



# Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado

## PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026 VERSIÓN 1

UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL  
AGENCIA NACIONAL DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO  
Enero 2023



**Martha Lucía Zamora Ávila**  
Directora General

**Mauricio Alejandro Moncayo Valencia**  
Secretario General

**Ariel Lozano Gaitán**  
Director Asesoría Legal

**César Augusto Méndez Becerra**  
Director de Defensa Jurídica Nacional

**Ana María Ordóñez Puentes**  
Directora de Defensa Jurídica Internacional

**Laura Bernal Bermúdez**  
Directora de Gestión de Información

**Paula Robledo Silva**  
Directora de Políticas y Estrategias para la Defensa Jurídica

**Ana Margarita Araujo Ariza**  
Jefe Oficina Asesora de Planeación

**Alie Rocio Rodríguez Pineda**  
Jefe Oficina Asesora Jurídica

**Luis Eberto Hernández León**  
Jefe Oficina de Control Interno

**Oswaldo Useche Acevedo**  
Jefe Oficina Asesora de Sistemas y Tecnologías de la Información

**Equipo de trabajo**  
Sandra García  
Diana Marcela Meza  
Luis Daniel Rodriguez  
Melco Javier Leuro  
Aldemar Pulido  
Leslie López Rada



## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. CONTEXTO ESTRATÉGICO .....	6
2.1 Marco Legal.....	6
2.2 Diagnóstico Actividad Litigiosa.....	7
2.3 Temas Estratégicos PND.....	13
2.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	14
3. PLATAFORMA ESTRATÉGICA .....	15
Misión .....	15
Visión .....	15
Objetivos Estratégicos.....	15
Valores Institucionales.....	15
Política del Sistema Integrado de Gestión .....	16
Política de Administración de Riesgos .....	17
Enfoque Étnico Diferencial.....	18
4. PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026.....	19
5. REFERENCIAS DOCUMENTALES .....	24



## 1. INTRODUCCIÓN

Con el propósito de orientar el rumbo que debe seguir la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, en concordancia con el proceso de direccionamiento estratégico y teniendo en cuenta los lineamientos del Gobierno Nacional, se realiza el Plan Estratégico Institucional 2023 - 2026, el cual recopila los resultados de un proceso interactivo y de construcción colectiva con el equipo Directivo de la Agencia, el cual sirve de herramienta de gestión institucional y de referente para priorizar las actividades importantes en cumplimiento de su función y objetivos.

El direccionamiento estratégico de la Agencia se enfoca en el cumplimiento de su objetivo principal: “... *el diseño de estrategias, planes y acciones dirigidos a dar cumplimiento a las políticas de defensa jurídica de la Nación y del Estado definidas por el Gobierno Nacional; la formulación, evaluación y difusión de las políticas en materia de prevención de las conductas antijurídicas por parte de servidores y entidades públicas, del daño antijurídico y la extensión de sus efectos, y la dirección, coordinación y ejecución de las acciones que aseguren la adecuada implementación de las mismas, para la defensa de los intereses litigiosos de la Nación*”<sup>1</sup> y en el desarrollo cabal de sus funciones normativas.

El presente documento contiene el contexto estratégico de la Agencia, así como cada uno de los elementos que componen la plataforma estratégica de la entidad para los próximos cuatro años, la cual se desarrolló mediante un proceso de construcción participativa de todos los directivos y varios asesores de la entidad.

El proceso inició en septiembre del 2022, con la recopilación de los primeros insumos a través de: i) dos encuestas - una a servidores de la entidad y otra a grupos de valor-, ii) la realización de tres focus group con entidades de mayor litigiosidad, de interés para el gobierno nacional y entidades territoriales y iii) entrevista con la Directora General, a fin de escuchar necesidades y perspectivas de futuro de la Agencia.

Posterior a estos ejercicios, en octubre 2022, se realizaron mesas técnicas con el equipo directivo y varios asesores de las distintas áreas donde se realizó análisis de contexto externo e interno, se identificó y definió el problema central, sus causas y efectos de la problemática litigiosa del Estado.

---

<sup>1</sup> Artículo 2 del Decreto 4085 de 2011



Producto de estos ejercicios se realizó una jornada de planeación estratégica, en el mes de noviembre 2022, donde se revisó y definió la misión, visión y objetivos estratégicos 2023-2026. Con esta nueva plataforma estratégica, la Agencia continuará su proceso de consolidación centrandose en lograr de manera oportuna y transparente, el cumplimiento de la misión para la cual fue creada y el logro de la visión que se estableció. El compromiso y participación activa de todos y cada uno de los funcionarios de la entidad serán determinantes para el logro de los objetivos trazados en cada vigencia.



## 2. CONTEXTO ESTRATÉGICO

### 2.1 Marco Legal

El Plan Estratégico 2023 - 2026, recoge y está acorde con todas las políticas y lineamientos de Gobierno establecidos para las entidades del sector público, enmarcando las actuaciones de la Agencia y alineándolas con los siguientes documentos normativos:

- **La Ley 152 de 1994**, por el cual se establece la Ley Orgánica de Planeación, en el artículo 29 establece que *"...todos los organismos de la administración pública nacional deberán elaborar, con base en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo y de las funciones que le señale la ley, un plan indicativo cuatrienal con planes de acción anuales que se constituirá en la base para la posterior evaluación de resultados. El PND es el referente técnico que orienta de manera prioritaria la gestión de las Entidades y Organismos del Estado."*
- **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"* y en su artículo 74 se establece *"A partir de la vigencia de la presente ley, 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 2482 de 2012**, *"Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión"* y se crea el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación de las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden Nacional.
- **Decreto 2482 de 2012**, *"Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión"* y se crea el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación de las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva del Poder Público del Orden Nacional."
- **Decreto 1069 de 2015**, *"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Justicia y del Derecho"*.
- **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.”*

## 2.2 Diagnóstico Actividad Litigiosa

La gestión de la defensa jurídica del Estado ha sido una preocupación clave en Colombia. Desde el año 2000, se ha subrayado la necesidad de esbozar una política pública orientada a: (i) controlar los procesos que se adelantan contra la Nación; (ii) sistematizar la información relacionada con la actividad litigiosa de la Nación; (iii) unificar las estrategias de defensa jurídica de los intereses del Estado; y (iv) determinar los criterios de actuación, seguimiento y responsabilidades en los casos en que la Nación es parte procesal. Así mismo, el Fondo Monetario Internacional coincidió en la importancia de fortalecer la defensa jurídica del Estado en el marco del compromiso del país con la estabilidad macroeconómica y fiscal.

La insuficiente efectividad en el desempeño de la defensa jurídica del Estado tiene un impacto directo sobre las cuentas públicas. Una tasa elevada de sentencias desfavorables incide en los pagos que debe afrontar el país para resarcir las reparaciones e indemnizaciones que dicten los tribunales.

A 31 de diciembre de 2022, había alrededor de 332 mil litigios activos en contra de la Nación, cuyas pretensiones ascendían a \$498 billones de pesos<sup>2</sup>, que equivalen al 142% del presupuesto de gastos de la Nación aprobado para 2022 y al 42% del PIB de Colombia<sup>3</sup>. De este total, 332.206 correspondían a procesos judiciales, con pretensiones por \$498 billones, 34 a arbitramentos nacionales con pretensiones por \$3,7 billones, y 13 eran controversias internacionales de inversión por valor de \$59,36 billones<sup>4</sup>. Adicionalmente, había 897 peticiones y casos notificados al Estado ante el Sistema Interamericano de Derechos Humanos.

Al comparar las cifras del cierre del año 2022 con aquellas del año 2021 se observa que el número de procesos aumentó 7,4% (al pasar de 309.234 a 332.206) y las pretensiones lo hicieron en 15% (pasando de \$433,2 a \$498,2 billones). Pese a lo

---

<sup>2</sup>Se excluyen dos demandas por considerarse temerarias, tal y como se explicó en el pie de página anterior. La primera demanda fue instaurada en contra de la Superintendencia de Sociedades y corresponde a una reparación directa cuyas pretensiones ascienden a 118,8 billones de pesos; la segunda agrupa a todas las víctimas del conflicto armado por causa del desplazamiento forzado en el país y cuyas pretensiones alcanzan los 4.348,2 billones. Las pretensiones de estos dos procesos corresponden a 12 veces el Presupuesto de Gastos de la Nación para 2022 que es de \$350,4 billones sin deuda.

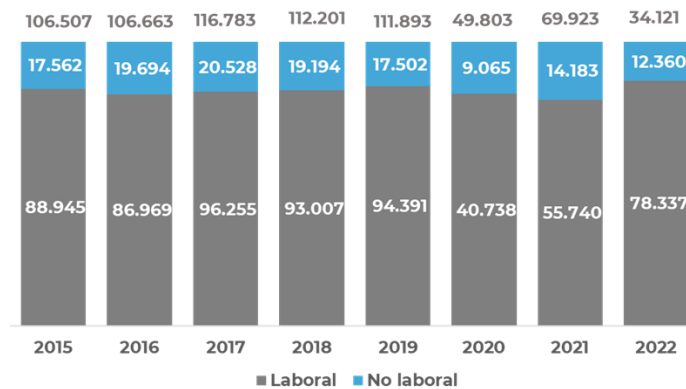
<sup>3</sup> El Presupuesto de Gastos de la Nación para 2022 es de \$350,4 billones sin deuda. El PIB a precios corrientes de 2021 fue de 1.177 billones, de acuerdo con las cifras del DANE al 16 de mayo de 2022.

<sup>4</sup> La TRM utilizada para el cálculo fue de \$ 4.787, tasa promedio diciembre 2022.



anterior, al analizar el comportamiento histórico de la litigiosidad de la Nación se observa que, a partir del año 2017 las pretensiones indexadas han seguido una tendencia al alza, mientras que el número de procesos ha seguido una a la baja.

Gráfica 1 Evolución número de demandas laborales y no laborales admitidas por año 2015-2022



**Fuente:** Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado. **Corte:** 31 de diciembre de 2022. **Cálculos:** DGI-Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.

El gráfico anterior muestra la evolución de los procesos admitidos discriminados por asuntos laborales y no laborales. Como se puede apreciar, hay un comportamiento relativamente estable en la distribución de estas dos categorías, puesto que los procesos laborales han representado el 80%-85% de los procesos admitidos en 2015-2022, dejando una participación de 15%-20% para los procesos no laborales. En particular, de los 34.121 procesos admitidos a junio de 2022, 85% fueron procesos laborales (28.857 procesos) frente a 15% de no laborales (5.264). Así pues, los procesos laborales activos al primer semestre de 2022 llegaron a los 119.383 procesos, mientras que los no laborales sumaron 82.033 procesos.

Por otra parte, el 84% de las pretensiones de los procesos judiciales se encuentran concentradas en una tercera parte del total de departamentos del país; siendo Cundinamarca el departamento que tiene la mayor participación en la distribución con \$152,7 billones, que equivalen al 33% del total nacional. Esto a razón que dentro de los despachos judiciales que hacen parte del departamento se encuentra el Tribunal Administrativo de Cundinamarca, al igual que las Altas Cortes, lo cual hace que las pretensiones económicas de los procesos conocidos por estos despachos sean mayores producto de la competencia jurídica que tiene este tipo de despacho. Entre la tipología de procesos que hacen parte del departamento en su mayoría corresponden a nulidades y restablecimiento del





derecho, cuya participación es del 34%, seguidos de las acciones de grupo con una participación del 30% en el total de las pretensiones.

Por otra parte, el segundo y tercer departamento que agrupan el mayor monto de pretensiones son: Sucre con una participación del 15% del total de pretensiones y Bolívar con el 8%. Para el caso de los dos departamentos, el valor de las pretensiones se encuentra concentrados en los procesos de acción de grupo, las cuales equivalen al 89% y 52 % para cada departamento respectivamente.

Al centrarse el análisis en las entidades cuyos procesos activos son los más costosos, se encuentra que los procesos que contribuyen en mayor medida al valor de las pretensiones son las acciones de grupo y reparaciones directas, en las cuales las pretensiones de la demanda son de carácter económico, como también suele agrupar afectaciones que tienen un alto impacto social.

En la siguiente tabla se presentan las 10 entidades que concentran el mayor monto de pretensiones acumuladas por procesos activos a cierre 2022, y se compara con el valor de las pretensiones del 2021. Se observa que en 8 de las 10 entidades con mayores pretensiones acumuladas se registró un incremento en el valor de las pretensiones

*Tabla 1 Entidades con procesos de mayores pretensiones en el 2022*

Nº	Entidad	2022		2021		Variación % pretensiones 2021-2022
		Número de procesos	Pretensiones (billones)	Número de procesos	Pretensiones (billones)	
1	Policía Nacional	20.090	\$ 144,6	21.481	\$ 122,9	18%
2	Ministerio de Defensa Nacional - MinDefensa	23.602	\$ 81,2	23.422	\$ 65,7	24%
3	Ministerio de Minas y Energía - MinMinas	1.247	\$ 76,4	1.231	\$ 77,0	-1%
4	Ministerio de Transporte - MinTransporte	1.771	\$ 57,1	1.729	\$ 55,3	3%



5	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible - MinAmbiente	1.189	\$ 57,0	1.084	\$ 52,5	9%
6	Dirección Ejecutiva de Administración Judicial - DEAJ	26.063	\$ 54,9	25.453	\$ 40,5	35%
7	Fiscalía General de la Nación - FGN	19.971	\$ 47,4	19.553	\$ 43,9	8%
8	Ministerio del Interior - MinInterior	1.405	\$ 46,8	1.438	\$ 41,0	14%
9	Superintendencia de Transporte	564	\$ 39,4	661	\$ 35,2	12%
10	Autoridad Nacional de Licencias Ambientales - ANLA	639	\$ 37,7	563	\$ 47,7	-21%

**Fuente:** Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado. **Corte:** 31 de diciembre de 2022. **Cálculos:** DGI- Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.

Estas entidades concentran el 80% de los procesos activos en contra de la Nación (253.292 procesos) y el 61% de las pretensiones (\$285,1 billones). El 76% de las demandas son de tipo laboral (191.501 procesos), cuyas causas están asociadas a pensiones, cesantías, prestaciones y/o reliquidaciones (ver anexos). La causa más frecuente es la de desconocimiento de traslado de régimen pensional, con una participación del 13% sobre el total de procesos de las diez entidades con mayor número de procesos activos (33.399 procesos). A esta causa le sigue el incumplimiento en sentencia judicial con el 9% de estos procesos (23.950).

Al analizar las cifras de tasa de éxito se debe tener en cuenta el impacto de la litigiosidad de Colpensiones. Esta entidad, que tradicionalmente ha sido la de mayor litigiosidad en número de procesos, tiene una baja tasa de éxito respecto al resto de entidades y reporta terminaciones anuales que se equiparan a aquellas del resto de entidades en conjunto (promedio anual de 24.563 terminaciones en 2018-2022 para Colpensiones vs. 28.195 para el resto de entidades). Cabe mencionar que el 41% de los procesos terminados en el 2022 corresponden a Colpensiones. Por todo lo anterior, se presenta la información desagregada con y sin esta entidad.



La tabla 2 muestra la trayectoria de la tasa de éxito por año de terminación y la acumulada para los últimos tres años, con y sin Colpensiones. Se evidencia que la tasa de éxito anual con Colpensiones tiene una tendencia a la baja explicada por los movimientos de la tasa de esta entidad en el período 2020-2022 (pasando del 44% en 2020, al 33% en 2021 y al 23% en 2022). Al contrario, al analizar la tasa de éxito excluyendo a Colpensiones, se encuentra una tendencia creciente (pasando de 51,7% en 2020 a 56,6% en 2022).

Tabla 2 Tasa de éxito de procesos judiciales en contra de la Nación

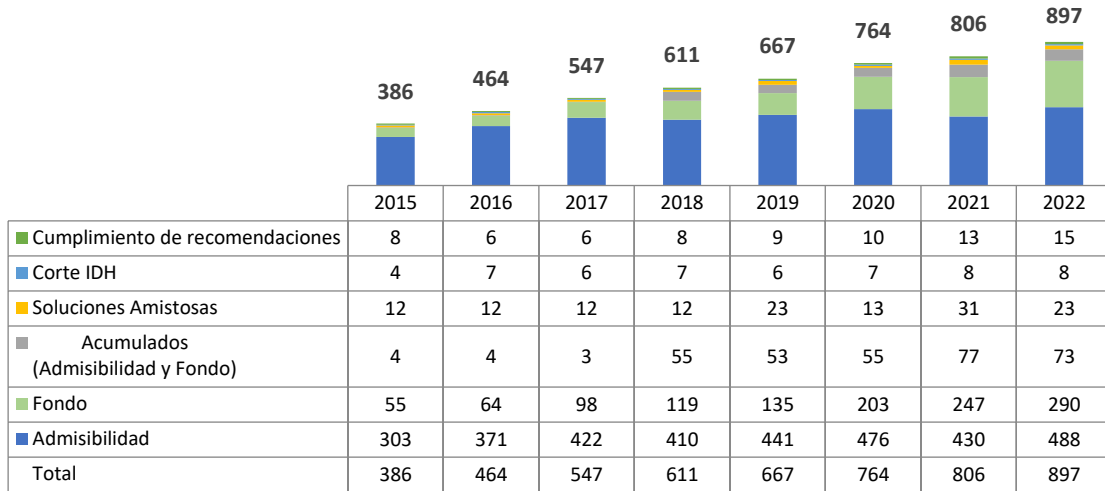
Caso	Indicador	2020	2021	2022
Con Colpensiones	Tasa de éxito <sup>1</sup>	48,9%	44,1%	42,7%
	Nº Procesos con fallo favorable	23.940	25.600	21.070
	Nº Procesos terminados	48.921	57.988	49.311
	Tasa acumulada <sup>2</sup>	34,4%	35,2%	35,8%
Sin Colpensiones	Tasa de éxito <sup>1</sup>	51,7%	52,4%	56,6%
	Nº Procesos con fallo favorable	17.687	18.026	16.653
	Nº Procesos terminados	34.215	34.377	29.410
	Tasa acumulada <sup>2</sup>	47,2%	47,6%	48,3%

**Fuente:** Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa del Estado. **Cálculos:** Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado. **Corte:** 31 de diciembre de 2022. **Nota 1:** Incluye los procesos terminados por sentencia en el período reportado y el sentido del fallo que corresponde a la ejecutoria de la sentencia. **Nota 2:** La tasa acumulada corresponde a los cálculos realizados sobre la totalidad de procesos terminados por sentencia a la fecha de corte.

En materia de defensa internacional, con corte a 31 de diciembre de 2022, fueron notificados al Estado 897 peticiones y casos. De esos, hay 488 en etapa de admisibilidad, 290 en etapa de fondo, 73 en etapas acumuladas de admisibilidad y fondo, 23 en solución amistosa, 15 en cumplimiento de recomendaciones y 8 en litigio ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos.



Gráfica 2 Evolución de las peticiones y casos de Colombia ante el SIDH



Fuente: SIDH

En arbitraje internacional de inversión, a 31 de diciembre de 2022, existen 13 reclamaciones contra Colombia que han avanzado a la etapa arbitral, bajo acuerdos internacionales de inversión Suiza, Estados Unidos, Canadá, España y Reino Unido. Las 13 reclamaciones mencionadas han sido asumidas por la Agencia y presentan pretensiones aproximadas de 59,63<sup>5</sup> billones de pesos.

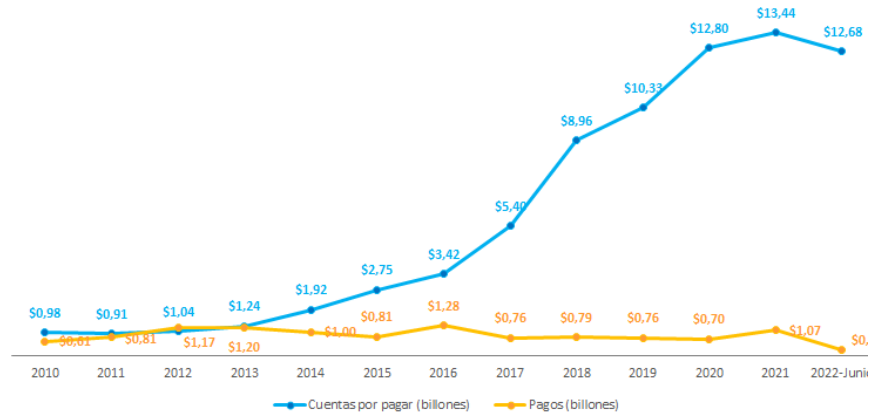
Por otra parte, los pasivos generados por condenas y conciliaciones a entidades públicas del orden nacional presentan una tendencia creciente durante el período comprendido entre 2010 y 2022. Ello resultado de las nuevas condenas impartidas contra la Nación y del estancamiento, e incluso caída, en los pagos realizados por el Estado, en especial, a partir del 2013. El promedio anual de pagos ejecutados entre el 2015 y el 2021 fue del orden de los \$880 mil millones, y para el cierre del segundo trimestre de 2022 los pagos ascendían a \$258.859 millones, mientras que al 30 de junio de 2022 la deuda de la Nación por este concepto alcanzó los \$12,7 billones<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> La TRM utilizada para el cálculo fue de \$4.787,89, tasa promedio diciembre 2022.

<sup>6</sup> Fuente: Resumen de saldos de la cuenta 2.4.60 de Créditos judiciales (cuentas por pagar), Sistema CHIP, Contaduría General de la Nación. Fecha de la consulta: 11 de marzo de 2021.



Gráfica 3 Evolución del pasivo cierto por las condenas y conciliaciones contra la nación (billones de pesos)



Fuente: Las cuentas por pagar se estiman a partir de los saldos reportados para las 86 principales entidades en [www.chip.gov.co](http://www.chip.gov.co). Los pagos corresponden a las ejecuciones presupuestales reportadas por las entidades a SIIF.

La Agencia ha avanzado en la formulación de políticas y metodologías de prevención de daño antijurídico; ha participado directamente y ha dado orientaciones en importantes procesos judiciales, conciliaciones, y trámites arbitrales en defensa de los intereses de la Nación; ha definido mesas de coordinación para el manejo de la defensa en los procesos más cuantiosos en contra del Estado, ha fungido como mediadora de litigios al interior de la rama ejecutiva del nivel central; ha creado el Modelo Óptimo de Gestión y la Comunidad Jurídica del Conocimiento, como instrumentos para difundir buenas prácticas, promover el uso de las herramientas desarrolladas y generar procesos colaborativos entre los encargados de defender los intereses del Estado, ha fortalecido el Sistema Único de Gestión e Información de la Actividad Litigiosa, entre otros.

Como conclusión, hoy es posible conocer con mayor certeza la magnitud de la litigiosidad en contra del Estado y ganar más casos de los que se pierden con condenas cada vez menores. No obstante, el problema de la litigiosidad en contra del Estado presenta elementos que requieren una mayor gestión para fortalecer la Defensa Jurídica del Estado y de la cual parte la Agencia para definir su ruta estratégica en los próximos 4 años.

### 2.3 Temas Estratégicos PND

El Departamento Nacional de Planeación - DNP a través de la recopilación de insumos del Programa de Gobierno “Colombia potencia mundial de la vida”,



comunicados de prensa y proyectos de Ley y discursos señor presidente identificó los temas estratégicos para el sector justicia y que fueron evaluados por la Agencia en la construcción de la plataforma estratégica siendo los siguientes:

### **Justicia centrada en las personas y territorios**

- Diseño e implementación de servicios de justicia centradas en las personas y las particularidades y diferencias de los territorios
- Promoción y fortalecimiento de los Métodos de Resolución de Conflictos en los territorios para transformar los conflictos y mejorar la convivencia pacífica en las comunidades y territorios
- Consolidación e institucionalización de medición robusta de los problemas justiciables, las necesidades jurídicas y los niveles de capacidad legal de las personas para el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de justicia

### **Transformación y modernización de la justicia**

- Consolidación de una política de Estado de mediano y largo plazo para la transformación digital de la justicia
- Implementación de la Política de Prevención y atención de daño antijurídico en el Estado Colombiano
- Mejoramiento de los sistemas de información, con el fin de contar con datos más confiables y precisos de las entidades que componen el Sistema de Justicia, que permitan el desarrollo de políticas basadas en la evidencia.

### **Justicia restaurativa y medidas de reconciliación**

- Aplicación de mecanismos de terminación anticipada del proceso penal
- Fortalecer los mecanismos de conciliación procesal como escenario para la implementación de programas, procesos y prácticas restaurativas en el SRPA

## **2.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Respecto a los objetivos de desarrollo sostenible - ODS, la Agencia se encuentra enmarcada en el ODS No. 16 **“Paz, Justicia e Instituciones sólidas”**, frente a esto se busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.

La disminución del impacto fiscal de la actividad litigiosa del Estado permite un mejor uso de los recursos públicos los cuales se redistribuyen y permiten una mayor inversión social para lograr los demás ODS en el marco de la Agenda 2030.



### 3. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

La plataforma estratégica está compuesta por: misión, visión, objetivos estratégicos, valores y política institucional, los cuales dirigen el camino de la entidad entre 2023 – 2026, la cual fue adoptada por la Resolución 006 del 10 de enero 2023.

#### Misión

La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, tendrá como misión liderar la prevención del daño antijurídico y la defensa jurídica del Estado, fomentando el respeto por los derechos de los ciudadanos y la legitimidad de las instituciones, protegiendo el patrimonio público y cumpliendo con los fines esenciales del Estado.

#### Visión

En el 2026, la Agencia lidera activamente el Sistema de Defensa Jurídica del Estado, a través de la gestión de la información y del conocimiento, transformando la cultura de prevención, solución amistosa y defensa jurídica, de manera justa y efectiva, para optimizar los recursos del Estado.

#### Objetivos Estratégicos

Se establecen como objetivos estratégicos 2023-2026 de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado los siguientes:

- 1) Gestionar de manera sistémica la prevención del daño antijurídico
- 2) Impulsar una cultura de resolución de conflictos en etapa temprana
- 3) Fortalecer las herramientas y capacidades para atender la defensa jurídica
- 4) Impulsar la eficiente gestión fiscal de los pagos de sentencias, conciliaciones y laudos
- 5) Potenciar la gestión de la información, del conocimiento y la innovación para optimizar los resultados de la defensa jurídica del Estado
- 6) Fortalecer la cultura organizacional y la optimización de procesos, áreas y herramientas bajo el enfoque de gestión por resultados

#### Valores Institucionales

Mediante Resolución No 108 del 28 de febrero de 2018, “*Por medio de la cual se adopta el Código de Integridad de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica*”, la Agencia adoptó los siguientes valores:



VALOR	DESCRIPCIÓN
Honestidad	Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
Respeto	Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.
Compromiso	Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
Diligencia	Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.
Justicia	Actuó con imparcialidad garantizando los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación.
Solidaridad	Promuevo el compromiso de unidad, trabajando en equipo para sacar adelante meta e intereses comunes.
Pasión por la excelencia	Actuó con actitud, persistencia e inteligencia con el fin de lograr destacar mis actitudes y talentos, de la manera más eficaz posible.

La orientación estratégica de la Agencia se concibe a través de estos valores institucionales, los cuales enmarcan la forma de ser y actuar de los servidores públicos y colaboradores de la entidad.

### Política del Sistema Integrado de Gestión

La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado-ANDJE, se compromete a adelantar su gestión atendiendo las directrices establecidas por el Gobierno Nacional, apoyar la definición, divulgación e implementación de políticas, estrategias, planes y acciones que aseguren la defensa de los intereses litigiosos de la nación y la protección efectiva del patrimonio público.

Las acciones adelantadas por la entidad se enmarcan en los principios éticos establecidos en la Constitución Política y la mejora continua de su Sistema Integrado de Gestión Institucional en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, con el propósito de superar las necesidades y expectativas de sus clientes.





## Política de Administración de Riesgos

En atención a los criterios que respecto a la gestión de los riesgos establece las metodologías expedidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, las orientaciones dadas por la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la Republica en torno a los riesgos de corrupción, a través de la Ley 1474 de 2011, lo establecido en el modelo de seguridad y privacidad de la información del MINTIC y lo descrito en la norma técnica colombiana NTC ISO/IEC 27001:2013 respecto a los riesgos de seguridad de la información y que la política de administración de riesgos debe establecer la orientación que la entidad debe tomar respecto a las opciones de tratamiento y manejo de los efectos que pueda generar la materialización de los riesgos al interior y como esta materialización puede afectar el logro de los objetivos institucionales.

La ANDJE adoptó la metodología definida por el Departamento Administrativo de la Función Pública-DAFP e incorporada en el Modelo Estándar de Control Interno – MECI y la Guía de Administración del Riesgo. Al interior de la entidad se establecieron las directrices para la administración del riesgo en la Guía de Administración de Riesgos de la ANDJE, que incluye: identificación, análisis, valoración de riesgos y la selección de las políticas de administración de los mismos, las cuales están definidas de la siguiente manera:

### a. Evitar el riesgo

Tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización. Es siempre la primera alternativa a considerar, se logra cuando al interior de los procesos se genera cambios sustanciales por mejoramiento, rediseño o eliminación, resultado de unos adecuados controles y acciones emprendidas. Un ejemplo de esto puede ser el control de calidad, manejo de los insumos, mantenimiento preventivo de los equipos, desarrollo tecnológico, etc.

### b. Reducir el riesgo

Implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección). La reducción del riesgo es probablemente el método más sencillo y económico para superar las debilidades antes de aplicar medidas más costosas y difíciles. Se consigue mediante la optimización de los procedimientos y la implementación de controles. Según lo definido Decreto 124 de 2016 expedido por el Departamento Administrativo de la Presidencia, la Función Pública y el Departamento Nacional



de Planeación, señala como metodología para diseñar y hacer seguimiento a la estrategia de lucha contra la corrupción y de atención al ciudadano de que trata el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, la establecida en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano contenida en el documento "Estrategias para la Construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano", para el caso de los riesgos de corrupción, las únicas opciones de tratamiento a seleccionar son Eliminar o Reducir, y se deben tomar acciones orientadas a reducir la materialización del riesgo.

#### **c. Compartir o transferir**

Reduce su efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones, como en el caso de los contratos de seguros o a través de otros medios que permiten distribuir una porción del riesgo con otra entidad, como en los contratos a riesgo compartido. Es así como, por ejemplo, la información de gran importancia se puede duplicar y almacenar en un lugar distante y de ubicación segura, en vez de dejarla concentrada en un solo lugar.

#### **d. Asumir**

Luego de que el riesgo ha sido reducido o transferido puede quedar un riesgo residual que se mantiene, en este caso el gerente del proceso simplemente acepta la pérdida residual probable y elabora planes de contingencia para su manejo. Aquellos riesgos que después de la valoración con controles hayan quedado ubicados en una zona de riesgo "Alta" o "Extrema", deberán contar con un plan de mejoramiento enfocado en la reducción de la calificación del mismo hasta dejarlo como mínimo en una zona de riesgo moderada. Para aquellos riesgos que puedan afectar los productos o servicios generados por la agencia, el Comité Institucional de Desarrollo Administrativo debe efectuar la evaluación y priorización de los mismos para adelantar las acciones correspondientes. 3.5.1

### **Enfoque Étnico Diferencial**

El enfoque diferencial étnico es aquel que identifica y actúa sobre las necesidades diferenciales de atención y protección de los derechos individuales y colectivos de los grupos étnicos que habitan en nuestro país.

La Agencia de manera progresiva irá implementando orientaciones para la identificación de las mecanismos e instrumentos que permitan la atención de los grupos étnicos a través de los proyectos, programas, y servicios de la entidad donde se involucre esta población. Anualmente la entidad desarrolla un estudio de caracterización de usuarios y grupos de interés con el fin de identificar los



grupos de valor e interés, sus necesidades y expectativas, canales de atención, percepción de la imagen y reputación de la entidad, permitiendo a la Agencia 1) definir una estrategia de comunicación acorde a las necesidades identificadas teniendo en cuenta enfoques diferencias 2) evaluar los canales existentes de comunicación 3) optimizar el portafolio de servicios de la Agencia.

#### 4. PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2026

Definida la plataforma estratégica de la entidad se definieron las metas de impacto las cuales son indicativas para los próximos cuatro años; permiten definir la hoja de ruta y de referente para priorizar las actividades que garanticen su cumplimiento. Esta hoja de ruta indicativa se convierte en el Plan Estratégico Institucional 2023 - 2026 el cual se aterriza a través del Plan de Acción Institucional para cada vigencia en la Agencia.

**Objetivo 1:** Gestionar de manera sistémica la prevención del daño antijurídico

META IMPACTO 2026	META ANUAL			
	2023	2024	2025	2026
Disminuir el 10% de procesos admitidos en cada una de las 10 entidades priorizadas.	0%	3%	6%	10%
Disminuir en un 10% de procesos admitidos en 10 causas priorizadas	0%	3%	6%	10%
Disminuir en un 20% de procesos admitidos en las principales 10 causas transversales EPON + 4 internacionales (arbitraje y SIDH)	0%	5%	10%	20%
Disminuir en un 10% la litigiosidad ocasionada por entidades nacionales en 3 territorios priorizadas (Chocó, Sucre, Cundinamarca)	1%	2%	3%	5%
Evitar que Colombia ingrese a la CPI	0%	0%	0%	0%
Disminuir en un 20% de los informes de fondo emitidos la CIDH durante el periodo 2018-2022 relacionados con la FGN	5%	7%	10%	20%
100% de las EPON y Territorial incluyen el componente de prevención en su Sistema de Gestión de Calidad (mapa de riesgos, rendición de cuentas, plan de capacitación)	0%	30%	60%	100%



### Objetivo 2: Impulsar una cultura de resolución de conflictos en etapa temprana

META IMPACTO 2026	META AÑO A AÑO			
	2023	2024	2025	2026
Aumentar en un 50% los acuerdos conciliatorios en las 10 causas con riesgo medio alto –alto de probabilidad de pérdida	0%	15%	35%	50%
Aumentar en un 50% la tasa de éxito de los MASC distintos a los arbitramentos	0%	15%	35%	50%
Disminuir el 50% de tutelas por violación del derecho de petición en las 10 EPON más demandadas por esa razón.	0%	15%	35%	50%
100 procesos de soluciones amistosas homologadas	25	50	75	100
Evitar 8 procesos de arbitraje de inversión internacional en etapa prearbitral no pase a etapa arbitral.	2	3	5	8
Intervención masiva en todos los procesos DAS con el fin de lograr su terminación durante el cuatrienio	0%	30%	60%	100%

### Objetivo 3: Fortalecer las herramientas y capacidades para atender la defensa jurídica

META IMPACTO 2026	META AÑO A AÑO			
	2023	2024	2025	2026
Aumentar en 10 puntos porcentuales la tasa de éxito nacional	2	4	6	10
70 billones de ahorros por la efectiva defensa en procesos en los que la Agencia interviene de manera directa en procesos nacional incluyendo fallos favorables + condena pretensión + Arbitraje internacional	12	40	60	70
100% recuperación de costas y gastos de representación legal en el arbitraje de inversión	100%	100%	100%	100%
90% de tasa de éxito monetaria acumulada en arbitrajes de inversión	80%	90%	90%	90%



META IMPACTO 2026	META AÑO A AÑO			
	2023	2024	2025	2026
100% de los casos identificados como inadmisibles y archivables ante el SIDH	100%	100%	100%	100%
Ganar al menos 1 caso ante CorIDH				1
Sistema de defensa jurídico formalizado y operando de manera articulada	0%	10%	50%	100%

**Objetivo 4:** Impulsar la eficiente gestión fiscal de los pagos de sentencias, conciliaciones y laudos

META IMPACTO 2026	META AÑO A AÑO			
	2023	2024	2025	2026
90% de reducción en la deuda fiscal por sentencias, laudos y conciliaciones	0%	10%	50%	90%
Reducir en un 40% el porcentaje a pagar por concepto de intereses	10%	20%	30%	40%
Presentar demandas, a través del medio de control de repetición, en el 70% de los casos de sentencias condenatorias de carácter indemnizatorio.	5%	30%	50%	70%
Aumentar 10 puntos porcentuales la tasa de éxito en acciones de repetición	0	0	5	10

**Objetivo 5:** Potenciar la gestión de la información, del conocimiento y la innovación para optimizar los resultados de la defensa jurídica del Estado

META IMPACTO 2026	META AÑO A AÑO			
	2023	2024	2025	2026
eKOGUI 3.0 sistema de gestión de casos alertas y analítica avanzada implementado	0%	20%	50%	100%
Aumentar en 10pp usabilidad eKOGUI frente a LB 2023	0	2	6	10
Aumentar en 10 pp calidad de información eKOGUI frente LB 2023	0	2	6	10
Aumentar en 10 puntos porcentuales la tasa de éxito de los apoderados en las 20	0	3	7	10



META IMPACTO 2026	META AÑO A AÑO			
	2023	2024	2025	2026
entidades con mayor problemática litigiosa y en las 10 causas con mayor número de procesos				

**Objetivo 6:** Fortalecer la cultura organizacional y la optimización de procesos, áreas y herramientas bajo el enfoque de gestión por resultados

META IMPACTO 2026	META AÑO A AÑO			
	2023	2024	2025	2026
Aumentar en 10 pp el nivel de conocimiento del portafolio de servicios de la Agencia en los grupos de valor	0	3	5	10
Alcanzar la medición máxima de referencia en la medición de la Política Gestión presupuestal y Eficiencia del Gasto Público del MIPG	90%	95%	100%	
Alcanzar la medición máxima de referencia en la medición de la Política Gestión Documental MIPG	90%	95%	100%	
100% del acervo documental actualizado conforme a las TRD convalidadas	0%	25%	50%	100%
Alcanzar la medición máxima de referencia en la medición de la Política Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos del MIPG	90%	95%	100%	
Alcanzar la medición máxima de referencia en la medición de la Política Gestión del Conocimiento y la Innovación del MIPG	90%	95%	100%	
Alcanzar la medición máxima de referencia en la medición de la política Gestión Estratégica del Talento Humano del MIPG	90%	95%	100%	
Alcanzar la medición máxima de referencia en la medición de la Política Servicio al Ciudadano MIPG	90%	95%	100%	
Alcanzar la medición máxima de referencia en la medición de la Política Gobierno Digital MIPG	90%	95%	100%	
Alcanzar la medición máxima de referencia en la medición de la Política Seguridad Digital MIPG	90%	95%	100%	



META IMPACTO 2026	META AÑO A AÑO			
	2023	2024	2025	2026
Incrementar en 10 pp el indicador compuesto de desempeño de las Oficinas Jurídicas (LB: 83,90)	2	4	6	10
Alcanzar la medición máxima de referencia en medición de la política Gestión de Información Estadística del MIPG	90%	95%	100%	
Alcanzar la medición máxima de referencia en medición de la política Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción del MIPG	90%	95%	100%	

Anualmente se revisan los avances de los objetivos estratégicos, metas del cuatrienio, y se revisan los productos definidos para la vigencia correspondiente con el fin de incorporarlos al Plan de Acción Institucional del año que corresponda. Los indicadores del Plan de Acción Institucional se cargan en la herramienta DARUMA, la cual es la herramienta oficial de monitoreo de los planes y gestión de la entidad.

Este despliegue del Plan Estratégico esta incluido en el proceso del proceso Direccionamiento Estratégico en el Manual de Planeación Estratégica DE-M-05 y el procedimiento Formulación y seguimiento a planes y programas DE-PE-09.

Hacen parte integral de este documento los Planes de Acción Institucionales de cada una de las vigencias, los cuales se encuentran publicados en la página web de la entidad y cargados en la herramienta del sistema integrado de gestión institucional.



## 5. REFERENCIAS DOCUMENTALES

Los documentos que se tuvieron en cuenta para la realización de este documento son:

- Decreto 4085 de 2011, 915 de 2017, 2269 de 2019 y 1244 de 2021.
- Documento "Conpes 3971 de 2019"
- Programa de Fortalecimiento de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado de Colombia. Crédito N° 4922-OC/CO.
- Temas estratégicos sector – DNP
- Resultados de la Gestión 2022 de la Agencia
- Presupuesto General de la Nación. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Anteproyecto de Presupuesto 2022. Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado - ANDJE
- Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.