POLÍTICA DE DEFENSA JURÍDICA DEL DISTRITO CAPITAL

Documento metodológico y guía de implementación

RESPONSABLES DE ELABORACIÓN:

- Olga Lucila Lizarazo Salgado – Contratista Dirección Distrital de Gestión Judicial – Secretaría Jurídica Distrital.
- Paola Andrea Gómez Vélez -Contratista Dirección Distrital de Gestión Judicial – Secretaría Jurídica Distrital.

RESPONSABLES DE REVISIÓN:

- Adriana Cuello Hermida – Asesora – Secretaría Jurídica Distrital.
- Esther Pinilla Serrano – Profesional Especializado- Subsecretaría Jurídica Distrital.

RESPONSABLES DE APROBACIÓN:

- Iván David Márquez Castelblanco- Secretario Jurídico Distrital – Secretaría Jurídica Distrital.
- Luz Elena Rodríguez Quimbayo- Directora Distrital de Gestión Judicial – Secretaría Jurídica Distrital.
- Zulma Rojas Suárez – Directora Distrital de Política Jurídica - Secretaría Jurídica Distrital

CONTENIDO

Introducción 3
1 Normatividad 4
1.1 Normatividad Nacional 4
1.2 Normatividad Distrital 4
2 Descripción de la política de defensa jurídica. 5
2.1 Objetivo general y específicos de la política de defensa jurídica 8
2.1.1 Objetivo general 8
2.1.2 Objetivos específicos 8
2.2 Alcance 9
2.3 definiciones 9
3 Formulación de la política de defensa jurídica del distrito capital 11
3.1. Fase de identificación y diagnóstico. 11
3.3. Fase de definición de necesidades 24
4 Implementación de la Política de Defensa Jurídica. 26
4.1. Instrumentos de la política de defensa jurídica 26
4.2. Plan de ejecución de actividades 29
6 Guía de tablas 33
7 Bibliografía 33

INTRODUCCIÓN

La Política de Defensa Jurídica deriva de la modernización del Sistema de Calidad, que surge de lo dispuesto en la Ley 1753 de 2015 "Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país". donde se ordenó al Gobierno Nacional establecer un nuevo modelo de gestión en el que se integraran los sistemas institucionales de Control Interno y de Gestión. Esta determinación dio origen al nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión —MIPG, el cual es definido por el Decreto Nacional 1499 de 2017 como "*un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio*" (Congreso de la República de Colombia, 2017).

Para dar aplicación al referido modelo, el Decreto Nacional 1499 de 2017, facultó al Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional creado por el decreto ibidem, con el propósito de adoptar y actualizar el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, cuyo proyecto es presentado por la Función Pública.

Como parte del componente para la implementación del modelo, el Manual establece siete dimensiones operativas, entre ellas la dimensión tres, denominada ***gestión con valores para resultados*** agrupa once políticas las cuales se subdividen en dos perspectivas: primero las que permiten a las entidades mantener interacción con la ciudadanía y en segundo lugar las que facilitan la operación interna de las entidades. Dentro de este segundo grupo se encuentra ***la política de defensa jurídica*** la cual debe desarrollar lineamentos estratégicos y componentes que fortalezcan la actuación de las entidades en el ciclo de defensa jurídica (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, pág. 63).

La finalidad general de la política de defensa jurídica es que, en el marco de la gerencia jurídica pública, se integren acciones eficientes que resulten en una disminución del número de demandas en contra de las entidades, desempeñar una gestión jurídica eficiente y reducir el valor pagado por condenas. Para ello se proponen lineamientos estratégicos que impactan en una adecuada gestión durante el ciclo de defensa.

El Distrito Capital a través del Decreto Distrital 807 de 2019 "***Por medio del cual se reglamenta el Sistema de Gestión en el Distrito Capital",*** adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y definió a la Secretaría Jurídica Distrital como líder de la política de defensa jurídica y como tal, es la encargada de generar

directrices, lineamentos e instrumentos para su implementación, así como establecer sus mecanismos de evaluación y seguimiento.

La política de defensa jurídica es la estrategia mediante la cual la Secretaría Jurídica Distrital, como ente rector en todos los asuntos jurídicos del Distrito, busca coordinar estandarizar y complementar, las acciones que permitan a las entidades que conforman la administración distrital alcanzar una gestión pública efectiva en la totalidad del ciclo de defensa. De otra parte, la política integra un enfoque de valor público que busca contar con una mayor participación ciudadana en los asuntos jurídicos a través del fortalecimiento del acceso a la información pública, datos abiertos y colaboración incidente.

En tal sentido el presente documento metodológico contiene la descripción de los componentes y actividades necesarias para implementar esta política, que en articulación con los componentes del Modelo de Gestión Jurídica Pública, constituyen los elementos necesarios para cumplir con los objetivos planteados con la adopción de la política de defensa jurídica del distrito capital, así como con los estándares de la medición del desempeño institucional a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG.

1 NORMATIVIDAD

A continuación, se relaciona la normatividad que sustenta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG

1.1 NORMATIVIDAD NACIONAL

Tabla 1:normatividad de MIPG del orden Nacional

NORMA	APLICACIÓN ESPECIFICA	OBJETIVO
LEY 1753 DE 2015	Artículo 133	Ordena integrar en un solo Sistema, los Sistemas de Gestión de la Calidad de que trataba la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trataba la Ley 489 de 1998,
DECRETO NACIONAL 1083 DE 2015	Títulos 22 y 23 de la parte 2 del libro 2 sustituidos por los artículos 1 y 2 del Decreto 1499 de 2017	Reglamenta el sector gestión pública
DECRETO NACIONAL 1499 DE 2017	Títulos 22 y 23 de la parte 2 del libro 2	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

Fuente: Elaboración propia

1.2 NORMATIVIDAD DISTRITAL

Tabla 2: Normatividad de MIPG del orden Distrital

NORMA	APLICACIÓN ESPECIFICA	OBJETIVO

DECRETO DISTRITAL 807 DE 2019	Artículo 20	Reglamenta el Sistema de Gestión en el Distrito Capital, designa los responsables por política.
CIRCULAR 27 DE 2021	Totalidad	Instructivo y consideraciones para tener en cuenta frente al diligenciamiento del formulario único de reporte y avance de gestión (FURAG)

Fuente: Elaboración propia

2 DESCRIPCIÓN DE LA POLÍTICA DE DEFENSA JURÍDICA.

La política de defensa jurídica inició su formulación en el año 2020, en tal sentido para determinar las problemáticas relevantes en materia de defensa judicial se tomó como base el índice de gestión y desempeño institucional de la política, que mide la capacidad de las entidades públicas colombianas para orientar sus procesos. En el caso de la política 8 del Modelo (defensa jurídica), se establecieron 7 índices (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2020) los cuales se describen a continuación:

Prevención del Daño Antijurídico: Mide la capacidad de la entidad pública de identificar la existencia de una cultura institucional de prevención del daño antijurídico, que tenga como propósito evitar la ocurrencia de hechos, actos y conductas que sean fuente de litigio.

Promoción y utilización de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC): Mide la capacidad de la entidad pública de aplicar los mecanismos alternativos de solución de conflictos - MASC durante la etapa prejudicial para llegar a acuerdos que eviten el proceso judicial. Consiste en solucionar, mitigar o controlar la falencia administrativa o misional que genera litigiosidad. En este caso, la política de prevención del daño antijurídico debe ser proferida por el Comité de Conciliación de la entidad u organismo distrital atendiendo los lineamientos que defina la Secretaría Jurídica Distrital.

Gestión de procesos judiciales: Mide la capacidad de la entidad pública de valorar la gestión institucional en el transcurso de un proceso judicial.

Gestión de pagos de sentencias y conciliaciones: Mide la capacidad de la entidad pública de valorar la gestión del proceso de pagos por concepto de las sumas de dinero reconocidas en providencias que impongan o liquiden una condena, o que aprueben una conciliación.

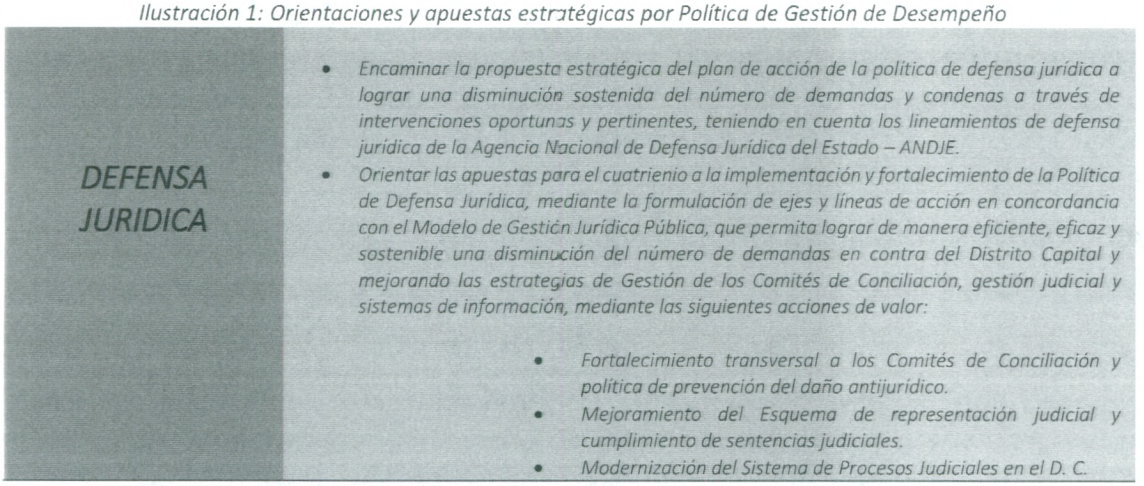
Recuperación de Recursos Públicos: Mide la capacidad de la entidad pública de determinar el uso de las acciones para la recuperación de recursos públicos, a partir del estudio de los pagos por concepto de reconocimientos indemnizatorios para definir la procedencia de la acción de repetición que realizan los comités de conciliación y defensa judicial de las entidades.

Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica: Mide la capacidad de la entidad pública de levantar información del estado actual de las entidades en relación con la capacidad institucional para adelantar una adecuada defensa judicial.

Información estratégica para la toma de decisiones: Mide la capacidad de la entidad pública de utilizar Información estratégica para la toma de decisiones como factor crítico de transformación para incorporar el aprendizaje histórico en la defensa jurídica.

Una vez identificados los elementos fundamentales que deben conformar la política de defensa jurídica, estos fueron presentados a la Comisión Intersectorial de Gestión y Desempeño e integrados en el Plan Marco de implementación de MIPG 2020-2024. Es así, como este plan constituye la ruta de acción de la política, incorporando los ejes de acción, actuaciones generales y estimando un plazo para incrementar los resultados del índice de Gestión y Desempeño a nivel Distrital.

Ilustración 1: Orientaciones y apuestas estratégicas por Política de Gestión de Desempeño

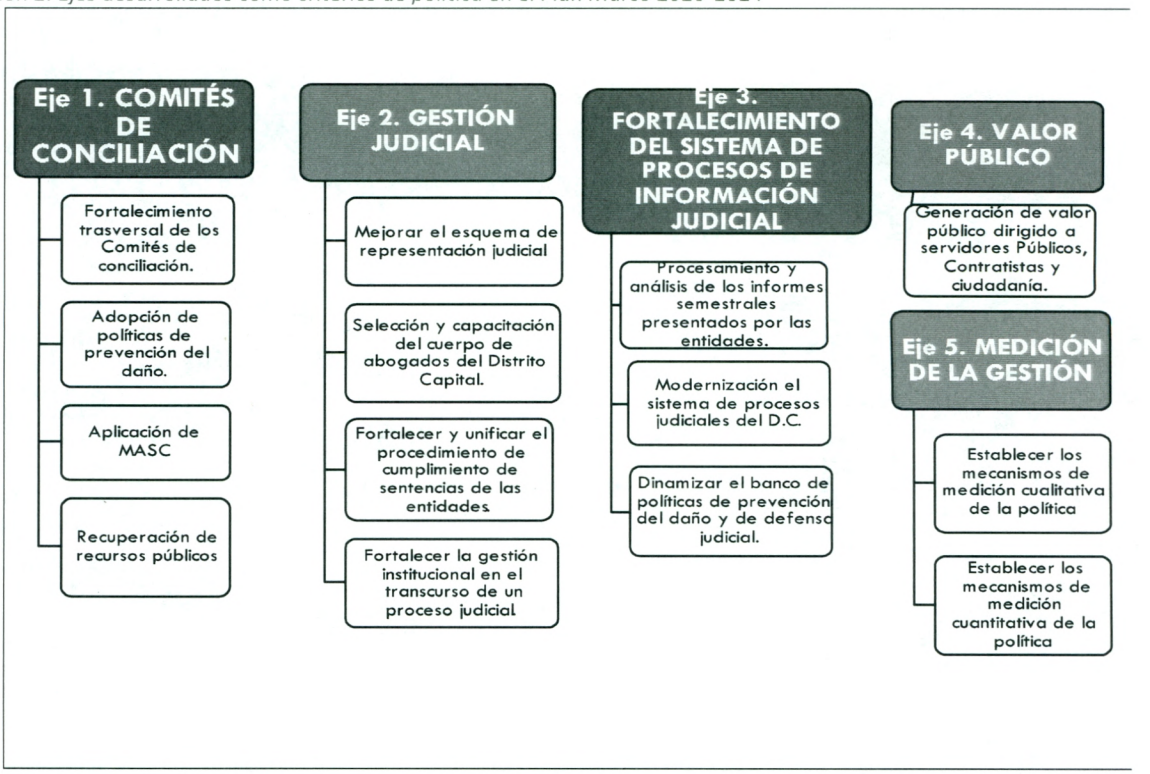


Fuente: (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020, pág. 22)

Estas acciones fueron complementadas con actividades de gobernanza de la política, entre ellas el valor público trasversal a MIPG y con el que se busca una mayor interacción con la ciudadanía, a través de las herramientas de consulta y participación diseñados por la Secretaría Jurídica Distrital.

Considerando las orientaciones y apuestas antes descritas, la Secretaría Jurídica Distrital determinó los ejes principales que serían objeto de revisión para identificar la existencia, eficiencia y efectividad de herramientas para dar respuesta a cada uno de los aspectos objeto de medición, es así como se establecieron los siguientes ejes: Comités de conciliación, Gestión judicial, Fortalecimiento del Sistema de Procesos Judiciales, Valor Público y los Indicadores de medición de la política. Una vez establecidos los 5 ejes se desagregaron los aspectos específicos que serían objeto de evaluación y desarrollo tal como se muestra en la ilustración 2.

Ilustración 2: Ejes desarrollados como criterios de política en el Plan Marco 2020-2024



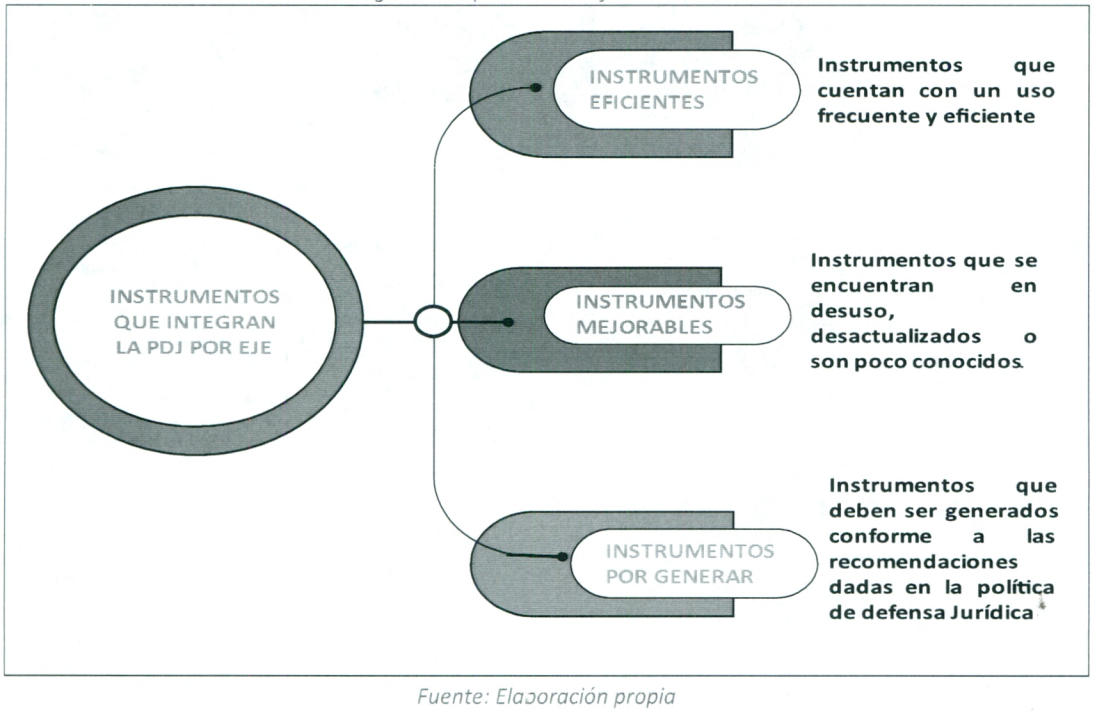
Fuente: Elaboración propia

Una vez establecidos los ejes centrales y sus subtemas, la Secretaría Jurídica Distrital a través de la Dirección de Gestión judicial estableció una línea base que permitió establecer los instrumentos requeridos por cada eje. Considerando la metodología descrita, es preciso indicar que la política de defensa jurídica pese a iniciar su formulación en al año 2020, no partió de ceros, toda vez que las orientaciones y apuestas consignadas en el Plan Marco 2020-2024, ya contaban con un amplio nivel de desarrollo. En tal sentido, el conjunto de instrumentos y recomendaciones previstas en la política de defensa judicial responden al resultado de la valoración de existencia, eficiencia y efectividad de herramientas dadas para cumplir con los índices de desempeño institucional por cada uno de los temas establecidos en los ejes que fueron identificados a partir de la línea base.

Por consiguiente la política de defensa jurídica está integrada por las siguientes fuentes de revisión de los instrumentos por eje: 1) los instrumentos existentes que funcionan de manera eficiente respecto de las líneas planteadas en cada uno de los ejes, 2) los instrumentos que deben ser modificados o masificados ya que si bien se cuenta con estos, se requiere su mayor difusión, estrategias de inducción o actualización de los mismos para mejorar su uso frecuente y efectivo y 3) los Instrumentos que deben ser generados para incorporar lineamientos generales que complementen las apuestas establecidas en la política. En la ilustración 3 se

resumen las fuentes de valoración que se aplicaron para establecer las herramientas y recomendaciones que conforman la política.

Ilustración 3: Fuentes generales para la identificación de herramientas de la PDJ



Fuente: Elaboración propia

2.1 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DE LA POLÍTICA DE DEFENSA JURÍDICA

2.1.1 Objetivo general

La política de defensa jurídica está orientada a brindar instrumentos y recomendaciones que permitan a las entidades distritales desempeñar una gestión jurídica eficiente que, a través de un enfoque gerencial de valor público, satisfaga los resultados del índice de gestión y desempeño a nivel Distrital.

2.1.2 Objetivos específicos

A. Disminución sostenida del número de demandas a través de intervenciones oportunas.
B. Disminución de condenas.
C. Mejoramiento del esquema de representación judicial.
D. Fortalecimiento trasversal de los Comités de conciliación.
E. Modernización del sistema de procesos judiciales.
F. Posicionamiento de la gestión jurídica pública a través de una mayor interacción con la ciudadanía

G. Mejoramiento de los índices de medición de gestión y desempeño institucional del Distrito Capital.

2.2 ALCANCE

Este instrumento constituye una orientación que fortalece la adecuada gestión jurídica de conformidad con las competencias de la Secretaría Jurídica Distrital. Adicionalmente su alcance conforme con el artículo 7 del Decreto Distrital 807 de 2019, está dirigido a las entidades distritales del sector central y aquellas entidades del sector descentralizado con capital público y privado, donde el Distrito Capital posea el 90% o más del capital social. Las demás entidades podrán implementar voluntariamente los aspectos de esta política que contribuyan al fortalecimiento de su gestión, de la confianza ciudadana y la generación de resultados con valor público.

Las entidades distritales con régimen especial, entes autónomos, Concejo Distrital, organismos de control e institutos científicos y tecnológicos, aplicarán la política de defensa Jurídica en la medida en que les sea aplicable de acuerdo con las normas que las regulan.

2.3 DEFINICIONES

Para la mejor implementación de la política, se incorporan las definiciones relacionadas tanto con su naturaleza como con el diseño trasversal de cada uno de los ejes que integran la política de defensa jurídica.

Ciclo de defensa: Comprende todas las etapas de defensa abstracta del ordenamiento jurídico, etapa de prevención del daño antijurídico, etapa prejudicial, etapa de defensa judicial, etapa de cumplimiento y pago de sentencias y conciliaciones, etapa de acción de repetición y recuperación de recursos públicos y gestión del conocimiento (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

Cuerpo de Abogados del Distrito Capital: El Cuerpo de Abogados del Distrito Capital incluye la totalidad de servidores públicos y colaboradores de la administración distrital que prestan sus servicios como abogados titulados a las entidades y organismos del Distrito (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

Defensa Judicial: La Defensa Judicial es una actividad que tiene por objeto la protección de los intereses de las entidades y organismos distritales discutidos en sede jurisdiccional o a través de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, bien sea actuando como demandantes, como demandados o vinculados (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

Función Administrativa: La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley (Constitución Política de Colombia , 199).

Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. El Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional adoptará y actualizará el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, cuyo proyecto será presentado por la Función Pública (Congreso de la República de Colombia, 2017).

Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, pág. 28).

Política de Defensa Jurídica establecida en el Manual Operativo: La política busca que las entidades orienten sus actividades en el marco de un modelo de Gerencia Jurídica Pública eficiente y eficaz que permita lograr de manera sostenible una disminución del número de demandas en su contra y del valor de las condenas a su cargo. Lo anterior aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la recuperación por vía de la acción de repetición o del llamamiento en garantía con fines de repetición de las sumas pagadas por sentencias, conciliaciones o laudos arbitrales cuando a ello haya lugar (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, pág. 63).

Prevención del Daño Antijurídico: la Prevención del Daño Antijurídico hace parte de la Defensa Judicial y consiste en precaver, solucionar, mitigar o controlar la falencia administrativa o misional que genera litigiosidad. En este caso, las políticas de prevención del daño antijurídico deben ser proferidas por el Comité de Conciliación de la entidad u organismo distrital atendiendo los lineamientos que defina la Secretaría Jurídica Distrital (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

Sistemas de información jurídica: Los sistemas de información jurídica constituyen herramientas que permiten a las entidades del distrito y al Cuerpo de Abogados contar con recursos e instrumentos para la administración, tratamiento, gestión, organización, seguimiento y control de la información jurídica de impacto, atinente al Distrito Capital (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018).

Valor público: Valor compartido por todos, al abordar problemáticas públicas de alta complejidad e incertidumbre, explorando diseños y adelantando acciones

orientadas a encontrar soluciones efectivas que aporten una mayor productividad del sector público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, pág. 103). El concepto de valor público se encuentra referido al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2016).

3 FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA DE DEFENSA JURÍDICA DEL DISTRITO CAPITAL

La formulación de la Política de Defensa Jurídica está constituida por las acciones necesarias para fortalecer los ejes establecidos a nivel trasversal en las entidades que conforman la administración distrital. Comprende las etapas de: i) identificación y diagnóstico ii) definición necesidades iii) Implementación de la política que a su vez se divide en instrumentos de la política de defensa jurídica y plan de ejecución de actividades y iv) seguimiento y evaluación.

3.1. FASE DE IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

Para el logro de los objetivos de la Política de Defensa Jurídica, la Dirección Distrital de Gestión Judicial de la Secretaría Jurídica Distrital, adelantó una fase de identificación de los aspectos que debían hacer parte de la estructuración de la política. Para ello se tuvo en cuenta la medición de la gestión y desempeño institucional definida por la Función Pública a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, se recolectó información estratégica a través de circulares, se hizo una revisión aleatoria de procesos judiciales en su mayoría aquellos en los que el Distrito Capital había sido objeto de condena y se realizó un ejercicio comparativo entre países. Adicionalmente se consideraron las metas establecidas el Acuerdo Distrital 761 de 2020.

Realizado el análisis de los hallazgos obtenidos, estos fueron englobados en 3 fuentes de valoración mediante las cuales se identificó la línea base y el consecuente grado de avance del Distrito Capital frente a los temas estratégicos planteados en cada uno de los ejes trasversales, que se encuentran precisados en la ilustración 2. En tal sentido, el estado de avance de la política está dada por los instrumentos existentes, así como de las recomendaciones y necesidades respecto de los instrumentos que requieren masificación, actualización o ser generados. Las tres fuentes descritas se describen en la tabla 3.

Tabla 3: descripción de los problemas encontrados

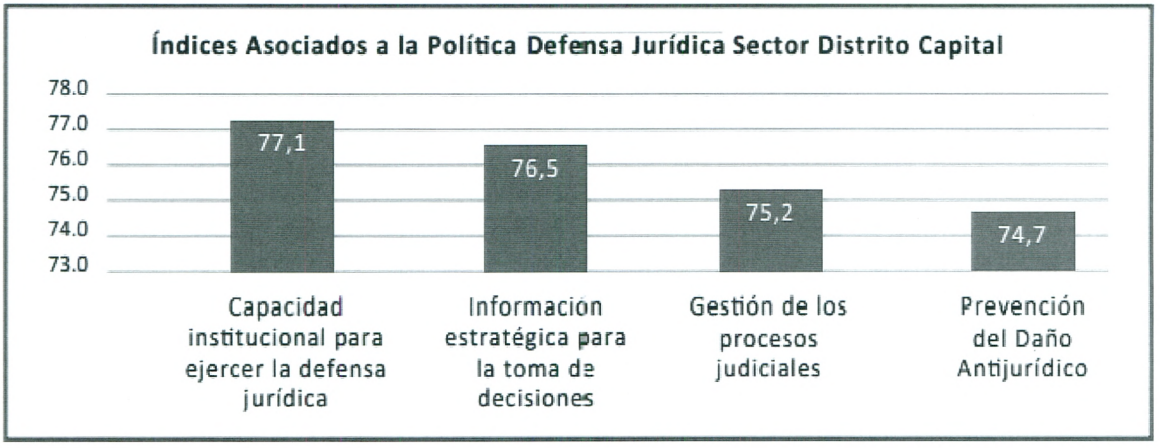
Fuente 1: Instrumentos normativos y de gestión desactualizados
Fuente 2: Baja identificación de los recursos normativos y de gestión a disposición del cuerpo de abogados del distrito
Fuente 3: Actividades que requieren desarrollos normativos.

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los principales problemas presentes en cada uno de los ejes de la política de defensa jurídica, se realizó un diagnóstico considerando cada fuente, con la finalidad de identificar la idoneidad de los instrumentos existentes y las necesidades frente a cada componente.

Para la realización del diagnóstico se partió de la calificación FURAG 2019 en relación con los cuatro índices identificados en el Plan Marco (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020) como susceptibles de mejora de conformidad con el promedio distrital: capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica (77,1), información estratégica para la toma de decisiones (76,5), gestión de los procesos judiciales (75,2) y prevención del daño antijurídico (74,7).

Ilustración 4: Índice de medición FURAG 2019

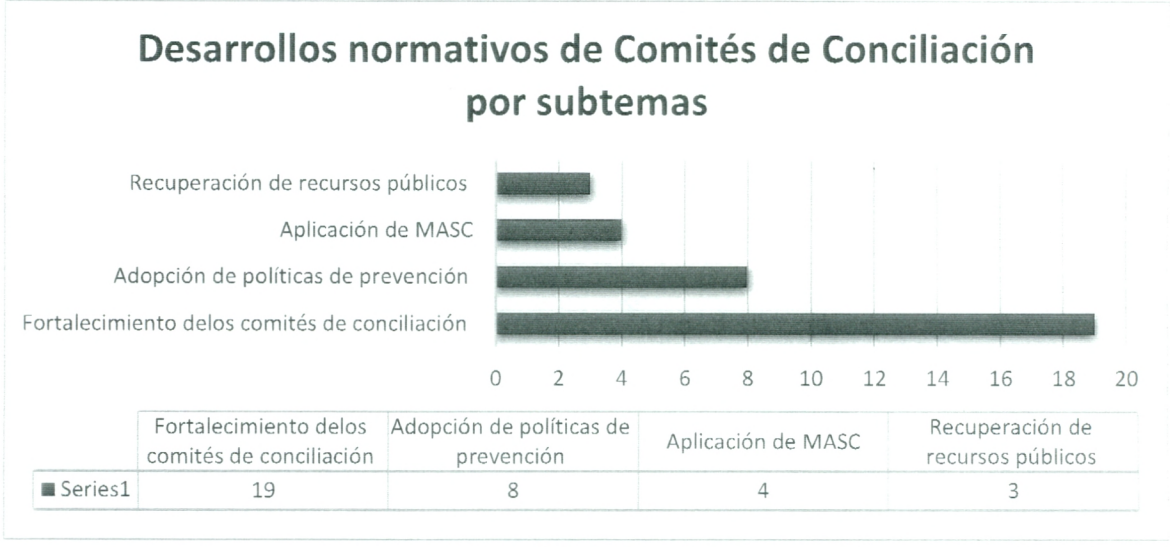


Fuente: (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2020)

Para profundizar en las necesidades específicas de la política se realizaron las siguientes actividades: revisión del marco jurídico, revisión de información litigiosa, análisis comparados de instrumentos de prevención del daño y gestión judicial.

En la revisión del marco jurídico se identificó que temáticas contaban con mayor desarrollo en relación con las incluidas en los instrumentos, así como las que requieren fortalecimiento. Esta valoración se realizó por cada uno de los ejes con corte a diciembre del año 2021. A continuación, se muestra el nivel de desarrollo normativo por eje.

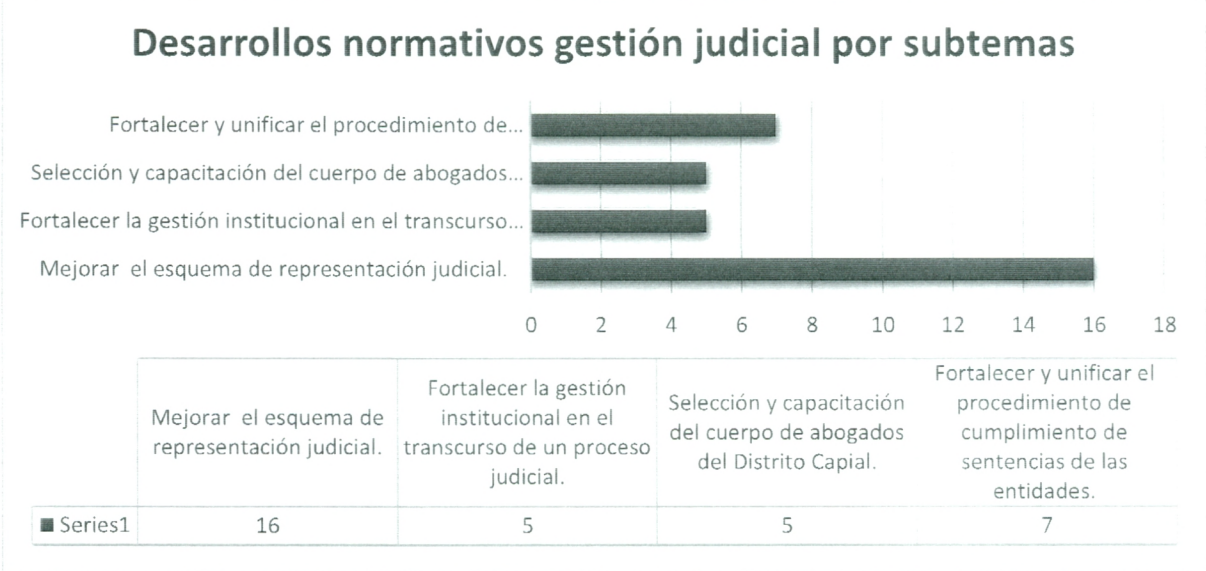
Ilustración 5: Desarrollo normativo temático



Fuente: elaboración propia.

La ilustración 5 muestra el nivel de desarrollo normativo trasversal en el distrito capital por cada uno de los subtemas que conforman el eje de comités de conciliación. En tal sentido, encontramos que las temáticas susceptibles de un mayor desarrollo son: la aplicación de mecanismos alternativos de solución de conflictos que cuenta con 4 temáticas y la de recuperación de recursos públicos que cuenta con 3. El detalle de las temáticas desarrolladas en el eje de comités de conciliación se encuentra detallada en la tabla 10.

Ilustración 6: Desarrollo normativo temático

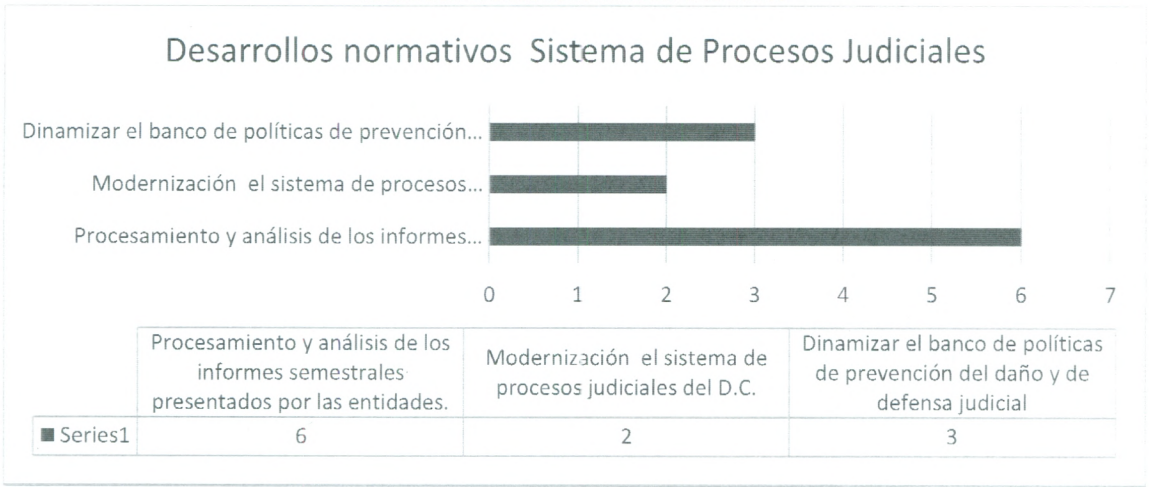


Fuente: elaboración propia.

La ilustración 6 muestra el nivel de desarrollo normativo trasversal en el Distrito Capital por cada uno de los subtemas que conforman el eje de gestión judicial

definiendo las temáticas que pueden ser fortalecidas y que obedecen a los instrumentos normativos dispuestos para la selección de abogados y capacitación en relación con el ciclo de la defensa. Así mismo se evidencia la necesidad de emitir directrices para la estandarización de actividades, gestiones y formatos comunes de las entidades en relación con cada uno de los procedimientos de gestión judicial. El detalle temático de las normas existentes se encuentra desagregado e incluido en la tabla 11.

Ilustración 7: Desarrollo normativo temático



Fuente: elaboración propia.

La ilustración 7 muestra que en términos generales el eje de sistema de procesos judiciales desarrolla muy pocas temáticas con un total de 11, pero al tratarse de un instrumento de carácter tecnológico esto no conduce necesariamente a la necesidad de generar nuevos instrumentos normativos, no obstante, es oportuno revisar la necesidad de actualizar las normas y manuales relacionados con el manejo del sistema de procesos judiciales, así como la de generar un diagnóstico de las adecuaciones tecnológicas que puedan ser requeridas a partir de la puesta en marcha de los instrumentos que se generen como consecuencia de la implementación de la política de defensa jurídica.

Para la revisión de la información litigiosa, con la finalidad de evidenciar aspectos asociados a las posibles falencias que ameritan la aplicación de correctivos para mejorar la defensa técnica y evitar o reducir el número de demandas en contra del Distrito Capital, a partir de información extraída del sistema de procesos judiciales, se seleccionaron 60 procesos que contaban con fallo en contra de las entidades del Distrito Capital. Al respecto es preciso indicar que esta constituye una aproximación cualitativa, puesto que la muestra no resulta representativa frente al universo litigioso del Distrito Capital, ya que sólo se tomaron aquellos procesos que contarán con todas las piezas procesales necesarias para adelantar la revisión. El detalle de los medios de control y procesos seleccionados se relaciona en la tabla 4.

Tabla 4: Medios de control analizados

MEDIO DE CONTROL Y PROCESOS	CANTIDAD
ACCION CONSTITUCIONAL	1
ACCIÓN DE CUMPLIMIENTO	1
EJECUTIVO LABORAL	1
ACCIÓN DE REINTEGRO POR FUERO SINDICAL	2
ACCIÓN DE REPETICIÓN	2
ACCIÓN DE GRUPO	3
NULIDAD	3
PROTECCIÓN DE DERECHOS COLECTIVOS	3
CONTROVERSIAS CONTRACTUALES	4
REPARACIÓN DIRECTA	6
ACCIÓN DE TUTELA	5
ACCION POPULAR	5
ORDINARIO LABORAL	9
NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	11
PROCESOS PENALES	4
TOTAL	**60**

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizada la revisión de los procesos y medios de control relacionados en la tabla 4, se obtuvieron hallazgos del desarrollo de cada uno con respecto a la muestra analizada. A continuación, se relacionan los hallazgos de mayor relevancia y que evidencian la necesidad de desarrollar políticas de prevención específicas y fortalecer la defensa técnica.

a. De la muestra analizada se observa que en tres procesos se interpusieron recursos extraordinarios.

b. De la muestra analizada en dos procesos de reparación directa se realizó llamamiento en garantía.

c. No se concilió en ningún de los procesos de la muestra, no obstante, en materia de protección de derechos colectivos se fijó acuerdo de pacto de cumplimiento entre las partes en tres (3) procesos.

d. En la revisión realizada de los procesos se identificó que de la totalidad de la muestra hay deficiencia de la información procesal incluida en el sistema de procesos judiciales en un porcentaje del 50%.

e. También se identificó que se presenta una alta variación de apoderados en un mismo proceso, lo que puede requerir estrategias para garantizar la apropiación de líneas de defensa, procedimientos,

políticas y sistemas de información que fortalezcan la defensa técnica frente al recurrente cambio de apoderados.

f. En las acciones de cumplimiento se sugiere generar políticas de prevención del daño, orientadas a identificar las normas al interior de la entidad que potencialmente pueden ser objeto de este medio de control y promover las actuaciones necesarias ya sea para reformar sus contenidos, sustraerlas de la vida jurídica o establecer medidas de seguimiento para su debida ejecución.

g. En el medio de reparación directa, se recomienda mitigar las condenas genéricas en contra del Distrito Capital , para ello, en los casos en que se vincule o cuestione una conducta de una entidad y/o organismo Distrital, se deberán incorporar canales de coordinación y colaboración interinstitucional para que entre todas las entidades involucradas se evidencie la gestión adelantada por el Distrito en el caso particular, y de esta manera se pueda reforzar la defensa no solo de la entidad actora sino del Distrito.

En lo relacionado con el ejercicio comparativo entre países, se seleccionaron 3 de ellos: Estados Unidos, Chile y España, los cuales fueron elegidos de acuerdo con su modelo de defensa, esto es, centralizado, descentralizado o mixto. Se revisaron aspectos asociados al ciclo de defensa jurídica del estado en las etapas de implementación de políticas de prevención del daño antijurídico, prejudicial, judicial y cumplimiento de fallos, acción de repetición o acciones tendientes a la recuperación de recursos públicos.

De conformidad con la literatura revisada se destacan tres (3) modelos organizacionales para la defensa jurídica del Estado los cuales corresponden al orden centralizado, mixto o dual y descentralizado, el primero se caracteriza por la concentración de la función de defensa jurídica sobre la base de un cuerpo propio de abogados. De esta forma, la agencia central se ocupa no solamente de la planificación sino también de la implementación de la defensa del Estado (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014, pág. 28). Se destaca del modelo centralizado que las actividades asociadas al asesoramiento, conciliación, la representación y la gestión financiera, son asumidas por la autoridad central.

El modelo descentralizado se caracteriza por contar con una autoridad que está en el nivel central y otras autoridades a quienes les corresponde ejercer sus actividades de defensa, siguiendo los parámetros o políticas en materia de defensa jurídica en este caso, planteados por la autoridad central.

Finalmente se encuentra el modelo mixto o dual que consiste en la existencia de una agencia central con un cuerpo de abogados, pero difiere en el hecho de que hay cierto grado de descentralización de las funciones del ciclo de defensa, o bien se observa el desacople entre la dependencia jerárquica y la funcional, de forma indistinta (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014, pág. 30), en este modelo algunas actividades están en cabeza de autoridades descentralizadas quienes tienen a su cargo ejercer la actividad jurídica a través de autoridades, o a través de particulares, pero la actividad de representar jurídicamente a las entidades ante los tribunales sigue en cabeza de la autoridad central, o en otros eventos deben adecuarse a las estrategias y a los protocolos formulados por el centro.

En consonancia con lo anterior, de los países seleccionados se destacan los siguientes aspectos:

- El primer país revisado, *Estados Unidos de América tiene un modelo dual de defensa judicial con una tendencia a ser concentrado.* El modelo de defensa utilizado gira en torno a dos componentes esenciales: a) la definición de las políticas generales de justicia –las cuales están en cabeza del Departamento de Justicia (fiscal general)– y b) la representación directa en los litigios en los que participa el Gobierno federal como parte o como tercero, que se reserva al abogado general y a su equipo, mientras las políticas generales del cumplimiento de la ley y reducción del crimen corresponden al vicefiscal general. En la siguiente tabla se pueden resumir los aspectos que se destacan de este país.

Tabla 5: Características del Modelo de Estados Unidos.

Estados Unidos	
Modelo dual de defensa judicial	
Secretario de Justicia o Fiscal General *responsable de todos los litigios civiles* *Vice fiscal General* *Encargado de los litigios penales y subordinado del fiscal general*	Departamento ejecutivo de gobierno es o presidido por el abogado general • Subordinado al fiscal general, • Conocen de todos los procesamientos penales y demandas civiles en las cuales Estados Unidos tuviese un interés. • Tiene control sobre las fuerzas del orden público federales. • En general actúa como representante de los estados federales en los Tribunales Federales
Modelo dual	
• *Todas las definiciones sobre políticas y estrategias de defensa del Gobierno federal se adoptan en la oficina del abogado general.* • *El fiscal general no tiene injerencia en casos particulares a no ser que estos sean de alto perfil político o afecten las políticas públicas importantes para el gobierno.*	
Dos componentes básicos de la política de defensa judicial	
Definición de las políticas de defensa judicial *En cabeza del fiscal general* *Políticas de reducción del crimen (a cargo del vice - fiscal)*	• Representación directa en los litigios • A cargo del abogado general y su equipo de trabajo. • Dirige los litigios ante la corte suprema y los tribunales • Realizan revisión de casos ante tribunales menores para decidir apelar y como proceder en la apelación
Uso de los TICS	
El sistema electrónico de casos federales • *Entrega soporte técnico a los abogados departamentales.* • *Permite el almacenamiento de los procesos.*	

- *Les permite presentar, almacenar y gestionar los expedientes de los casos.*
- *Envió de documentos directamente al tribunal a través internet.*
- *Envío de notificaciones a las partes procesadas por correo electrónico.*
- *Permite acceder a los archivos judiciales electrónicos a través de un servicio de acceso público electrónico llamado Pacer.*
- *Los litigantes recibirán Copias gratuitas de documentos archivados electrónicamente.*
- *El tribunal puede almacenar y administrar sus documentos y generar documentos de la misma manera, notificaciones automáticas sobre sus acciones y las acciones de las partes.*

Estrategias de defensa judicial

Políticas de Prevención del Daño	• El fiscal general y los gobiernos federales las desarrollan, sin que sea necesaria la participación del abogado general.
Implementación de MASC	• Utilizan con frecuencia los métodos alternativos de resolución de conflictos, pues estos tienen su origen en dicho país a partir de instrumentos nacionales.
Representación Judicial	• Cada estado tiene un sistema concentrado de defensa judicial. • Representación directa en cabeza del abogado general.
Cumplimiento de sentencias judiciales	Acción de repetición.

Condiciones características de los abogados que ejercen la defensa

- *Cuentan con prestigio altamente reconocido.*
- *Cuentan con un sistema de salarios y de promoción profesional relativamente competitivo respecto del sector privado.*
- *Cuenta con un Programa de Reembolso de Préstamos Estudiantiles de Abogados del Departamento de Justicia (ASLRP), se trata de un programa de incentivos de reclutamiento y retención de agencias, para lo cual el Departamento de Justicia selecciona participantes.*

Fuente: Elaboración propia

- En el caso del sistema judicial Chileno se destaca que en materia de defensa, Chile no contaba con una organización especializada dentro de su ordenamiento jurídico para la defensa y representación de los intereses nacionales, por lo tanto en 1985 se creó la Comisión de Defensa Nacional, la cual otorgó amplias facultades en diversas funciones, implicando la defensa del Estado en conflictos judiciales y extrajudiciales como el derecho civil, asuntos contenciosos administrativos y, en muchos casos, recomendaciones sobre asuntos no contenciosos que dependían de las entidades públicas y requerían que el Consejo de Defensa del Estado decidiera. De este modelo se destacan las siguientes características:

Tabla 6: Características Modelo Chileno

Chile	
Modelo Dual de defensa	
Comisión de Defensa Nacional (1985)	• Servicio público descentralizado, dotado de personalidad jurídica y sujeto directamente a la supervisión del presidente de la Republica • La defensa del Estado en conflictos judiciales y extrajudiciales como el derecho civil, asuntos contenciosos administrativos y, en muchos casos, recomendaciones sobre asuntos no contenciosos que dependían de las entidades públicas requerían que el Consejo de Defensa del Estado decidiera.
División de defensa estatal	• Hace parte de la Comisión de Defensa Nacional. • Lidera las 17 procuradurías fiscales del país.

	• Está compuesta a su vez por el Departamento de Control y Tramitaciones Judiciales, la Procuraduría de la Corte Suprema, Tribunales Superiores y la Unidad de Medio Ambiente. • Le corresponde al Consejo defender al Estado cuando es demandado o requerido; representarlo cuando es el Estado quien demanda o querella y asesorarlo jurídicamente haciendo el control preventivo de los contratos del Estado para defender sus intereses patrimoniales y no patrimoniales.
	Uso de las TICS
Sistema de Gestión de Causas	• Este sistema se encarga de enviar las comunicaciones relevantes y alertas tempranas de todos los casos que puedan llegar a vencerse al correo electrónico o teléfono móvil de cada uno los abogados, de forma que puedan estar enterados oportunamente de cualquier movimiento de los procesos que tienen a su cargo. • En caso de que ocurriera un vencimiento de términos, el abogado a cargo del proceso no tendría la posibilidad de alegar el desconocimiento de dicha situación y existirían las pruebas suficientes para iniciar la correspondiente investigación disciplinaria.
	Comité de Gestión del Conocimiento
	• Un grupo de profesionales alimenta el sistema con los términos para que los abogados no se desgasten en tareas administrativas. • Poseen una base de alerta y recopilación de casos, argumentos relevantes y temas a desarrollar y en desarrollo.
	Ciclos de defensa judicial
Uso de los MASC	• La representación judicial se encuentra a cargo de la Corporación de Asistencia Judicial, adscrita al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos del Estado Chileno. • El uso de los MASC no es efectivo en Chile pues el país presenta un fenómeno de alta judicialización.
Representación judicial	• El Estado chileno busca defender y proteger los intereses patrimoniales del Estado en juicio, a través del ejercicio de acciones de defensa judicial con el propósito de evitar o mitigar los perjuicios económicos para el fisco u otros organismos del Estado. • El éxito del sistema judicial chileno en la aplicabilidad de las estrategias de defensa se cimienta con el uso de las tecnologías, esto quiere decir que, se permite vigilar la descentralización territorial integrada frente a si se presentan fracasos o éxitos en alguna área especializada, quedando a disposición de las demás dependencias y esto genera uniformidad en las doctrinas del estado. Se garantiza de esa manera la uniformidad en cuanto al contenido y la calidad de los planteamientos.
Cumplimiento de sentencias judiciales	• El Estado chileno debe verificar: • Que la prestación contenida en la sentencia definitiva o interlocutoria sea de dar, hacer o no hacer; • Que el cumplimiento de la sentencia sea solicitado al mismo tribunal que la pronunció en única o primera instancia; • Que el cumplimiento de la sentencia sea solicitado ante el mismo tribunal que la pronunció en única o primera instancia dentro del año siguiente a aquel en que la ejecución se hizo exigible; y • Que la ley no haya señalado una forma especial de ejecución o cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia

- En relación con España se *destaca* el papel de la Abogacía General en la *"Promoción de trabajos de investigación y la organización de actividades que tengan por finalidad el conocimiento y difusión de materias y cuestiones jurídicas de ámbito nacional o internacional, así como la organización de actividades de formación y perfeccionamiento del personal del Servicio*

Jurídico del Estado". Esta tarea la ejerce en coordinación con el Centro de Estudios Jurídicos, el Instituto Nacional de Administración Pública y otros centros de formación de funcionarios.

Para desempeñar esta función, se creó una oficina de investigación. Sus funciones no se limitan a las puramente jurídicas (consultoría o agencia jurídica), sino que también se extienden a actividades de gestión del conocimiento, como la publicación anual del Boletín de Información Jurídica de la UE, asesoría general y otras publicaciones profesionales. La abogacía también organiza un encuentro anual para seleccionar un tema jurídico de actualidad el cual será debatido por expertos españoles e internacionales. En lo relacionado con los aspectos del ciclo de defensa jurídica se pueden destacar las siguientes características.

Tabla 7: Características del Modelo Español.

ESPAÑA	
	Modelo concentrado de defensa
Dirección Nacional del Servicio Jurídico *(cuerpo de abogados la defensa del Estado)*	Liderada por un abogado general del Estado • El centro del sistema es la Abogacía General del Estado de la Dirección Nacional del Servicio Jurídico, que es un organismo orgánico con función de subsecretario dentro del Ministerio de Justicia. Corresponde a la dirección de los servicios encomendados a abogados, coordinación e inspección según a los tipos de asuntos que manejan y al abogado que trabaja en ellos. • La asistencia jurídica del Reino de España corresponde en exclusiva al Cuerpo de Abogados del Estado y comprende el asesoramiento, representación y la defensa en juicio del Estado y de sus organismos autónomos • Son un órgano consultivo a la vez, que designan las estrategias de los procesos, también proyectan iniciativas legislativas a solicitud del gobierno español.
	Uso de las TICS
LexNet	• La plataforma permite el intercambio en tiempo real de documentos judiciales como avisos, documentos escritos y requisitos. A través de Internet, se puede acceder a ellos en cualquier momento y en cualquier lugar. • El sistema proporciona acceso a los miembros del Colegio de Abogados del estado, bufetes de abogados que dependen del Colegio de Abogados del Estado, abogados y colegios de abogados, fiscales, graduados sociales y comités de asistencia jurídica gratuita.
	Ciclos de defensa judicial
Uso de los MASC *Representación judicial*	Objetivo subsanar los conflictos de manera prejudicial Tiene como funciones judiciales • Defensa Nacional en la Corte Suprema; • Defensa Nacional en la Audiencia Nacional; • Abogado Nacional Departamentos ministeriales; • Defensa del Estado en el tribunal contable, • Defensa del Estado en los organismos administrativos periféricos del Estado; • Defensa del Estado en el Tribunal Europeo de Derechos Humanos y otras instituciones internacionales competentes en la protección de los derechos humanos, y • Unidades especiales de prevención del fraude y corrupción.

Cumplimiento de sentencias judiciales	Es deficiente el cumplimiento de las sentencias judiciales en España y los ciudadanos deben constantemente acudir al juez para el cumplimiento de las mismas, no se contemplan mecanismos alternativos.

Condiciones características de los abogados que ejercen la defensa

- *Solo pueden entrar por oposición (examen)*
- *Su permanencia está sujeta a la Dirección General de lo Contencioso y solo pueden ser separados del servicio mediante expediente gubernativo por la comisión de faltas muy graves; y se encuentran distribuidos entre los diferentes centros administrativos y provincias.*
- *Para desempeñar esta función, se creó una oficina de investigación. Sus funciones no se limitan a las puramente jurídicas (consultoría o agencia jurídica), sino que también se extienden a actividades de gestión del conocimiento, como la publicación anual del Boletín de Información Jurídica de la UE, asesoría general y otras publicaciones profesionales.*
- *El Estado español busca la promoción de trabajos de investigación y la organización de actividades que tengan por finalidad el conocimiento y difusión de materias y cuestiones jurídicas de ámbito nacional o internacional, así como la organización de actividades de formación y perfeccionamiento del personal del Servicio Jurídico del Estado*

Fuente: elaboración propia.

En Colombia la defensa jurídica de la nación se encuentra a cargo de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado [ANDJE], creada por la Ley 1444 de 2011 como una Unidad Administrativa Especial descentralizada, del orden nacional, con personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y patrimonio propio adscrita al Ministerio de Justicia y del Derecho.

Se destaca que en el parágrafo del artículo 5° de la citada ley, se crea la Agencia Nacional de Defensa Jurídica de la Nación, cuyos objetivos están fundados en: i) La estructuración, formulación, aplicación, evaluación y difusión de las políticas de prevención del daño antijurídico: ii) La defensa y protección efectiva de los intereses litigiosos de la Nación, en las actuaciones judiciales de las entidades públicas, en procura de la reducción de la responsabilidad patrimonial y la actividad litigiosa y iii) Planificar, coordinar, ejercer, monitorear y evaluar la defensa efectiva de la Nación, a fin de prevenir el daño antijurídico y fomentar el respeto de los derechos fundamentales.

Su finalidad se enmarca en el diseño de estrategias, planes y acciones dirigidos a dar cumplimiento a las políticas de defensa jurídica de la Nación y del Estado (Presidencia de la República, 2011). Su defensa abarca, específicamente: (i) la identificación y prevención de conductas antijurídicas por parte de servidores y entidades públicas y del daño antijurídico generador de responsabilidad patrimonial para el Estado; (ii) la administración, control y procesamiento de la información relativa a la Defensa Jurídica del Estado; (iii) la utilización de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos; (iv) la participación en procesos judiciales o administrativos en los que la Nación o las entidades públicas del orden nacional sean parte demandante o demandada o deban intervenir; (v) la definición de estándares para la defensa judicial de las entidades públicas; (vi) la evaluación de los resultados de la defensa jurídica del Estado y del cumplimiento

de sentencias y conciliaciones, y (VII) la recuperación de dineros públicos por la vía de la acción de repetición. (Presidencia de la República, 2011) En términos generales se pueden destacar los aspectos más importantes en la siguiente tabla:

Tabla 8: Características del Modelo Colombiano.

Colombia	
Modelo Desconcentrado de defensa	
Se encuentra a cargo de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado [ANDJE] Ley 1444 de 2011	
Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado [ANDJE]	**Finalidad** El diseño de estrategias, planes y acciones dirigidos a dar cumplimiento a las políticas de defensa jurídica de la Nación y del Estado.
	Funciones específicas • La identificación y prevención de conductas antijurídicas por parte de servidores y entidades públicas y del daño antijurídico generador de responsabilidad patrimonial para el Estado; • La administración, control y procesamiento de la información relativa a la Defensa Jurídica del Estado; • La utilización de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos; • La participación en procesos judiciales o administrativos en los que la Nación o las entidades públicas del orden nacional sean parte demandante o demandada o deban intervenir; • La definición de estándares para la defensa judicial de las entidades públicas; • La evaluación de los resultados de la defensa jurídica del Estado y del cumplimiento de sentencias y conciliaciones, y • La recuperación de dineros públicos por la vía de la acción de repetición.
	Estructura • Consejo Directivo; • Dirección de Defensa Jurídica Nacional; • Dirección de Defensa Jurídica Internacional; • Dirección de Políticas y Estrategias para la Defensa Jurídica; • Dirección de Gestión de información; • Secretaría General y • órganos de Asesoría y Coordinación y • Dirección General
Uso de las TICS	
LITIGOB o EKOGUI:	El Sistema Único de Gestión e Información denominado LITIGOB o EKOGUI es un sistema de recaudo y administración de la información relacionada con la actividad litigiosa, interna e internacional del Estado: **Características que ofrece el sistema**

	• La consolidación de información de los procesos que se registran de modo que se generen datos que permitan el diseño de estrategias para fortalecer la defensa jurídica de la Nación; • Llevar registro tanto de las actuaciones de los diferentes procesos litigiosos e incluso información de sentencias que culminan, y de igual modo de las experiencias derivadas de los mismos procesos; • Facilitar el registro y control de las obligaciones indemnizatorias a cargo del Estado; • Acceso a consultas en relación con la Jurisprudencia referente a los litigios de daño antijurídico; y • Principalmente se genera una herramienta para el seguimiento de la gestión particular y general de las metas y objetivos de la Dirección de Defensa Judicial de la Nación en cuanto a la reducción de demandas y detrimentos contra la nación.

Ciclos de la Defensa Jurídica del Estado

La prevención del daño antijurídico:	La identificación de las causas y subcausas que pueden generar conflictos judiciales representados en acciones constitucionales, contenciosas administrativas, ordinarias y arbitrales en contra de una entidad pública.	
La conciliación o cualquier otro medio alternativo de solución de conflictos	• Promover la disminución de nuevos procesos en contra del Estado. • Potenciar el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos, en etapa prejudicial. • Promover los mecanismos alternativos de solución de conflictos -MASC en procesos existentes. • Estrategia de procesos en contra del Estado que pueden resolverse por vía MASC, implementada. • Estrategias para promover el uso del MASC (reformas normativas, lineamientos), propuesta.	
La defensa de los intereses estatales en litigio	Fase prejudicial	Se busca emplear los métodos alternativos de resolución de conflictos y también se estudia la posible responsabilidad del estado.
	La Dirección de Defensa Jurídica Nacional ejerce la representación judicial de las entidades u organismos de la Administración Pública hasta la existencia de sentencia ejecutoriada.	
Cumplimiento de sentencias judicial	10 meses (artículo 192 y 195 Ley 1437 de 2011) La ADJE ejecuta el análisis del procedimiento de pago de créditos judiciales para dar cumplimiento al pago de sentencias judiciales	
Recuperación de los recursos públicos	• Llamamiento en garantía frente a las aseguradoras contratadas por las entidades para cubrir riesgos propios del desarrollo de sus actividades misionales. • Llamamiento de funcionarios, exfuncionarios o particulares investidos de funciones públicas, con fines de repetición para recuperar el patrimonio comprometido en fallos judiciales en contra de las entidades.	

Condiciones características de los abogados que ejercen la defensa

- *Calidad profesional y académica para desarrollar su cargo.*
- *Especialidad en administración pública.*
- *Exploran programas de creatividad y argumentación jurídica, pensamiento estratégico.*
- *Se prohíbe además hacer parte y/o vincularse en asesorías e inclusión en asuntos o demandas en contra del Estado.*

Fuente: elaboración propia.

Como conclusión del ejercicio comparado de países, se obtiene que Colombia bajo el modelo desconcentrado de Defensa Judicial, asume activamente a través de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, una clara política de prevención

del daño antijurídico, siendo este uno de sus objetivos principales. Adicionalmente, se destaca de Colombia la buena gestión del conocimiento con la cual se logra ofrecer mayor actualización a la comunidad jurídica en general.

Así mismo, frente a la aplicación de los MASC, Colombia es uno de los países en los que se evidencia un alto porcentaje del uso de los mecanismos de autocomposición y heterocomposición de conflictos, para evitar acudir a la autoridad judicial e incluso, cada entidad estatal cuenta con un Comité de Defensa Judicial que permite la búsqueda de la mejor alternativa de defensa para cada situación en particular.

3.3. Fase de definición de necesidades

Finalizada la etapa diagnóstica y luego de revisar los antecedentes en el Distrito Capital, fue posible establecer que esta entidad territorial cuenta con un esquema robusto para dar cumplimiento a los objetivos de la política de defensa jurídica, dado que posee instrumentos a través de los cuales satisface la mayoría de las necesidades. Dichos instrumentos se compilan en las tablas 10,11 y 12 y constituyen el apoyo institucional para un funcionamiento estandarizado y eficiente de la defensa jurídica del distrito.

No obstante, son necesarias acciones de mejora que pueden optimizar aspectos trasversales tales como: la apropiación, actualización, articulación y estandarización de los enfoques generales de la gestión jucicial distrital en todo el ciclo de la defensa y en los enfoques planteados a través de la política de defensa jurídica. En tal sentido, a continuación, se sintetizan las necesidades evidenciadas por eje, respecto de las cuales se plantean una serie de actividades que concretarán el cumplimiento del 100% del objetivo general y los específicos trazados en la formulación de la política de defensa jurídica, ya que dichas actividades constituyen su fase de implementación.

Tabla 9: Necesidades identificadas por eje

Eje de la política	Tema específico	Necesidad identificada
Comités de conciliación	Fortalecimiento trasversal de los Comités de conciliación.	**1.**Generar instrumentos de seguimiento de las disposiciones contenidas en el Decreto Distrital 839 de 2018.
	Adopción de políticas de prevención del daño	**1.** Verificar el cumplimiento por parte de las entidades de la directiva 025 de 2018. **2.** Masificar y hacer seguimiento al banco virtual de políticas de conciliación de las entidades y organismos distritales
	Aplicación de MASC	**1.** Generar inventario de casos de MASC exitosos y generar un instrumento de recomendaciones y buenas prácticas de carácter trasversal.

Eje de la política	Tema específico	Necesidad identificada
		2. Generar un instrumento de recomendaciones a partir del análisis de las intervenciones realizadas por la Secretaría Jurídica Distrital para evitar demandas entre entidades.
	Recuperación de recursos públicos	**1.** Generar instrumentos trasversales **2.** Realizar seguimiento y desarrollos necesarios para la implantación del Decreto Distrital 556 de 2021.
Eje de la política	**Tema específico**	**Necesidad identificada**
Gestión judicial	Mejorar el esquema de representación judicial	**1.**Proferir instrumentos complementarios para procesos de seguimiento y representación judicial de procesos activos de alto impacto.
	Selección y capacitación del cuerpo de abogados del Distrito Capital	**1.** Verificar el cumplimiento de lo dispuesto en el numeral 8 del artículo 2.2.4.3.1.2.5 del Decreto Único Reglamentario 1069 de 2015. **2.** Implementar un proceso de cultura organizacional dirigido a abogados que ejercen representación judicial.
	Fortalecer y unificar el procedimiento de cumplimiento de sentencias de manera trasversal.	**1.** Generar una reglamentación para precisar el trámite de pago de sentencias especialmente en la liquidación de las sentencias y cobro de costas.
	Fortalecer la gestión institucional en el transcurso de un proceso judicial	Generar políticas de defensa técnica trasversales para las siguientes tipologías de proceso: acción de cumplimiento, reparación directa y formula de pacto de cumplimiento en acciones populares.
Eje de la política	**Tema específico**	**Necesidad identificada**
Fortalecimiento del sistema de proceso judiciales	Procesamiento y análisis de informes semestrales presentados por las entidades.	**1.** Actualizar el formulario para que integre los datos requeridos por la política de defensa jurídica **2.** Generar procedimiento para el análisis y entrega de resultados a otras instancias. **3.** Revisar las necesidades de actualización de la Resolución 104 de 2018 de conformidad con las necesidades de la política de defensa jurídica. **4.** Generar un documento de mejoras tecnológicas para cumplir con los propósitos de la política.
	Dinamizar el banco de políticas de prevención del daño antijurídico y defensa judicial.	**1.** Unificar mediante un sistema de consulta único las políticas con las que cuentan las entidades del distrito que permitan su consulta y hacer seguimiento a su utilización o uso frecuente. 2. Actualización del módulo de procesos judiciales. 3. Analizar y unificar las políticas de prevención del daño y defensa judicial.
Eje de la política	**Tema específico**	**Necesidad identificada**
Valor público	Generar de valor público dirigido a la comunidad jurídica distrital y generar mayor interacción con la ciudadanía.	**1.**Generar estrategias y canales de divulgación de información dirigida a la comunidad jurídica y a la ciudadanía que permita y/o masifique la consulta de datos abiertos, transparencia acceso a jornadas de capacitación, seminarios entre otros, servicios gratuitos como régimen legal,

Eje de la política	Tema específico	Necesidad identificada
		biblioteca virtual y otros procesos que visibilicen la gestión jurídica pública **2.**Visibilizar los mecanismos de participación de la ciudadanía en los procesos regulatorios del Distrito Capital. **3.** Procurar generar instrumentos de participación incidente de la ciudadanía.
Eje de la política	**Tema específico**	**Necesidad identificada**
Medición de la gestión	Establecer mecanismos de medición cualitativa de la política	Generar indicadores de gestión, resultado e impacto de la política.
	Establecer mecanismos de medición cuantitativa de la política	

Fuente: Elaboración propia

4 IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE DEFENSA JURÍDICA.

Considerando las necesidades planteadas en cada uno de los ejes analizados para la formulación de la política de defensa jurídica, a continuación, se relacionan en primer lugar los instrumentos trasversales que la conforman y que deben ser tenidos en cuenta por las entidades distritales como una herramienta de orientación e instrucción de los asuntos regentes a nivel judicial y extrajudicial en el ciclo de defensa y que por tal razón constituyen su porcentaje de avance. En segundo lugar, se incorpora un plan de ejecución de las actividades que se plantean en respuesta a las necesidades identificadas y cuyo desarrollo permitirá alcanzar el 100% de los objetivos propuestos.

4.1. INSTRUMENTOS DE LA POLÍTICA DE DEFENSA JURÍDICA.

En este aparte se relacionan los instrumentos con que cuenta actualmente la política de defensa jurídica, los cuales deben ser observados, acogidos y adoptados por las entidades del distrito capital a las que les son aplicables, en procura del cumplimiento de los objetivos trazados en esta.

Tabla 10: Instrumentos Eje 1 Comités de Conciliación.

EJE DE LA POLÍTICA	SUBTEMA	TIPO DE HERREMIENTA	INSTRUMENTO	AÑO	TEMAS QUE DESARROLLA
Comités de conciliación	**Fortalecimiento trasversal de los Comités de conciliación.**	NORMATIVA	DECRETO 839	2018	Lineamientos generales
					Conformación de miembros
					Funcionamiento
					Acción de repetición
					impedimentos, recusaciones y/o conflicto de intereses.
					Sesiones virtuales
					Competencias especiales de algunos Comités
					Líneas decisionales

EJE DE LA POLÍTICA	SUBTEMA	TIPO DE HERREMIENTA	INSTRUMENTO	AÑO	TEMAS QUE DESARROLLA
					Llamamiento en garantía
					Deberes los apoderaros
					Conformación de miembros
					Banco de políticas
					Deberes Secretarios técnicos
		NORMATIVA	DIRECTIVA 002	2017	Conformación de miembros
					Motivos de objeción
					Delegación
					Deberes de los miembros
					Deberes los apoderaros
					Coordinación entre entidades
	Adopción de políticas de prevención	NORMATIVA	DECRETO 430	2018	Prevención del Daño Antijurídico
					Cultura de la Prevención del Daño Antijurídico
		NORMATIVA	DIRECTIVA 24	2018	Cumplimiento de la fuerza vinculante del precedente judicial en sede administrativa
		NORMATIVA	DIRECTIVA 25	2018	Adopción de políticas de prevención del daño
		NORMATIVA	DIRECTIVA 01	2021	Compilación normativa en contratación – implementación documento único
		NORMATIVA	CIRCULAR 3	2020	Plazo de 6 meses para expedir su manual de prevención del daño antijurídico
		DOCUMENTO	DOCUMENTO METODOLOGÍCO	2021	Implementación del Banco de Políticas de Prevención del Daño Antijurídico
	Aplicación de MASC	NORMATIVA	RESOLUCIÓN 107	2019	Reglamenta la intervención de la Secretaría Jurídica Distrital en los conflictos y/o controversias que se presenten entre organismos y/o entidades distritales.
		NORMATIVA	DIRECTIVA 22	2018	Criterios para el nombramiento de árbitros
					Inclusión de cláusula compromisoria en los contratos del DC
		NORMATIVA	DIRECTIVA 5	2020	Perfiles para la contratación de apoderados en tribunales de arbitramento
	Recuperación de recursos públicos	NORMATIVA	DECRETO 838	2018	Recobro en codenas solidarias
		NORMATIVA	DIRECTIVA 29	2021	Recaudo de cartera por concepto de costas judiciales
		NORMATIVA	DIRECTIVA 005	2017	Lineamientos y Directrices en materia de Acciones de Repetición
	Recuperación de recursos públicos	NORMATIVA	DECRETO 526	2021	Plan Maestro de Acciones Judiciales Para la Recuperación del Patrimonio del Distrito Capital. (En fase de implementación preparación de las entidades)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Instrumentos Eje 2 Gestión Judicial

EJE DE LA POLÍTICA	SUBTEMA	TIPO DE HERREMIENTA	INSTRUMENTO	AÑO	TEMAS QUE DESARROLLA
Gestión Judicial	**Mejorar el esquema de**	NORMATIVA	DECRETO 089	2021	Reglas de delegación para el ejercicio de la representación judicial y extrajudicial

EJE DE LA POLÍTICA	SUBTEMA	TIPO DE HERREMIENTA	INSTRUMENTO	AÑO	TEMAS QUE DESARROLLA
	representación judicial.				Facultades para la representación judicial y extrajudicial
					Representación en acciones de tutela
					Representación en acciones de tutela
					Delegaciones sectoriales
					Reglas de notificación
					Controversias entre organismos y/o entidades
					Representación judicial y extrajudicial en caso de traslado de competencias
					Actuaciones en acciones populares entre particulares
					Identidad corporativa
					Buenas prácticas y lineamientos para el ejercicio de los apoderados del Distrito Capital
					Coordinación del Sistema de procesos judiciales.
		NORMATIVA	DECRETO 338	2018	Representación judicial en acciones populares cumplimiento de sentencias
		NORMATIVA	DECRETO 430	2018	Competencia para determinar la defensa judicial del sector central
		NORMATIVA	DIRECTIVA 29	2021	Recaudo de cartera por concepto de costas judiciales
		NORMATIVA	DIRECTIVA 24	2018	Cumplimiento de la fuerza vinculante del precedente judicial en sede administrativa
	Fortalecer la gestión institucional en el transcurso de un proceso judicial.	NORMATIVA	DIRECTIVA 018	2018	Defensa Técnica en acciones de tutela
		NORMATIVA	DECRETO 430	2018	Intercambio de información para fortalecer la defensa judicial.
		NORMATIVA	DIRECTIVA 21	2018	Manual Manejo de Cadena de Custodia y Tasación de Perjuicios
		NORMATIVA	DIRECTIVA 24	2018	Fuerza vinculante del precedente judicial
		NORMATIVA	DIRECTIVA 17	2020	Lineamiento para la defensa efectiva en los incidentes de desacato.
	Selección y capacitación del cuerpo de abogados del Distrito Capital.	NORMATIVA	DECRETO 430	2018	Fortalecimiento de las competencias jurídicas del Cuerpo de Abogados
					Deberes del Cuerpo de Abogados
					Fortalecimiento de las competencias jurídicas del Cuerpo de Abogados
		NORMATIVA	DIRECTIVA 22	2018	Criterios para el nombramiento de árbitros
		NORMATIVA	DIRECTIVA 5	2021	Perfiles para la contratación de apoderados en tribunales de arbitramento
		INSTRUMENTO DE GERENCIA	INSTRUMENTO DE GERENCIA No. 2	2019	Gestión del conocimiento
	Fortalecer y unificar el procedimiento de cumplimiento de sentencias de las entidades.	NORMATIVA	DECRETO 838	2018	Lineamientos para el cumplimiento de providencias judiciales y acuerdos derivados de la aplicación de MASC
					Definiciones generales
					Obligaciones de pagar
					Delegaciones sectoriales
					Cumplimiento de acciones constitucionales
					Entidades liquidadas y transformadas
					Estrategia de defensa Judicial

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Instrumentos Eje 3 Fortalecimiento del Sistema de Procesos de Información Judicial

EJE DE LA POLÍTICA	SUBTEMA	TIPO DE HERREMIENTA	INSTRUMENTO	AÑO	TEMAS QUE DESARROLLA
FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE PROCESOS DE INFORMACIÓN JUDICIAL	Procesamiento y análisis de los informes semestrales presentados por las entidades	NORMATIVA	RESOLUCIÓN 104	2018	Informe de Gestión Judicial
		NORMATIVA	CIRCULAR 20	2020	Instructivo para la presentación del informe de gestión judicial semestral
	Modernización el sistema de procesos judiciales del D.C.	NORMATIVA	RESOLUCIÓN 104	2018	Administración General del Sistema SIPROJ-WEB
					Responsabilidad de los organismos y entidades.
					Características del SIPROJ-WEB
					Módulo de Procesos y otras Actuaciones
					Instrucciones para los Usuarios
					Mesas de Trabajo de Seguimiento de la Información.
	Dinamizar el banco de políticas de prevención del daño y de defensa judicial	NORMATIVA	RESOLUCIÓN 104	2018	Módulo de Seguimiento de Políticas de Defensa Judicial y Prevención del Daño Antijurídico.
		DOCUMENTO	DOCUMENTO METODOLOGCO	2021	implementación del Banco de Políticas de Prevención del Daño Antijurídico

Fuente: Elaboración propia.

4.2. PLAN DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES.

A continuación, se establecen las actividades que deben ser adelantadas por parte de la Secretaría Jurídica Distrital, para implementar los instrumentos requeridos para cumplir con la totalidad de los objetivos planteados en la política de defensa jurídica.

Tabla 13: Plan de actividades complementarias de la política de defensa jurídica

Actividad	Detalle de la actividad
Presentación de la metodología, desarrollos normativos complementarios, socialización y seguimiento de la Política de Defensa Jurídica.	Adelantar actos asociados al proceso de contratación del equipo de apoyo para adelantar la actividad
	Adopción del documento metodológico y de implementación de la Política de Defensa Jurídica.
	Presentación del cronograma de socialización de la política de defensa jurídica a las entidades del Distrito Capital
	Presentar estrategias, documentos y/o actos administrativos relacionados con el eje de fortalecimiento de los Comités de Conciliación.
	Presentar estrategias, documentos y/o actos administrativos asociados al fortalecimiento de la Gestión Judicial Distrital.
	Presentar actos administrativos y documentos asociados fortalecimiento del sistema de proceso judiciales
	Presentación de instrumentos y mecanismos tendientes a posicionar la gestión jurídica pública en el enfoque de valor público de la Política de Defensa Jurídica

Actividad	Detalle de la actividad
	Presentación de instrumento de medición cualitativa y cuantitativa de la Política de Defensa Jurídica
	Aplicación del instrumento de medición de la Política de Defensa Jurídica
	Revisión y actualización de procedimientos de la Secretaría Jurídica Distrital en relación con la política de Defensa Jurídica
	Presentación de resultado de la medición de la Política de Defensa Jurídica
	Formulación de plan de trabajo de 2023 de acuerdo con los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia.

5 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Para el seguimiento y evaluación de la política se tuvo como referencia la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión de la Función Pública, la cual permite identificar las capacidades que facilitan la planeación, así como controlar el cumplimiento de las metas de los planes de acción (Función Pública, 2018, pág. 5). Su importancia radica en que permite a las entidades comparar y evaluar las diferentes actividades al interior de las entidades (Función Pública, 2018, pág. 21).

En tal sentido es deber de las entidades verificar la adecuada implementación de los instrumentos relacionados en el aparte "*4.1. INSTRUMENTOS DE LA POLÍTICA DE DEFENSA JURÍDICA*" así como los que se desarrollen en ejecución de la política de conformidad con la metodología que se adopte por parte de la Secretaría Jurídica Distrital para realizar dicha evaluación, además de la medición del desempeño Institucional que se realiza a través del FURAG.

En el caso de la Política de Defensa Jurídica, para la evaluación tanto de la efectividad de los instrumentos existentes así como aquellos que se deben implementar, es necesario establecer indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos de la Política de Defensa Jurídica, en tal sentido para la medición de la política se plantearon las tipologías de: eficacia, efectividad, calidad y desde el punto de vista de MIPG específicamente el de generación de productos (Función Pública, 2018, pág. 27).

Tabla 14: indicadores de corto plazo de la política de gestión judicial

Eje de la política	*Tema especifico*	*Tipo de indicador*	*Actividad*	*Objetivo*	*Indicador*
	Fortalecimiento trasversal de los Comités de conciliación.	Eficacia	Estructurar un mecanismo de seguimiento a la implementación del decreto 838 de 2018.	Verificar el grado de apropiación y cumplimiento del decreto 838 por parte de las entidades de 2018.	Porcentaje de entidades que cumplen con las actividades planteadas en decreto 838 de 2018.
		Efectividad	Generar un reporte de las entidades que han dado cumplimiento a la directiva 25 de 2018.	Establecer si las entidades están generando políticas que generen valor para la prevención del daño antijuridico.	Porcentaje de entidades que cuentan con políticas efectivas de prevención del daño antijurídico.

Comités de conciliación	Adopción de políticas de prevención del daño	Calidad	Generar las herramientas tecnológicas para la consulta y difusión del banco de políticas de prevención del daño antijurídico	Facilitar la consulta de las políticas de prevención del daño antijurídico a la comunidad jurídica distrital y con enfoque diferencial para los secretarios técnicos de los comités de conciliación.	Número de herramientas Implementadas para la consulta de prevención del daño antijurídico.
	Aplicación de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos - MASC	Producto	Fortalecer y articular los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos- MASC.	Generar un instrumento de buenas prácticas en Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos- MASC para el Distrito Capital.	Porcentaje de avance del documento de buenas prácticas.
Gestión judicial	Recuperación de recursos públicos	Efectividad	Aplicar una matriz de diagnóstico a las entidades para hacer seguimiento a la recuperación eficiente de recursos públicos.	Identificar las entidades que gestionan la recuperación de recursos públicos.	Número de entidades que implementan la recuperación eficiente de recursos público sobre entidades distritales.
	Mejorar el esquema de representación judicial	Producto	Generar una metodología para el ejercicio de la representación judicial en procesos de trascendencia jurídica y poder preferente el Distrito Capital.	Unificar los criterios para la representación judicial en los procesos de trascendencia jurídica y poder preferente el Distrito Capital.	Porcentaje de avance de la metodología para la representación judicial en procesos de trascendencia jurídica y poder preferente el Distrito Capital.
	Selección y capacitación del cuerpo de abogados del Distrito Capital	Eficacia	Verificar que todas las entidades cuenten con criterios para la selección y contratación de apoderados externos.	Propender a que todas las entidades den cumplimiento al Decreto Único Reglamentario 1069 de 2015.	Porcentaje de entidades que cuentan con criterios de selección para la contratación de abogados externos.
		Resultado	Desarrollar ciclos de formación orientados a los abogados que ejercen presentación judicial.	Fortalecer las competencias de los apoderados que realizan la representación judicial en Distrito Capital.	Número de entidades con ciclos de formación aplicados por los abogados que ejercen representación judicial.
	Fortalecer y unificar el procedimiento de cumplimiento de sentencias de manera trasversal.	Producto	Generar una reglamentación para precisar el trámite de pago de sentencias.	Unificar y brindar herramientas detalladas para realizar el proceso de pago de sentencias.	Número de instrumentos de desarrollo normativo generados
	Fortalecer la gestión institucional en el transcurso de un proceso judicial	Producto	Desarrollar políticas de defensa técnica trasversales para las siguientes tipologías de proceso: acción de cumplimiento, reparación directa y formula de pacto de cumplimiento en acciones populares.	Proferir políticas de prevención del daño y de defensa técnica en proceso: acción de cumplimiento, reparación directa y formula de pacto de cumplimiento en acciones populares.	Número de políticas de prevención del daño y de defensa técnica proferidos.
Fortalecimiento del sistema de proceso judiciales		Producto	Elaborar informes periódicos que integren los datos requeridos por la política de defensa jurídica.	Generar información estratégica que permita fortalecer la gestión judicial integral de las Entidades del Distrito Capital.	Número de informes para retroalimentar la gestión judicial de las entidades del Distrito Capital.
	Procesamiento y análisis de informes semestrales presentados por las entidades.	Producto	Revisar la normatividad aplicable al sistema de procesos judiciales, con el fin de adelantar la actualización respectiva.	Evaluar la pertinencia y vigencia del marco normativo existente en la política de defensa jurídica.	Un diagnóstico del balance normativo realizado.
	.	Producto	Generar un documento de mejoras tecnológicas para cumplir con los propósitos de la política de defensa jurídica.	Evaluar los aspectos tecnológicos necesario para una eficiente gestión de defensa jurídica.	Un diagnóstico de las mejoras tecnológicas sugeridas.
Valor público	Generar valor público dirigido a la comunidad jurídica distrital, ciudadanos y partes interesadas.	Calidad	Generar estrategias y canales de divulgación de información dirigida a la comunidad jurídica y a la ciudadanía.	Posicionar los servicios asociados a la gestión jurídica en Distrito Capital, con altos niveles de satisfacción de ciudadanos y partes interesadas.	Encuesta de satisfacción de los servicios prestados por la Entidad.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las entidades del Distrito Capital que deban implementar las herramientas de acuerdo con el ámbito de aplicación de esta política, se medirá el grado de implementación de las dispuestas en este documento, así como de aquellas que sean adoptadas por la Secretaría Jurídica Distrital en el marco de la ejecución de la política de defensa jurídica.

Las herramientas específicas de medición para el cumplimiento de los indicadores de corto plazo deberán ser desarrolladas de manera anual, hasta el año 2024, año en el que se cumple el Plan Marco de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

Tabla 15: : indicadores de largo plazo de la política de gestión judicial

Tema	Indicador	Mecanismo de medición
Trasversal	Medición del Desempeño Institucional MDI	FURAG
	Disminución sostenida del número de demandas a través de intervenciones oportunas.	Sistema de procesos judiciales
	Disminución del número de condenas	Sistema de procesos judiciales
	Desarrollos tecnológicos al sistema de procesos judiciales.	Desarrollos tecnológicos implementados

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos de largo plazo se deberán medir de manera anual. En el marco de la política de defensa jurídica, corresponde a la Secretaría Jurídica Distrital como líder de la política y en ejercicio de sus facultades trasversales frente a la coordinación de la gestión jurídica pública, implementar los instrumentos necesarios y hacer seguimiento a las medidas planteadas. Para ello se deberá diseñar la herramienta de seguimiento de los indicadores, detallando los aspectos requeridos para su evaluación y se impartirán las directrices que se estimen necesarias tras su evaluación periódica.

Respecto de la Medición del Desempeño Institucional MDI que se realiza a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión -FURAG-., las entidades deben tener en cuenta la herramienta de autodiagnóstico dispuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública, la cual le permite a cada entidad pública desarrollar su propio ejercicio de valoración, cuando lo estimen pertinente.

Este recurso consiste en un archivo en Excel, contentivo de un cuestionario de autodiagnóstico que permite a la entidad evaluar cada una de las actividades de gestión y establecer con base en los resultados, un plan de implementación si se amerita. Aunque cada entidad tiene autonomía para decidir quiénes deben participar en el diligenciamiento, se recomienda que dicha actividad sea adelantada por el jefe del área Jurídica.

Es de precisar que el autodiagnóstico puede ser diligenciado por la respectiva entidad en cualquier momento y no implica reporte alguno frente a entidades u organismos de control. El diligenciamiento del autodiagnóstico permite a las entidades prepararse frente a la medición que se realiza anualmente a través del FURAG. Para el diligenciamiento del cuestionario y obtener más información las entidades pueden consultar el siguiente enlace: https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg/autodiagnostico

6 GUÍA DE TABLAS

Tabla 1:normatividad de MIPG del orden Nacional 4
Tabla 2: Normatividad de MIPG del orden Distrital 4
Tabla 3: descripción de los problemas encontrados 12
Tabla 4: Medios de control analizados 15
Tabla 5: Características del Modelo de Estados Unidos. 17
Tabla 6: Características Modelo Chileno 18
Tabla 7: Características del Modelo Español. 20
Tabla 8: Características del Modelo Colombiano. 22
Tabla 9: Necesidades identificadas por eje 24
Tabla 10: Instrumentos Eje 1 Comités de Conciliación. 26
Tabla 11: Instrumentos Eje 2 Gestión Judicial 27
Tabla 12: Instrumentos Eje 3 Fortalecimiento del Sistema de Procesos de Información Judicial 29
Tabla 13: Plan de actividades complementarias de la política de defensa jurídica 29
Tabla 14: indicadores de corto plazo de la política de gestión judicial 30
Tabla 15: : indicadores de largo plazo de la política de gestión judicial 32

Ilustración 1: Orientaciones y apuestas estratégicas por Política de Gestión de Desempeño 6
Ilustración 2: Ejes desarrollados como criterios de política en el Plan Marco 2020-2024 7
Ilustración 3: Fuentes generales para la identificación de herramientas de la PDJ 8
Ilustración 4: Índice de medición FURAG 2019 12
Ilustración 5: Desarrollo normativo temático 13
Ilustración 6: Desarrollo normativo temático 13
Ilustración 7: Desarrollo normativo temático 14

7 BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Mayor de Bogotá. (30 de julio de 2018). Decreto Distrital 430. *Registro Distrital No. 6365 del 2 de agosto de 2018.* Bogotá, Colombia.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2020). Plan Marco de Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG 2020 – 2024. Colombia. Obtenido de

https://secretariageneral.gov.co/transparencia/informacion-interes/lineamientos-distritales/plan-marco-implementacion-del-mipg-2020-2024

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014). ¿Es efectiva la defensa jurídica del Estado? Perspectivas sobre la gesti ó n del riesgo fiscal en América Latina? Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/%C2%BFEs-efectiva-la-defensa-jur%C3%ADdica-del-Estado-Perspectivas-sobre-la-gesti%C3%B3n-del-riesgo-fiscal-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf

Congreso de la República de Colombia. (11 de Septiembre de 2017). Decreto Nacional 1499. *Publicado en el Diario Oficial No.50.353 de 11 de septiembre de 2017*. Colombia.

Constitución Política de Colombia . (1991). Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (28 de Diembre de 2016). La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XXI. Colombia. Obtenido de tps://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi#:~:text=El%20concepto%20de%20valor%20público,satisfacer%20necesidades%20propias%20de%20la

Departamento Administrativo de la Función Pública. (Abril de 2020). Medición del Desempeño Institucional-Lista Índices de Gestión y Desempeño. Obtenido de ://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/Definicion+de+indices+de+gestion+y+desempeño.xlsx.pdf/ab90dfcc-7d4b-ed82-9ddc-44f66b0ee75f?t=1589575793023

Departamento Administrativo de la Función Pública. (marzo de 2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Colombia. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3

Función Pública. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+Indicadores+de+Gesti%C3%B3n+-+Versi%C3%B3n+4+-+Mayo+2018.pdf/0e0d10e4-0ec0-6781-21e9-f2bedfd0e18a?t=1533038939417&download=true

Presidencia de la República. (2011). Decreto 4085. *Publicado en el Diario Oficial 48240, 1 de noviembre de 2011*. Obtenido de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44542