



Gestión del Modelo de Gerencia del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia a través de la caracterización de su capítulo de Direccionamiento Estratégico, con el fin de incorporarlo en la Política de Direccionamiento Estratégico y Planeación del **MIPG**

Nelsy Rocío Ángel Pérez

Informe de práctica como requisito para optar al título de Ingeniera Industrial

Asesor

Luis Fernando Córdoba Henao, Ingeniero Electrónico

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial

Ingeniería Industrial

Medellín

2024

Cita	(Ángel Pérez, 2024)
Referencia	Ángel Pérez, N. R. (2024). <i>Gestión del Modelo de Gerencia del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, a través de la caracterización de su capítulo de Direccionamiento Estratégico, con el fin de incorporarlo en la Política de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG</i> [Semestre de Industria]. Universidad de Antioquia, Medellín.
Estilo APA 7 (2020)	



Gobernación de Antioquia

Jefe Oficina Privada: Ana Lucía Castañeda García

Asesora externa: Profesional Universitaria Paola Andrea Escobar Echeverri

Profesional Especializada: Libia Eugenia Alzate Zapata



Centro de Documentación Ingeniería (CENDOI)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Julio César Saldarriaga Molina

Jefe departamento: Mario Alberto Gaviria Giraldo

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, por darme a mis hijas y la fortaleza para lograr un objetivo propuesto más en mi vida.

A mis hijas quienes son fuente de inspiración y me motivan a seguir, a luchar y a quienes amo profundamente.

A mi padre y hermanos por su aliento constante a lo largo de este proceso.

A mi madre que está en el cielo.

A mis profesores y asesores, por su sabiduría y orientación que ha enriquecido mi formación académica.

Agradecimientos

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron al desarrollo y culminación de esta hermosa experiencia.

En primer lugar, agradezco a mi asesor interno, Luis Fernando Córdoba Henao por su invaluable orientación, paciencia y dedicación a lo largo de este proceso. Su experiencia, conocimiento y apoyo constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

La formulación y el desarrollo de este proyecto no hubieran sido posibles sin la colaboración y el apoyo de la Gobernación de Antioquia, la Jefe de la Oficina Privada, Ana Lucía Castañeda García, mi asesora externa, Profesional Universitaria, Paola Andrea Escobar Echeverri y la Profesional Especializada, Libia Eugenia Alzate Zapata. Mi gratitud hacia cada uno de ustedes es infinita.

También deseo agradecer a cuyos aportes y sugerencias fueron de gran relevancia en la formulación y desarrollo de este proyecto.

No puedo pasar por alto el apoyo brindado por mis compañeros de clase, de trabajo y amigos, quienes, con sus conversaciones inspiradoras y aportes, contribuyeron significativamente a este trabajo.

Asimismo, agradezco a mi familia por su amor, comprensión y aliento incondicional a lo largo de esta etapa académica.

Finalmente, agradezco a la Universidad de Antioquia por brindarme los recursos y el ambiente propicio para llevar a cabo mi formación académica, y de la cual me siento muy orgullosa.

Contenido

Resumen	8
Abstract	10
Introducción	11
1. Objetivos	14
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivos específicos.....	14
2. Marco teórico	15
3. Metodología	22
3.1 Primera fase - Análisis	23
3.2 Segunda fase - Alineación.....	25
3.3 Tercera Fase - Estructuración y Formalización.....	26
4. Resultados y análisis	28
4.1 El Direccionamiento Estratégico del Modelo de Gerencia vs el MIPG.....	28
4.2 Estructuración del procedimiento “Direccionar el Modelo de Gerencia”.....	29
4.3 Implementación del Modelo de Gerencia	33
5. Conclusiones	47
Referencias	49

Lista de Tablas

Tabla 1. Fortalecimiento y sostenibilidad institucional.....29

Tabla 2. Procedimiento del Modelo de Gerencia33

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Fases del Proyecto22

Ilustración 2. Representación gráfica del Procedimiento32

Lista de Anexos

Anexo 1. Actas reuniones de Análisis del procedimiento del direccionamiento del Modelo de Gerencia51

Anexo 2. Listados de asistencia mesas de trabajo, revisión Modelo de Gerencia68

Anexo 3. Acta IX Sesión del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Gobernación de Antioquia.72

Siglas, acrónimos y abreviaturas

MIPG	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
APA	American Psychological Association
FURAG	Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión
ISO	International Organization for Standardization
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social

Resumen

Ante la falta de regulación expresa para el direccionamiento estratégico y la carencia de orientación para quienes toman decisiones en entidades estatales que ejercen el rol de propietarias, se hace necesario que los entes territoriales, para el caso que nos ocupa, el Departamento de Antioquia, desarrollen sus modelos de gerencia basados en la jurisprudencia nacional.

Valiéndose de la Constitución y la jurisprudencia, la Gobernación de Antioquia, en aras a dar cumplimiento a la función de tutela, desarrolla e implementa su propio Modelo de Gerencia en su calidad y rol de propietario. Para ello, lanza en noviembre de 2020 el Conglomerado Público, conformado por 24 entidades descentralizadas con un nivel central encargado del direccionamiento estratégico con visión de largo plazo, mediante la implementación de sus pilares: Gobierno Corporativo, Gobernanza de las Comunicaciones, Ambientes de Control, Hacienda y Finanzas Públicas, Planeación Estratégica, Sostenibilidad Ambiental, Direccionamiento Jurídico y TIC.

Ahora bien, este modelo de gerencia debe ser articulado con los instrumentos propios de gestión orientados a nivel nacional desde el Departamento Administrativo de la Función Pública como lo es el Modelo Integrado de Gestión y Planeación -MIPG- que es el marco para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión institucional de las entidades estatales con un horizonte del corto y mediano plazo.

Estas acciones buscan fortalecer la gestión pública, promover la transparencia y la alineación estratégica, asegurando la articulación y colaboración entre el nivel central y descentralizado, la implementación de buenas prácticas, el desarrollo de sinergias, para fortalecer la generación de valor social y económico, satisfacer las necesidades de los habitantes y, por supuesto, la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

Presentado lo anterior, con el desarrollo de esta investigación, se llevará a cabo la inclusión del procedimiento “Direccionar el Modelo de Gerencia Pública” a la política del direccionamiento estratégico y planeación del -MIPG- de la Gobernación de Antioquia a fin de alinear las visiones de corto, mediano y largo plazo, permitiendo definir así la ruta estratégica que guiará la gestión pública territorial y el óptimo cumplimiento de los fines del Estado.

Palabras clave: conglomerado Gobernación de Antioquia, direccionamiento estratégico, función de tutela, procedimiento.

Abstract

In the face of the lack of explicit regulation for strategic direction and the absence of guidance for decision-makers in state entities acting as proprietors, it becomes necessary for territorial entities, in the case at hand, the Department of Antioquia, to develop their management models based on national jurisprudence.

Drawing upon the Constitution and jurisprudence, the Government of Antioquia, aiming to fulfill its oversight function, develops and implements its own management model in its capacity and role as a proprietor. To achieve this, in November 2020, it launched the Public Conglomerate, comprised of 24 decentralized entities and a central level responsible for strategic direction with a long-term vision, through the implementation of its pillars: Corporate Governance, Governance of Communications, Control Environments, Treasury and Public Finances, Strategic Planning, Environmental Sustainability, and Legal Direction.

However, this Management model must be aligned with the specific management tools oriented from the Administrative Department of Public Function, such as the Integrated Management and Planning Model - MIPG - as a framework to steer, plan, execute, monitor, evaluate, and control the Institutional Management of state entities with a short and medium-term horizon.

These actions aim to strengthen public management, promote transparency and strategic alignment, ensuring coordination and collaboration between the central and decentralized levels, implementing good practices, fostering synergies to enhance the generation of social and economic value, meeting the needs of the inhabitants, and ensuring the sustainability of the model over time.

Having presented the above, with the development of this investigation, the inclusion of the “Directing the Public Management Model” procedure will be carried out in the strategic direction and planning policy of the MIPG to align short, medium, and long-term visions, thereby defining the strategic path that will guide territorial public management and the optimal fulfillment of the state’s purposes.

Keywords: Antioquia governorship conglomerate, strategic direction, oversight function, procedure.

Introducción

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, se ha implementado en el Departamento de Antioquia desde el año 2017 mediante el Decreto 1499 de 2017 (Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017), como una herramienta para la gestión pública con un enfoque institucional basado en la Planeación Estratégica, sin observar claridad del direccionamiento estratégico de largo plazo para los gerentes y miembros de juntas directivas, responsables de las decisiones estratégicas de las entidades descentralizadas por servicios.

A pesar de la adopción del MIPG, se ha notado una carencia de un enfoque claro en el direccionamiento estratégico. Aunque, “se centra en la integración de la planeación, al control interno, la gestión de la calidad y la evaluación, para mejorar la eficacia y la eficiencia de la administración pública” (Alzate Zapata, 2023 P.13), tiene limitaciones en el horizonte de tiempo, ya que se enfoca únicamente en los Planes de Desarrollo, revisiones anuales y en su contexto institucional, dejando de lado el componente del direccionamiento estratégico y la visión de largo plazo.

Entre otros, y ante las anteriores consideraciones, la administración departamental vio la necesidad de ajustar su estructura administrativa y crea el Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia en el año 2020 (Conglomerado Antioquia, 2021). Esta figura administrativa procura por el efectivo control de tutela, ejercido directamente por el Gobernador, las secretarías de despacho, los departamentos administrativos y las gerencias de organismos a las entidades que les estén adscritas o vinculadas (24 en total), en razón al vínculo de coordinación, orientación y control del nivel central, organizado por sectores administrativos, sobre el nivel descentralizado por servicios.

En consecuencia, el Departamento de Antioquia ha establecido y promulgado su propio modelo de Gerencia Pública mediante el Decreto 1887 de 2021 (Antioquia. Gobernación, 2021). Este modelo busca articular, coordinar y alinear de manera sólida los objetivos, metas y acciones necesarios para el desarrollo de su gestión. Se compone de 8 pilares que son sus herramientas de Direccionamiento Estratégico, fortaleciendo tanto al nivel central como a sus entes descentralizados. Este enfoque estratégico se integra en el contexto del Conglomerado Público,

adoptando las mejores prácticas de la nueva Gerencia Pública, para el efectivo cumplimiento de su rol de propietario.

Así pues, se demuestra que debe haber una apuesta estructural para la alta gerencia del ente territorial que de manera informada tome las mejores decisiones, enfrente los cambios del entorno y el desarrollo tecnológico global, así como para establecer políticas sólidas y eficientes, que trasciendan más allá de los planes de desarrollo limitados a un periodo de administración específico que cambia cada cuatro años. Este enfoque tiene como objetivo fomentar la comunicación y buenas prácticas en el marco del Conglomerado Público, generando sinergias, ahorro de recursos, evitando reprocesos y dando un gran paso hacia la implementación de un buen Gobierno corporativo.

Teniendo en cuenta el anterior contexto y que, en el dinámico entorno de la gestión pública, la eficacia y eficiencia en la administración de recursos se convierten en aspectos fundamentales para el desarrollo sostenible de una región, el presente proyecto se enfoca en la dirección del Modelo de Gerencia del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, caracterizando el capítulo de Direccionamiento Estratégico de dicho modelo para su incorporación en la Política de Direccionamiento Estratégico y Planeación del Modelo Institucional de Planeación y Gestión, MIPG.

Como parte de esta actividad, se busca consolidar el procedimiento que contiene el PHVA-planear, hacer, verificar y actuar del Direccionamiento del Modelo de Gerencia Pública, apoyado en sus respectivos instrumentos de seguimiento como lo son el Acuerdo Marco de Relacionamiento, la Política de Propiedad, el Índice Multidimensional de Gobierno Corporativo, los pilares de gestión del Modelo de Gerencia y demás instrumentos que den cuenta de la gestión del direccionamiento estratégico en el Departamento de Antioquia.

Por consiguiente, la caracterización y documentación del proceso de Direccionamiento Estratégico del Modelo de Gerencia se llevó a cabo mediante el ciclo PHVA, método reconocido de mejora continua.

La investigación incluyó un análisis exhaustivo de jurisprudencia, aplicando criterios específicos para garantizar la relevancia de los precedentes legales. Adicionalmente, se llevó a cabo una profunda revisión de literatura para respaldar el Modelo de Gerencia Pública, enriquecida por los aportes valiosos de profesionales expertos de departamentos clave dentro de la Gobernación

de Antioquia, incluyendo la Subdirección de Planeación Institucional de la Dirección de Planeación, la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional y la Oficina Privada.

Este enfoque metodológico cualitativo aseguró la coherencia y robustez del análisis, permitiendo una exploración comprensiva de la información recopilada. La ejecución del proyecto se dividió en tres fases: análisis, comparación del Direccionamiento Estratégico - Modelo de Gerencia con el MIPG, estructuración y formalización del Modelo de Gerencia. Este proceso garantizó un abordaje integral y sistemático, proporcionando una base sólida para el desarrollo del proyecto.

1. Objetivos

Los objetivos que sirvieron de hilo conductor en la realización de este trabajo son:

1.1 Objetivo general

Gestionar el Modelo de Gerencia del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia a través de la caracterización del Direccionamiento Estratégico, con el fin de incorporarlo en la Política de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG. - (Modelo Integrado de Planeación y Gestión).

1.2 Objetivos específicos

El objetivo general se alcanzará con el desarrollo de los siguientes objetivos específicos.

- 1.2.1 Identificar los actores sujetos del control de tutela, mediante el análisis de información sobre su propósito de existencia y la relación con el Departamento, con el fin de facilitar el ejercicio efectivo de dicho control.
- 1.2.2 Comparar el Direccionamiento Estratégico del MIPG y del Modelo de Gerencia del Conglomerado de la Gobernación de Antioquia, mediante el estudio documental normativo para garantizar su alineación y emplearlo como punto de partida para orientar el ejercicio del direccionamiento estratégico de los diferentes actores previamente identificados.
- 1.2.3 Definir la metodología para ejercer el control de tutela, estableciendo un Direccionamiento Estratégico que articule los esfuerzos de los diferentes actores identificados, optimizando así la generación de valor al estar alineados con el Plan de Desarrollo de la entidad y con el MIPG.
- 1.2.4 Estructurar el Modelo de Gerencia, mediante el establecimiento de responsabilidades e indicadores para garantizar el cumplimiento de los objetivos de los Indicadores de Gestión.
- 1.2.5 Formalizar el Modelo de Gerencia a través de la plataforma que se tiene destinada en la entidad, con el objeto de proporcionar acceso a la información a los diferentes grupos de interés, facilitando su diligenciamiento y que sirva como herramienta de gestión.

2. Marco teórico

La Constitución de Colombia de 1991 establece los fundamentos para el control administrativo, enfatizando la coordinación en el segundo inciso del artículo 209 (Colombia. Presidencia de la República, 1991). El control administrativo se regula inicialmente en la Ley 489 de 1998 (Colombia. Congreso de la República, 1998). Ahora bien, en el contexto de la Gobernación de Antioquia, se busca llevar a la práctica ese control administrativo o control de tutela, sin que con ello se vea vulnerada la autonomía que les es propia a las entidades descentralizadas.

Aunque el control no implica subordinación jerárquica, garantiza coordinación entre el nivel central y las entidades descentralizadas. Esto lo confirma la sentencia C-727 de 2000 (Colombia. Corte Constitucional, 2000), que destaca que la descentralización no rompe el vínculo entre el poder central y las entidades, y el control de tutela garantiza coordinación.

De acuerdo con lo anterior, en el ejercicio de su rol como propietario, el Estado colombiano se enfrenta a retos por la debilidad en el gobierno corporativo de las entidades y a la rigidez en el marco normativo que les es aplicable, siendo uno de ellos, y el más importante, fortalecer el direccionamiento estratégico con las entidades descentralizadas. Por tanto, e influenciado fuertemente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en adelante (OCDE, 2023), el Consejo Nacional de Política Económica y Social- CONPES- a través de su documento N. 3851 de 2015 (Colombia. Departamento Nacional de Planeación, 2015), plantea una política de propiedad de empresas del Estado, con el objeto de avanzar hacia un modelo de gobierno corporativo estatal, basado en la rendición de cuentas entre la entidad propietaria y las juntas o consejos directivos respetando la autonomía que les es propia en su rol de máximo órgano decisorio de la entidad, elevando con ello, los estándares mínimos del gobierno corporativo y ajustando su marco normativo para lograr que estas tengan condiciones propicias para la generación de valor. En tanto el CONPES N. 3927 de 2018 (Colombia. Departamento Nacional de Planeación, 2018), desarrolla los criterios y parámetros para identificar y gestionar las empresas y participaciones accionarias de la nación en su condición de estratégicas o no, para un mejor aprovechamiento de los recursos públicos.

Posteriormente y como consecuencia de la implementación de lo dispuesto en estos documentos CONPES, entra en vigor el Decreto 1510 de 2021 (Colombia. Ministerio de Hacienda

y Crédito Público, 2021), que adiciona al Decreto 1068 de 2015 (Colombia. Sector Hacienda y Crédito Público, 2015), que tiene por objeto establecer reglas para la gestión de la propiedad de la Nación y de las entidades territoriales en empresas y sociedades, para generar valor económico y social, garantizar el uso eficiente y adecuado de los recursos y fomentar mejores prácticas de gobierno corporativo, en el ejercicio de propietarios sobre sus entidades públicas, evitando tanto la pasividad como el exceso de la intervención estatal y logrando que las mismas operen con eficiencia y transparencia.

Desde su carácter de obligatoria adopción para entidades del orden nacional con derechos de propiedad en empresas y sociedades, así mismo optativo para entidades territoriales, fija los lineamientos a desarrollar al interior de las entidades ya sea del nivel nacional o local, para lograr la materialización del control de tutela. Estos lineamientos se concretan en:

- Política de buen gobierno corporativo
- Transparencia y conflictos de interés
- Formas de relación entre entidad propietaria y empresa receptora
- Código de propiedad, destacando que es un documento público de obligatoria adopción para las entidades propietarias, el cual debe contener los criterios generales y específicos que guíen sus decisiones, con el fin de que gestionen correctamente los recursos invertidos en sus entidades descentralizadas.

A partir de esta Ley, se amplía la mirada respecto de la gestión de la propiedad, reconociendo el valor económico y social que la misma debe generar y destacando la implementación del gobierno corporativo para el sector público.

En la misma línea se encuentra la ley 2200 de 2022 (Colombia. Congreso de la República, 2022) “Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los Departamentos”, que faculta a los gobernadores para coordinar las actividades y servicios de los establecimientos públicos, empresas industriales y comerciales, sociedades de economía mixta, fondos rotatorios y unidades administrativas especiales de los departamentos, quedando pendiente la reglamentación del artículo 146, consistente en la expedición del régimen para las entidades descentralizadas del orden departamental.

El direccionamiento estratégico en la Gobernación de Antioquia:

El decreto 1222 de 1986 (Colombia. Presidencia de la República, 1986), que fue derogado por la Ley 2200 de 2022, establece las responsabilidades de los entes territoriales departamentales, con respecto a sus funciones y la tutela gubernamental sobre sus participaciones accionarias.

Para llevar a cabo un adecuado ejercicio del direccionamiento estratégico, se fortalece el control de tutela sobre los organismos o entidades que conforman el nivel central o descentralizado. Estos organismos deben coordinar sus actuaciones con los lineamientos, políticas y programas de la administración departamental, manteniendo su autonomía, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 489 de 1998 (Colombia. Congreso de la República, 1998).

Históricamente, en la Gobernación de Antioquia, se realizaban acciones dispersas que le apuntaban al cumplimiento de las políticas y programas de la administración departamental, dejando constancia de ello en el avance del Plan de Desarrollo de la administración vigente como en la gestión de las Juntas y Consejos Directivos de las entidades descentralizadas.

A pesar de que se realizaba una planeación estratégica para cumplir con las funciones correspondientes en el corto y en el mediano plazo, no se tenía definido de manera formal, por lo menos no se encontró evidencia de un direccionamiento estratégico que fortaleciera el rol de propietario del departamento con visión de largo plazo. Este direccionamiento es esencial para la toma de decisiones adecuadas a través de los órganos de dirección en las entidades en las que el departamento tiene participación, a fin de garantizar la unidad de propósito y la sostenibilidad de la propiedad.

No hay evidencias que indiquen la existencia de un procedimiento para la representación del Gobernador y del Departamento de Antioquia en las Asambleas, Juntas Directivas, Consejos Directivos y Consejos Superiores donde tiene asiento. Se cumplía si con la facultad de nombrar o remover libremente a los gerentes o directores y a pesar de tener presencia del nivel central en los órganos de dirección de los entes funcionalmente descentralizados; no hay reporte de evaluaciones a los mismos. Tampoco acciones que den cuenta de una toma de decisiones alineadas con las políticas del nivel central o los sectores correspondientes, lo que evidenciaba la falta de prácticas de un buen gobierno corporativo. Las entidades operaban de manera independiente. Además, no se mantenía un inventario actualizado de participaciones accionarias patrimoniales o de liquidez del

Departamento de Antioquia, lo que señalaba un gobierno débil en términos de la sostenibilidad del ente territorial.

Es así como, en respuesta a las transformaciones en la organización y administración pública, orientadas desde la Constitución Política de 1991, el Departamento de Antioquia ha llevado a cabo reformas en su función ejecutiva, realizadas en consonancia con los principios que rigen la función pública.

Esto exigió la utilización de unos criterios directivos que dieran línea estratégica para una adecuada toma de decisiones. Por ello, se implementó un Modelo de Gerencia Pública como herramienta del direccionamiento estratégico para el fortalecimiento del ejercicio de control de tutela de la Gobernación de Antioquia sobre sus entidades descentralizadas por servicios, y para la implementación de buenas prácticas de gerencia pública que, mediante la formulación de lineamientos estratégicos, posibilita la articulación entre los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia.

Alineado con lo anterior, se definieron los objetivos estratégicos para la implementación del Modelo de Gerencia Pública. Estos objetivos tienen como finalidad cumplir con el modelo establecido y adoptar buenas prácticas en la gestión pública del ente territorial. Los objetivos estratégicos del modelo según el Decreto 2567 de 2020, art. 55 (Antioquia. Gobernación, 2020) son:

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

Así las cosas, en el ente territorial departamental, se puede observar la aplicación del direccionamiento estratégico, una práctica común en el sector privado. Como se mencionó previamente, en esta orientación, las decisiones son tomadas por un reducido grupo de personas con una comunicación clara y ágil, convirtiéndose en la piedra angular de las empresas ya que se

utilizan estrategias clave para posicionarlas en el mercado y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo, lo que agrega valor al cliente y contribuye al logro de los objetivos para el desarrollo organizacional.

En tanto en lo público que comprende el gobierno en sí, con una estructura administrativa compleja, se dificulta la toma de decisiones y se abarcan todos los sectores administrativos que proveen bienes y servicios para los ciudadanos, siendo frecuente la falta de coordinación y articulación entre las partes del ente territorial, especialmente cuando las metas a veces no son tan claras y los organismos y entidades descentralizadas requieren intervenir en un mismo asunto.

Por tanto, la implementación del Modelo de Gerencia Pública permite la aplicación del direccionamiento estratégico y para ello se instrumentalizó mediante los pilares de: Gobierno Corporativo, Hacienda y Finanzas Públicas, Gobernanza de las Comunicaciones, Planeación Estratégica, Direccionamiento Jurídico, Sostenibilidad Ambiental, Ambientes de Control y TIC.

En consecuencia, la articulación de las actuaciones de gestión y gobernanza con las entidades descentralizadas por servicios, en virtud del principio de coordinación administrativa y en busca del fortalecimiento institucional, se materializa con la adopción de buenas prácticas de Gobierno Corporativo en la gerencia de lo público, siendo este un conjunto de lineamientos estratégicos encaminados tanto al fortalecimiento de los órganos de dirección y la toma de decisiones en los organismos del nivel central y descentralizado, como a la implementación de buenas prácticas para un adecuado control y seguimiento al cumplimiento del direccionamiento estratégico.

Las acciones realizadas en su función ejecutiva posicionan al departamento a la vanguardia en la aplicación de los conceptos de la nueva gestión y gobernanza pública. Esto se logra mediante la implementación de procesos y buenas prácticas de gobierno corporativo recomendadas por las entidades multilaterales, adaptándolas a las particularidades del sector público, así mismo con la implementación de instrumentos técnicos y buenas prácticas, cumpliendo incluso desde antes de la expedición de normas del nivel nacional como el Decreto 1510 de 2021 y la Ley 2200 de 2022. Estas acciones están dirigidas al fortalecimiento de los órganos de dirección y administración de las entidades para la toma de decisiones, lo que refleja un adecuado ejercicio del control de tutela por parte del ente territorial.

Por tanto, el Modelo de Gerencia se constituye en una herramienta del Direccionamiento Estratégico diseñada para garantizar la presencia administrativa en el territorio de forma articulada y coherente para obtener mayor sostenibilidad de la transformación del departamento con responsabilidad social, ambiental y económica.

De acuerdo con lo anterior y tal como se establece en el Decreto 1499 de 2017 (Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017), el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG-, se implementa en las entidades del orden territorial y es este modelo el que dicta los lineamientos en cuanto a la gestión pública, en este caso en el Departamento de Antioquia.

El mismo Decreto define al MIPG como el conjunto de principios, procesos y herramientas que orientan la dirección, planificación, ejecución, monitoreo, evaluación y control de la gestión en entidades y organismos gubernamentales, con el propósito de generar resultados que estén alineados con los planes de desarrollo y que aborden las necesidades y desafíos de los ciudadanos.

Este enfoque representa una estructura que fusiona la planeación estratégica con la gestión operativa, promoviendo la alineación de los objetivos institucionales con las metas de los planes de desarrollo. Para lograrlo, reúne las políticas de gestión y desempeño institucional en 7 dimensiones interrelacionadas: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión de Valores para Resultados, Evaluación de Resultados, Información y Comunicación, Gestión del Conocimiento y Control Interno.

Dentro de este contexto teórico, es esencial comprender el papel del direccionamiento estratégico y planeación, que constituye la segunda dimensión que opera en el MIPG y que es la base para que la entidad territorial defina su horizonte a corto y mediano plazo, permitiéndole priorizar adecuadamente sus recursos y talento humano, así como focalizar sus procesos de gestión hacia la consecución de resultados con los que garantizan los derechos, satisfacer las necesidades y atender los problemas de los ciudadanos.

Por lo anterior, nos podemos dar cuenta que, a pesar de reconocer la importancia del direccionamiento estratégico, se evidencia una limitación en su tratamiento dentro del MIPG, ya que este se enfoca principalmente en las prácticas y procesos para transformar insumos en resultados, así como en generar impactos mediante la planificación estratégica y el desempeño institucional. Esta situación subraya la necesidad de complementar el enfoque del MIPG con el direccionamiento estratégico del Modelo de Gerencia del Conglomerado. Lo anterior permitirá una visión más holística y alineada con las necesidades actuales y futuras, fortaleciendo así la capacidad

de las entidades para responder de manera eficaz a las demandas de la sociedad con el fin de lograr una gestión que le apunte a objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

3. Metodología

Este trabajo se enmarca en un enfoque metodológico cualitativo, esencial para la cohesión y solidez del análisis y la documentación del procedimiento del Modelo de Gerencia. El procedimiento se lleva a cabo siguiendo el ciclo -PHVA- planear, hacer, verificar, actuar; método utilizado por la Gobernación de Antioquia para documentar sus procesos.

Además, se realizó una revisión profunda de la literatura y normatividad existente para respaldar el Modelo de Gerencia Pública, complementada con la valiosa contribución de Profesionales con amplia experiencia de la Subdirección de Planeación Institucional de la Dirección de Planeación, de la Subsecretaría de Desarrollo Organizacional y de la Oficina Privada de la Gobernación de Antioquia. (**Ver Actas en Anexo I**).

Gracias a la participación y compromiso de estos profesionales, se logró identificar los principales desafíos y oportunidades relacionados con el proyecto. Estas reuniones de trabajo se convirtieron en espacios de diálogo y debate, donde se analizaron diferentes perspectivas y se tomaron decisiones informadas.

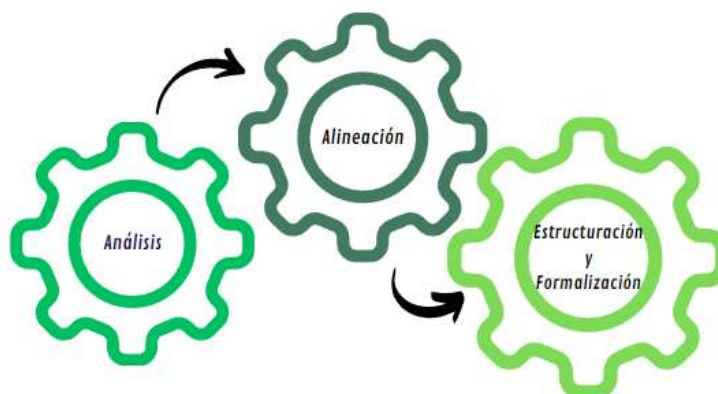
Es importante destacar que la experiencia y conocimiento de estos expertos fueron fundamentales para evitar posibles errores y minimizar riesgos. Su visión crítica y su capacidad para anticiparse a posibles problemas fueron clave para garantizar el éxito del proyecto.

En resumen, la participación de profesionales de diversas áreas en el desarrollo de este proyecto fue crucial. Sus conocimientos, experiencia y habilidades enriquecieron significativamente el proceso, permitiendo superar desafíos y entregar un producto satisfactorio para la entidad.

El Proyecto se desarrolla considerando las siguientes fases:

Ilustración 1. *Fases del Proyecto*

FASES DEL PROYECTO



Nota. Fuente: Elaboración Propia

3.1 Primera fase - Análisis

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se establece como un marco de referencia por parte de la Función Pública, el cual suministra directrices a las entidades tanto a nivel nacional como regional para guiar sus procesos de planificación y gestión institucional. Su objetivo principal es lograr resultados que estén alineados con los planes de desarrollo y que aborden eficazmente las necesidades y desafíos de los ciudadanos, manteniendo un alto nivel de integridad y calidad en la prestación de servicios. El MIPG se compone de siete dimensiones: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y Planeación, Gestión basada en Valores para Obtener Resultados, Evaluación de Resultados, Información y Comunicaciones, Gestión del Conocimiento y Control Interno.

Al centrarse específicamente en la dimensión del Direccionamiento Estratégico y la Planeación del MIPG se encuentra que, esta dimensión busca que las entidades gubernamentales tengan una visión clara a corto y mediano plazo, permitiéndoles definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional. El objetivo es satisfacer las necesidades de los grupos de valor a los que sirven y, al mismo tiempo, fortalecer la confianza y la legitimidad que tienen en la sociedad. En su esfuerzo por lograr la satisfacción de las necesidades ciudadanas, estas entidades ajustan sus procesos y optimizan el uso de sus recursos.

Al revisar el Modelo de Gerencia Pública como garante del Direccionamiento Estratégico del Departamento con la Política de Direccionamiento Estratégico del MIPG, se observan algunas diferencias en cuanto a la composición y alcance de ambos modelos, que es necesario precisar:

Una de las diferencias fundamentales reside en el horizonte temporal que abordan: el MIPG en su modelo de gestión permite el desarrollo de directrices establecidas en sus dimensiones y políticas; fundamentado en generar resultados que satisfagan las necesidades y atiendan los problemas de los ciudadanos; mediante tres componentes: institucionalidad, operación y medición, en donde el componente de institucionalidad se limita a instancias para que el modelo funcione y alcance sus metas propuestas. Para ello establece que la política de direccionamiento estratégico de las entidades debe tener una visión a corto y mediano plazo mediante una ruta estratégica que guíe su gestión institucional.

Para lograrlo, deben determinar sus productos y servicios, considerando sus recursos y estableciendo indicadores para llevar a cabo un seguimiento, control y evaluación efectivos. Por su parte el modelo de gerencia pública del departamento de Antioquia, orienta su enfoque hacia un direccionamiento estratégico a largo plazo, enfocado en el fortalecimiento de los órganos de dirección y administración de las entidades, esto es, asambleas generales, cuando aplique y juntas y consejos directivos como responsables de la estrategia y actores fundamentales para el control de tutela del departamento en su rol de propietario de acuerdo con las funciones y atribuciones constitucionales y legales.

De allí que se presente una distinción aún más relevante que radica en el rol de propietario que se profundiza con el diseño e implementación del Modelo de Gerencia Pública. A través pilar de Gobierno Corporativo, estructura la presencia de los representantes del nivel central en los órganos de dirección de las entidades descentralizadas y establece lineamientos estratégicos para que sus decisiones estén alineadas con las políticas del nivel central en el largo plazo, lo que es esencial para ejercer el control de tutela sobre las entidades descentralizadas ya sea por ser servidor público o en su carácter de independiente, aspectos regulados en la ley 489 de 1998, en su artículo 74, señalando que “los particulares miembros de los consejos directivos o asesores de los establecimientos públicos, aunque ejercen funciones públicas, no adquieren por ese solo hecho la calidad de empleados públicos”. Pudiendo entonces determinar que su responsabilidad se regirá por las leyes de la materia y los estatutos internos de la respectiva entidad descentralizada.

De otro lado, en cuanto a quiénes son los responsables y quiénes ejercen el control sobre ellos, en el MIPG, de acuerdo con lo dispuesto en la quinta versión del Manual Operativo (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2023) cuando se refiere a la alta gerencia o a la alta dirección, la definición se circunscribe hasta los representantes legales que son los gerentes y directores, mientras que, en el Modelo de Gerencia Pública, los responsables incluyen al propietario representado por el mandatario y a los miembros de juntas o consejos directivos.

Además, en lo que respecta al control, el Modelo de Gerencia lo ejerce a través del Acuerdo Marco de Relacionamiento y al seguimiento periódico de los indicadores establecidos para cada uno de los pilares del modelo de gerencia con visión de largo plazo y alineado con las agendas internacionales de buenas prácticas para la gobernanza de lo público, mientras que, en el MIPG, es el Comité Institucional de Gestión y Desempeño el encargado de dicho control, evidenciado anualmente en el FURAG¹.

A diferencia del MIPG, que se centra principalmente en la gestión interna de las entidades gubernamentales y su relación con los ciudadanos, el Modelo de Gerencia Pública, propicia el ejercicio de la función de tutela hacia las entidades descentralizadas para asegurar la adecuada toma de decisiones en los órganos de dirección y administración (asambleas generales en los casos en los que aplique, juntas y consejos directivos) y el efectivo direccionamiento estratégico del Departamento de Antioquia, de manera articulada con visión de largo plazo.

3.2 Segunda fase - Alineación

El comparar el Direccionamiento Estratégico del MIPG (Modelo Integrado de Planeación y Gestión) y el Modelo de Gerencia del Conglomerado de la Gobernación de Antioquia sirvió de punto de partida para guiar y orientar el ejercicio de la alineación del Modelo de Gerencia del Departamento a la política del direccionamiento estratégico y planeación del -MIPG- a fin de articular las visiones de corto, mediano y largo plazo, permitiendo definir así la ruta estratégica que

¹ Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión, herramienta en línea, para capturar, monitorear y evaluar los avances sectoriales e institucionales en la implementación de las políticas de desarrollo administrativo de la vigencia anterior al reporte. https://www.funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/-que-es-el-furag-/28585938

guiará la gestión pública territorial y el óptimo cumplimiento de los fines del estado, sin comprometer la descentralización y la autonomía de las entidades descentralizadas.

Esta alineación se basó en un estudio documental y normativo que implicó revisar detalladamente la documentación oficial y los lineamientos establecidos para ambos modelos.

El propósito principal de esta fase fue asegurar la alineación y coherencia entre ambos modelos. Esto permitió diseñar y desarrollar la caracterización, dejando claridades en cuanto a conceptos de estrategia, tiempos, responsables, alcance e instrumentos que darán cuenta de la implementación de este procedimiento.

3.3 Tercera Fase - Estructuración y Formalización

Para el desarrollo y la documentación de esta práctica, se tiene en cuenta lo planteado en la Ingeniería del Mejoramiento continuo la cual se basa en aplicación sistemática de métodos y herramientas para mejorar los procesos, productos, instalaciones, entre otros aspectos.

El Departamento de Antioquia, garantiza la mejora continua de los procesos a través de la implementación del ciclo PHVA en todos los niveles y procesos, acorde con lo establecido en el Manual del Sistema Integrado de Gestión de la entidad (Gobernación de Antioquia, 2023).

Ahora bien, como se ha indicado, el MIPG se concentra en las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para avanzar en la gestión y el desempeño institucional. El MIPG tiene una mirada multidimensional de la gestión, que se basa en el ciclo de gestión PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, y también incluye elementos propios de la gestión pública, como la relación entre el Estado colombiano y los ciudadanos.

Estas dimensiones comprenden un conjunto de políticas, prácticas, elementos o instrumentos con un propósito común, que para ser operadas deben ponerse en práctica de manera articulada. Para el caso que nos ocupa y asociado al MIPG, puede dársele esta lectura:

- Direccionamiento estratégico y planeación: planear
- Gestión con valores para el resultado: hacer
- Evaluación para el resultado y control interno: verificar y actuar.

La interacción entre estas dimensiones, esencial en la lógica del sistema, se logra a través de la información, la comunicación y la gestión del conocimiento.

Conforme a la metodología anterior, se elaboró la ficha de caracterización y documentación para el procedimiento “direccionar el Modelo de Gerencia Pública”.

Finalmente, se presenta el documento de caracterización obtenido, en el Comité Institucional de Gestión y desempeño de la entidad, con el fin de lograr la aprobación y posterior implementación del modelo en la plataforma Isolución² de la Gobernación de Antioquia.

² “Es una herramienta integral que facilita la planeación, la implantación, la administración, el mantenimiento y mejoramiento del sistema de Gestión de la Organización” <https://bit.ly/3TeyZvb>

4. Resultados y análisis

A continuación, se exponen los resultados derivados de la Gestión del Modelo de Gerencia del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia, a través de la caracterización de su capítulo de Direccionamiento Estratégico, con el fin de incorporarlo en la Política de Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG, para el logro de un trabajo articulado que permita tener una visión global de la estrategia para el Departamento de Antioquia en el corto, mediano y largo plazo.

4.1 El Direccionamiento Estratégico del Modelo de Gerencia vs el MIPG

Comparar el MIPG con el Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, desde una perspectiva de direccionamiento estratégico, nos permite identificar diferencias significativas en cuanto a su alcance, los responsables de la toma de decisiones, enfoque estratégico y mecanismos de seguimiento.

Ahora bien, el MIPG se centra en la gestión integral de entidades públicas a nivel nacional y territorial, mientras que el Modelo de Gerencia de la Gobernación de Antioquia se implementa en entidades descentralizadas del orden departamental, con el propósito de buscar coordinación y alineación estratégica.

Los tomadores de decisiones varían: el MIPG involucra a la alta gerencia o dirección, mientras que el Modelo de Gerencia del Conglomerado de la Gobernación de Antioquia adicional a los gerentes, involucra en su quehacer a las Juntas y Consejos Directivos como responsables de la estrategia de las entidades y de la toma de decisiones.

La temporalidad también difiere: el MIPG tiene un horizonte a corto y mediano plazo, evaluado anualmente, en contraste, el Modelo de Gerencia del Conglomerado del Departamento de Antioquia tiene una perspectiva en el largo plazo, con períodos de más de cuatro años. Los mecanismos de vigilancia también varían, con el Comité Institucional de Gestión y Desempeño para el MIPG y la Gerencia de Auditoría Interna para el Modelo de Gerencia de Antioquia.

A continuación, en la **Tabla 1**, se presentan de manera detallada las diferencias mencionadas anteriormente, se puede apreciar claramente el fortalecimiento y sostenibilidad institucional del Modelo de Gerencia frente al MIPG y al plan de desarrollo.

Tabla 1. Fortalecimiento y sostenibilidad institucional

Fortalecimiento y sostenibilidad institucional			
	MODELO DE GERENCIA PÚBLICA	PLAN DE DESARROLLO	MIPG (MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN)
Planeación	Estratégica	Táctica	Operativa
Tiempo	Largo plazo	4 años	1 año
Recursos	Plan plurianual de inversiones - Presupuesto General de la Nación	Marco Fiscal de Mediano Plazo	Plan Operativo Anual de Inversión
Responsable	Propietario, miembro de junta directiva o consejo directivo	Administración gerentes y directores	Gerentes y directores
Control	Acuerdo de relacionamiento	Función de tutela	Comité Institucional de Gestión y Desempeño
	Direccionamiento estratégico	Planeación Estratégica	Dirección Estratégica

Oficina Privada - Despacho del Gobernador

Fuente: *Oficina Privada, Despacho del Gobernador. 2023*

4.2 Estructuración del procedimiento “Direccionar el Modelo de Gerencia”

El Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia ha experimentado un proceso constante de modernización y evolución en su funcionamiento desde su creación y se ha fortalecido en el Departamento de Antioquia con la firma del Acuerdo Marco de Relacionamiento (Oficina Privada, 2021), para el adecuado ejercicio del control de tutela sobre los 24 entes descentralizados y le da vida al rol como propietario del ente territorial (Antioquia. Gobernación, 2021), además de permitir un trabajo coordinado y articulado con los miembros de juntas, directores y gerentes de las entidades descentralizadas.

Con el fin de consolidar un direccionamiento estratégico que fortalezca la conexión entre el nivel central y el conglomerado público del Departamento de Antioquia, se ha desarrollado una

ficha de caracterización y documentación para el direccionamiento del Modelo de Gerencia, basada en el ciclo -PHVA- planear, hacer, verificar y actuar, que es la metodología que ha adoptado el Departamento de Antioquia. Lo anterior representa un avance concreto y estructurado permitiendo la comprensión más detallada de esta iniciativa del Departamento de Antioquia.

Abordemos algunos componentes del documento de caracterización. En primer lugar, se destaca el *objetivo* principal, que se enfoca en la importancia de fortalecer la toma de decisiones y el control de tutela, aspectos cruciales para establecer directrices en las entidades del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia; a este lo acompaña un *alcance*: el documento inicia con la creación de un plan para implementar el Modelo de Gerencia Pública, continua con el seguimiento de su desempeño y finaliza con la toma de decisiones y la elaboración de planes de mejora.

En segundo lugar, tenemos unos *responsables* que incluyen al Gobernador, gerentes, directores, rectores y miembros de las Juntas Directivas, quienes toman decisiones clave, así como la Oficina Privada del Despacho del Gobernador juega un papel crucial al coordinar el Modelo. Muy importante incluir unas *definiciones y términos* esenciales para facilitar la comprensión del documento, especialmente para quienes lo consulten.

Ahora bien, en la **Ilustración 2.** se describe brevemente en una representación gráfica la línea de tiempo del *contenido* del “procedimiento del Direccionamiento del Modelo de Gerencia”, lo que facilita su comprensión, recordando lo mencionado anteriormente y es que se ha enmarcado en el ciclo PHVA.

Para la etapa del planear y teniendo implementado el direccionamiento del Modelo de Gerencia Pública, con líneas estratégicas establecidas, de acuerdo con cada administración departamental y su plan de desarrollo e iniciando el flujograma del procedimiento, el Gobernador debe elaborar un plan de trabajo para la implementación del Modelo de Gerencia, para ello se definió con una fecha límite del 15 de enero de cada año este plan de trabajo se resume en 7 actividades que son: inicialmente se establecen análisis jurídicos y se aplica la función de tutela del Modelo de Gerencia Pública, se articula el programa de Gobierno y Plan de Desarrollo para definir el direccionamiento estratégico, se diagnostica la situación de la propiedad del ente Departamental y la composición de sus juntas directivas para una mejor toma de decisiones, (el diagnóstico del estado de la propiedad, permite ver cómo están las entidades que hacen parte del departamento ya

sea como dueño o que tenga participación), luego se clasifica la propiedad del ente Departamental y se proyecta estratégicamente.

Además, seguidamente se define un plan para conectar el Modelo de Gerencia Pública entre el nivel central y las entidades descentralizadas, se analizan, ajustan o crean los pilares del Modelo de Gerencia, finalmente se establecen metodologías y se ejecutan planes para identificar el contexto y riesgos relacionados con el Modelo de Gerencia Pública, la propiedad y los miembros de las juntas y consejos directivos.

El flujograma continúa con la etapa del hacer del ciclo, y son actividades centradas en el direccionamiento estratégico y la gestión de las entidades descentralizadas: como la realización del análisis legal sobre la tutela departamental y el Modelo de Gerencia Pública, la alineación de directrices estratégicas, el diagnóstico y ajuste del control de tutela sobre entidades descentralizadas y sus inversiones, el análisis financiero, económico, social y ambiental para alinear con el direccionamiento estratégico, el establecimiento de vínculos entre el nivel central y entidades descentralizadas, la revisión y ajuste técnico de pilares del Modelo de Gerencia con posibilidad de crear nuevos, avalados por el Consejo de Gobierno Estratégico y la Coordinación e implementación de directrices estratégicas y liderazgo temático en entidades descentralizadas. Lo anterior para una buena implementación del plan de trabajo del Modelo de Gerencia.

La etapa de verificación del ciclo se enfoca en el seguimiento riguroso, la evaluación constante y el control preciso del Modelo de Gerencia, utilizando estas instancias para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y proporcionar información clave para la toma de decisiones por parte del Gobernador. Para la coordinación de estas actividades hay instancias relevantes como el Consejo de Gobierno Estratégico, el Comité de Pilares (cada pilar del modelo tiene un comité) en él se desarrollan temas más técnicos para ver la eficacia del respectivo pilar, (representado en la gráfica con un círculo negro), los líderes de estos pilares se reúnen cada dos meses. Otra instancia es el Comité Coordinador de Pilares que hace seguimiento y evaluación de la eficacia a la implementación de los pilares, en este se definen asuntos que serán sometidos al Consejo de Gobierno Estratégico y en coordinación con la Oficina Privada se reunirán al menos cada dos meses, representados en la (figura con triangulo azul).

Los profesionales de la oficina Privada, (representado en la línea de tiempo con la figura de un cuadrado verde), se reunirán con el fin de coordinar y hacer seguimiento a la adecuada implementación del Conglomerado, allí se elabora un informe que se lleva al Consejo de Gobierno

estratégico mínimo cada 4 meses con este informe de seguimiento se orientan, coordinan y articulan los lineamientos que permiten generar recomendaciones para la toma de decisiones por parte del Gobernador.

En la etapa de verificar también es importante el seguimiento y control al Modelo de Gerencia y va a dar un norte al modelo, por lo que anualmente se llevarán a cabo actividades que son los seguimientos y evaluaciones como la Política de Propiedad: se hace seguimiento a las entidades estratégicas del departamento, y se clasifican según su nivel de rentabilidad para el departamento tanto en lo financiero como en lo social, luego, se hace seguimiento a la representación en las juntas directivas, así como a logros y las buenas prácticas, por ejemplo, para destacar en este momento se tiene la consolidación de los estados financieros del Conglomerado, el manejo que se le dio a la pandemia, la reactivación económica entre otras buenas prácticas.

Al desarrollar planes de mejora para la adecuada implementación del Modelo de Gerencia Pública, se cumple con el compromiso de la mejora continua, aspectos a mejorar para una buena gestión pública y que se reconozca a la entidad tanto a nivel central como de su conglomerado como pionera en el Modelo de Gerencia, actividad enmarcada en la última etapa del ciclo PHVA, el actuar.

Ilustración 2. Representación gráfica del Procedimiento



Fuente: Oficina Privada, Despacho del Gobernador. 2023


Finalmente, en el documento de caracterización del direccionamiento del Modelo de Gerencia, se destacan aspectos como los *documentos de referencia*, estos son: actas y listados de asistencia y acta de aprobación del Modelo. El Control de *Registros* implica seguir pautas definidas al generar formatos con información relevante para la entidad. Esta información debe ser almacenada y cargada siguiendo criterios que garanticen su accesibilidad, búsqueda, recuperación y durabilidad, considerando su registro y ubicación en el archivo central, histórico o si está digitalizado. Para conocer la historia del documento, su trazabilidad a lo largo del tiempo, sus versiones, etc., se lleva un *control de cambios* y para soportar el modelo, es necesario *un listado de anexos* en este caso tenemos un normograma, con su contexto, indicadores que permiten medir las acciones, propósitos y objetivos estratégicos del modelo de gerencia, análisis de riesgos del modelo, así como análisis de riesgos para los miembros de juntas o consejos directivos.

4.3 Implementación del Modelo de Gerencia

En reunión de la IX Sesión del Comité Institucional de Gestión y Desempeño (**Ver Acta en Anexo 3**), cuyo responsable es la Dirección del Departamento Administrativo de Planeación Departamental, se socializó el procedimiento del Modelo de Gerencia con el fin de ser aprobado para su implementación en la plataforma Isolución de la Gobernación de Antioquia.

En la **Tabla 2**, podemos apreciar el documento resultado de la aprobación del procedimiento de “Direccionamiento del Modelo de Gerencia” incluido en la plataforma Isolución de la entidad.

Tabla 2. *Procedimiento del Modelo de Gerencia*

 GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA REPÚBLICA DE COLOMBIA	PROCEDIMIENTO	Código: PR-M1-P6-001
		Versión: 1
Direccionar el Modelo de Gerencia Pública		Fecha Aprobación: 11/Nov/2023
1.OBJETIVO: Articular el direccionamiento estratégico y la toma de decisiones entre los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas, mediante el fortalecimiento del ejercicio del control de tutela de la Gobernación de Antioquia, con el propósito de contribuir al		

cumplimiento de la misión, visión y objetivos del Departamento de Antioquia, en condiciones de colaboración armónica en el marco del Conglomerado Público.

Alcance: inicia con la elaboración del plan de trabajo para la implementación del Modelo de Gerencia Pública, el seguimiento al funcionamiento y efectividad del modelo; finaliza con la toma de decisiones y el desarrollo de planes de mejora.

2. RESPONSABLE:

Corresponde al Jefe y Profesionales de la Oficina Privada, Comité de cada Pilar, Secretarios de Despacho - Coordinadores de Pilares del Modelo de Gerencia Pública de la Gobernación de Antioquia, asegurar el éxito de la gestión del presente procedimiento.

3. DEFINICIONES Y TÉRMINOS:

Acuerdo Marco de Relacionamento: 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. Documento firmado 21 de abril de 2021, por Gobernador y gerentes, directores, rectores. Fuente: (Elaborado por: Oficina Privada).

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 la Gobernación de Antioquia: es el conjunto de organismos del nivel central y las entidades descentralizadas directas del orden departamental, las empresas sociales del Estado y en las que el departamento sea asociado o fundador con otras entidades descentralizadas y que contribuyan a la gestión de la administración departamental. Fuente: (Elaborado por: Oficina Privada).

Comité Coordinador de Pilares: instancia encargada de coordinar y hacer seguimiento a la implementación y operación de los pilares, el cual estará integrado por los líderes de los organismos responsables de cada uno de los Pilares del Modelo de Gerencia Pública del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia. (Artículo 10, Decreto 1887, 2021)

Consejo de Gobierno Estratégico: 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 61, Decreto 2567, 2020)

Control de Tutela: es el vínculo de coordinación, orientación y control del nivel central, organizado por sectores administrativos, sobre el nivel descentralizado por servicios. El control de tutela será ejercido directamente por el gobernador, las secretarías de despacho, los

departamentos administrativos y las gerencias de organismos a las entidades que les estén adscritas o vinculadas. (Artículo 48, Decreto 2567, 2020)

Direccionamiento Estratégico: conjunto de lineamientos gerenciales que fortalecen el rol de propietario y permiten la toma de decisiones adecuadas a través de los órganos de dirección en las entidades en las cuales el Departamento tiene participación, garantizado así la unidad de propósito y la sostenibilidad de la propiedad. Fuente: (Elaborado por Oficina Privada).

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 gerencia pública, para un adecuado control y seguimiento de la gestión del Conglomerado Público de la Gobernación de Antioquia. (Artículo 5, Decreto 1887, 2021)

Modelo de Gerencia Pública: es el modelo de gerencia adoptado en virtud de las funciones que le han sido asignadas constitucional y legalmente al departamento, cuyo objetivo es articular el direccionamiento estratégico, la coordinación y alineación de los organismos del nivel central y descentralizado por servicios para lograr un mayor fortalecimiento institucional y la sostenibilidad de las entidades que lo conforman, respetando la autonomía que les es propia. (Artículo 53, Decreto 2567, 2020)

Política de Propiedad: es un conjunto de lineamientos mediante los cuales el Departamento de Antioquia, realiza el ejercicio de los derechos de propiedad bajo el esquema de la función 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 Departamento tiene participación. Fuente: (Elaborado por Oficina Privada)

Pilares del Modelo de Gerencia Pública: son el conjunto de lineamientos estratégicos que habilitan la operación del modelo de gerencia, y que, mediante la implementación de buenas prácticas, permiten la articulación de los asuntos transversales entre los organismos del nivel central y las entidades descentralizadas que conforman el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia, respetando la autonomía que les es propia. (Artículo 4, Decreto 1887, 2021)

Riesgos del Modelo de Gerencia: conjunto de medidas de control que se relacionan entre sí, que permiten la identificación y evaluación tanto de los riesgos negativos como los positivos, que puedan afectar la capacidad para cumplir con los objetivos estratégicos del modelo de gerencia al monitorear y gestionar los eventos que pueden tener un impacto en su desempeño, permitiendo a la alta gerencia tomar medidas preventivas o correctivas, además de autoevaluarse y auto controlarse. Fuente: (Elaborado por Oficina Privada).

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

4. CONTENIDO:

Nro	Flujograma	Descripción	Responsable	Registro
1	Elaborar el plan de trabajo para la implementación del Modelo de Gerencia.	<p>Formula y ajusta en los primeros 15 días del mes de enero de cada año el plan de trabajo para la implementación del Modelo de Gerencia Pública, definiendo sus componentes estratégicos y acciones a desarrollar, en especial las siguientes:</p> <p>1. Análisis jurídico, formalización y aplicación de la función de tutela y del Modelo de Gerencia Pública.</p> <p>2. Articulación del programa de Gobierno y Plan de Desarrollo, con el propósito de definir el direccionamiento estratégico.</p> <p>3. Diagnóstico y condición del estado de la propiedad del ente Departamental y la composición de sus juntas directivas para una adecuada toma de decisiones.</p>	<p>Jefe y Profesional Especializado de la Oficina Privada.</p> <p>Profesional Universitario abogado.</p> <p>Gobernador. Jefe y Profesionales de la Oficina Privada. Director del Departamento Administrativo de Planeación.</p> <p>Profesional Especializado de la Oficina Privada. Director de Contabilidad de la secretaria de Hacienda y Crédito Público.</p>	Plan de trabajo para la implementación del Modelo de Gerencia formulado

		<p>4. Clasificación de la propiedad del ente Departamental y su proyección estratégica. Conocimiento del Consejo de Gobierno Estratégico.</p> <p>5. Definición del plan de articulación para implementar el Modelo de Gerencia Pública entre el nivel central y las entidades descentralizadas.</p> <p>6. Análisis, ajuste o creación de los pilares del Modelo de Gerencia.</p> <p>7. Define la metodología, elabora y ejecuta el plan de trabajo para la identificación del contexto y de los riesgos. (Al Modelo de Gerencia Pública, a la propiedad y a los miembros de las juntas y consejos directivos).</p>	<p>Profesional Especializado de la Oficina Privada. Director de Contabilidad de la Secretaria de Hacienda. Consejo de Gobierno Estratégico.</p> <p>Jefe y Profesional Especializada de la Oficina Privada.</p> <p>Secretarios Coordinadores de Pilares. Jefe y Profesionales de la Oficina Privada.</p> <p>Jefe y Profesionales de la Oficina Privada.</p>	<p>Metodología y plan de trabajo de identificación de riesgos formulados y ejecutados.</p> <p>Contexto y riesgos del Modelo de Gerencia Pública identificados (De la propiedad, de los miembros de las juntas directivas y del</p>
--	--	--	--	--

				Modelo). Mapa de riesgos del Modelo de Gerencia Pública.
2	Implementar el plan de trabajo del Modelo de Gerencia Pública	<p>De acuerdo con el avance y necesidades del direccionamiento estratégico, implementa y/o ejecuta las siguientes actividades:</p> <p>1. Realiza el análisis jurídico de las normativas que regulan la función de tutela que ejerce el Departamento sobre sus entes descentralizados y la aplicación del Modelo de Gerencia Pública.</p> <p>2. Alinea los elementos estratégicos del programa de Gobierno y del Plan de Desarrollo y establece las líneas de articulación para definir el direccionamiento estratégico.</p> <p>Remite al Consejo de Gobierno Estratégico los lineamientos de direccionamiento para su recomendación.</p> <p>3. Elabora y/o ajusta el diagnóstico y condición del estado de participación de la propiedad del ente Departamental sobre las entidades descentralizadas</p>	<p>Profesional Universitario abogado.</p> <p>Jefe y Profesional Especializado de la Oficina Privada.</p> <p>Coordinadores de pilar del Modelo de Gerencia.</p> <p>Jefe y Profesional Especializado de la Oficina Privada, Director de Contabilidad –</p>	<p>Concepto(s) Jurídico(s) generales o particulares sobre la función de tutela y/o de la aplicación del Modelo de Gerencia Pública.</p> <p>Lineamientos del direccionamiento estratégico definidos.</p> <p>Acta de Consejo de Gobierno Estratégico,</p> <p>Estado de la propiedad del Departamento incluido el rumbo</p>

		<p>e inversiones patrimoniales, determinando en ellas su rumbo estratégico.</p> <p>Remite el diagnóstico al comité de pilares, quien la analiza, aprueba y envía al Consejo de Gobierno Estratégico.</p> <p>Verifica la representación del Departamento en las juntas o consejos directivos acorde a los estatutos.</p> <p>Realiza las designaciones o delegaciones correspondientes, utilizando para esto el procedimiento PR-M7-P2-040.</p> <p>4. Realiza el análisis financiero, económico, social, ambiental y el rumbo estratégico, determinando su contribución al direccionamiento estratégico para lo cual realiza la clasificación de la propiedad.</p> <p>Una vez realizada la clasificación, la Oficina Privada socializa la información al comité de pilares, quien la analiza,</p>	<p>Secretaria de Hacienda, Comité Coordinadores de Pilares.</p> <p>Secretaria General, Consejo Estratégico de Gobierno.</p> <p>Gobernador de Antioquia.</p> <p>Jefe y Profesionales Oficina Privada, Director de Contabilidad de la Secretaria de Hacienda.</p> <p>Comité de Pilares.</p> <p>Consejo de Gobierno Estratégico.</p>	<p>estratégico de las entidades.</p> <p>Informe de designación o delegación de miembros de juntas o consejos directivos.</p> <p>Decretos de designación y delegación.</p> <p>Informe de la clasificación estratégica de los entes descentralizados.</p> <p>Acta Comité de Pilares.</p> <p>Acta de Consejo de Gobierno Estratégico.</p>
--	--	---	---	--

		<p>aprueba y la remite al Consejo de Gobierno Estratégico.</p> <p>5. Establece con los Directores, Rectores y Gerentes, los lineamientos del relacionamiento entre el nivel central y las entidades descentralizadas por servicios.</p> <p>5.1 Implementa el plan logístico de articulación del Modelo de Gerencia Pública entre el nivel central y las entidades descentralizadas, definiendo en él la oportunidad, las instancias, informes y resultados esperados y los medios de seguimiento y evaluación.</p> <p>6. Revisa, evalúa o ajusta de manera periódica los contenidos técnicos de los pilares del Modelo de Gerencia. La creación de un nuevo pilar podrá formularse en el momento que se presente la necesidad, previo análisis de pertinencia del Consejo de Gobierno Estratégico.</p> <p>7. Coordina la implementación de los lineamientos estratégicos</p>	<p>Gobernador de Antioquia, Jefe de la Oficina Privada.</p> <p>Jefe y Profesional Especializado Oficina Privada, Comité Coordinador de Pilares.</p> <p>Jefe y Profesional Especializado Oficina Privada, Comité de cada pilar del Modelo de Gerencia Pública.</p> <p>Comité de cada Pilar del Modelo de Gerencia Pública.</p>	<p>Acuerdo Marco de Relacionamiento.</p> <p>Plan de articulación del Modelo de Gerencia Pública implementado.</p> <p>Actas de reunión Comité de pilares (Decreto 1887 de 2021).</p> <p>Pilares técnicos actualizados o creación de un nuevo pilar.</p> <p>Acta (Recomendación) del Consejo de Gobierno Estratégico.</p>
--	--	--	---	---

		de cada pilar definido y a su vez articula el trabajo de líderes temáticos del pilar en el nivel central y en cada una de las entidades descentralizadas.		Pilares implementados y articulados
3	Realizar seguimiento y evaluar la implementación de cada pilar.	Realiza bimestralmente el seguimiento y evaluación de la implementación de cada Pilar en las entidades que conforman el Conglomerado Público, para lo cual realiza las reuniones ordinarias correspondientes para el análisis de informes e identificación de necesidades.	Comité de cada Pilar.	Informe de seguimiento y evaluación. Actas de reunión del comité de cada pilar.
4	Realizar seguimiento a la implementación de los Pilares.	Realiza bimestralmente el seguimiento y evaluación de eficacia a la implementación de los pilares que conforman el Modelo de Gerencia Pública y, define los asuntos que serán sometidos a consideración al Consejo de Gobierno Estratégico. Igualmente aprueba la adición o eliminación de pilares y lineamientos estratégicos. Para lo anterior realiza reuniones ordinarias, igualmente, cada dos meses, acuerdo a la programación que para tal efecto establezca la Oficina Privada	Comité coordinador de pilares.	Acta de reunión de Comité Coordinadores de Pilares.

5	<p>Realizar seguimiento al funcionamiento y efectividad del Modelo de Gerencia Pública.</p>	<p>Elabora al menos cada 4 meses, el informe de seguimiento a la implementación y evolución del Modelo de Gerencia Pública y lo remite al Consejo de Gobierno Estratégico.</p> <p>Con el informe periódico de seguimiento a la implementación elaborado por la Oficina Privada, evalúa periódicamente el funcionamiento, efectividad y resultados consolidados de cumplimiento de la implementación y gestión del Modelo de Gerencia Pública, con el propósito de recomendar al Gobernador el direccionamiento y la estrategia de implementación del modelo.</p>	<p>Jefe Oficina Privada.</p> <p>Consejo de Gobierno Estratégico.</p>	<p>Informe cuatrimestral de seguimiento a la implementación y evolución del Modelo de Gerencia Pública.</p> <p>Informe anual de Gobierno Corporativo.</p> <p>Acta de Consejo de Gobierno Estratégico.</p>
---	---	--	--	---

6	<p>Conocer información estratégica y recomendar.</p>	<p>Recibe cada cuatro meses la información estratégica del funcionamiento del Modelo de Gerencia Pública, para con ello orientar, coordinar y articular los lineamientos que permitan generar las recomendaciones para la toma de decisiones por parte del Gobernador.</p>	<p>Consejo de Gobierno Estratégico.</p>	<p>Acta de Consejo de Gobierno Estratégico</p>
7	<p>Realizar seguimientos a las decisiones y compromisos del Consejo de Gobierno Estratégico.</p>	<p>Realiza seguimientos a las decisiones tomadas en las reuniones de Consejo de Gobierno Estratégico y consignadas en las actas, asegurando la disposición de información de avance y cumplimiento para la consulta del Despacho del Gobernador y para organismos externos.</p>	<p>Jefe y Profesional Especializado de la Oficina Privada.</p>	<p>Informe de avance e implementación de las decisiones del Consejo de Gobierno Estratégico.</p>

		<p>deben ajustarse para el desarrollo de cada pilar. Igualmente identifica los asuntos que deben ser sometidos a orientación del Consejo de Gobierno Estratégico.</p> <p>De acuerdo con la evaluación cuatrimestral del funcionamiento, efectividad y resultados consolidados de cumplimiento de la implementación y gestión del Modelo de Gerencia Pública, recomienda al Gobernador asuntos y temáticas estratégicas para el adecuado direccionamiento estratégico.</p> <p>Nota: Las orientaciones técnicas impartidas por el Comité Coordinador de Pilares, las recomendaciones técnicas del Consejo de Gobierno Estratégico, los resultados del informe de seguimiento a las decisiones realizado por la Oficina Privada y las decisiones del Gobernador deben hacer parte de los planes de mejora de cada Pilar según corresponda, los cuales serán consolidados por la Oficina Privada quien adicionará las decisiones y</p>	<p>Jefe de Oficina Privada, Consejo de Gobierno Estratégico y Gobernador de Antioquia.</p>	<p>Plan de mejoramiento general y consolidado por pilares.</p> <p>Acta de Consejo de Gobierno Estratégico.</p>
--	--	--	--	--

		compromisos administrativos y estratégicos tomados.		
--	--	---	--	--

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

- Actas de reuniones de análisis del procedimiento del direccionamiento del Modelo de Gerencia.
- Listados de asistencia a las mesas de trabajo y revisión del Modelo de gerencia.
- Acta IX de la sesión del Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Gobernación de Antioquia.

6. REGISTROS:

Código	Nombre	Responsable	Lug. Almacenamiento	Recuperación	Protección	T. Retención	Disp. Final
No Aplica							

7. CONTROL DE CAMBIOS:

VERSION	FECHA	RAZON DE LA ACTUALIZACION
1		

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:	Nombre: Cargo: Fecha:

8. LISTADO DE ANEXOS

1. Normograma.
2. Contexto Normograma.
3. Indicadores que permiten medir las acciones, propósitos y objetivos estratégicos del modelo de gerencia (7 Manuales).
4. Análisis de riesgos del modelo de gerencia.
5. Análisis de riesgos para los miembros de juntas o consejos directivos.

Fuente: *elaboración Oficina Privada*

5. Conclusiones

Presentado lo anterior, el Departamento de Antioquia ha adoptado un modelo de gerencia pública y un conjunto de normas que materializan el control de tutela, asegurando así la coordinación y eficiencia en la gestión de sus entidades descentralizadas, respetando al mismo tiempo su autonomía. Estas medidas se encuentran alineadas con las Directrices de la OCDE y la jurisprudencia que del tema se tiene a nivel nacional, buscando generar valor económico y social en las entidades y las participaciones accionarias de propiedad estatal y propiciando escenarios de fortalecimiento institucional que aseguren la adecuada toma de decisiones en el largo plazo.

La inclusión del procedimiento “Direccionar el Modelo de Gerencia Pública” en la política de direccionamiento estratégico y planificación del MIPG representa un avance crucial ya que el proceso armoniza el direccionamiento estratégico a corto, mediano y largo plazo, trazando una ruta estratégica que orienta la gestión pública en el Conglomerado Público del Departamento de Antioquia. Es esencial destacar que esta iniciativa es única en su tipo dentro de los entes territoriales, permitiendo una mejora continua en la toma de decisiones y generando valor público para los habitantes del territorio antioqueño. Así mismo, se contribuye de manera significativa a la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos del Estado, asegurando coherencia y alineación en las acciones gubernamentales para el sostenimiento social, ambiental y económico de la comunidad antioqueña.

La implementación de esta buena práctica a través de sus instrumentos de operación, son herramientas estratégicas que facilitan a la administración departamental la toma de decisiones administrativas acertadas por parte de los gerentes, juntas y consejos directivos, la optimización de recursos económicos y una relación de transparencia y confianza con los públicos de interés.

Una vez evaluado el impacto de este modelo en la sociedad antioqueña, a través de un convenio con la Universidad EAFIT, se concluyó que este modelo de gerencia pública tiene beneficios administrativos, económicos, institucionales y sociales a partir de estrategias de gobernabilidad del más alto nivel. EAFIT estimó una medición del retorno social sobre la inversión, SROI por sus siglas en inglés, esto arrojó que por cada peso que invierte el Conglomerado, se estima que retribuye 0.1 pesos en rentabilidad social, lo que indica que se obtienen beneficios más allá del dinero. En el año 2022, el Conglomerado invirtió 4.6 billones de pesos en pro de la comunidad, gracias a la eficiencia en el gasto público, pudo invertir 460 mil

millones de pesos adicionales en bienestar para los antioqueños y las antioqueñas. Esto significa que se está generando un impacto social positivo gracias a la implementación de buenas prácticas, como mejorar la calidad de vida o brindar oportunidades educativas, que van más allá de la equidad, cumpliendo con la obligación del Estado de garantizar a los ciudadanos el acceso a los bienes y servicios (Portafolio, 2023).

Todo lo anterior, da cuenta que el Conglomerado Público Gobernación de Antioquia no solo responde a la necesidad de administrar los bienes y recursos del departamento, que va mucho más allá de una figura administrativa eficiente y permite que UNIDOS hagamos realidad la Visión Antioquia 2040: corazón verde de América, equitativa, educada, competitiva, sostenible, multicultural y en paz. (Portafolio, 2023).

Esta experiencia académica ha representado un firme testimonio de la aplicación exitosa de la Ingeniería del Mejoramiento Continuo mediante la aplicación del ciclo PHVA, metodología fundamental. Sin embargo, más allá de las herramientas y procesos, su verdadero valor radica en el reconocimiento y valoración de la calidad humana presente en cada individuo involucrado. Se destaca especialmente la efectividad probada del trabajo en equipo, evidenciando que el éxito de cualquier iniciativa radica en la colaboración, el compromiso y la capacidad de las personas para trabajar hacia un objetivo común.

Referencias

- Alzate Zapata, L. (2023). *"DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN PÚBLICA TERRITORIAL EN COLOMBIA: EL CASO DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA (2020-2023)*. 1-47.
- Antioquia. Gobernación. (2020). Decreto Ordenanzal 2567. *POR EL CUAL SE DETERMINA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL, SE DEFINEN LAS FUNCIONES DE SUS ORGANISMOS Y DEPENDENCIAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES*. *Gaceta Departamental No. 22.772*, 1-142.
- Antioquia. Gobernación. (2021). Decreto 1887 de 2021. *POR EL CUAL SE REGLAMENTA EL MODELO DE GERENCIAPÚBLICA DE LA GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA Y SE ADOPTAN SUS PILARES E INSTANCIAS*. *Gaceta Departamental No.23.020*, 1-7.
- Colombia. Congreso de la República. (1998). 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. *Diario Oficial No. 52.564*, 1-8.
- Colombia. Congreso de la República. (2022). Ley 2200 de 2022. *POR LA CUAL SE DICTAN NORMAS TENDIENTES A MODERNIZAR LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS*. *Diario Oficial No. 52.564*.
- Colombia. Corte Constitucional. (2000). Sentencia C-727/00. Desconcentración Administrativa. *Gaceta de la Corte Constitucional*.
- Colombia. Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017). Decreto 1499 de 2017. *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015*. *Diario Oficial No.50.353*, 1-9.
- Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2015). *Documento CONPES 3851 de 2015. POLÍTICA GENERAL DE PROPIEDAD DE EMPRESAS ESTATALES DEL ORDEN NACIONAL*.

-
- Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Documento CONPES 3927 de 2018. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE EMPRESAS Y PARTICIPACIONES ACCIONARIAS DE LA NACIÓN.*
- Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2021). Decreto 1510 de 2021. *Por el cual se adicionan los capítulos 3, 4, 5, 6 Y 7 al Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015 Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público*, 16.
- Colombia. Presidencia de la República. (1986). Decreto 1222 de 1986. Por el cual se expide el Código de Régimen Departamental. Derogado por el artículo 154 de la Ley 2200 de 2022. *Por el cual se expide el Código de Régimen Departamental. Derogado por el artículo 154 de la Ley 2200 de 2022. Diario Oficial No. 37.498.*
- Colombia. Presidencia de la República. (1991). *Constitución Política de la República de Colombia 1991.*
- Colombia. Sector Hacienda y Crédito Público. (2015). *Decreto 1068 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público.*
- Conglomerado Antioquia. (2021). Conglomerado Gobernación de Antioquia, Una buena práctica al servicio de lo público. *Revista del Conglomerado Público Gobernación de Antioquia*, 1-60. <https://bit.ly/3vKTiGS>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2023). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 5 Marzo de 2023.* <https://bit.ly/3OerOuF>
- Gobernación de Antioquia. (2023). Manual del Sistema Integrado de Gestión. *Isolución.* <https://bit.ly/3TeyZvb>
- OCDE. (2023). *OCDE, 2023. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.* <https://www.oecd.org/corporate/soes/>
- Oficina Privada, D. del G. (2021). *MANUAL DEL PILAR GOBIERNO CORPORATIVO. 1*, 1-68. <https://bit.ly/3vM1BCj>
- Portafolio, (2023, diciembre 15). *Rentabilidad social gracias al Conglomerado Público de Antioquia.* <https://bit.ly/3UgG3rt>