



**Defensa Jurídica
del Estado**



PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026

VERSIÓN 5

**UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL
AGENCIA NACIONAL DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO
DICIEMBRE DE 2025**

 Defensa Jurídica del Estado		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 05
			Pág.: 2 de 41

César Palomino Cortés

Director General

Diana Sofía Morales Rueda

Secretaría General

Juan Carlos Delgado D'aste

Director Asesoría Legal

Mariano Ezequiel Barros Rivadeneira

Director de Defensa Jurídica Nacional

Yebrail Haddad Linero

Director de Defensa Jurídica Internacional

Gleidys Margoth Blanco Córdoba

Directora de Gestión de Información

Julie Carolina Armenta Calderón

Directora de Políticas y Estrategias para la Defensa Jurídica

Yohanna Pilar Cubillos Santos

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Alie Rocío Rodríguez Pineda

Jefe Oficina Asesora Jurídica

Adriana Milena Herrera Abril

Jefe Oficina de Control Interno

Diana Betty Clavijo Vargas

Jefe Oficina Asesora de Sistemas y Tecnologías de la Información

Equipo de trabajo

Diana Marcela Meza

Adriana Sofía Arévalo

Luis Daniel Rodríguez

Melco Javier Leuro

Raúl Rodolfo Zuleta

Henry Gil Romaña

Aldemar Pulido Barreto

Adriana Rodríguez Guzmán

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	4
2.	CONTEXTO ESTRATÉGICO	6
2.1	Marco Legal	6
2.2	Diagnóstico Actividad Litigiosa	7
2.3	Plan Nacional de Desarrollo- PND 2022- 2026.....	21
2.4	Plan estratégico sector Justicia y del Derecho	22
2.5	Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	26
3.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA 2023-2026.....	27
3.1	Misión	27
3.2	Visión	27
3.3	Objetivos Estratégicos	27
3.4	Valores Institucionales.....	28
3.5	Política del Sistema Integrado de Gestión	28
3.6	Política de Administración de Riesgos	29
3.7	Enfoque Étnico Diferencial.....	31
4.	METAS INDICATIVAS CUATRIENALES	32
4.1	Componentes Estratégicos	32
4.2	Metas indicativas institucionales.....	33
5.	REFERENCIAS DOCUMENTALES	40

		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 05
			Pág.: 4 de 41

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"*¹ 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.

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 centrando sus esfuerzos 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

¹ Artículo 2 del Decreto 4085 de 2011

		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 05
			Pág.: 5 de 41

de todos y cada uno de los funcionarios de la entidad serán determinantes para el logro de los objetivos trazados en cada vigencia.

El 2 de junio de 2023 se sancionó la Ley 2294 de 2023 del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida", en el cual dentro su artículo 206 se establece la creación del Sistema de Defensa Jurídica del Estado (SDJE), el cual incluye a la Agencia como entidad coordinadora. A partir de estos lineamientos, la Agencia actualiza su plan estratégico 2023-2026 y sus planes de acción, tal como lo establece el artículo 29 de la Ley 152 de 1994. Por otra parte, en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño no. 5 del 31 de mayo de 2023, se aprueba la política de calidad del Sistema de Gestión de Calidad de la Agencia.

El 8 de julio de 2024, tras la incorporación de un nuevo equipo directivo en propiedad, se llevó a cabo una actualización de las metas estratégicas. Este cambio en la dirección exigió una revisión integral de la plataforma estratégica, lo que permitió ajustar y alinear las metas con las nuevas directrices. Como resultado, se procedió a versionar el documento oficial con las metas estratégicas actualizadas, reflejando el nuevo enfoque de gestión.

		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 04
			Pág.: 6 de 41

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."*
- **Ley 1444 de 2011**, por la cual se crea la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.
- **Ley 2080 de 2021**, por medio de la cual se reforma el código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo -ley 1437 de 2011- y se dictan otras disposiciones en materia de descongestión en los procesos que se tramitan ante la jurisdicción.
- **Ley 2294 de 2023**, Por medio del cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2022 -2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida".
- **Decreto 4085 de 2011**, modificado parcialmente por los Decretos 698 de 2012, 1311 de 2015, 915 de 2017 2269 de 2019, 1698 de 2019 y 1244 de 2021, *"Por el cual se establecen los objetivos y la estructura de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado."*
- **Decreto 1083 de 2015**, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, desarrolló el Sistema de Gestión, creado en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, el cual integró los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad.
- **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."*
- **Decreto 612 de 2018,** *"Por el cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado"*.
- **Conpes 3971 de 2019** *"Concepto favorable a la Nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por USD15 millones, o su equivalente en otras monedas, destinado a financiar el programa de fortalecimiento de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado"*

Las demás normas relacionadas con los planes estratégicos y de acción mencionados en el Decreto 612 de 2018, se incluirán en sus documentos respectivos.

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.

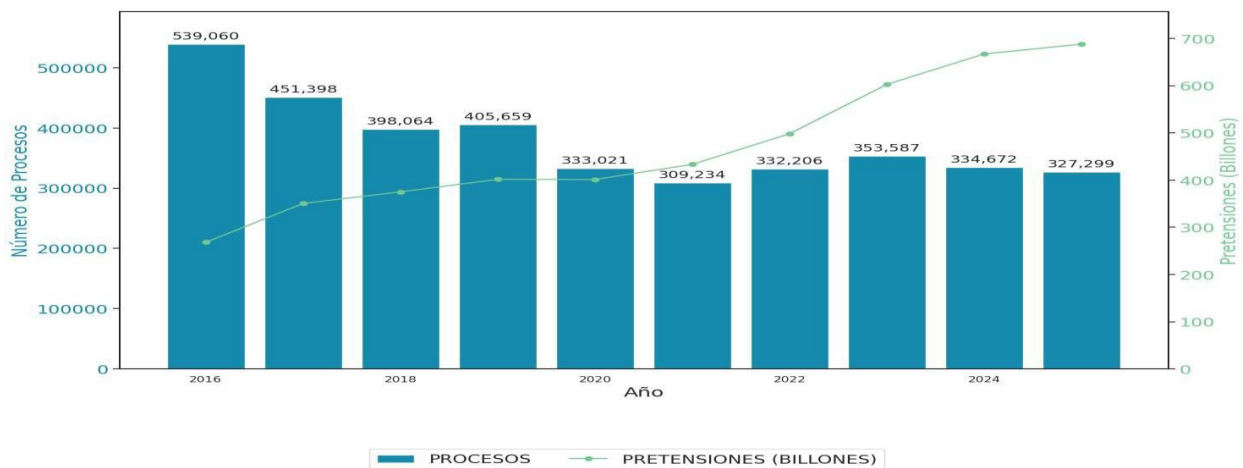
Hasta el 30 de junio de 2025 se admitieron 28.734 procesos judiciales, cuyas pretensiones sumadas ascienden a un valor de \$22.12 Billones de pesos. Estos procesos hacen parte del universo de 327.299 procesos activos contra el Estado que suman pretensiones indexadas por un valor de \$687.87 Billones de pesos.

En lo que respecta a procesos arbitrales activos, a primer semestre de 2025, se registran 49 contra 9 sectores administrativos, con pretensiones de \$5,54 Billones de pesos. Durante 2023 se admitieron 16 procesos, equivalentes al 33% de los casos activos, con pretensiones de \$4,4 billones de pesos que representan el 79% del total reclamado. En 2024 fueron admitidas 15 demandas, cuya cuantía asciende a \$406 mil millones de pesos y en el primer

semestre de 2025 fueron admitidos 11 procesos con pretensiones de \$288 mil millones.

El Grafico 1 presenta cómo, si bien desde el 2019 el número de procesos activos no ha superado los 400.000 procesos,² la tendencia es de aumento en el valor de las pretensiones.

Gráfico 1 Serie de tiempo del número de proceso activos al finalizar cada año (2016-2025).



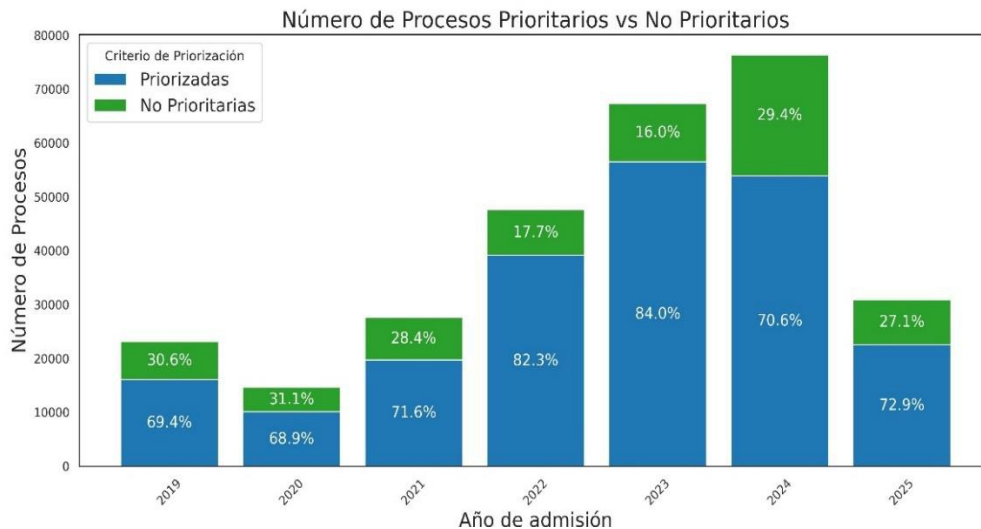
Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 junio de 2025.

Teniendo en cuenta que las entidades priorizadas³ tienen una actividad litigiosa especialmente relevante debido a la cantidad de demandas en su contra o al valor acumulado de las pretensiones, en el Gráfico 2 se presenta el comportamiento de los litigios activos en contra del Estado en términos del número de procesos y en el Gráfico 3 se muestra la distribución de la proporción entre entidades priorizadas y no priorizadas respecto al valor económico de los procesos judiciales que están activos a la fecha de corte.

² Al respecto, también se deberá considerar el efecto que tuvo la emergencia sanitaria del COVID-19 en la actividad judicial.

³ Con el fin de mitigar la mayor cantidad de riesgos fiscales, se ha priorizado el diseño de políticas de prevención del daño antijurídico, diseño de estrategias de litigio y mejora en la tasa de éxito judicial, el impulso en la presentación de acciones de repetición, en las siguientes doce entidades: COLPENSIONES, Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio (FOMAG), Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, Ministerio de Defensa Nacional, Policía Nacional, Unidad Administrativa Especial de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social (UGPP), Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario (INPEC), Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional (CASUR), Caja de Retiro de las Fuerzas Militares (CREMIL), Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios.

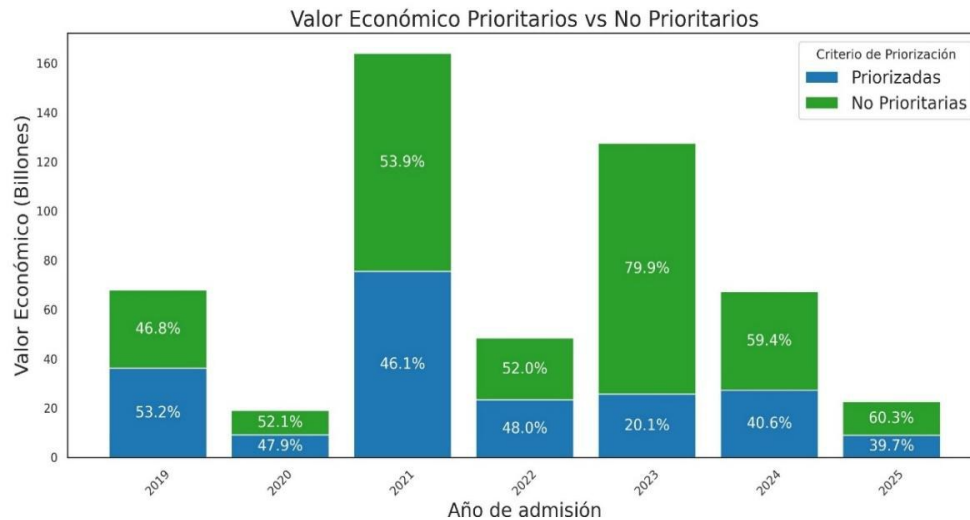
Gráfico 2. Proporción de procesos de las entidades priorizadas respecto del total de los procesos activos



Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 de junio de 2025.

Con corte al primer semestre de 2025, se observa que doce entidades concentran aproximadamente el 77,58% de los procesos activos, mientras que el 22,42% restante se distribuye entre las demás EPON que reportan su información en el Sistema eKOGUI. Asimismo, estas entidades priorizadas reúnen el 51,41% del valor total de las pretensiones, cuya distribución varía según el año de admisión de las demandas. Tal como se muestra en el Gráfico 13, la proporción de procesos correspondientes a las entidades priorizadas se ha mantenido mayoritaria en todos los años analizados, alcanzando su punto más alto en 2023 con un 84% del total de procesos admitidos. Aunque en 2024 se registra una leve disminución (70,6%), la tendencia confirma que la carga procesal sigue estando concentrada de manera significativa en estas entidades, mientras que las no priorizadas conservan una participación menor pero relativamente estable.

Gráfico 3. Distribución valor económico de procesos de las entidades priorizadas respecto del total de los procesos activos



Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 de junio de 2025.

Respecto de a la distribución por tipo de procesos activos, es importante resaltar que los procesos laborales son los que representan la mayor proporción del total de procesos activos en contra de la Nación. De acuerdo con la Tabla 1, los procesos laborales agrupan la mayor proporción (142.162 procesos o 43,4%) pero solo representan el 2,4% del total de las pretensiones (\$16,36 Billones de pesos). En contraste, los procesos administrativos no laborales, aunque representan el 26,0% del total de procesos (85.058), concentran el 95,5% del valor de las pretensiones, que es de \$657,07 billones de pesos.

Tabla 1. Naturaleza de los procesos judiciales activos contra la Nación

Tipo de Proceso	Procesos activos	Pretensiones (Billones de pesos)
Adm. Laboral	142.162	\$16,36
Adm. No Laboral	85.058	\$657,07
Constitucional	4	\$0,00
Ordinarios	100.075	\$14,44
Total general	327.299	\$687,87

Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 de junio de 2025.

En ese orden, los procesos no laborales en la jurisdicción administrativa resultan especialmente relevantes por el valor económico que se acumula en las pretensiones. La Tabla 2 presenta la información desagregada de este tipo de casos⁴ y al respecto se destaca que las Acciones de Grupo (Reparación de los perjuicios causados a un grupo) cuentan con 635 casos activos, pero la sumatoria de sus pretensiones es de \$303,63 Billones de pesos que representa el 46,2% del valor total de las pretensiones de los litigios no laborales. Este elevado porcentaje subraya la importancia económica de estas acciones en comparación con otros tipos de procesos no laborales.

Tabla 2. Distribución de los procesos activos no laborales en la jurisdicción administrativa

Acción	Procesos activos	Pretensiones (Billones de pesos)
Reparación Directa	42.590	\$165,56
Nulidad y restablecimiento del derecho	21.358	\$158,02
Ejecutivo	7.472	\$3,47
Ejecutivo conexo	4.424	\$1,12
Protección derechos e intereses colectivos	3.248	\$3,97
Reparación perjuicios causados al grupo	635	\$303,62
Nulidad simple	2.439	\$0,51
Otras acciones	2.892	\$20,81
Total general	85.058	\$657,07

Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 junio de 2025.

Finalmente, resulta relevante señalar que el 53,2% de los procesos activos no laborales en la jurisdicción administrativa (174.276) corresponden a pretensiones inferiores a \$50 millones, estos procesos representa apenas el 0,5% del valor total de las pretensiones contra la nación. En contraste, un grupo muy reducido de procesos (910), equivalente al 0,3% del total de procesos judiciales, concentra el 78,4% del valor económico de las pretensiones, que asciende a \$539 billones de pesos (ver Tabla 3).

⁴ De la Tabla 2 se excluye la información de las Acciones Populares, las Nulidades simples y otras acciones que en principio no generan erogaciones económicas

Este comportamiento evidencia una fuerte concentración en el valor de las pretensiones: mientras la mayoría de los litigios se caracteriza por montos relativamente bajos, una fracción mínima de procesos con pretensiones superiores a \$42.900 millones determina casi en su totalidad la magnitud del riesgo económico al que se enfrentan las entidades.

Tabla 3. Total de procesos y pretensiones por rango económico para los procesos activos en 12 entidades priorizadas

Rango (Millones de pesos)	Procesos activos	Pretensiones (Billones de pesos)
Sin pretensiones económicas	32.038	\$ -
\$0 < \$50	146.730	\$ 3.088.140
\$50 < \$1.000	131.172	\$ 28.978.437
\$1.000 < \$38.280	28.883	\$ 111.633.629
Mayor a \$38.280	925	\$ 508.228.855

Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 junio de 2025.

Con respecto a la tasa de éxito judicial de la Nación, esta hace referencia a la proporción de procesos con fallo favorable a la Nación sobre el total de procesos terminados por fallo en el período analizado. Es decir, la tasa de éxito entre el 2019 y el primer semestre de 2025 incluye solamente los procesos que terminaron por sentencia ejecutoriada en lo corrido de esa vigencia.

COLPENSIONES es la entidad con mayor litigiosidad en el sistema eKOGUI, al punto que, sus terminaciones anuales igualan el total reportado por todas las demás entidades públicas nacionales. Debido a esa alta litigiosidad y a la naturaleza de los procesos que maneja, su tasa de éxito es significativamente más baja en comparación con otras entidades.

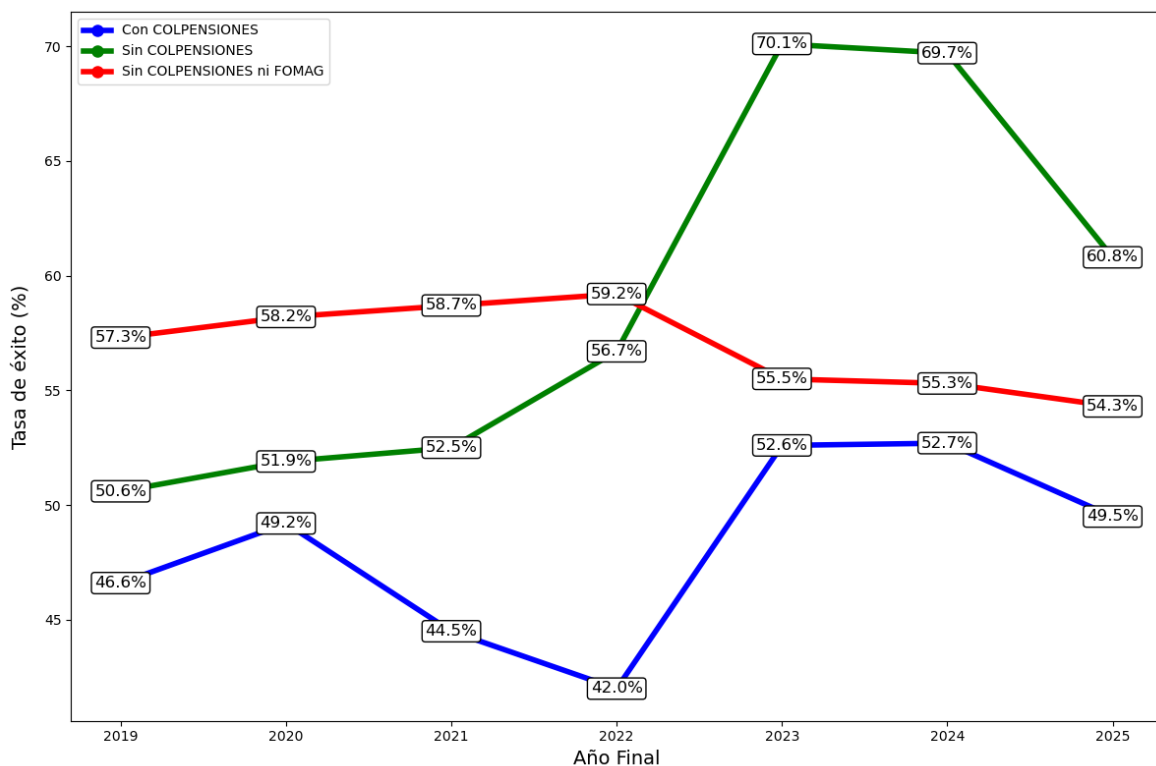
De manera similar, el FOMAG presenta particularidades debido al aumento en el número de procesos finalizados favorablemente, resultado de la unificación de jurisprudencia sobre la consignación tardía de cesantías. Este incremento, junto con el elevado número de procesos en su contra, provoca una desviación en la tasa de éxito de esta entidad para las vigencias de 2023 y 2024. Con relación a la vigencia de 2025 se registra una ligera disminución de la tasa de éxito del FOMAG al 74,8%.

Para detallar las tasas de éxito de COLPENSIONES y FOMAG, se divide la tasa de éxito judicial de la Nación a través de 3 mediciones diferentes. En la primera se calcula la tasa de éxito de todos los procesos judiciales terminados por ejecutoria de la sentencia de todas las EPON. La segunda medición excluye los

procesos de COLPENSIONES. Y la tercera no tiene en cuenta los procesos de COLPENSIONES y FOMAG, con el fin de considerar los efectos de la unificación de jurisprudencia y ajustar la tasa de éxito para eliminar posibles datos atípicos.

En el Gráfico 4 se identifican los tres grupos de entidades definidos para la presentación de la tasa de éxito. En el primer grupo, que incluye a Colpensiones y FOMAG, la tasa ha fluctuado entre el 40% y el 55%, posicionándose en su punto más alto en 2024. Al excluir los procesos relacionados con Colpensiones, se observa una mejora significativa en la tasa de éxito: esta alcanzó un 70,1% en 2023, mantuvo un alto nivel con apenas una ligera disminución en 2024, y se situó por encima del 60% durante el primer semestre de 2025. Esto muestra el gran impacto que tiene Colpensiones en los resultados, ya que la tasa de éxito aumenta considerablemente en los dos últimos años, lo que en parte se explica por los procesos resueltos favorablemente del FOMAG. En el tercer grupo, donde se excluyen ambas entidades (Colpensiones y FOMAG), la tasa de éxito muestra menor volatilidad, fluctuando entre el 42% y 53%, con el mínimo histórico registrado en 2022.

Gráfico 4. Tasa de éxito EPON, según año de terminación

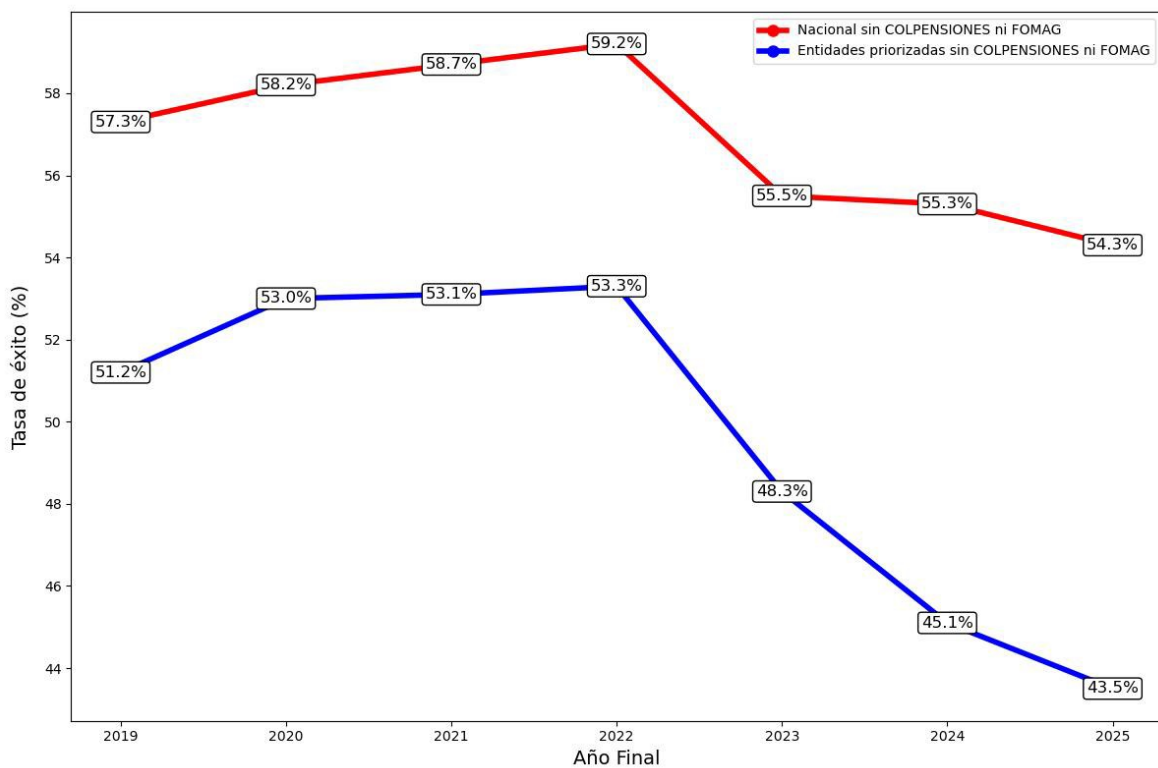


Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 junio de 2025.

Luego, el

Gráfico 5 presenta la tasa de éxito de las entidades priorizadas, comparada con la tasa de éxito nacional, en ambos casos excluyendo a COLPENSIONES y FOMAG. Con esta comparación se hace notorio que la tasa de éxito de las otras diez entidades priorizadas es menor que la tasa de éxito general.

Gráfico 5. Tasa de éxito EPON y tasa de éxito de las entidades priorizadas (excluyendo COLPENSIONES y FOMAG en ambos casos), según año de terminación

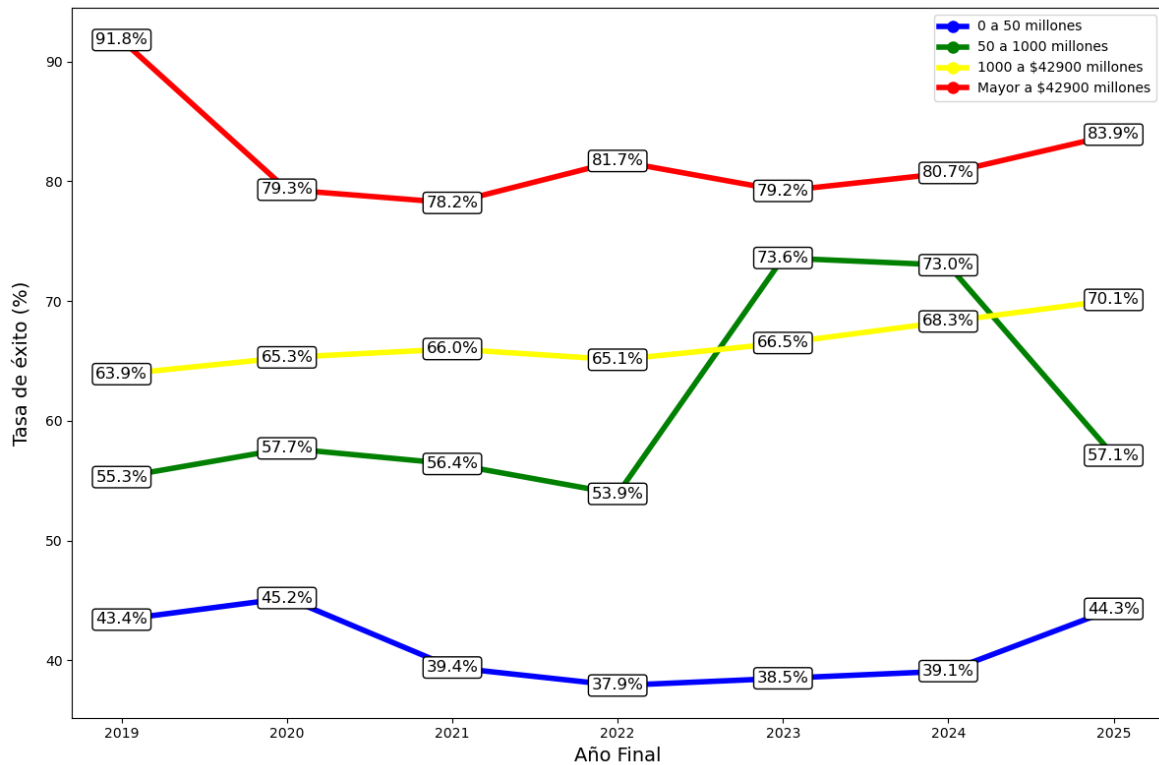


Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 junio de 2025.

Por último, se presenta la tasa de éxito en función del valor de las pretensiones (ver Gráfico 6), lo cual muestra que existe una relación positiva entre el monto pretendido y la tasa de éxito. Es decir, a mayor valor de las pretensiones, mayor suele ser la tasa de éxito de los procesos.

Se observa un desempeño destacado en litigios de mayor valor, cuyas pretensiones superan los 33.000 SSMLV, con tasas de éxito que suelen ser superiores al 78% y que, para 2025, se posicionaron en 83,9%. Por otro lado, en los casos con pretensiones bajas, considerados aquí como aquellos inferiores a \$50 millones de pesos, la tasa de éxito es significativamente menor, presentando cifras menores al 45%, y ubicándose en 44,3% para el 2025.

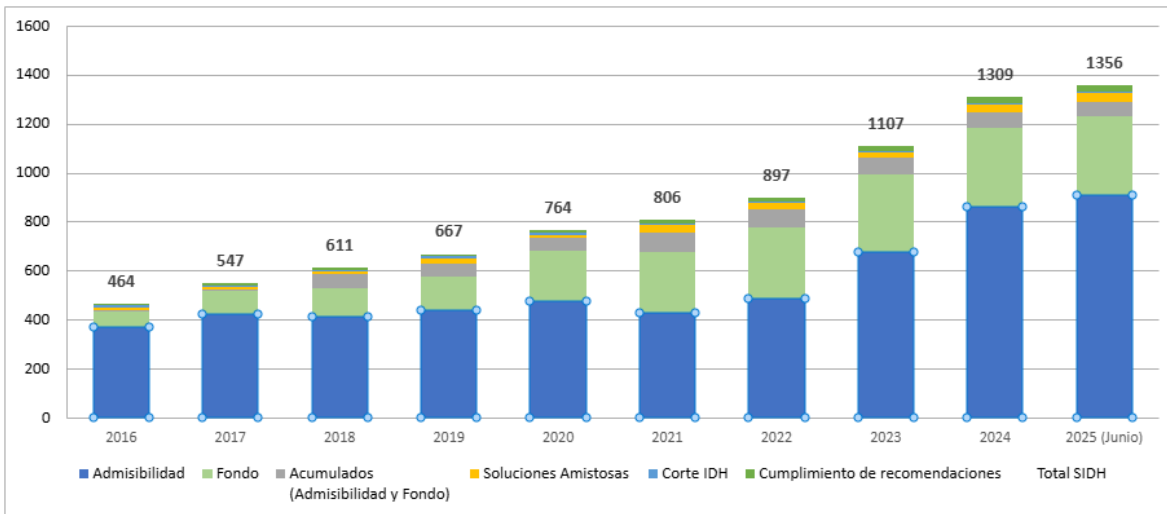
Gráfico 6. Serie de tasa de éxito según el valor de las pretensiones



Fuente: elaboración propia, DGI – eKOGUI a 30 junio de 2025.

En materia de defensa internacional, al 30 de junio de 2025, el Estado fue notificado de 1.356 peticiones y casos ante el Sistema Interamericano de Derechos Humanos. De estos, hay 906 en etapa de admisibilidad, 324 en fondo, 59 en etapas acumuladas de admisibilidad y fondo, 28 en cumplimiento de recomendaciones, 35 en soluciones amistosas, y 4 en litigio ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

Gráfico 7. Evolución del portafolio de Colombia ante el SIDH



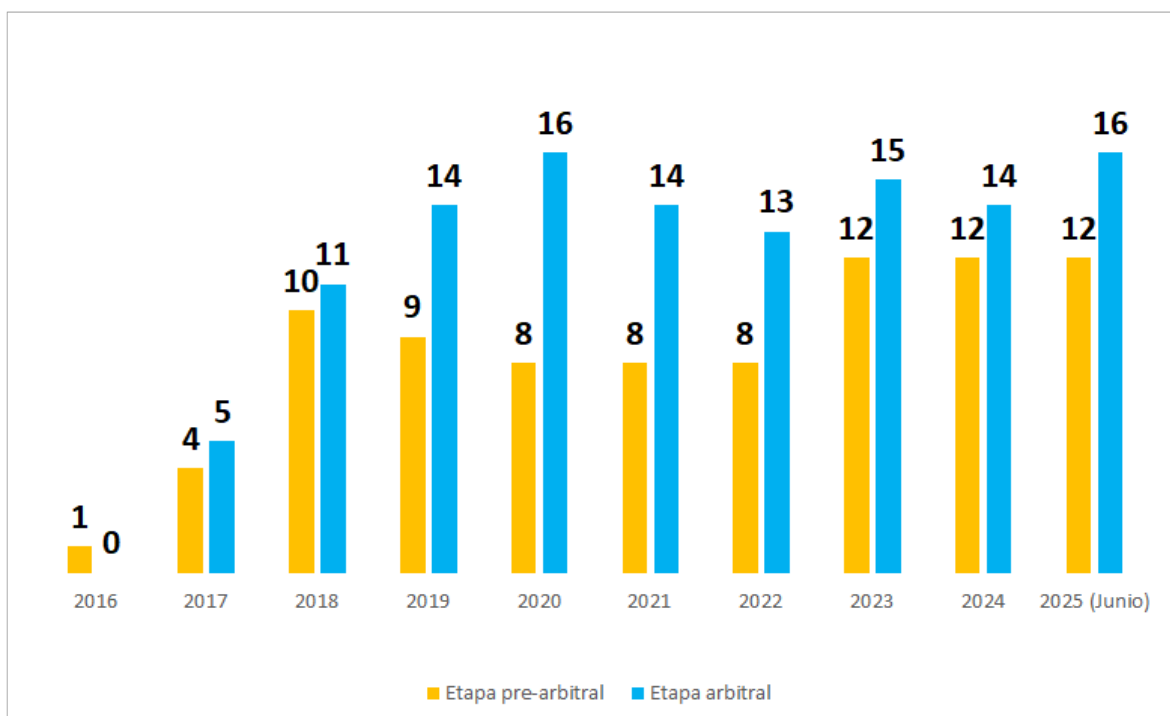
ETAPA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (junio)
Admisibilidad	371	422	410	441	476	430	488	676	860	906
Fondo	64	98	119	135	203	247	290	318	322	324
Acumulados (Admisibilidad y Fondo)	4	3	55	53	55	77	73	67	61	59
Soluciones Amistosas	12	12	12	23	13	31	23	20	33	35
Corte IDH	7	6	7	6	7	8	8	7	7	4
Cumplimiento de recomendaciones	6	6	8	9	10	13	15	19	26	28
Total SIDH	464	547	611	667	764	806	897	1107	1309	1356

Fuente: Dirección Defensa Jurídica Internacional, DDJI – ANDJE a 30 junio de 2025.

En arbitraje internacional de inversión, a 30 de junio de 2025 se encuentran 16 reclamaciones activas contra Colombia con pretensiones aproximadas de \$58,21 Billones de pesos⁵.

⁵ La TRM utilizada para el cálculo fue de \$4.127.88, tasa a 30 de junio de 2025.

Gráfico 8. Número de controversias internacionales de inversión.



Fuente: Dirección Defensa Jurídica Internacional, DDJI – ANDJE a 30 de junio de 2025.

Por otra parte, en lo relacionado al pago de condenas y conciliaciones, la principal fuente de información utilizada para el análisis de las cuentas judiciales pendientes por pagar corresponde al Consolidador de Hacienda e Información Pública – CHIP, plataforma oficial del Estado colombiano para el reporte de información contable y financiera por parte de las entidades públicas.

El sistema CHIP tiene como objetivo central canalizar, validar, consolidar y difundir información pública confiable, oportuna y completa, racionalizando los flujos de reporte hacia la Contaduría General de la Nación (CGN). Dado que se trata del único medio autorizado para el envío de esta información a la CGN, los datos reportados por este canal poseen carácter oficial y vinculante para fines de seguimiento, control fiscal y análisis financiero.

Gráfico 9. Evolución del pasivo a pagar por sentencias ejecutoriadas contra la Nación (Billones de pesos)⁶



Fuente: Las cuentas por pagar se estiman a partir de los saldos reportados para las 86 principales entidades en www.chip.gov.co. Los pagos corresponden a las ejecuciones presupuestales reportadas por las entidades a SIIF, valores en pesos corrientes a cada año.

Para los saldos contables consultados, al 30 de junio de 2025 la deuda de la Nación por este concepto alcanzó los \$16,41 billones (ver Gráfico 9), las entidades 12+ con mayor saldo concentran \$14,26 billones, equivalentes al 86,9%. Esta cifra confirma que la mayor parte del pasivo judicial exigible se focaliza en un núcleo reducido de entidades EPON. En contraste, las entidades territoriales reportan un valor pendiente de \$2,07 billones (12,6 %), mientras que el grupo de "Otras Entidades Nacionales", no prioritario para este análisis, representa apenas \$75.846 millones, es decir, menos del 0,5 % del total.

La Tabla 4 presenta la distribución del valor de cuentas por pagar para el segundo trimestre de 2025, desagregado por entidad y expresado tanto en valores absolutos (billones de pesos) como en términos relativos de participación sobre el total nacional reportado (\$16,41 billones de pesos).

Se evidencia una alta concentración del pasivo judicial en un reducido grupo de entidades, donde las cinco primeras acumulan cerca del 78,6 % del total nacional. En primer lugar, se encuentra el Ministerio de Defensa Nacional, con un saldo pendiente de \$4,91 billones, lo que equivale al 29,95 % del total nacional; le sigue la Agencia Nacional de Infraestructura (ANI) con \$2,75

⁶ La caída evidenciada en las cuentas por pagar para el periodo 2021-2022 se debe principalmente al valor que se expedía en el Plan Nacional de Desarrollo de 2022 como servicio de la deuda principalmente de las entidades: PONAL, DEAJ y FISCALÍA.

billones (16,76 %) y la Policía Nacional con \$2,08 billones (12,68 %).

Tabla 4. Ranking de entidades con mayor valor de créditos judiciales por pagar

Nombre de la Entidad	Cuentas por pagar Jun-2025 (Billones)	Porcentaje de participación
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	\$ 4,91	29,9%
AGENCIA NACIONAL DE INFRAESTRUCTURA	\$ 2,75	16,8%
POLICÍA NACIONAL	\$ 2,08	12,7%
CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA	\$ 1,92	11,7%
FISCALIA GENERAL DE LA NACION	\$ 1,25	7,6%
FONDO DE PRESTACIONES SOCIALES DEL MAGISTERIO	\$ 0,54	3,3%
MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE	\$ 0,37	2,2%
INSTITUTO NACIONAL PENITENCIARIO Y CARCELARIO	\$ 0,18	1,1%
INSTITUTO NACIONAL DE VIAS	\$ 0,17	1,0%
SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS PUBLICOS DOMICILIARIOS	\$ 0,04	0,3%
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL PARA LA ATENCION Y REPARACION INTEGRAL A LAS VICTIMAS	\$ 0,04	0,2%
UNIDAD ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE GESTION PENSIONAL Y CONTRIBUCIONES PARAFISCALES DE LA PROTECCION SOCIAL	\$ 0,02	0,1%
OTRAS ENTIDADES NACIONALES	\$ 0,08	0,5%

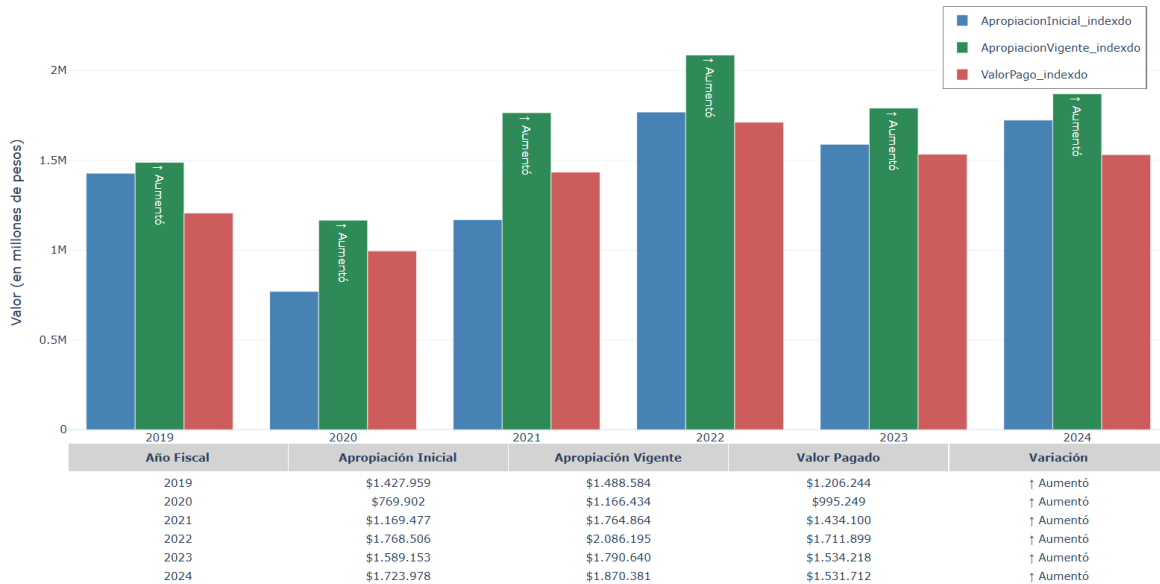
Con respecto a los pagos realizados por concepto de condenas y conciliaciones, el rubro de sentencias y conciliaciones comprende las transferencias corrientes de las entidades que hacen parte del PGN y que se trasladan a otra unidad presupuestal para acatar una sentencia judicial, mandamiento ejecutivo, créditos judicialmente reconocidos, laudos arbitrales, conciliaciones, transacciones en los que se ordene resarcir un derecho a terceros.⁷

Como se muestra en el Gráfico 10, tanto las apropiaciones como los pagos por sentencias y conciliaciones experimentaron un aumento notable entre 2020 y 2022. El año 2022 marcó un pico para el periodo, con una apropiación inicial de \$1.77 billones y pagos que totalizaron \$1.71 billones.

Una tendencia constante a lo largo de todos los años es que la apropiación vigente fue significativamente superior a la inicial. Por ejemplo, en 2022, el presupuesto fue aumentado durante el año fiscal a una apropiación vigente de \$2.09 billones, la cifra más alta del periodo de análisis. Este patrón sugiere un enfoque presupuestario reactivo por parte del Estado, donde los fondos se incrementan durante el año para hacer frente a la creciente presión de las órdenes de pago judiciales. Después del pico de 2022, los pagos se estabilizaron, con \$1.53 billones ejecutados tanto en 2023 como en 2024.

⁷ Tomado del Manual de clasificación presupuestal del Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Gráfico 10. Comparativo de la apropiación y pagos presupuestales del rubro de sentencias y conciliaciones 2019-2024



Fuente: elaboración propia DGI usando información capturada de por el DNP en relación con la Ejecución Presupuesto General de la Nación (PGN).

El promedio anual de pagos ejecutados entre 2019 y 2024 fue del orden de \$1,4 billones (a precios constantes de junio de 2025). Sin embargo, al cierre del segundo trimestre de 2025, los pagos registrados apenas alcanzan alrededor de \$332.511 millones de pesos. Esto resulta especialmente crítico si se considera que, las cuentas por pagar en esta misma vigencia están alrededor de los \$14,3 billones, lo que refleja una capacidad de ejecución insuficiente frente a la magnitud de las obligaciones pendientes. Esta situación ha sido uno de los principales factores que explican la acumulación sostenida y en aumento de intereses judiciales, al no garantizarse el pago oportuno de las sentencias y conciliaciones.

La Agencia ha avanzado en la formulación de políticas y metodologías de prevención de daño antijurídico; ha participado directamente y 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

		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 05
			Pág.: 21 de 41

Actividad Litigiosa -eKOGUI, ha brindado asesoría a entidades con mayores dificultades en el pago de sentencias y conciliaciones, ha socializado con las Entidades Públicas del Orden Nacional (EPON) los lineamientos y herramientas para la provisión contable, 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 Plan Nacional de Desarrollo- PND 2022- 2026

A través de la Ley 2294 de 2023 del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida", se estableció la creación del Sistema de Defensa Jurídica del Estado, dentro de su artículo 206 el cual dice: *"Créese el Sistema de Defensa Jurídica del Estado -SDJE- como un conjunto de actores, políticas, estrategias, principios, normas, rutas de articulación e instrumentos jurídicos, técnicos, financieros y gerenciales orientados a garantizar de manera coordinada la eficacia de la política pública del ciclo de defensa jurídica del Estado, en las entidades públicas del orden nacional y territorial, independientemente de su naturaleza y régimen jurídico.*

El SDJE tendrá como coordinador a la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado -ANDJE- y tendrá por objeto fortalecer la defensa jurídica del Estado, mejorar las calidades y condiciones de los abogados defensores del Estado, promover estándares y condiciones para el ejercicio de la función de la defensa jurídica del Estado, propiciar la generación y circulación de buenas prácticas y administrar los recursos que permiten hacer una gestión eficiente del ciclo de defensa jurídica, promoviendo la disminución del impacto fiscal derivado de la litigiosidad.

Los efectos presupuestales de esta norma deberán ser atendidos dentro del Marco Fiscal de Mediano Plazo y el Marco de Gasto de Mediano Plazo de la entidad y de acuerdo con las disponibilidades presupuestales.

PARÁGRAFO. *Se definirá una serie de indicadores de procesos y de resultado que dé cuenta de la efectividad del Sistema de Defensa Jurídica del Estado -SDJE-."*

Adicionalmente dentro de las bases del PND se estableció que: *"se formalizará el Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado, que integre las entidades del orden nacional y territorial, para gestionar de manera efectiva, vinculante y articulada el ciclo de defensa jurídica, con el fin de disminuir los pagos; generar ahorros al Estado por sentencias, conciliaciones y laudos; y reducir la deuda vigente. La defensa jurídica se posicionará como política de Estado para*

disminuir el impacto fiscal de la litigiosidad de las entidades, bajo un modelo de gestión por resultados, sustentado en la gestión del conocimiento y la transformación digital. Se consolidará la cultura de prevención del daño antijurídico, resolución de conflictos y gerencia eficiente del litigio, a través de una correcta articulación interinstitucional y comprometiendo a todas las instituciones del Estado a disminuir el número de procesos, aumentar la tasa de éxito procesal y generar ahorros al Estado.”

Ante esta nueva responsabilidad, la Agencia coordinará los siguientes retos:

- Desarrollar normatividad para reglamentar el SDJE
- Diseñar, implementar y efectuar seguimiento y evaluación de los indicadores del SDJE con el fin de medir su efectividad
- Coordinar y articular los diferentes actores del sistema para el cumplimiento de los objetivos del SDJE

Estos desafíos requieren un enfoque estratégico por parte de la Agencia, así como la capacidad de establecer sinergias entre las diferentes entidades involucradas y garantizar una defensa jurídica efectiva y eficiente del Estado.

2.4 Plan estratégico sector Justicia y del Derecho

Al mirar la orientación del Plan Nacional de Desarrollo 2022 – 2026 “Colombia, potencia mundial de la vida”, no puede dejar de percibirse una orientación hacia principios de cambio, diversidad, multiculturalidad, inclusión, participación, transformación, humanismo, entre otros de similar alineación, algunos de los cuales son planteados taxativamente y otros inmersos de manera tácita en las diferentes políticas, ejes, catalizadores y componentes; lo que infiere que en una lógica articulación en la gestión institucional de cada uno de los sectores, deban tenerse en cuenta para guardar coherencia gubernamental en la atención de necesidades de las personas en sus comunidades y territorios.

Es por esto que inmersos en el habilitador de “La justicia para el cambio social con democratización del Estado y la garantía de derechos y libertades”, el sector orienta su gestión hacia cinco catalizadores con sus respectivos componentes, lineamientos que son cumplidos con el esfuerzo de las diferentes direcciones misionales y entidades adscritas como en cada caso se muestra, para lo cual se han construido unos objetivos estratégicos consistentes con el planteamiento superior, como en apartes posteriores se plantea:

CATALIZADOR	COMPONENTES	OBJETIVO DIRECCIÓN
<i>Servicios de justicia centrados</i>	1. Prestación efectiva de justicia con enfoque diferencial y métodos de resolución de conflictos.	DMASC

		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 05
			Pág.: 23 de 41

CATALIZADOR	COMPONENTES	OBJETIVO DIRECCIÓN
<i>en las personas, comunidades y territorios.</i>	2. Jurisdicción especial indígena, justicias propias y comunitaria, y desarrollo de justicia ambiental.	DJF
	3. Renovación de la arquitectura institucional del Sistema de Justicia.	DMASC DJF DDDOJ
	4. Transformación de la evidencia para el diseño de las políticas de justicia.	VPJ VPC
	5. Sistema Nacional de Defensa Jurídica del Estado	ANDJE
<i>Justicia digital eficiente e incluyente para el bienestar de las personas en todos los territorios.</i>	1. Política de Estado de Transformación Digital de la Justicia de mediano y largo plazo.	DDDOJ
	2. Conectividad integral y estrategia multicanal para los servicios de justicia digital.	DDDOJ
	3. Herramientas tecnológicas con enfoques diferenciales para la divulgación y acceso al ordenamiento jurídico.	DJF DDDOJ
	4. Capacidades y la oferta del Sistema de Justicia.	DJF DDDOJ DJT DPCP
<i>Humanización de la política criminal y superación del Estado Constitucional en materia penitenciaria y carcelaria.</i>	1. Tratamiento penitenciario, resocialización y no reincidencia para un proyecto de vida digno.	DPCP INPEC
	2. Justicia restaurativa para la recomposición de los lazos sociales.	DPCP
	3. Atención a la población condenada, sindicada y pospenada en los territorios.	DPCP INPEC
	4. Robustecimiento de la alternatividad penal, tratamiento diferenciado y prevención del delito.	DPCP INPEC
	5. De un enfoque reactivo de la política criminal a uno sustentado en evidencia empírica.	DPCP INPEC
	6. Extinción de dominio para el beneficio social.	DMASC
<i>Justicia transicional para la reconciliación sustentada en la verdad, justicia, reparación y no repetición</i>	1. Fortalecimiento de la búsqueda de personas dadas por desaparecidas.	DJT
	2. Oferta institucional y de los mecanismos de justicia transicional.	DPCP
	3. Implementación del Sistema Restaurativo de la Jurisdicción Especial para la Paz	DPCP
	4. Plan de socialización y promoción de los mecanismos restaurativos en la justicia transicional.	DPCP
	5. Ciudadanías activas y participativas que construyen paz y justicia social.	DJT
	1. Regulación para la garantía de derechos y libertades.	DPDAR

CATALIZADOR	COMPONENTES	OBJETIVO DIRECCIÓN
<i>Regulación de las drogas: del prohibicionismo a la dignificación de las personas, comunidades y territorios y el medio ambiente</i>	2. Transformación integral de los territorios, tránsito a la legalidad, cuidado de la naturaleza y protección de la vida.	DPDAR
	3. Desarticulación de estructuras multicrimen relacionadas con el fenómeno de las drogas y otras economías ilegales.	DPDAR
	4. Estrategia de política exterior para el cambio del paradigma del fenómeno de las drogas.	DPDAR
	5. Reducción de las vulnerabilidades asociadas al consumo de sustancias psicoactivas y protección de la salud pública.	DPDAR

Lineamientos estratégicos PND 2022 – 2026

Adicional a estos temas estratégicos, son lineamientos para las entidades adscritas igualmente desde el PND, entre otros el siguiente para la ANDJE:

- Desde el articulado del PND, se crea mediante artículo 206 el Sistema de Defensa Jurídica del Estado -SDJE-, en el que la Agencia será coordinadora.

En este contexto dentro del Plan Estratégico Sectorial se define el siguiente objetivo estratégico para la Agencia:

- Implementar el Sistema de defensa Jurídica del Estado con el fin de reducir el impacto fiscal y cambiar la tendencia litigiosa del Estado - ANDJE.

Este objetivo determina el propósito para la Agencia como entidad adscrita y se logra siguiendo los planeamientos a continuación:

Objetivos específicos	Acciones estratégicas
1. Reglamentar el Sistema de Defensa Jurídica del Estado. 2. Promover la articulación interinstitucional de las entidades públicas del orden nacional y territorial para la eficaz gestión del ciclo de defensa jurídica. 3. Desarrollar y divulgar lineamientos, protocolos y herramientas para la adecuada gestión del ciclo	<ul style="list-style-type: none"> Grandes programas: <ul style="list-style-type: none"> a. Reglamentación del Sistema de Defensa Jurídica del Estado. b. Desarrollo del Plan de Prevención, Gestión y Defensa Jurídica del Estado c. Política orientada a la efectiva intervención de la Agencia en procesos nacionales y casos en instancias internacionales, de manera que permita generar 50 billones de ahorros al Estado.

Objetivos específicos	Acciones estratégicas
de defensa jurídica del Estado.	d. Implementación del programa de fortalecimiento de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.

En el propósito de cumplir con el objetivo estratégico planteado, la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado – ANDJE, coordina y promueve una correcta articulación interinstitucional de las entidades públicas del orden nacional y territorial, para consolidar el Sistema de Defensa Jurídica del Estado (SDJE), el cual tiene como objeto la gestión eficaz de todo el ciclo de defensa jurídica del Estado para reducir la litigiosidad y el impacto fiscal de las condenas en contra del Estado. Las actuaciones de los actores en relación con el SDJE se orientarán, especialmente, con arreglo a los principios de colaboración armónica, autonomía territorial, concurrencia, planeación, evaluación y control, mejora continua, innovación, participación, economía y celeridad.

El SDJE se implementará de manera gradual y progresiva, con base en los principios establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política. Adicionalmente, la implementación y seguimiento de los lineamientos, protocolos, herramientas y principios del SDJE en las entidades públicas, se realizará considerando criterios diferenciales que atiendan a sus características y especificidades.

Se definen los siguientes indicadores para el seguimiento al Plan estratégico sectorial:

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Resp	LB	Meta Indicador 2023-2026
10. Implementar el Sistema de Defensa Jurídica del Estado con el fin de reducir el impacto fiscal y cambiar la tendencia litigiosa del Estado.				
Índice de Desempeño Institucional - IDI	Calificación DAFP del índice de Desempeño institucional	ANDJE	90,60%	93,60%
Billones de ahorros al Estado por la efectiva intervención de la Agencia en procesos nacionales y casos en instancias internacionales	$(\sum \text{Valor pretensiones iniciales} * \text{valor estimado de la relación Condena /pretensión de los procesos con fallo favorable ij}) + (\sum (\text{pretensiones iniciales de fallos desfavorables} * \text{valor estimado de Condena /pretensión}) - \text{condenas ij}) + (\sum \text{Pretensiones de casos con laudo favorable ij}) + (\sum (\text{pretensiones iniciales de Laudos desfavorables ij} - \text{condenas ij}) + (\sum (\text{total condenas a empleados públicos por acción de repetición}) + (\text{valor total de los} $	ANDJE	\$4.06	50

Nombre del Indicador	Formula del Indicador	Resp	LB	Meta Indicador 2023-2026
10. Implementar el Sistema de Defensa Jurídica del Estado con el fin de reducir el impacto fiscal y cambiar la tendencia litigiosa del Estado.				
	levantamientos de recursos públicos inembargables)			
Porcentaje de implementación del Sistema de defensa jurídico	$= \frac{\text{total hitos realizados}}{\text{total hitos programados}} * 100$ <p>Hitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Decreto firmado Tablero de control de indicadores del sistema en funcionamiento Informe de litigiosidad del SDJE Plan de prevención, gestión y defensa para las entidades seleccionadas formalizado 	ANDJE	0%	100%

2.5 Objetivos de Desarrollo Sostenible

Respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Agencia orienta sus esfuerzos principalmente hacia el ODS No. 16, **"Paz, Justicia e Instituciones Sólidas"**. Este objetivo busca promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y fortalecer instituciones eficaces, responsables e inclusivas en todos los niveles. En línea con estos principios, la Agencia se compromete a impulsar acciones que contribuyan a construir un entorno justo y transparente para la ciudadanía.

Adicionalmente, la Agencia desarrolla iniciativas alineadas con el ODS No. 13, **"Acción por el Clima"**, mediante la implementación del Plan Institucional de Gestión Ambiental (PIGA). Con este enfoque, se busca adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, promoviendo una gestión ambiental responsable y sostenible que abarque todos los niveles de la entidad.

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 2023-2026

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 y modificada por la Resolución 467 del 28 de junio del 2024.

3.1 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.

3.2 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.

3.3 Objetivos Estratégicos

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

1. Implementar el SDJ potenciando la articulación interinstitucional.
2. Impulsar los resultados de la prevención del daño antijurídico.
3. Incentivar la resolución de conflictos en etapa temprana.
4. Promover la efectividad de la defensa del litigio.
5. Impulsar la eficiente gestión fiscal y presupuestal y la recuperación de recursos.
6. Potenciar la gestión de la información, del conocimiento y la innovación para generar resultados en todo el ciclo de defensa jurídica.
7. Potenciar la transformación digital y la gestión por resultados en el Sistema de gestión institucional.

3.4 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.

3.5 Políticas del Sistema Integrado de Gestión Institucional

Política de la Calidad

La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, promueve la implementación de políticas, estrategias, planes y acciones que aseguren la prevención del daño antijurídico, la solución amistosa, la defensa de los intereses litigiosos de la nación y la protección efectiva del patrimonio público, cumpliendo con todos los requisitos y las directrices establecidas por el Gobierno Nacional. Su gestión se enfoca hacia resultados y se fundamenta en los valores institucionales, asegurando el cumplimiento de la normatividad aplicable y otros requisitos promoviendo el mejoramiento continuo del sistema de gestión de

		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 05
			Pág.: 29 de 41

calidad y la responsabilidad ambiental, con el propósito de superar las necesidades y expectativas de sus clientes. Por otra parte, la alta dirección promueve prácticas sostenibles, fomenta la participación y el desarrollo del talento humano, asegurando la competencia, concienciación y compromiso de nuestro personal con la calidad, la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

La Política de Seguridad y Salud en el Trabajo debe atender las directrices establecidas en el Decreto 1072 de 2015 Artículo 2.2.4.6.5. Política de Seguridad y Salud en el Trabajo -SST. El empleador o contratante debe establecer por escrito una política de Seguridad y Salud en el Trabajo –SST que debe ser parte de las políticas de gestión de la empresa, con alcance sobre todos sus centros de trabajo y todos sus trabajadores, independiente de su forma de contratación o vinculación. Esta política debe ser comunicada al Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Política de Seguridad y Privacidad de la Información

La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, con el compromiso de la Dirección General, gestiona y mejora continuamente la seguridad de la información para apoyar el cumplimiento de su misión: “el diseño de estrategias, planes y acciones dirigidos a dar cumplimiento de las políticas de Defensa Jurídica de la Nación y del Estado, formular, evaluar y difundir las políticas de prevención de las conductas antijurídicas, del daño antijurídico y la dirección, coordinación y ejecución de las acciones que aseguren una adecuada defensa de los intereses litigiosos de la Nación”, esto a través de la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información física y digital, que se genera, procesa y resguardada en cada uno de los procesos que la conforman, mediante el establecimiento de controles físicos, lógicos y humanos, dando cumplimiento a los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional en materia de Seguridad de la información.

3.6 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

		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 05
			Pág.: 30 de 41

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 está 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 estos, 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 en la ley 2195 de 2022 que modifica el artículo 73 de la Ley 1474 de 2011, se deberá implementar un Programa de Transparencia y Ética Pública con el fin de promover la cultura de la legalidad e identificar, medir, controlar y monitorear constantemente el riesgo de corrupción en el desarrollo de la misionalidad, para ello y según decreto 1122 de 2024 se deberá observar la metodología que defina la Secretaria de Transparencia de la Presidencia de la República en conjunto con el Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante la actualización de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. En este momento, 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 de este 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 Gestión y Desempeño debe efectuar la evaluación y priorización de estos para adelantar las acciones correspondientes.

3.7 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. METAS INDICATIVAS CUATRIENALES

4.1 Componentes Estratégicos

Procurando incorporar plenamente las orientaciones estratégicas definidas por la dirección de la entidad y en respuesta a un análisis exhaustivo de las necesidades y prioridades institucionales, se han diseñado cinco componentes estratégicos clave que articulan y direccionan los proyectos institucionales.

Estos componentes están concebidos para fortalecer la gestión institucional, garantizar una adecuada alineación con los objetivos estratégicos de la entidad y responder de manera efectiva a los retos y oportunidades que plantea el entorno actual. Asimismo, buscan potenciar la capacidad de la organización para generar impacto, consolidando su posicionamiento como referente y promoviendo una gestión eficiente, sostenible y orientada a resultados.

1. **TERRITORIO:** Los proyectos formulados bajo este componente están orientados a fortalecer la presencia de la Agencia en las regiones, promoviendo una mayor cercanía con los territorios y sus dinámicas. El objetivo es garantizar una interacción más directa con los actores locales, permitiendo una atención más efectiva y ajustada a las realidades de cada contexto.
2. **EKOGUI COMO PRINCIPAL HERRAMIENTA:** Los proyectos desarrollados bajo este componente buscan destacar y potenciar la relevancia del sistema eKOGUI como la herramienta fundamental de la Agencia. A través de estas iniciativas, se pretende fortalecer su funcionalidad, optimizar su uso por parte de los equipos de trabajo y consolidarlo como un eje estratégico para la gestión, el seguimiento y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
3. **VÍCTIMAS:** Este componente orienta los proyectos de la Agencia hacia una atención más focalizada en las víctimas, priorizando iniciativas que promuevan la garantía efectiva de sus derechos. Se busca fortalecer las acciones que permitan reparar y atender los intereses de las víctimas de manera integral, contribuyendo así al cumplimiento de los compromisos institucionales y a la construcción de confianza en el marco de la justicia y la reconciliación.
4. **SISTEMA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO:** Los proyectos formulados en este componente están alineados con la meta institucional establecida en el plan de desarrollo. Su propósito es implementar el Sistema de Defensa Jurídica del Estado, optimizando las estrategias y acciones para la prevención, gestión y solución de controversias legales. Esto contribuye a reducir los riesgos jurídicos y financieros para el Estado, asegurando una defensa efectiva y estratégica en todos los niveles.

5. **FORTALECIMIENTO INTERNO:** Este componente agrupa los proyectos orientados al desarrollo institucional, con el objetivo de impulsar el crecimiento y el mejoramiento continuo de la Agencia. Estas iniciativas buscan optimizar los procesos internos, promover la formación y bienestar del talento humano, y fortalecer las capacidades organizacionales para garantizar un desempeño más eficiente y efectivo en el cumplimiento de los objetivos misionales.

4.2 Metas indicativas institucionales

Definida la plataforma estratégica de la entidad y los objetivos estratégicos, se definieron las metas indicativas para los próximos cuatro años, de conformidad con el artículo 29 de la Ley 152 de 1994, las cuales definen una hoja de ruta de referencia 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: Implementar el SDJ potenciando la articulación interinstitucional.

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
10 departamentos y sus municipios priorizados intervenidos / acompañados con el portafolio de productos y servicios de la Agencia.	Acumulada	0	1	5	10
250 EPOT activas y haciendo uso del eKOGUI.	Acumulada	55	140	190	250
100% de la Estrategia de implementación del SDJE, implementada.	Acumulada	0%	25%	50%	100%
70% de las EPOT activas en el eKOGUI, con el piloto del Modelo de Gestión por Resultados implementado y con indicador calculado.	Acumulada	0	20%	40%	70%
269 de las EPON con el Modelo de Gestión por resultados implementado y con indicador calculado.	Acumulada	53	128	203	269

Objetivo 2: Impulsar los resultados de la prevención del daño antijurídico.

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
Precedente administrativo construido y difundido mediante 2 publicaciones editoriales (revista)	Acumulada	0	0	1	2
16 estudios sobre temáticas del SIDH demandadas, realizados.	Acumulada	7	10	13	16
4 entidades con mecanismos de articulación operando para prevenir casos internacionales.	Acumulada	1	2	3	4
8 capacitaciones o acompañamientos estratégicos a entidades para prevenir arbitrajes, realizados.	Acumulada	2	4	6	8
4 lineamientos de prevención de controversias internacionales de inversión para EPON y EPOT, realizados.	Acumulada	0	0	2	4
135 EPOT activas en el eKOGUI con socialización de los lineamientos de la Agencia en el proceso de formulación de las PPDA.	Acumulada	0	44	89	135
110 EPON con indicadores registrados en el módulo PPDA en eKOGUI, con indicadores revisados.	Acumulada	0	0	55	110
258 EPON capacitadas en la metodología para la formulación de la PPDA y su registro en el software de prevención del Sistema Ekogui.	No Acumulada	0	0	258	0

Objetivo 3: Incentivar la resolución de conflictos en etapa temprana.

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
100% del proyecto de estructuración de la función de mediación al interior de la ANDJE, para fortalecer la resolución de conflictos entre entidades públicas, desarrollado.	Acumulada	0	0	50%	100%
30 entidades asesoradas con una estrategia para la atención oportuna y en derecho del derecho de petición para prevenir acciones de tutela por violación a este derecho fundamental.	Acumulada	0	10	20	30

50 procesos de soluciones amistosas presentados a homologación.	Acumulada	18	28	39	50
11 informes de las acciones para evitar que 8 controversias de inversión avancen a etapa arbitral, realizados.	Acumulada	2	5	8	11
2 reportes sobre las gestiones adelantadas en procesos de mediación para buscar arreglos directos en etapa arbitral, adelantados.	Acumulada	0	0	1	2
20 intervenciones para unificar jurisprudencia, realizadas.	Acumulada	0	5	15	20
Nuevas versiones del módulo de conciliación extrajudicial con interoperabilidad y el módulo de gestión de comités de conciliación del eKOGUI con la herramienta del conciliador integrada, 100% implementados.	Acumulada	10%	30%	95%	100%

Objetivo 4: Promover la efectividad de la defensa del litigio.

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
100 casos inadmitidos y/o archivados, realizados.	Acumulada	25	50	75	100
2 casos de arbitraje de inversión atendidos bajo el modelo mixto.	No Acumulada	0	2	2	2
7 informes sobre las actuaciones en arbitrajes de inversión atendidos directamente por personal de la agencia, realizados.	Acumulada	1	3	5	7
10 asistencias y/o participaciones de la Agencia en diferentes foros internacionales (como UNCITRAL, ALAP y foros académicos) relacionados con temas de arbitrajes de inversión.	Acumulada	2	4	7	10
6 estrategias de defensa de litigio estratégico en temáticas de alto impacto definidas y aplicadas.	Acumulada	0	0	3	6
10 análisis de laudos arbitrales y caracterización del sentido del fallo de los árbitros, realizados.	Acumulada	0	0	5	10

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
10 procesos estratégicos en los que estén demandadas entidades territoriales, entre ellos los territorios priorizados, intervenidos.	Acumulada	0	0	5	10
26 insistencia en acciones de tutela, para proteger los derechos de las entidades priorizadas y de otras EPON, realizadas.	Acumulada	0	20	23	26
25 procesos en defensa de actos administrativos de carácter ambiental, intervenidos.	Acumulada	0	10	23	25
50 billones de pesos de ahorro derivados de los procesos en los que interviene la Agencia (DDJN-DDJI).	Acumulada	12	35	45	50
Evolución del eKOGUI a gestor de casos de procesos judiciales y con interoperabilidad, 100% implementado.	Acumulada	0%	20%	70%	100%
80 líneas jurisprudenciales cargadas y/o depuradas y/o eliminadas en eKOGUI.	Acumulada	0	54	67	80

Objetivo 5: Impulsar la eficiente gestión fiscal y presupuestal y la recuperación de recursos.

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
Nuevo módulo de gestión financiera de eKOGUI con interoperabilidad y con la herramienta del liquidador integrada, 100% implementado.	Acumulada	25%	30%	95%	100%
Medidas en la que Agencia es vinculada por la Comisión Intersectorial con cumplimiento del 100%.	No Acumulada	0%	0%	100%	100%
USD 100.000 reflejados en los informes de las firmas como costo estimado del trabajo realizado por el personal de la Agencia en arbitrajes de inversión para el esquema de trabajo mixto de acuerdo con sus tarifas.	Acumulada	0	0	USD \$70.000	USD \$100.000

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
15 intervenciones estratégicas para la recuperación de recursos a favor del Estado, realizadas.	Acumulada	0	0	12	15
100% de los procesos penales seleccionados por actos de corrupción, intervenidos y/o representados.	No Acumulada	100%	100%	100%	100%

Objetivo 6: Potenciar la gestión de la información, del conocimiento y la innovación para generar resultados en todo el ciclo de defensa jurídica.

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
8 problemáticas más consultadas y/o novedosas, socializadas a través de un medio de difusión de alto alcance (podcast)	Acumulada	0	0	4	8
20 problemáticas de consulta identificadas y organizadas de conformidad con el gobierno de datos, para su utilización por las herramientas tecnológicas.	Acumulada	0	0	10	20
Calidad de la información en el eKOGUI con un aumento de 10pp frente LB 2023.	Acumulada	0pp	3pp	7pp	10pp
Uso del sistema eKOGUI con un aumento de 10pp frente a LB 2023.	Acumulada	0pp	2pp	5pp	10pp
Sistema de defensa internacional para caracterizar y sistematizar las peticiones y casos que cursan ante el SID, desarrollado y operando.	Acumulada	0%	20%	100%	0%
Herramienta integrada de analítica avanzada e inteligencia artificial para la gestión del ciclo de defensa jurídica en el eKOGUI, 100% implementada.	Acumulada	25%	50%	95%	100%
100% de la estrategia de conocimiento 2023- 2026 implementada.	No Acumulada	100%	100%	100%	100%
100% del plan de acción para fortalecer los resultados de la Política de Defensa Jurídica del MIPG para EPON y EPOT, implementado.	No Acumulada	0%	100%	100%	100%

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
24 lineamientos y/o herramientas, elaborada(o)s y/o actualizada(o)s, socializada(o)s a las entidades priorizadas.	Acumulada	0	8	18	24
50% de los apoderados de las entidades que adoptaron el MGR aprobaron el Diplomado en Gerencia Jurídica Pública.	No Acumulada	50%	50%	50%	50%

Objetivo 7: Potenciar la transformación digital y la gestión por resultados dentro en el Sistema de gestión institucional.

METAS INDICATIVAS INSTITUCIONALES	META AÑO A AÑO				
	TIPO	2023	2024	2025	2026
Nivel de conocimiento del portafolio de servicios de la Agencia en los grupos de valor con un aumento en 10 pp frente a LB 2023 (30%).	Acumulada	0	3pp	7pp	10pp
IDI de la Agencia con un aumento de 6 pp a partir de su línea base 2022 (90,6).	Acumulada	1pp	3pp	5pp	6pp
100% de la capacidad planeada de arquitectura empresarial, habilitada.	Acumulada	0%	50%	75%	100%
100% del acervo documental actualizado conforme a las TRD convalidadas.	Acumulada	0%	5%	55%	100%
Clima laboral con un aumento de 3 pp frente a la línea base 2023 (Sumatoria de moderada (61%) y excelente (9%) = 70%).	No Acumulada	0	0	3	0

Anualmente se revisan los avances de los objetivos estratégicos, metas del cuatrienio y los productos definidos para la vigencia correspondiente con el fin de incorporarlos al Plan de Acción Institucional. 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 está incluido en el proceso de Direccionamiento Estratégico en el Manual de Planeación Estratégica DE-M-05 y el procedimiento Formulación y seguimiento de los planes y programas DE-P-09.

 Defensa Jurídica del Estado		PLAN ESTRATÉGICO 2023 -2026	Código:
			Versión: 05
			Pág.: 39 de 41

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.
- Plan Nacional de Desarrollo 2022 -2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida".
- Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026.
- Resultados de la Gestión 2022 -2025 de la Agencia.
- Presupuesto General de la Nación. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
- Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
- Informe de Actividad Litigiosa Primer Semestre 2025.

CONTROL DE CAMBIOS AL DOCUMENTO

Fecha	Versión	Cambios realizados
Enero 2023	1	Versión inicial del documento
Junio 2023	2	<p>Se incluye la información del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 "Colombia Potencia Mundial de la Vida", expedido el 19 de mayo de 2023 bajo la Ley 2294 de 2023, el cual en su artículo 206 establece la creación del Sistema de Defensa Jurídica del Estado (SDJE) y se incluye a la Agencia como entidad coordinadora,</p> <p>Se actualizó la política de calidad del Sistema de Gestión de Calidad de la Agencia, aprobada 31 de mayo de 2023 en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.</p>
Noviembre 2023	3	Se hace ajustes a la plataforma estratégica para garantizar la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Sectorial. Para ello se ajustan los objetivos estratégicos y las metas indicativas cuatrienales.
Enero 2025	4	Se ajustan las metas estratégicas para alinearse con las nuevas directrices establecidas tras la incorporación del nuevo equipo directivo en propiedad.
Diciembre 2025	5	Se realiza la actualización del contexto estratégico de la Agencia, se ajustan dos metas cuatrienales y los hitos de una meta sectorial.