz02ODUxNA>

CAPÍTULO 3

3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

3.1 SEGUIMIENTO

La revisión y seguimiento a la implementación y ejecución del modelo Conglomerado Público y el desarrollo de los pilares de gestión, específicamente al Pilar Gobernanza de las Comunicaciones, será responsabilidad de la Secretaría de Comunicaciones, para lo cual designará a un grupo de profesionales (Comunicadores Estratégicos) encargados de acompañar y asesorar a las diferentes entidades en su aplicación, así como aquellos profesionales que considere pertinente, y hará seguimiento al cumplimiento del mismo, a partir de los compromisos adquiridos en el Comité Editorial establecido por la dependencia, además de las demás instancias que establezca para este propósito.

Para el seguimiento a la implementación y estado del Pilar de Gobernanza de las Comunicaciones del Conglomerado Público, la Secretaría de Comunicaciones designará al equipo de Comunicadores Estratégicos y/o los profesionales de apoyo que considere pertinente, para que realice la verificación

De igual forma, los responsables de las comunicaciones de cada dependencia del nivel central, así como de entidades descentralizadas, deberán presentar a la Secretaría de Comunicaciones su Plan de Comunicaciones (articulado al Plan Estratégico y al Plan de Desarrollo del período correspondiente). Esto con el fin de gestionar adecuadamente, en el Comité Editorial, las solicitudes de productos y componentes comunicaciones que reflejen las acciones de coordinación institucional orientadas a garantizar el cumplimiento del Pilar Gobernanza de las Comunicaciones.

La Secretaría de Comunicaciones presentará anualmente al alcalde y en representación de éste, al Comité Rector del Manual de Gobernanza de las Comunicaciones:

1. Informe del estado de implementación y efectividad del Pilar Gobernanza de las Comunicaciones en las entidades del Conglomerado, que incluya seguimiento al Plan Estratégico de Comunicaciones y los planes de comunicación institucionales en los casos que lo considere pertinente.
2. Informe de seguimiento de la implementación de las acciones correctivas y de mejora correspondientes a la implementación del Pilar Gobernanza de las Comunicaciones, a través de los mecanismos de evaluación, como las auditorías, la revisión y el seguimiento de indicadores.
3. A solicitud del alcalde se podrán presentar otros informes.

3.2 EVALUACIÓN

El Pilar tendrá para su evaluación la ejecución de las siguientes acciones:

1. Actas del Comité Rector del Manual de Gobernanza de las Comunicaciones
2. Informe anual, presentado por la Secretaría de Comunicaciones, al alcalde y en representación de éste, al Comité Rector del Manual de Gobernanza de las Comunicaciones sobre la aplicación del manual.
3. Registro de las reuniones generales anuales, efectuadas con los jefes, directores y coordinadores de comunicaciones de las dependencias y entidades del Conglomerado, en articulación con los comunicadores estratégicos de la Secretaría de Comunicaciones, establecidas para la socialización, revisión de políticas, directrices, lineamientos y manuales que orientan la acción de comunicaciones.

Reporte semestral del Comité Editorial a partir de las solicitudes presentadas por las dependencias y entidades del Conglomerado, con relación a las alertas y observaciones referentes a la aplicación de los lineamientos contenidos en este manual y los instrumentos asociados, así como informes de los comunicadores estratégicos –en los casos que sea necesario-.

3.3 INSTRUMENTOS ASOCIADOS A LA EVALUACIÓN DEL PILAR DE GOBERNANZA DE COMUNICACIONES.

Serán instrumentos asociados para efectuar la evaluación de la aplicación del Manual de Gobernanza de las Comunicaciones los siguientes:

- 1. Plan Estratégico de Comunicaciones del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín de la vigencia correspondiente.
- 2. Planes de Comunicaciones de las dependencias y entidades del Conglomerado Público Municipio de Medellín
- 3. Manual de Marca Conglomerado Público
- 4. Manuales, guías, instructivos y procedimientos de operación y funcionamiento establecidos por el Distrito, para el proceso Comunicación Pública, que se encuentren cargados en la plataforma Isolución del Sistema de Gestión de Calidad.
- 5. Decretos, resoluciones, circulares y demás comunicaciones expedidos para el direccionamiento de la acción estratégica de comunicaciones en el Conglomerado.

Indicadores asociados a las acciones de evaluación de la aplicación del pilar de Gobernanza de las Comunicaciones.

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad	Responsable	Evidencia
Establecer los criterios de comunicación del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de Medellín en articulación con las acciones de comunicación requeridas por el Conglomerado	Uno Descripción: Formular un el plan estratégico de comunicaciones para el Distrito.	Plan Estratégico de Comunicaciones formulado	Cuatrienal Descripción: Se formula un plan para el correspondiente período de gobierno, el cual tendrá revisión anual	Subsecretaría de Comunicación Estratégica, Secretaría de Comunicaciones	Plan Estratégico de Comunicaciones codificado en la plataforma Isolucion
Formular políticas y lineamientos y para el direccionamiento de las estrategias de comunicación de las dependencias del Conglomerado Descripción: Corresponde a decretos, circulares, instructivos emitidos por la Secretaría de Comunicaciones para el Conglomerado	Dos Descripción Al menos dos documentos, circulares o políticas de direccionamiento formulados.	Número de políticas y lineamientos formuladas por la Secretaría de Comunicaciones	Anual Descripción: Se formulan mínimo dos documentos, circulares o políticas de direccionamiento anualmente	Subsecretaría de Comunicación Estratégica, Secretaría de Comunicaciones	Documentos, circulares o políticas emitidas. Se codificarán, en los casos que sea pertinente, en la plataforma Isolucion
Establecer un instrumento de planeación de las comunicaciones, para las entidades del Conglomerado, que contribuya a la aplicar los lineamientos establecidos.	Uno Descripción: Instrumento de planeación –Plan de Comunicaciones- aplicado por las dependencias o entidades para la	Plan de comunicaciones aplicado	Anual Descripción: Se formula un plan de comunicación anual por dependencia o entidad, con revisión semestral	Equipo de Comunicadores Estratégicos en articulación con los comunicadores, coordinadores o jefes de comunicación de las dependencias	Planes de comunicaciones elaborados por las dependencias y validados por los comunicadores estratégicos de la Secretaría de Comunicaciones.

Objetivo	Meta	Indicador	Periodicidad	Responsable	Evidencia
	planeación de las estrategias de comunicación.			y entes del Conglomerado. ** Se exceptúa de este lineamiento a EPM y sus entidades vinculadas por el carácter específico de la entidad, las acciones que realiza con sus filiales nacionales e internacionales.	
Socializar los lineamientos, directrices y/o políticas de comunicación a las dependencias y entidades del Conglomerado	Uno Descripción: Encuentro de socialización, divulgación y validación de lineamientos, directrices y/o políticas de comunicación	Encuentro de socialización, divulgación y validación efectuado	Anual Descripción: Se efectuará un encuentro / reunión validación, anualmente, con los comunicadores estratégicos de la secretaría de Comunicaciones y los comunicadores, coordinadores o jefes de comunicación de las dependencias y entes del Conglomerado	Subsecretaría de Comunicación Estratégica, Secretaría de Comunicaciones	Lista de asistencia de los comunicadores estratégicos de la secretaría de Comunicaciones y los comunicadores, coordinadores o jefes de comunicación de las dependencias y entes del Conglomerado Programación del encuentro y documentos / presentaciones asociadas a los contenidos establecidos.

CAPÍTULO 4

4. DISPOSICIONES FINALES

4.1 CUMPLIMIENTO

El Manual Gobernanza de las Comunicaciones se suscribe en el marco del modelo Conglomerado Público Distrito de Medellín y su cumplimiento es de carácter vinculante para el distrito y las entidades descentralizadas sujetas al mismo en los términos del artículo 74 del Decreto 883 de 2015, y demás disposiciones que la modifiquen, sustituyan o reglamenten.

Este manual podrá ser adoptado por aquellas entidades descentralizadas en las que el Distrito no tenga participación mayoritaria, conforme lo decidan sus respectivos órganos de dirección.

4.2 DIVULGACIÓN

El manual Gobernanza de las Comunicaciones y las modificaciones que se realicen, serán ampliamente divulgados en la Administración Distrital, en cada una de las entidades descentralizadas y a las partes interesadas.