



Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

*“Hacia una justicia confiable,
digital e incluyente”*

Bogotá, D.C., Noviembre 2022



Transformación Digital
de la Rama Judicial



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



República de Colombia
Consejo Superior de la Judicatura

Jorge Luis Trujillo Alfaro
Presidente Consejo Superior de la Judicatura

Aurelio Enrique Rodríguez Guzmán
Vicepresidente Consejo Superior de la Judicatura

Magistradas

Gloria Stella López Jaramillo
Martha Lucía Olano de Noguera
Diana Alexandra Remolina Botía

Secretaria

Nasly Raquel Ramos Camacho
Directora Ejecutiva de Administración Judicial

Clara Milena Higuera Guío
Directora Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico

Luis Antonio Suárez Alba
Director Unidad de Planeación



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Contenido

<i>Introducción</i>	6
<i>Plataforma estratégica</i>	6
<i>Resumen de los objetivos</i>	6
<i>Seguimiento</i>	7
<i>Documentos de implementación</i>	8
<i>Impacto de los objetivos</i>	8
<i>Objetivo estratégico 1</i>	9
Diagnóstico	11
Descripción del objetivo	18
Objetivos específicos	20
<i>Objetivo estratégico 2</i>	23
Diagnóstico	25
Descripción del objetivo	34
Objetivos específicos	36
Diagnóstico	39
Descripción del objetivo	46
Objetivos específicos	47
<i>Objetivo estratégico 4</i>	49
Diagnóstico	51
Descripción del objetivo	57
Objetivos específicos	58
<i>Objetivo estratégico 5</i>	59
Diagnóstico	61
Descripción del objetivo	64
Objetivos específicos	65
<i>Anexo 1: Indicadores</i>	67
<i>Anexo 2: Plan de Inversiones 2023-2026</i>	77
Financiación Presupuesto de Inversión	79
Articulación plan de inversiones 2023- 2026 con los objetivos estratégicos del plan sectorial de desarrollo	82
Articulación plan de inversiones 2024- 2026 con los objetivos estratégicos del Plan Sectorial de Desarrollo	89



Introducción

Presentación. Este documento desarrolla el Plan Sectorial de la Rama Judicial. Los objetivos estratégicos incluidos parten de los principios de la administración justicia establecidos en la Ley 270 de 1996 y los valores de la Rama Judicial. Asimismo, de conformidad con lo establecido en el artículo 87 de la Ley 270 de 1996, busca “el eficaz y equitativo funcionamiento del aparato estatal con el objeto de permitir el acceso real a la administración de justicia”, “la eliminación del atraso y la congestión de los despachos judiciales”, incluye las apuestas frente a “los programas de formación, capacitación y adiestramiento de funcionarios y empleados de la Rama Judicial” y precisa los elementos del mecanismo de seguimiento del Plan. También se orienta a promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente el 16 sobre paz, justicia e instituciones sólidas. Por ejemplo, el objetivo 1 sobre acceso a la justicia está estrechamente ligado a la meta 16.3 de “promover el estado de derecho en los planos nacional e internacional y garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos”. Otro ejemplo es el del objetivo 3 relacionado con justicia abierta y transparencia que impulsa la meta 16.6 referida a “Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas”.

Plataforma estratégica

Misión. Garantizar la efectividad de los derechos y libertades ciudadanas y lograr la convivencia pacífica de los colombianos, a través de una administración de justicia orientada al ciudadano, pronta, cumplida, eficiente, eficaz, moderna, independiente y transparente, como uno de los pilares fundamentales del Estado Social, Participativo y Democrático de Derecho.

Visión. En el año 2026 tendremos una justicia más oportuna, igualitaria e incluyente, sensible a las diferentes realidades regionales, garante de la legalidad y seguridad jurídica, que desarrolla su capital humano y en la que los ciudadanos confían y que satisface sus necesidades, a través de servicios digitales, tecnología e innovación.

Resumen de los objetivos

Objetivo estratégico 1. Ampliar, en todo el territorio nacional, el **acceso a una justicia efectiva, pronta, equitativa e incluyente, reduciendo el atraso y la congestión, de acuerdo con las necesidades de la demanda de justicia por jurisdicción y especialidad, y mejorando la articulación con la justicia restaurativa y terapéutica, y otros mecanismos de solución de conflictos y consolidando una **infraestructura física** óptima para el acceso a la justicia.**

Objetivo estratégico 2. Consolidar una justicia integrada y soportada en **servicios digitales y de tecnología, innovación y análisis de la información, con una cultura digital apropiada, segura y sensible a las realidades del territorio nacional.**



*Objetivo estratégico 3. Aumentar la **confianza pública** en la justicia a través de la **transparencia, la rendición de cuentas** y la participación, incluyendo la información de justicia y la producción, gestión y acceso a las fuentes de derecho, el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y medio ambiente (SIGCMA) y el mejoramiento de la calidad y publicidad de la información.*

*Objetivo estratégico 4: Fortalecer el **talento humano** en la Rama Judicial para que sea eficiente, capacitado y realice su labor en ambientes saludables y seguros. Ampliar la cobertura de la carrera judicial y mejorar la oferta de formación, que esté disponible para todos los servidores judiciales e impacte positivamente el servicio de justicia y responda a las necesidades reales del ejercicio de la función judicial.*

*Objetivo estratégico 5. Fortalecer la **gobernanza, la planeación estratégica y la capacidad de toma de decisiones** de la Rama Judicial con base en la evidencia empírica y la articulación efectiva con las demás entidades, para que la perspectiva de género y el enfoque diferencial sean transversales en el presente plan.*

Seguimiento

Seguimiento del Plan Sectorial de la Rama Judicial. Los objetivos estratégicos incluidos en este Plan le apuestan a una transformación ambiciosa del servicio judicial. Para garantizar el impacto de esta apuesta, se desarrollará una estrategia de seguimiento que tendrá en cuenta los siguientes elementos.

- 1. Ampliación de las fuentes de información.* Para incluir indicadores ambiciosos se ampliaron los criterios de selección de las fuentes de información. Si bien en la mayoría de los casos existen datos para las mediciones, en otros se propone generar los datos como parte de la estrategia o usar mediciones externas frente a las que, aunque se tiene menos control, hay una alta pertinencia y acercan a la Rama Judicial a las mediciones internacionales de desempeño de la justicia. También hay indicadores que se propone que su medición se tenga en cuenta en varios objetivos pues se refieren a estrategias transversales.
- 2. Sistemas de reporte y seguimiento confiables, robustos e interoperables.* Adicionalmente, se definirá un sistema de reporte y seguimiento que permita el monitoreo constante del avance del Plan, la discusión oportuna de los obstáculos de cumplimiento y la comunicación interna y externa del estado de avance. Esta herramienta permitirá un seguimiento sustantivo permanente y una reacción rápida a las dificultades.
- 3. Esquema de monitoreo y seguimiento.* Finalmente, se diseñará un esquema de monitoreo que defina las herramientas y los procesos de seguimiento que se van a implementar. Esto debe incluir las especificaciones técnicas de los indicadores y el sistema de reporte descritos con anterioridad, pero, también puede contemplar otras metodologías para, por ejemplo, desarrollar evaluaciones de impacto de algunas políticas.



Documentos de implementación

El presente Plan Sectorial podrá desarrollarse en aspectos puntuales a través de documentos de implementación que serán parte integral del Plan. Estos documentos podrán dar alcance a los indicadores si estos pierden relevancia durante la vigencia del Plan porque, por ejemplo, se alcanza de manera temprana el cumplimiento de la meta. También se utilizarán para precisar las líneas base y las metas de algunos indicadores.

Impacto de los objetivos

Impacto de los objetivos. El impacto del Plan Sectorial se medirá por los indicadores y metas que están propuestos en cada uno de los objetivos estratégicos. Algunos de los más importantes incluyen la medición de la confianza en la Rama Judicial y la reducción de los tiempos de respuesta. Aunque estos son indicadores que tienen una baja sensibilidad al cambio institucional y requieren períodos amplios de tiempo para mostrar mejorías sustanciales, la Rama considera que es importante mantener estos impactos entre sus apuestas y desarrollar un monitoreo estrecho que le indique si es necesario ajustar las estrategias o los objetivos.

Durante el cuatrienio de ejecución de este Plan también se promoverá el desarrollo de evaluaciones de impacto que ofrezcan información sobre los efectos de intervenciones y políticas específicas.



Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

*“Hacia una justicia confiable,
digital e incluyente”*



Objetivo estratégico 1 **Acceso e infraestructura física**

Objetivo estratégico 1. Ampliar, en todo el territorio nacional, el acceso a una justicia efectiva, pronta, equitativa e incluyente, reduciendo el atraso y la congestión, de acuerdo con las necesidades de la demanda de justicia por jurisdicción y especialidad, y mejorando la articulación con la justicia restaurativa y terapéutica, y otros mecanismos de solución de conflictos y consolidando una infraestructura física óptima para el acceso a la justicia.



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Diagnóstico

El acceso efectivo, pronto y equitativo a la administración de justicia está en el centro de la misionalidad de la Rama Judicial; esto incluye tanto la puerta de entrada al sistema, como la idoneidad de los mecanismos para resolver y alcanzar decisiones frente a los conflictos. Para garantizar el acceso de todos los colombianos a la administración de justicia, el Consejo Superior de la Judicatura se ha propuesto, en primer lugar, aumentar la cobertura de despachos judiciales en los municipios del país. Hoy todos los municipios, de los 1.102 del país¹, cuentan con al menos un despacho judicial, lo que equivale a un crecimiento del 14% frente a los 970 municipios que en 1993 contaban con presencia de despachos judiciales. La cantidad de despachos judiciales y su especialidad están determinadas principalmente por la población de los municipios y la demanda de justicia. Así, en municipios con menor cantidad de habitantes hay al menos un despacho judicial de categoría “*promiscuo municipal*”. A partir de la expedición de la Ley 1285 de 2009², se estableció la posibilidad de crear en las ciudades con más de un millón de habitantes, jueces municipales de pequeñas causas y competencia múltiple sobre asuntos de la jurisdicción ordinaria, definidos legalmente como conflictos menores³.

La presencia en los municipios se logra con 5.620 despachos judiciales, de los cuales 91 corresponden a Altas Cortes, 647 a Tribunales superiores y administrativos, 78 a comisiones seccionales de disciplina judicial, 2.176 a juzgados del circuito y 2.628 a juzgados municipales. De estos últimos 1.198 son de categoría “promiscuos”. Aunque, como se dijo, la presencia territorial es importante y la tendencia ha sido creciente, esta oferta de justicia resulta aún insuficiente para atender un volumen de demanda que ha crecido más aceleradamente que la oferta. Es así como, mientras la demanda de justicia ha crecido en un 145,5% entre 1996 y 2021, al pasar de 992.362 ingresos en 1996 a 2.436.759 en 2021, la oferta de despachos judiciales ha crecido solo un 41,5% en el mismo periodo al pasar de 3.944 despachos en 1996 a 5.579 en 2021⁴. Desde el 2012 los egresos efectivos han sido menores que los ingresos efectivos, lo que repercute en un aumento del inventario final de procesos que, para el año 2021, ascendió a 2.086.199 procesos, con un promedio de 374 procesos por despacho judicial.

1 Para agosto de 2022, de acuerdo con la División Político-Administrativa de Colombia del Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE- “[...] el país se compone de 1.102 municipios, 18 Áreas no municipalizadas y la Isla de San Andrés”. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/territorio/consulta-divipola-division-politico-administrativa-de-colombia/>

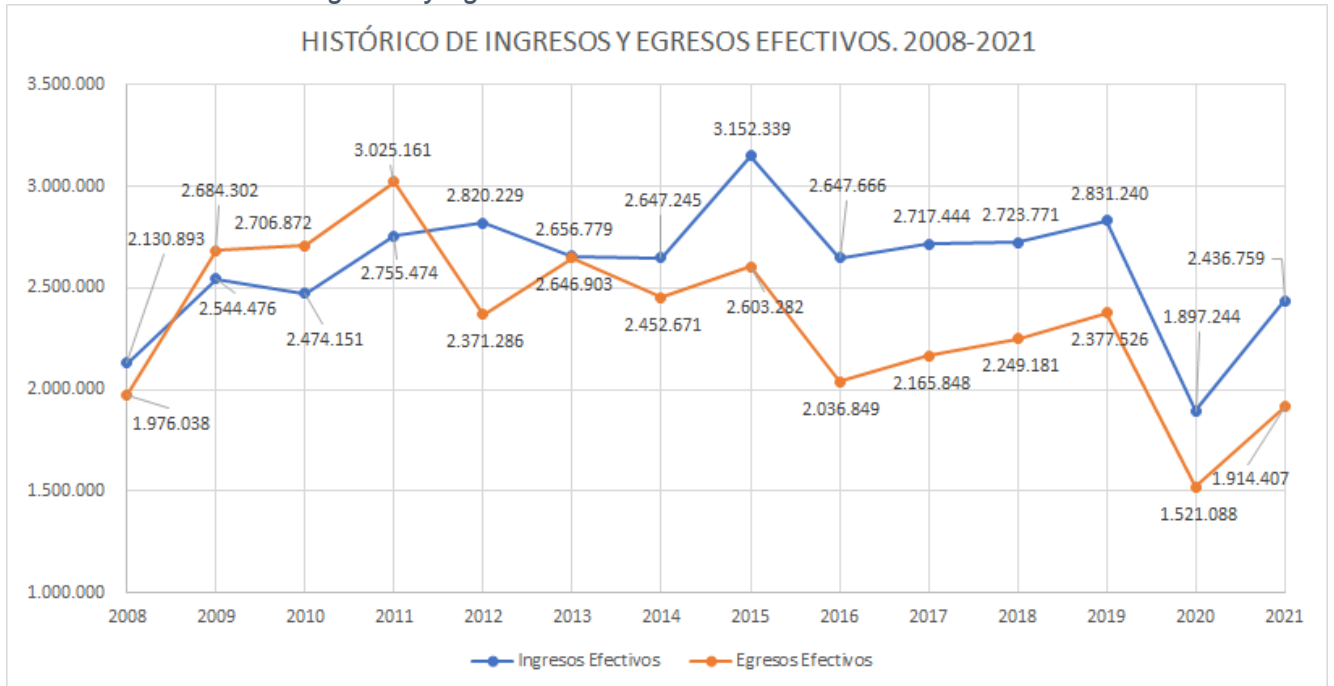
2 Reformatoria de la Ley 270 de 1996, Ley Estatutaria de la Administración de Justicia.

3 Ley 1285 de 2009, artículo 8.

4 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, página 18.



Gráfico 1. Histórico de ingresos y egresos efectivos



Fuente: Consejo Superior de la Judicatura - UDAE

Este inventario final incide en la celeridad del sistema judicial, con ocasión a la acumulación que se genera en cada anualidad por el incremento de la demanda de justicia. A esto se suma la desmedida producción de normas jurídicas, en algunos casos contradictorias, que pueden aumentar los potenciales conflictos, la ausencia de un presupuesto suficiente para responder a las necesidades de oferta judicial, el excesivo formalismo de los mecanismos procesales y la hiperjudicialización derivada de la afectación a algunos derechos como el de petición o el de salud y la tardanza en la actuación de otras entidades que son críticas en los procesos judiciales⁵.

En la encuesta de percepción de los servicios de justicia realizada por la Rama Judicial en el primer semestre de 2022⁶, el 50% de las partes procesales encuestadas manifestaron

5 Varios documentos han abordado el diagnóstico de las causas de la congestión judicial en Colombia haciendo referencia a las causas enunciadas. Ver por ejemplo: Sebastián Restrepo Rodríguez (2017) Eficiencia y congestión judicial en Colombia, Documentos de trabajo 017653, Escuela de Gobierno - Universidad de los Andes; Londoño Jaramillo, Mabel. (2008) La congestión y la mora judicial: el juez, ¿su único responsable? Revista facultad de derecho y ciencias políticas. Vol. 38, No. 109 / p. 385-419. Un diagnóstico similar también ha sido reportado por los entes de control como se puede ver en este comunicado del 2020 de la Contraloría: <https://www.contraloria.gov.co/es/w/elnuevosiglo.com.co-congesti%C3%B3n-judicial-en-colombia-es-del-50-seg%C3%BAn-la-contralor%C3%ADa>.

6 Consejo Superior de la Judicatura - Proyectamos Colombia S.A.S (2022) Encuesta de percepción sobre el servicio de justicia. Documento Técnico Contrato No. 125 de 2021. Para la aplicación de la encuesta se definió un marco muestral probabilístico, multietápico y estratificado definido a partir de la distribución de los 1.158.939 procesos vigentes que corresponden a los ingresos efectivos de la rama reportados por los 5.394 despachos que remitieron información en los primeros seis meses del año 2021. De acuerdo con lo anterior, se quiso identificar i) Jurisdicción, ii) Especialidad, iii) Clasificación municipal. Para esta última se definieron tres (3) estratos (mediante algoritmo de Lavallo- Hidioglou) o grupos de municipios por número de ingresos efectivos (estrato 1, municipios con menos de 480 procesos, estrato 2 Más de 480 y menos de 3.616 procesos, y estrato 3 Más de 3.616 procesos). Una vez definidos los municipios, se seleccionaron los despachos identificando la especialidad y jurisdicción. Posteriormente, se realizó la selección aleatoria de los procesos que conforman el inventario de cada uno de los despachos. Establecida la muestra, se envió un enlace web desde el cual los



insatisfacción por el tiempo que transcurrió para que se resolviera de manera definitiva el proceso judicial. La preocupación por la disminución de la congestión judicial como un componente clave en la garantía del acceso efectivo a la justicia se evidenció, también, en los resultados arrojados por la encuesta de necesidades internas de la Rama Judicial⁷. En esta, bajo el “núcleo estructurante” de Gestión Judicial y Acceso a la Justicia, sólo el 5% de las respuestas consideraron suficientes las acciones para la descongestión en la Rama Judicial⁸. Esta percepción es, además, ratificada por varios estudios nacionales⁹ que coinciden en afirmar que la oportunidad en la respuesta de la Rama Judicial es una condición fundamental para la materialización del acceso efectivo a la justicia.

A lo anterior se suma que en Colombia se sigue reportando una satisfacción de las necesidades jurídicas relativamente baja. Actualmente no existen mediciones de necesidades jurídicas producidas internamente por la Rama Judicial. Estas se miden esencialmente a través del DANE y de otras encuestas independientes. Si bien estas mediciones no cuentan con una desagregación que permita aislar la satisfacción de necesidades jurídicas que corresponden específicamente a la Rama, es una medición indicativa importante sobre qué tanto se responde la demanda ciudadana en términos de justicia. En efecto, la Encuesta de Convivencia y Seguridad para el 2020 del DANE reveló que solo el 17,1% de personas en Colombia presentaron alguna necesidad jurídica. De este porcentaje, el 10,5% estuvo asociado a afectaciones o daños derivados de un delito, sin embargo, el 42,1% de las personas no hizo nada para resolverlo. Finalmente, la encuesta permite determinar que solo 24,5% de los problemas declarados por las personas se solucionaron frente a un 76% de problemas que no recibieron solución¹⁰. Por su parte, el estudio y análisis de las necesidades jurídicas en Colombia realizado por varias entidades gubernamentales identificó que de 8.204.109 problemas declarados y caracterizados en el país para el 2020, el 79% corresponde a necesidades jurídicas¹¹. Este estudio también determinó que el 56% de las personas no ejecutaron acciones para obtener justicia en situaciones como delitos o mala atención en salud. Así mismo, concluyó que solo fueron

actores involucrados pudieron diligenciar la encuesta, la cual consistía en un formulario con preguntas diferentes al tipo de actor, parte procesal o interviniente, cada encuesta incluyó un total de ocho módulos o dimensiones, a saber: caracterización, acceso, equidad, transparencia, eficiencia, eficacia, independencia- autonomía e imagen, se realizaron 1037 encuestas; 619 para intervinientes (Apoderado de oficio, Apoderado de confianza, Procurador delegado, Defensor de familia, Fiscal, Auxiliar de la justicia, Otro) y 418 para partes procesales (Demandante y Demandado).

7 Racionalizar SAS (2022) Documento Técnico del Contrato No. 204 de 2021. Para realizar este diagnóstico la consultoría definió unas unidades de análisis de acuerdo con el tipo de función (administrativa o judicial), niveles jerárquicos (juzgados, tribunales y altas cortes), jurisdicción y especialidad. Igualmente, determinó una muestra de 394 despachos y sus respectivos cargos judiciales (jueces y magistrados) y empleó la metodología de “Diálogos constructivos” para facilitar la interacción entre los participantes en las reuniones de trabajo. Estos diálogos estuvieron guiados por preguntas en torno a aspectos concretos con el propósito de conocer la percepción y miradas sobre estos temas considerando que afectan el quehacer cotidiano de los servidores judiciales. Los temas definidos por la consultoría se denominaron “Núcleos estructurantes” entendidos como ejes bajo los cuales se agrupan las variables y preguntas detonantes para consolidar la información que permite identificar las necesidades de la Rama Judicial.

8 *Ibid.*, p. 22.

9 Criado de Diego, Marcos (2019) Territorio y acceso a la justicia en el posconflicto colombiano. Estudio sobre la conflictividad y los mecanismos de resolución de conflictos en las zonas rurales de Guapi, Cauca y Suárez Acero, Arturo (2019) Análisis de políticas públicas de acceso a la justicia. Plan Maestro de Equipamientos en Seguridad Ciudadana, Defensa y Justicia: aportes para la construcción del Sistema Distrital de Justicia en Bogotá.

10 Departamento Administrativo de Nacional de Estadística (DANE). (2021). Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana 2020.

11 Departamento Nacional de Planeación. (2021). Conversatorio “necesidades jurídicas en Colombia”. YouTube, min 1:20:49. https://www.youtube.com/watch?v=UjJnVMp_T2c



satisfechas el 19,8% de las necesidades declaradas por los colombianos mientras que el 80,2 % no encontraron solución¹².

Los retos de acceso son aún más delicados si se considera que estos afectan de manera diferenciada a algunas poblaciones. Según ha mostrado la literatura, factores como el nivel de ingresos, el nivel de educación o la raza, determinan un acceso desigual a la administración de justicia que juega en contra de los grupos tradicionalmente discriminados¹³. Un ejemplo de estas desigualdades es el acceso a internet que tiene una enorme importancia hoy para el acceso a la justicia. Según muestra un estudio reciente¹⁴ el acceso a internet está directamente relacionado con el ingreso per cápita: a medida que este último aumenta, aumenta también el acceso efectivo y la motivación para usar internet. El bajo uso de internet en este estudio también está asociado a la edad (las personas mayores lo usan menos) y a temas étnico-raciales (los indígenas tienen menor motivación a usarlo). La oferta de servicios es, además, extremadamente desigual entre las grandes ciudades y el resto del país en términos de disponibilidad y precio. Esto también se evidenció en los resultados de la encuesta de percepción que muestra que la dificultad de acceso se profundiza en algunas zonas del país, especialmente, en municipios en los que los ingresos anuales efectivos de procesos se ubican entre 480 y 3.616¹⁵ y que, según los encuestados, la facilidad en el acceso a la justicia para personas con discapacidad y para personas que pertenecen a grupos étnicos, cuya lengua nativa no es el español, aún requiere de mucho trabajo por parte de la Rama Judicial a fin de garantizar el derecho a la justicia sin discriminación y en condiciones de igualdad.

La encuesta de percepción externa, por su parte, mostró que el acceso a través de los servicios virtuales, tanto para las partes procesales como para los intervinientes, fue el principal medio de acceso a la justicia durante el 2020 y el 2021, lo cual es esperable en el contexto de la pandemia, pero para más de la mitad de los encuestados el acceso fue difícil (sólo 39,1% de las partes procesales y 38,3% de los intervinientes lo consideraron fácil). Por esta razón, para la Rama, es crítico reconocer la brecha digital (falta de acceso a servicios de internet, equipos telemáticos y capacidades para el manejo de estos) y su potencial incidencia en el acceso a la justicia¹⁶. Así, a fin de garantizar el acceso a la administración de justicia y, al mismo tiempo, avanzar hacia el desarrollo e implementación de un modelo de justicia digital, la Rama ha fortalecido, y continuará fortaleciendo, las herramientas informáticas y las capacidades de manejo de las mismas (ver diagnóstico del objetivo 2) mientras mantiene, a nivel nacional, la atención presencial y desarrolla estrategias de comunicación y atención al ciudadano que se puedan adaptar a las dinámicas territoriales del país.

12 Departamento Nacional de Planeación. (2021). *El 43 % de las necesidades jurídicas declaradas se atendieron por servicios institucionales públicos y privados*. <https://www.dnp.gov.co/Paginas/El-43-por-ciento-de-las-necesidades-juridicas-declaradas-se-atendieron-por-servicios-institucionales-publicos-y-privados.aspx>

13 Sobre la desigualdad en el acceso a la justicia ver, entre otros: Ferrajoli, Luigi (2008) *La desigualdad ante la justicia penal y la garantía de la defensa pública*. Argentina; Uprimny Rodrigo y Juanita Durán (2014) *Equidad y protección judicial del derecho a la salud en Colombia*. Cepal; Bonilla Maldonado, Daniel y Crawford, Colin (2019) *Introducción acceso a la justicia, desigualdad y democracias liberales*.

14 Víctor Práxedes Saavedra Rionda, Daniel Ospina Celis, Juan Carlos Upegui Mejía, Diana León (2021) *Desigualdades digitales. Aproximación socio jurídica al acceso a Internet en Colombia*. Dejusticia.

15 De acuerdo con la metodología utilizada por Proyectamos Colombia S.A.S para el desarrollo de la encuesta de percepción, los municipios de estrato medio son aquellos en los cuales los ingresos efectivos son más de 480 y menos de 3.616. Proyectamos Colombia S.A.S (2022) Op Cit P. 31-32.

16 Villadiego, Carolina (2021) *Justicia virtual y presencial*, Ámbito Jurídico. Recuperado de: <https://www.ambitojuridico.com/noticias/columnista-online/justicia-virtual-y-presencial>



En materia de infraestructura, la implementación de la transformación digital que actualmente adelanta la Rama Judicial conlleva la necesidad de reconsiderar los servicios que se ofrecen en las sedes físicas, además de su tamaño, distribución y configuración y la forma en la que interactúan con los nuevos modelos de servicio. Por ejemplo, el tránsito hacia expedientes y archivos digitales podría volver obsoletos (progresivamente) los espacios dedicados a la conservación de los documentos físicos. Su transformación podría planearse para adecuarse para otros usos como, verbi gracia, la habilitación de centros para que los ciudadanos que no cuenten con recursos tecnológicos puedan acceder a los servicios de la Rama Judicial. También es importante abordar los retos de planeación del desarrollo de infraestructura que, en algunas ocasiones, ha impedido el avance oportuno de los proyectos.

De otra parte, las sedes judiciales deben seguir humanizando y dignificando el acceso a la justicia tanto para los ciudadanos como para los servidores judiciales. Esta es una necesidad apremiante que se vio reflejada en los resultados de la encuesta de percepción de los servicios de justicia en la que, aproximadamente, el 50% de los encuestados que fueron partes procesales y el 42% de los intervinientes que acuden de forma presencial a los servicios de justicia, consideraron difícil o muy difícil el acceso presencial para las personas en situación de discapacidad.

Por estas razones, en el próximo cuatrienio se trabajará en la formulación de un Plan maestro de infraestructura para la Rama Judicial de mediano plazo, que tenga en cuenta el uso de nuevas tecnologías. Para la elaboración de este plan se considerarán aspectos como lineamientos para concentración y desconcentración de la oferta de justicia en las ciudades, ajustes a la infraestructura derivados del trabajo en casa/teletrabajo, criterios para el arrendamiento/compra de sedes, estándares de los espacios de atención al usuario, ubicación de los servidores judiciales en las Casas de Justicia y otras sedes externas, cumplimiento del Manual de Espacios Físicos Saludables, así como de servidores de otras entidades en las sedes de la Rama, entre otros.

En materia de implementación de enfoques diferenciales en la atención a la ciudadanía, la dignificación del acceso a los servicios de justicia incluye, también, la disposición y capacidad de los servidores judiciales para brindar información efectiva y garantizar el buen trato a los usuarios. Según la encuesta de percepción de los servicios de justicia, el 17,4% de las partes procesales encuestadas afirmó sentirse discriminada en razón del género (25,5%), la identidad étnica (23,1%), la condición socioeconómica (11,1%), y otras no especificadas (40,3%). En el caso de los intervinientes que se sintieron discriminados (13,7%), las razones que atribuyen a dicha discriminación fueron la condición socioeconómica (6,6%), la religión (1,2%), la identidad de género (0,4%) y otras no especificadas (91,7%). Esto demuestra que, en materia de atención presencial a los usuarios de la justicia, aún quedan acciones de fortalecimiento y sensibilización por realizar para asegurar un servicio que materialice los principios de igualdad y no discriminación.



En materia de estrategias de inclusión y lucha contra la discriminación, la Rama Judicial ha avanzado en el uso y aplicación del enfoque de género desde el año 2008¹⁷, con la adopción de la Política de Igualdad y la creación de la Comisión Nacional de Género de la Rama Judicial cuyo propósito ha sido trabajar sobre las percepciones de género de los y las servidoras judiciales y brindar herramientas para el uso efectivo de este enfoque en la labor judicial. Así, la Rama ha buscado desarrollar estrategias y acciones que fortalezcan las capacidades de sus servidores judiciales para reconocer, evitar y transformar posibles acciones de discriminación en razón del sexo, la orientación sexual o la identidad de género, lo que es particularmente relevante cuando, tal y como lo evidencian los datos enunciados en el párrafo anterior, el género se identifica como la primera razón por la cual las partes procesales se sienten discriminadas. Sin embargo, hace falta, entre otros, elaborar e implementar rutas o lineamientos de atención con enfoque de género que permitan atender a las mujeres, especialmente a las mujeres víctimas de VBG (violencias basadas en género), de manera diferencial.

En lo que respecta al trabajo articulado de la Rama Judicial, se tiene, en primer lugar, la necesidad de avanzar sobre las dificultades de acceso a la justicia que involucran a otras instituciones y otros roles del proceso como defensores, protección de menores, auxiliares de la justicia y fiscales. Los problemas de articulación en este ámbito tienen una incidencia significativa en los tiempos de respuesta de la Rama Judicial. Es así como, por ejemplo, en el 2021 en materia de control de garantías se solicitó el aplazamiento del 11,9% de las audiencias programadas debido a la “inasistencia del fiscal o acusador privado (28,5%), inasistencia del defensor público (22,6%), inasistencia del indiciado (10,5%), inasistencia del defensor de confianza (9,4%), inasistencia de las demás partes (4,9%) e inasistencia conjunta del fiscal y el defensor (4,5%)”¹⁸. En este sentido, es clave profundizar la comprensión de este y otros problemas que están asociados a la participación de múltiples entidades en el proceso judicial.

En cuanto a la atención de la población indígena y a la articulación interjurisdiccional, la Rama busca la inclusión del enfoque étnico racial en la prestación de los servicios de administración de justicia y promueve la coordinación interjurisdiccional y el respeto por la Jurisdicción Especial Indígena, en respuesta a lo dispuesto en el artículo 246 de la Constitución Política de 1991¹⁹. Para impulsar la articulación, el Consejo Superior de la Judicatura ha expedido acuerdos como el PSAA12-9614 de 2012 y el PSAA13-9816 de 2013 con el objeto de “[...] establecer las medidas de coordinación interjurisdiccional y crear los mecanismos de interlocución entre la Rama Judicial y los Pueblos Indígenas, como sujetos colectivos de derechos. [...]”²⁰. Estos acuerdos reconocen la importancia de respetar la Ley de Origen, el Derecho Mayor o el Derecho Propio de los Pueblos Indígenas que existen en Colombia y la necesidad de avanzar en su fortalecimiento como forma de preservar la diversidad cultural y jurídica del país y en el conocimiento de sus decisiones

17 Por medio del Acuerdo PSAA08-4552 de 2008- “Por el cual se dictan reglas para la aplicación de la equidad de género en la Rama Judicial” esta Corporación reconoce la necesidad de aplicar la equidad de género a fin de “Promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y la no discriminación por género en las decisiones judiciales, en el servicio público de la administración de justicia, y en el funcionamiento interno de la Rama Judicial. [...] Implementar acciones con el fin de eliminar las desigualdades existentes entre los servidores y las servidoras judiciales.” (Art. 1)

18 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, P. 40.

19 “Artículo 246. Las autoridades de los pueblos indígenas podrán ejercer funciones jurisdiccionales dentro de su ámbito territorial, de conformidad con sus propias normas y procedimientos, siempre que no sean contrarios a la Constitución y leyes de la República. La ley establecerá las formas de coordinación de esta jurisdicción especial con el sistema judicial nacional.”

20 Acuerdo PSAA12-9614 del 19 de julio de 2012. Artículo 1.



por parte de la Jurisdicción Ordinaria. Estas disposiciones consideran, además, el enfoque territorial de la articulación, por lo que establecen la creación de mesas departamentales de coordinación interjurisdiccional en los departamentos con presencia de pueblos indígenas, articuladas a una instancia nacional de coordinación: la Comisión Nacional de Coordinación del Sistema Judicial Nacional y la Jurisdicción Especial Indígena -COCOIN-. De esta última, durante el año 2021, se realizaron 5 sesiones en las cuales se socializaron los lineamientos y modalidades de atención de la población indígena considerada bajo el Sistema de Responsabilidad Penal para Adolescentes –SRPA-, se impulsó el convenio entre el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario y el Consejo Regional Indígena del Cauca para la resocialización de la población indígena encarcelada, se promovió la articulación de la Comisión y las mesas departamentales, se inició la elaboración de una propuesta de proyecto de Ley de Coordinación Interjurisdiccional y se revisaron los avances del documento de Recomendaciones de Medicina Legal para la implementación del enfoque diferencial en el servicio forense²¹.

Finalmente, es importante resaltar la relevancia de la articulación con el ejecutivo. Esta articulación tiene necesidades específicas para cada una de las especialidades e, incluso, frente a temas administrativos y financieros. Por ejemplo, es clave el funcionamiento de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, pues su adecuada operación tiene un efecto positivo sobre el poder judicial. También será fundamental esta articulación en la implementación de la Ley 2213 de 2022 con miras a seguir mejorando el acceso virtual a la justicia. Asimismo, la articulación con las entidades territoriales y las entidades públicas del orden nacional es importante para que se cumplan las obligaciones que les asisten de acuerdo con el ordenamiento jurídico y para el avance de todo lo relacionado con la justicia restaurativa y terapéutica, en la medida que previene los conflictos y las violencias futuras, rompiendo las cadenas de la reincidencia y de la reiteración delictiva, a la vez que tiene impacto positivo en la disminución de la congestión judicial y el hacinamiento penitenciario.

La justicia terapéutica, aunque es un concepto de uso relativamente nuevo en Colombia, es completamente compatible con la visión constitucional de uso excepcional de la prisión y de protección de los derechos de quienes cometen actos ilícitos. El concepto de justicia terapéutica ha hecho carrera desde la década de los 80, pero ha ido adquiriendo más relevancia a partir de los 90.²² En el centro de la justicia terapéutica está la idea de que la justicia puede tener un rol como agente terapéutico por la relevancia que las decisiones judiciales pueden tener en el bienestar de las personas. En la misma línea, es fundamental la importancia del aspecto humano de quienes atraviesan un proceso judicial. En últimas se trata de transformar la justicia para potenciar su capacidad de afectar positivamente la vida de quienes son sujetos de las decisiones judiciales. En materia penal, la justicia terapéutica se ha centrado, por ejemplo, en la construcción de alternativas al encarcelamiento que aborden problemas como el consumo problemático de sustancias, las enfermedades mentales o las alternaciones de conducta que puedan tener incidencia en el delito²³.

21 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, P. 86-87.

22 Periódico Jurídico (2020) El Concepto de la Justicia Terapéutica: Origen del Modelo de Transformación de la Justicia. Ver: <https://derecho.pucpr.edu/2020/03/03/el-concepto-de-la-justicia-terapeutica-origen-del-modelo-de-transformacion-de-la-justicia/>

23 Lara Sáenz, Leoncio (2016) La Justicia Terapéutica como alternativa en el sistema penal mexicano. P. 138



También es fundamental la participación del Consejo Superior de la Judicatura en el Comité Técnico de Política Criminal. Aunque esta participación en buena parte se ha concentrado en el debate y votación de los conceptos que este Comité realiza a los proyectos de ley y actos legislativos en materia penal que cursan en el Congreso de la República, asimismo ha participado en acciones estratégicas como la aprobación del Plan Nacional de Política Criminal.²⁴ Este escenario es uno de los más críticos en el propósito de articular la acción de la justicia con la de otras entidades que inciden indirectamente en el servicio judicial, por lo que será fundamental fortalecer esta participación y propender por el abordaje de los temas estratégicos de la política criminal. Esto es particularmente significativo en relación con situaciones que afectan desproporcionadamente la libertad como el uso prevalente de las medidas privativas como lo explicó recientemente la Fiscalía General. En efecto, entre 2018 y 2019, se solicitaron 136.896 medidas de aseguramiento y se otorgó el 87% siendo la mayoría de ellas en establecimiento de reclusión (69%).²⁵ Esto se combina, además, con un alto nivel de hacinamiento de cárceles, estaciones de policía y URIs.

Por su parte, la Ley 1905 de 2018 se ha avanzado en la disposición de herramientas que permitan llevar a cabo de manera exitosa la aplicación del examen de estado y su respectiva certificación, para dar trámite a la expedición de las tarjetas profesionales de abogados que hayan iniciado su programa de derecho con posterioridad al 28 de junio de 2018; a partir de un análisis puntual de los requerimientos legales, las normas y objetivos de calidad de la Rama Judicial, la actividad misional de la entidad y las mejores prácticas del mercado, para que, con base en ello, se formule la solución adecuada a nivel técnico, pedagógico y económico, entre otros, para aplicar la prueba que permita evaluar los aspectos del conocimiento y habilidades de los futuros abogados.

Para ello es necesario considerar las prácticas y experiencias de otras pruebas de Estado para identificar procesos evaluativos exitosos, así como alternativas en cuanto a procedimientos en la estructuración y la aplicación de pruebas para evaluar el conocimiento.

Se debió determinar el proceso más idóneo para implementar el examen de Estado, para establecer las etapas de: planeación, desarrollo, ejecuciones y evaluación, administración de pruebas, distribución de la población a la que se deberá aplicar la prueba, impresión o infraestructura tecnológica para la aplicación; el procedimiento para el efecto indicando, requerimientos, sedes, personal y perfiles, tiempos, dedicación; costos asociados a su implementación con análisis de autosostenibilidad.

Descripción del objetivo

La administración de justicia es uno de los servicios esenciales del Estado social de derecho. Seguir avanzando en una mayor y más efectiva cobertura, con decisiones judiciales de mejor calidad, sin atraso ni congestión, será uno de los propósitos centrales de la Rama Judicial en los siguientes cuatro años. Para esto, el Plan Sectorial priorizará recursos y esfuerzos para ampliar el acceso efectivo, pronto y equitativo al servicio de justicia en todo el territorio nacional, con particular énfasis en cómo llegar a zonas rurales,

24 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021. P 16-17

25 Fiscalía General. Directiva 001 de 2020 "Por medio de la cual se establecen lineamientos generales respecto a la solicitud de medidas de aseguramiento"



zonas de urbanización creciente y zonas de alta conflictividad, incluyendo aquellas que se prioricen en la implementación de la paz total. Se abordarán los asuntos relacionados con el fortalecimiento de un sistema de justicia eficaz y eficiente en su atención, como la continuación de la conformación del mapa judicial y la articulación con métodos alternativos de solución de conflictos.

La Rama Judicial reconoce la centralidad de atender las necesidades diversas de cada especialidad para ampliar y mejorar el servicio de justicia para la ciudadanía por lo que las soluciones implementadas no podrán ser homogéneas. También, continuará implementando la perspectiva de género y los enfoques diferenciales, incluyendo los temas de formación contemplados en el objetivo 4 y el desarrollo de valoraciones más concretas y específicas sobre las falencias en la garantía del acceso equitativo al servicio. Se humanizará la prestación del servicio para toda la ciudadanía y se fomentará una relación de confianza con la comunidad incluyendo la caracterización del usuario del servicio judicial.

Esta humanización permeará la optimización de la infraestructura judicial la cual, además, será concordante con una justicia integrada y soportada en servicios digitales y tecnología que no necesariamente están al alcance de todos los ciudadanos y todas las regiones y que deben basarse en modelos de gestión acordes a las necesidades. Entre las estrategias de humanización del servicio de justicia y caracterización de los usuarios se aplicarán instrumentos que permitan identificar los problemas que tiene la atención al público, se generarán criterios básicos uniformes para la atención virtual y presencial en los diferentes despachos, se promoverá la formación con enfoque diferencial de los servidores encargados de la atención al público y se crearán formularios que faciliten la realización de trámites, entre otros.

La modernización, adecuación y fortalecimiento de la infraestructura se orientará a cerrar las brechas territoriales de acceso a la justicia; todo esto implicará el desarrollo de mecanismos y espacios de diálogo y proyectos participativos. Como parte de este objetivo se revisará el mapa judicial, teniendo cuenta factores como la conflictividad, el número de habitantes, los ingresos efectivos y su caracterización, entre otros. En el mismo sentido, se garantizará que la infraestructura responda tanto a las necesidades de los usuarios como a las de los servidores judiciales de modo que sea segura, digna, agradable, orientada a construir ambientes sanos y saludables atendiendo el Manual de Espacios Físicos Saludables. De manera articulada se revisará, también, el modelo de plantas tipo, de modo que responda a la heterogeneidad de las especialidades y los territorios. Como parte de la ampliación del servicio de justicia para atender las necesidades de la ruralidad, en articulación con las otras ramas del poder público, la Rama Judicial se compromete con la implementación efectiva de la justicia agraria en los términos que sea definida en la Ley y el presupuesto asignado.

La prontitud y eficiencia del servicio sólo se alcanzará si el Estado logra una debida articulación entre todas las instituciones que inciden en la cadena de valor de la justicia. Esto permitirá resolver el desequilibrio en la oferta de operadores de otras entidades que intervienen en el proceso judicial como defensores, protección de menores, auxiliares de la justicia y fiscales, lo que deriva en el aplazamiento de audiencias. Con ese propósito, la Rama Judicial contribuirá a la mejor articulación a partir de análisis efectivos sobre cuellos de botella y causas de la congestión y el atraso judicial. Estos análisis, basados en evidencia empírica, permitirán una toma de decisiones asertiva sobre asignación



estratégica de los recursos y ajustes organizacionales. Se incrementará el reconocimiento entre operadores y actores de justicia, como forma de superar la desarticulación y la desconfianza e impulsar estrategias de trabajo colaborativo.

La Rama Judicial, además, fortalecerá la articulación con otras formas de justicia, como la restaurativa y terapéutica, e impulsará el aumento en el uso de métodos alternativos de solución de conflictos y la desjudicialización de las controversias para aunar esfuerzos en la solución de las necesidades jurídicas de la ciudadanía. Para esto desarrollará estrategias que incluyan formación de servidores, articulación con el Ministerio de Justicia, uso de tecnología, entre otros. Además, la Rama Judicial reconoce y valora la importancia de robustecer el respaldo a la Jurisdicción Especial Indígena y a las justicias propias, para lo cual continuará impulsando la articulación interjurisdiccional a través de la Comisión Nacional de Coordinación del Sistema Judicial Nacional y la Jurisdicción Especial Indígena - COCOIN- y las mesas departamentales de coordinación interjurisdiccional en los departamentos con presencia de pueblos indígenas. Asimismo, como parte de este objetivo de Estado, la Rama Judicial continuará en el proceso de implementación del Comité nacional y los comités departamentales de coordinación interinstitucional de la Jurisdicción de Jueces de Paz y de Reconsideración con el fin de coordinar y fortalecer dicha jurisdicción.

Como parte del desarrollo del compromiso con la articulación, la Rama Judicial fortalecerá su relacionamiento con el ejecutivo reconociendo las diferentes necesidades de las especialidades. Se promoverán y acompañarán reformas que contribuyan a adecuar esquemas e instrumentos procesales que agilicen la gestión de los expedientes. Además, una de las prioridades será enriquecer la participación de la Rama Judicial en el Consejo Superior de Política Criminal a fin de desarrollar el principio constitucional de ultima ratio, promover una política criminal democrática fundada en evidencia y avanzar en la profundización de modelos de justicia restaurativa y terapéutica, e igualmente en el impulso a las alternativas al encarcelamiento con el fin de contribuir a la superación del estado de cosas inconstitucional declarado principalmente, entre otras, en las sentencias T-762 de 2015 y SU-122 de 2022. Así mismo, se fortalecerán las capacidades metodológicas y de gestión para adelantar juicios de mayor complejidad con prontitud y efectividad.

Objetivos específicos

1. Ampliar el acceso a justicia para atender las necesidades jurídicas de los ciudadanos con un enfoque diferencial, de una manera pronta, reduciendo las inequidades y las brechas territoriales de acceso.
2. Mejorar los tiempos de respuesta de la Rama Judicial y reducir el inventario de procesos, identificando los retos internos y promoviendo tanto acciones articuladas específicas para abordarlos como estrategias coordinadas para enfrentar las barreras que dependen de otras entidades.
3. Coadyuvar en la garantía de la idoneidad en el ejercicio de la profesión jurídica de acuerdo con lo establecido en la Ley 1905 de 2018



4. Avanzar en la disposición de una infraestructura óptima para el acceso a la justicia en la Rama Judicial de modo que se fortalezca la presencia territorial, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece la transformación digital y las necesidades que se derivan de ella, y considerando tanto las necesidades de los usuarios como las de los servidores judiciales.
5. Impulsar el uso de mecanismos alternativos para la solución de conflictos y la ampliación de la justicia restaurativa y terapéutica y el robustecimiento de las alternativas al encarcelamiento.



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

*“Hacia una justicia confiable,
digital e incluyente”*



Objetivo estratégico 2 **Servicios digitales y de tecnología, innovación y análisis de la información**

Consolidar una justicia integrada y soportada en servicios digitales y de tecnología, innovación y análisis de la información, con una cultura digital apropiada, segura y sensible a las realidades del territorio nacional.



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Diagnóstico

Desde la creación del Consejo Superior de la Judicatura como órgano de gobierno de la Rama Judicial en la Constitución de 1991, esta corporación ha promovido la incorporación de las tecnologías de la información y las comunicaciones en la función pública de la administración de justicia. En este esfuerzo de modernización se pueden identificar tres momentos: un primer momento enfocado en la gestión de la información judicial y justicia digital, un segundo momento concentrado en el expediente judicial electrónico y un tercer momento enfocado en la transformación digital de la justicia²⁶, con integración de procesos, tecnología y personas, en un enfoque de mejora de la experiencia del usuario en torno al servicio de justicia.

En la primera etapa (1994–2008) se expidió la Ley 270 de 1996 en la que se estableció la responsabilidad del Consejo Superior de la Judicatura de propender por la incorporación de “*tecnologías de avanzada*” en la administración de justicia y otorgó facultades a los servidores judiciales para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la gestión y trámite de los procesos judiciales. Por su parte, la Ley 527 de 1999²⁷ sentó las bases jurídicas para el reconocimiento y fuerza probatoria de los mensajes de datos y la conceptualización de las firmas digitales. A partir de estas normas, en 2006, el Consejo Superior de la Judicatura mediante Acuerdo PSAA06-3334, reglamentó la utilización de medios electrónicos e informáticos en la administración de justicia y definió los primeros elementos para la unificación de conceptos informáticos asociados a la comunicación procesal, el mensaje de datos, el sitio web, servidor seguro, sistema de gestión, correo electrónico y sistema de información²⁸.

Dentro de los hitos de financiamiento de esta etapa se encuentra el Préstamo de Aprendizaje e Innovación (LIL) del Banco Mundial y los recursos de Donación del Fondo Japonés para el Desarrollo de Políticas y Recursos Humanos (PHRD) gestionada por el Banco Mundial. Del primero se destaca el diseño del Modelo de Gestión Justicia Siglo XXI para la justicia civil que produjo resultados en materia de eficiencia al incrementar el Índice de Evacuación Parcial y reducir el inventario de casos acumulados (desde 80.000 casos a menos de 10.000) de los despachos intervenidos²⁹. De igual manera, se destaca como aprendizaje de la ejecución de estos recursos “[...] que las reformas al sector de la justicia requieren la construcción de un consenso amplio que muestre a los participantes los beneficios esperados y que la estructura colegiada de la administración de justicia hace que el proceso de toma decisiones sea complejo”³⁰. En cuanto a los recursos de la donación, se destinaron a la realización de estudios que permitieran focalizar la inversión del crédito del BM.

26 CONPES (2021) Concepto favorable a la Nación para contratar una operación de crédito público externo con la banca multilateral hasta por USD 100 millones, o su equivalente en otras monedas, destinados a financiar el programa para la transformación digital de la justicia en Colombia – Fase I. Documento CONPES 4024 de 2021

27 Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.

28 CONPES (2021) Op Cit P. 10.

29 Unión Temporal G, Exponencial-Ipsos (2013) Evaluación de Operaciones al Proyecto de Fortalecimiento a los Servicios de Justicia dirigido a la Jurisdicción Ordinaria en las especialidades Civil, de Familia y Laboral, que analice la ejecución de Actividades de este en términos de Gestión, Avance, Manejo Operativo, Interacción Institucional, Funcionamiento y Recursos Asociados, así como evaluar el avance de los principales productos generados en el cumplimiento de los Objetivos del Proyecto.

30 *Ibid.*, P. 68.



Así mismo, en el marco del documento CONPES 3559 de 2008³¹, se contrató un empréstito con la banca multilateral para el fortalecimiento de los servicios de justicia y, en 2010 se suscribieron dos operaciones de crédito en esta misma línea para fortalecer las Altas Cortes y las jurisdicciones de lo contencioso administrativo y ordinaria en aspectos como el mejoramiento de la calidad de la información jurisprudencial, el mejoramiento de los servicios al ciudadano y el apoyo al ordenamiento de información normativa.

En esta primera etapa, la Rama Judicial logró avances en el fortalecimiento tecnológico a través de la incorporación de nuevas capacidades para mejorar la respuesta de los distintos despachos judiciales, a través de la asignación de 6.230 nuevos computadores, 3.350 impresoras y 29 servidores, así como del acondicionamiento físico y tecnológico de 700 salas de audiencia para apoyar la oralidad. En materia de formación a servidores judiciales, se desarrolló el “*Campus virtual*” como una modalidad de formación a través de diferentes medios tales como teleconferencias, video conferencias, video por demanda, consulta de documentos en una biblioteca digitalizada y la comunicación con discentes y docentes formadores a través de foros temáticos y chats³².

Sin embargo, de esta primera etapa, es necesario resaltar algunas limitaciones en el desarrollo del proyecto mismo, tal como se referencia en el informe de la consultoría: “Evaluación de Operaciones y de Avance de los Productos del Proyecto de Fortalecimiento a los Servicios de Justicia”³³ se presenta una distancia entre los diseños del proyecto y los resultados u objetivos perseguidos; la dificultad que se presenta en el desarrollo y adopción de los modelos de gestión, entre otras cosas, por los constantes cambios normativos. También se identificaron dificultades en la formulación misma del proyecto en aspectos como i) las fuentes de verificación de los logros, sugeridas en el diseño, que hicieron difícil medir los indicadores del proyecto, circunscribiendo su desempeño a encuestas de percepción globales, usando líneas base que no estaban adecuadamente definidas para medir de manera objetiva el alcance del proyecto en esta fase; ii) Organización administrativa, el diseño de la operación no dimensionó adecuadamente los mecanismos de comunicación y toma de decisiones del proyecto lo que dificultó el esquema de gobernanza entre los actores estratégicos; iii) los procesos y Actores Públicos, la arraigada cultura organizacional de la Rama Judicial dificultó los procesos de sistematización y modernización, el diseño del proyecto no contempló mecanismos de mitigación de este aspecto³⁴.

En la segunda etapa (2011–2018), se destacan algunas leyes que impulsaron el expediente judicial electrónico como la Ley 1437 de 2011³⁵ que en su artículo 186 definió el expediente electrónico y dispuso elementos normativos para su implementación, la Ley 1564 de 2012³⁶ que en su artículo 103 estableció la responsabilidad de la Rama Judicial de implementar el plan de justicia digital, el uso de expedientes digitales y el litigio en línea, el Decreto 2364

31 CONPES (2008) Concepto favorable a la Nación para contratar empréstitos externos con la Banca Multilateral hasta por USD 62.000.000, o su equivalente en otras monedas, para financiar un Proyecto de Fortalecimiento a los Servicios de Justicia. Documento CONPES 3559 de 2008

32 Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2011 – 2014.

33 [Colombia - Evaluación de operaciones y de avance de productos del Proyecto de Fortalecimiento a los Servicios de Justicia - Información general \(dnp.gov.co\)](https://anda.dnp.gov.co/index.php/ddibrowser/32/export/?format=pdf&generate=yes) <https://anda.dnp.gov.co/index.php/ddibrowser/32/export/?format=pdf&generate=yes>

34 BID Informe de Terminación de Proyecto: Proyecto para el fortalecimiento de los servicios de justicia (CO-L1041; 2277/OC-CO) <https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-190570795-5>

35 Código de procedimiento administrativo y de lo contencioso administrativo.

36 Código General del Proceso.



de 2012³⁷ que definió los métodos de firma electrónica y las condiciones para sus efectos jurídicos y los criterios de seguridad y el Decreto 2609 de 2012³⁸ que reguló la gestión de documentos electrónicos de archivo y sus calidades de autenticidad, integridad, inalterabilidad, fiabilidad, disponibilidad y conservación³⁹. En este periodo, además, se implementó el Plan Estratégico Tecnológico (PET) de 2012 (Acuerdo PSAA12-9269)⁴⁰ que estuvo vigente hasta 2018 y cuyo objetivo era propiciar la modernización de la administración de justicia mediante el uso racional de las nuevas tecnologías para lograr un servicio eficiente y efectivo, en condiciones de accesibilidad, celeridad y excelencia.

En esta segunda etapa, la Rama Judicial adquirió y distribuyó equipos para un total de 3.552 salas de audiencias físicas a nivel nacional, realizó la adquisición e instalación en producción de una plataforma de almacenamiento seguro, SAN (Storage Area Network)⁴¹ con capacidad de 96TB para el almacenamiento de los documentos digitalizados y los archivos de audio y video de las audiencias realizadas en el complejo de Paloquemao (Bogotá), adquirió un total de 30.020 computadores y 10.923 impresoras para eliminar los niveles de obsolescencia en los equipos de cómputo de los servidores judiciales. Así mismo, promovió la realización de audiencias virtuales, con un total de 8.133 audiencias del orden nacional y 933 audiencias internacionales (con cárceles de Estados Unidos y conexiones con embajadas y consulados)⁴².

La etapa actual (2018 – 2025), se centra en la transformación digital de la justicia, evolucionando de un modelo de transformación tecnológica a uno de transformación digital⁴³ soportada en el fortalecimiento de capacidades, el marco de arquitectura empresarial y la integración de objetivos de los diferentes instrumentos de planeación que alinean el funcionamiento y el quehacer de la Rama. Esto conlleva cambios importantes en la gestión organizacional, la gobernanza del sector, la cultura organizacional, la forma en la que se planea y se entrega el servicio de justicia y en la visión de futuro de la Rama Judicial.

Es necesario destacar que esta fase incluye los aprendizajes de los proyectos precedentes, como la baja apropiación de las herramientas TICS por parte de los servidores, por lo que, en la transformación digital, el proceso se centra en la promoción de una cultura de cambio en los servidores judiciales a través de la sensibilización y la formación de capacidades para la adopción de enfoques dinámicos en la gestión y la manera cómo funciona la organización para producir mejor, ganar flexibilidad, rapidez, cercanía y confianza, a través de la solución de problemas reales a partir de las oportunidades que ofrecen las TIC y con la participación directa del usuario de la justicia. También reconoce las debilidades en la

37 Por medio del cual se reglamenta el artículo 7° de la Ley 527 de 1999, sobre la firma electrónica y se dictan otras disposiciones.

38 Por el cual se reglamenta el Título V de la Ley 594 de 2000, parcialmente los artículos 58 y 59 de la Ley 1437 de 2011 y se dictan otras disposiciones en materia de gestión documental para todas las entidades del Estado.

39 CONPES (2021). Op Cit P, 11.

40 Idem P, 10.

41 “Conjunto de dispositivos junto con un software especializado para crear una red enfocada al intercambio de datos mediante bloques”. Recuperado de: [https://www.ymant.com/blog/tecnologias-de-almacenamiento-nas-das-y-san-que-son-y-en-que-se-diferencian/#:~:text=SAN%20\(Storage%20%C3%A1rea%20network\),tecnolog%C3%ADa%20perfecta%20para%20conectar%20servidores.](https://www.ymant.com/blog/tecnologias-de-almacenamiento-nas-das-y-san-que-son-y-en-que-se-diferencian/#:~:text=SAN%20(Storage%20%C3%A1rea%20network),tecnolog%C3%ADa%20perfecta%20para%20conectar%20servidores.)

42 Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial 2015-2018, P 52.

43 “la Transformación Digital (TD) en una organización no es un problema de tecnología, es mucho más, pues se enfoca en transformar una organización, sus modelos de servicio y de operación, sus capacidades y competencias, aprovechando al máximo las posibilidades que ofrecen las tecnologías.” Anexo 1 - Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial – PETD 2021-2025.



articulación de las diversas necesidades y apuestas que han implementado los diferentes actores, por lo que esta etapa incluye el establecimiento de una gobernanza al proceso de transformación de forma tal que alineen las diferentes iniciativas que se han implementado en pro de optimizar la gestión judicial interna, así como del acceso y servicio al ciudadano, a partir del uso de la tecnología. De esta manera, el proyecto de transformación no solo retoma estas iniciativas, sino que las potencia pues “(...) si bien son plenamente capitalizables en el camino hacia la transformación digital, requieren evolucionar hacia una alineación y unidad institucional basada en estándares y lineamientos comunes”⁴⁴.

Entre las principales iniciativas se destacan: en sistemas de información o gestión el Sistema Justicia XXI y el Sistema de Restitución de Tierras. En las Altas Cortes se destacan los sistemas de apoyo a la gestión: ESAV de la Corte Suprema de Justicia⁴⁵, SIGED y SAMAI del Consejo de Estado, el Sistema de Gestión de la Corte Constitucional, el SIRNA de la Unidad de Registro Nacional de Abogados y Auxiliares de la Justicia, el SIERJU de la Unidad de Desarrollo y Análisis Estadístico. En cuanto a herramientas tecnológicas se destacan: la Tutela Digital, las Herramientas de Colaboración y Gestión de Office 365, la firma electrónica y las herramientas de Business Intelligence para el análisis y visualización de datos estadísticos por parte del Consejo Superior de la Judicatura y las Altas Cortes. En lo que respecta a proyectos para la Gestión Documental, se resalta el MOREQ adoptado por medio del Acuerdo 11314 del 19 de junio de 2019 que, entre otras cosas, describe los requisitos funcionales que deben cumplir las herramientas tecnológicas para la gestión de documentos electrónicos en la Rama Judicial. En lo que se refiere a iniciativas de transparencia y comunicación, se resalta el CPNU, que unifica y centraliza la consulta de procesos tanto para los despachos judiciales como para la ciudadanía en general, las partes, los apoderados o intervinientes de los procesos. Finalmente, en lo que tiene que ver con la adopción de tecnologías emergentes, se destacan las iniciativas como Pretoria, de la Corte Constitucional⁴⁶.

También el proyecto de transformación digital apunta a superar las debilidades operacionales de conectividad y gestión de los diferentes procesos de la Rama Judicial, como es la Gestión Documental, del cambio y comunicaciones, de información, de la seguridad, de las tecnologías y el de gestión administrativa.⁴⁷

Por lo tanto, la transformación digital se apoya en los avances de los años anteriores, la madurez de los distintos componentes de TIC y se articula con los instrumentos de política pública expedidos. Estos instrumentos comprenden el Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 (Ley 1955 de 2019) que, entre otras acciones, plantea una transformación sistémica del Sistema de Justicia desde una perspectiva de digitalización, la implementación del expediente electrónico único para las acciones judiciales y la promoción e implementación

44 Consejo Superior de la Judicatura. Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial PETD 2021-2025 Anexo 1 https://www.ramajudicial.gov.co/documents/50155707/50313943/Anexo1Acuerdo11631PETD2021_2025.pdf/6a09e6cb-e91b-4dbc-9b33-e05d746acc45

45 Sistema de gestión procesal (el cual tiene las siguientes funcionalidades: I) radicación y reparto, II) notificaciones, III) firma electrónica en línea, IV) gestión colaborativa de procesos, V) reporte de estadística, VI) índice electrónico, VII) consultar diferentes expedientes, VIII) genera alertas o recordatorios a los funcionarios y servidores judiciales que gestionan expedientes) y gestor documental (contiene todos los documentos generados en el proceso).

46 Consejo Superior de la Judicatura (2020) Expediente Electrónico y Dimensionamiento de la Transformación Digital Judicial <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/35666503/INFORME+TRANSFORMACI%C3%92N+DIGITAL+RAMA+JU+DICIAL.PDF/53701101-e30c-466b-841a-98faf9fce8e9>

47 Consejo Superior de la Judicatura (2020) Acuerdo PCSJA20-11631 “Por el que se adopta el Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial -PETD 2021-2025



de medios y programas digitales que mejoren la productividad y equidad del Sistema de Justicia, la Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial (CONPES 3975 de 2019) cuyo objetivo es potenciar la generación de valor social y económico en el país a través del uso estratégico de tecnologías digitales en el sector público y privado y los Planes Sectoriales de Desarrollo de la Rama Judicial 2015 – 2018 y 2019 – 2022 que establecieron la necesidad de impulsar la transformación digital de manera escalonada en la gestión judicial y administrativa, incluyendo la definición e implementación de un modelo de negocio basado en procesos. También, en este período, se adoptó el Plan Decenal del Sistema de Justicia (Decreto 979 de 2017) que, si bien es relevante en el impulso del avance de la transformación digital, su liderazgo corresponde al Ejecutivo.

Se adoptó el Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial (PETD 2021 – 2025)⁴⁸ expedido mediante Acuerdo PCSJA20-11631 de 2020 el cual se encuentra estructurado en seis ejes⁴⁹: (i) expediente electrónico que tiene como componente principal la implementación del Sistema Integrado de Gestión Judicial a partir del enfoque de innovación, (ii) gestión del cambio y comunicaciones, (iii) gestión de la información que agrupa las acciones encaminadas al gobierno de datos, la calidad de la información y el manejo de la información jurídica, (iv) gestión de la seguridad que considera el proceso de manejo de datos desde su disponibilidad hasta su recuperación, (v) gestión de TI relacionado con el gobierno de estas tecnologías, los servicios de gestión, la implementación y manejo de software, la adquisición y sostenimiento de equipos, redes y data center y (vi) gestión administrativa que involucra aquellos programas relacionados con auditoría, enseñanza virtual a servidores, tarjetas de abogados, recursos humanos y planeación.

Además de esto, mediante el Acuerdo PCSJA21-11788⁵⁰ de 2021, la Rama Judicial adoptó el modelo de Arquitectura Empresarial con el propósito de “[...] proveer un entendimiento común para alinear los objetivos estratégicos de la transformación digital y las tácticas para su logro [...]”⁵¹. Este modelo se despliega en torno a 9 componentes: i) institucional y de funciones, relacionado con la forma en que se produce valor público y la percepción que tienen los grupos de interés de los resultados de la administración judicial, ii) financiero, que refleja la planeación y uso del presupuesto, iii) planeación, verificación y seguimiento, bajo el cual se considera el gobierno del modelo y se definen las herramientas de seguimiento y control, iv) organizacional, que estructura los roles y las funciones institucionales, v) procesos y rutinas, definido por el Sistema de Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente, vi) recursos físicos, que soportan la implementación de las capacidades institucionales, vii) recursos de TI, en el cual se incluyen los sistemas de información y servicios tecnológicos, viii) de información, que incluye la gestión del conocimiento y de la información y ix) de capacidades, bajo el cual se agrupan todas las habilidades que tiene y debe desarrollar la Rama Judicial a fin de avanzar en el proceso de transformación digital.⁵²

En la misma línea, se adoptó el CONPES 4024 de 2021 que emite concepto favorable a la Nación para contratar una operación de crédito público externo para financiar el programa

48 Idem

49 Consejo Superior de la Judicatura. Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial PETD 2021-2025 Anexo 1 P. 29.

50 “Por medio del cual se adopta el Modelo de Arquitectura Empresarial y Políticas Técnicas para la Transformación Digital de la Rama Judicial”.

51 Anexo Técnico Modelo Arquitectura Empresarial de la Rama Judicial, p. 4.

52 *Ibíd.*, p. 15.



para la Transformación Digital de la Justicia en Colombia – Fase I, con el objetivo de “incrementar la efectividad, la eficiencia y la transparencia del Sistema de Justicia para resolver los procesos judiciales y mejorar las necesidades jurídicas de los ciudadanos”. Algunas de las acciones previstas en estos instrumentos ya tienen avances importantes, por ejemplo, en el Sistema Integrado Único de Gestión Judicial – SIUGJ, que hace parte del programa de expediente electrónico, se ha avanzado en la fase de configuración y adaptación para la especialidad laboral y la acción de tutela en los distritos judiciales de Armenia, Manizales, Pereira, Sincelejo y Bogotá, así como para 5 tipos de procesos priorizados en las Altas Cortes.

Como resultados en esta etapa, se destacan los avances en la modernización de equipos de tecnología en las sedes que soportan el proceso de transformación digital.⁵³ Además de esto, se avanzó en la contratación del Centro de Monitoreo de Seguridad (SOC) que permitirá “monitorear, hacer seguimiento y análisis de las actividades de las redes, servidores, bases de datos, aplicaciones, sitios web entre otros, con el fin de identificar actividades anómalas que puedan indicar incidentes o compromisos de seguridad y ciberseguridad” y “prestar servicios de seguridad de la información y continuidad del negocio para la puesta en marcha del Modelo de Seguridad de la Información – MSPI”.⁵⁴

De otra parte, la emergencia sanitaria causada por el COVID-19 en 2020 y 2021 hizo imperativa la necesidad de avanzar aceleradamente en el uso y apropiación de las TIC en los servicios de justicia. Así, en el marco del estado de emergencia económica, social y ecológica declarada por el gobierno nacional en 2020 para conjurar esta crisis, se expidió el Decreto 806 de 2020 que dispone, entre otros, la adopción de medidas para el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el trámite de los procesos judiciales a fin de que no se vean interrumpidos por las medidas de aislamiento y para garantizar el derecho a la salud de los usuarios de los servicios de justicia. Este decreto legislativo impuso la regla general del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en los trámites judiciales. Además de esto, estableció que, ante las dificultades en algunos lugares del país para el acceso a los medios tecnológicos por parte de usuarios y servidores judiciales, los procesos se adelantarían en lo posible de manera presencial, atendiendo a las disposiciones que sobre el particular emitieran las autoridades competentes. Finalmente, estableció la obligación de los municipios, las personerías y otras entidades públicas, de facilitar el acceso a los sujetos procesales a las actuaciones virtuales⁵⁵. Posteriormente, el Congreso de la República expidió la Ley 2213 de 2022 que adoptó como legislación permanente las normas contenidas en el Decreto Ley 806 de 2020 con el fin de implementar el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las actuaciones judiciales, sin perjuicio de la garantía de atención presencial en los despachos judiciales cuando el usuario del servicio lo requiera⁵⁶, garantizando de esta manera la prestación del servicio de justicia a toda la población.

Así, con el Decreto 806 de 2020 y luego con la Ley 2213 de 2022, se configura el marco legal más reciente de impulso a las tecnologías de la información y las comunicaciones en los trámites judiciales y, por ende, de la tarea para la Rama Judicial y el Gobierno Nacional de proveer las condiciones tecnológicas para el acceso a la administración de justicia a

53 Informe de avance – Resultados y retos del PETD corte junio de 2022, P. 40.

54 *Ibíd.*, p. 38.

55 Decreto Ley 806 de 2020.

56 Ley 2213 de 2022, artículo 1.



través de estos medios, ante una coyuntura que hizo evidentes los retos asociados a la implementación de la justicia digital, como las brechas de acceso a servicios digitales en varias regiones del país, el rezago en acceso a medios tecnológicos y el desarrollo de sistemas de información integrales para la gestión judicial y la necesidad de fortalecer las capacidades de los servidores judiciales para hacer uso de estos. Esta coyuntura derivada de la emergencia sanitaria también evidenció que, más que la virtualización de algunas etapas o medios, se requiere un modelo de justicia digital alineado con los desarrollos mundiales en estos campos⁵⁷, desafío que la Rama Judicial se ha propuesto acometer de manera exitosa a través del Plan Estratégico de Transformación Digital 2021 – 2025.

Retos como estos, que son críticos para que la transformación digital de la justicia no profundice las inequidades en el acceso, también han sido identificados en otros escenarios. Así, por ejemplo, en el diagnóstico de necesidades de la Rama Judicial elaborado en el primer semestre de 2022⁵⁸, el 15% de las intervenciones de los servidores judiciales que participaron, priorizaron el componente de transformación digital. Las referencias a la transformación digital se identificaron en todos los niveles de la jurisdicción, incluidas las Altas Cortes. Las intervenciones mencionadas incluyeron la atención de una variedad de necesidades, desde la continuidad del proceso de modernización y transformación digital, hasta la adquisición de equipos adecuados, el fortalecimiento de la cobertura de la conectividad, el ancho de banda y la adecuación de la organización a los cambios tecnológicos y la adecuación de perfiles y funciones a las nuevas dinámicas de la justicia digital y a la modernización de la justicia en general.

En materia de percepción externa del servicio de justicia, en el primer semestre de 2022, se realizó una encuesta a los usuarios, tanto a partes procesales como intervinientes⁵⁹, que contiene elementos valiosos a considerar en el marco de la transformación digital. Si bien el 97,7% de las partes procesales encuestadas manifestó que tenía acceso a medios virtuales para realizar trámites judiciales (sólo el 2,3% indicó que no tenía acceso), al indagar por el nivel de dominio de estas herramientas se obtuvieron los siguientes resultados: una cuarta parte precisó que tenía un dominio regular tanto del manejo de internet (25%) como de las herramientas disponibles para trámites en portales institucionales (27,2%) y las plataformas para videoconferencias y audiencias (26,2%). Incluso algunos afirmaron que no dominaban herramientas como el correo electrónico (9,6%) y el chat (23,2%). Entre los intervinientes, en los que se identificó un alto nivel de educación, se encontraron retos en el manejo de determinadas herramientas pues, en la encuesta, algunos afirmaron que no manejaban cabalmente el internet (1 de cada 10 personas), las herramientas disponibles para trámites en portales institucionales (2 de cada 10 personas) ni las plataformas para ver video conferencias y audiencias (1 de cada 10 personas).

57 Autores como, Corporación Excelencia a la Justicia (2021), Manuel José Cepeda y Guillermo Otálora (2020), Gloria Ferro, Sandra Rodríguez y Jorge Luis Novoa (2019) y Corrales Ramírez (2021) dan cuenta de estos retos así como de las ventajas de profundizar el avance de la Rama Judicial hacia un modelo de justicia digital. Respecto a los aprendizajes y retos derivados de la pandemia, los artículos de prensa publicados por Daniel Rojas (Asuntos Legales, 15 de julio de 2020), María Emma Méndez (Asuntos Legales, 28 de julio de 2020), Camilo Cortés Prieto (Asuntos Legales, 1 de julio de 2020), Francisco Bernate (Asuntos Legales, 17 de diciembre de 2021), Angie Verónica Rubio (2020) y Carolina Villadiego (Ámbito Jurídico, 22 de septiembre de 2021) dan cuenta de algunos de estos. Así mismo, congratulan a la Rama por sus avances en esta materia y propenden por el desarrollo de acciones al interior de la Rama que permitan avanzar hacia un modelo de justicia digital que no desconozca los obstáculos que se deben sortear para garantizar la prestación del servicio de administración de justicia en el proceso de transición.

58 Racionalizar SAS (2022) Op Cit.

59 Proyectamos SAS (2022) Op Cit.



En esa encuesta, 7 de cada 10 personas manifestaron que accedieron a la justicia por medios virtuales. Entre las partes procesales los medios virtuales se usaron en 6 de cada 10 oportunidades. Si se revisa territorialmente, las partes afirmaron que usan los servicios presenciales en igual medida que los virtuales (Amazonas, Bolívar, Chocó, Magdalena y Valle del Cauca), lo cual puede reflejar una preferencia, pero también problemas de disponibilidad y acceso que deben ser abordados. En la valoración de las dos modalidades, virtual y presencial, fue más positiva la primera por considerarla rápida, económica y por evitar el traslado a las instalaciones físicas de la Rama, de las cuales presentan una valoración negativa. De igual manera, cuando los usuarios resaltaron dificultades con algunos servicios digitales, afirmaron que se limitan a unos cuantos trámites y, además, manifestaron desconocimiento en el manejo de las herramientas tecnológicas dispuestas para su gestión.

Es importante resaltar que, a pesar de los múltiples retos que se han mencionado, el uso de las herramientas digitales durante la pandemia permitió la realización de 1.099.111 audiencias virtuales en 2020⁶⁰, lo cual supone un incremento exponencial comparado con las 22.978 audiencias realizadas en 2019⁶¹. Para 2021, esta cifra se elevó a 2.034.244 audiencias virtuales lo cual representa un incremento del 85% respecto al año anterior⁶². Esto fue favorecido por la adquisición e integración de equipos tecnológicos para la dotación de salas de audiencia que, para la vigencia pasada, incluyó un total de 629 salas completamente dotadas. Para el servicio de gestión de grabaciones, por su parte, en 2021 se publicaron un total de 1.903.544 audiencias de las cuales se renombraron y procesaron 572.132 archivos audiovisuales de aquellas realizadas a través de la plataforma colaborativa Microsoft Teams⁶³.

El reto de avanzar hacia una justicia digital no es exclusivo de Colombia; numerosos países enfrentan un proceso similar con diversos niveles de desarrollo y avance. En el caso de Chile, por ejemplo, en 2016 se inició el proceso para digitalizar algunos trámites judiciales y crear una oficina virtual que permitiera gestionar actuaciones como audiencias y notificaciones.⁶⁴ Argentina adelanta, desde 2018, el proceso de implementación del expediente digital que fue impulsado súbitamente por la pandemia del COVID*- 19 que permitió incorporar actuaciones como las audiencias virtuales o la firma electrónica.⁶⁵ En la Unión Europea, por su parte, la Comisión y el Consejo Europeo han impulsado el desarrollo la transformación digital de la justicia desde 2008.⁶⁶ Los retos han evolucionado y actualmente hay un impulso importante de herramientas transfronterizas que avancen un paso más allá en la digitalización de la justicia por fuera del contexto nacional.⁶⁷

El avance de la transformación digital da cuenta de un fortalecimiento en la gestión documental, en el componente administrativo, en aquellos aspectos vinculados con el expediente electrónico por lo cual, actualmente, se ha continuado con el trabajo que se

60 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, P. 105.

61 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2020, P 122.

62 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, P. 105.

63 Idem.

64 <https://oficinajudicialvirtual.pjud.cl/home/index.php>

65 Capuchetti, María Eugenia (2021) Las innovaciones en la Justicia en tiempos de pandemia. Ver: <https://www.infobae.com/publyca/2021/12/21/las-innovaciones-en-la-justicia-en-tiempos-de-pandemia/>

66 https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/digitalisation-justice/general-information_es

67 https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/eS/ip_20_2246



venía haciendo con dependencias como el CENDOJ y se cuenta con instrumentos como Tablas de Valoración Documental (TVD) para el Consejo de Estado y la Corte Constitucional, las Tablas de Retención Documental (TRD) y esquemas universales de digitalización por especialidad de la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, la Comisión Nacional de Disciplina Judicial, la DEAJ y las direcciones seccionales de administración judicial adaptadas al proceso de gestión basado en documentos digitales. Además de esto, se formuló el Sistema Integrado de Conservación de Documentos de la Rama Judicial para la conservación, disponibilidad y consulta de los archivos judiciales⁶⁸ y se adelantó la actualización y generación de guías didácticas con las que se promueve la información jurisprudencial como una fuente de generación de conocimiento. Desde el 2020, se ha avanzado también en la implementación de un aplicativo para la gestión de talento humano, consolidando la parametrización del aplicativo “EFINÓMINA”, que permite agilizar actividades, mejorar controles y minimizar errores relacionados con la gestión del talento humano, con lo que se optimizan sus procesos y procedimientos⁶⁹ aun cuando sigue siendo necesario mejorar en aspectos como la migración de información, la parametrización y la unificación de la gestión de todo el talento humano en la misma herramienta. En lo que respecta a la modernización administrativa para mejorar la atención al ciudadano, durante el 2021 y lo corrido del 2022, en cumplimiento de la estrategia de Justicia Abierta del Consejo Superior de la Judicatura, se fortalecieron los canales de atención virtual, así como el micrositio de “Atención al Usuario” con componentes de autogestión, como el módulo de preguntas frecuentes en el que ahora se consideran 174⁷⁰ preguntas y la herramienta de autogestión CHATBOT. En cuanto al apoyo brindado a la administración de la información jurisprudencial, se realizó el cargue y ajuste de 19.238 registros jurisprudenciales, para un total de 1.066.967 providencias en el sistema entre las Altas Cortes y los tribunales. De igual manera, se efectuaron actividades de fortalecimiento de conocimientos a relatores para el manejo del módulo de carga del Sistema de Consulta Jurisprudencial.

A pesar de estos avances, en materia de transformación digital del componente administrativo que soporta la labor misional de la Rama, persisten retos como el desarrollo de sistemas de información para la eficiencia del cobro coactivo, el sistema de gestión y monitoreo de las fuentes de financiación de la Rama y un sistema que posibilite la gestión del inventario. El abordaje de estos retos tecnológicos puede requerir, además de un fortalecimiento y reorganización de las áreas administrativas, incluyendo los componentes financieros y administrativos y la optimización de los procesos de planeación, ejecución y evaluación, además de ser una oportunidad para abordar los retos de la programación y la ejecución presupuestal.

De manera complementaria, la literatura nacional ha reconocido que, para avanzar hacia la justicia digital, será fundamental abordar retos como el desarrollo de sistemas de gestión judicial que puedan ser utilizados en todos los niveles, la seguridad de los procesos que se llevan a cabo en línea, la desigualdad en materia de acceso a internet y dispositivos para el acceso a este modelo de justicia, además de la necesidad de realizar un análisis del contexto nacional y territorial a la hora de implementar la justicia digital.⁷¹

68 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, P. 131.

69 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2020, P. 140.

70 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, P. 101.

71 Daniel Varela y Juan Manuel Caro (2019), Gustavo Piedrahita (Ámbito Jurídico, 9 de diciembre de 2021), Alberto Acevedo Rehbein (Asuntos Legales, 23 de octubre de 2020).



Finalmente, se ha precisado que el tránsito hacia un modelo de justicia digital implica un verdadero proceso de gestión y administración judicial en línea lo que implica incursionar con mayor impulso en procesos de innovación que permitan, entre otras, desarrollar e iterar experiencias que involucren tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (AI), la ciencia de datos y la inclusión de visiones multidisciplinarias como el diseño legal. Estas herramientas de ningún modo reemplazan el trabajo de jueces y magistrados, sino que deberán entenderse como un apoyo que permitirá agilizar el estudio del proceso y, con ello, promover la descongestión judicial y la actualización normativa teniendo impactos directos en la legitimidad, eficiencia y efectividad de la Rama Judicial.⁷²

El panorama descrito hasta el momento muestra que la Rama Judicial viene en un proceso de fortalecimiento digital y tecnológico que es fundamental para responder a las necesidades internas y externas de la administración de justicia. Muestra, también, los avances importantes en la materia pero que es clave mantener la acción decidida y sostenida de fortalecimiento para que el cambio sea real y profundo, considerando las desigualdades existentes en las capacidades y el acceso a recursos a fin de hacer un uso efectivo de un modelo de justicia digital. Con esto, el avance en la transformación y modernización de la Rama debe ser sensible a estas limitaciones de modo que se mantenga la garantía en el acceso a la administración de justicia para la ciudadanía.

Descripción del objetivo

Los objetivos, elementos integradores y ajustes institucionales contenidos en el Plan Estratégico de Transformación Digital (2021-2025), el Programa de Transformación Digital de la Rama Judicial, el Documento CONPES 4024 de 2021 y la Ley 2213 de 2022, formulan un norte común para la consolidación de una justicia integrada y soportada en servicios digitales y de tecnología. De importancia fundamental son la consolidación y estabilización de un sistema de gestión de expedientes para todo el Poder Judicial (SIUGJ – Sistema Único Integrado de Gestión Judicial), el afianzamiento de un expediente electrónico para los trámites judiciales y la integración de dicho ecosistema tecnológico con los demás objetivos estratégicos y elementos de la modernización institucional de la Rama Judicial. Es importante resaltar la necesidad imperativa de compatibilizar los sistemas de gestión procesal y documental utilizados de manera descentralizada en las diferentes jurisdicciones para que la migración hacia el SIUGJ sea exitosa. Esta transformación estará acompañada del mejoramiento de procesos, la generación de capacidades en el talento humano de la Rama Judicial, la promoción de una cultura en torno a lo digital con foco en el usuario del servicio de justicia y el desarrollo tecnológico necesario para garantizar que los servicios digitales pueden ser utilizados en todo el territorio nacional incluyendo, entre otros, equipos adecuados, comunicaciones e internet. También se promoverá la participación e inclusión de los diferentes actores de la Rama Judicial en la modelación, desarrollo e implementación de la transformación digital.

También implicará el desarrollo de nuevos modelos de gestión y operación que faciliten y optimicen la organización y realización del trabajo, además de perfiles y manuales que sean consistentes con la transformación digital y con las necesidades actuales de la justicia. Este

⁷² Manuel José Cepeda y Guillermo Otálora (2020), Corporación Excelencia a la Justicia (2021), María Fernanda Rodríguez Mora (2020), Alba Luz Serrano y Elliot Parra (2020) y Daniel Varela y Juan Manuel Caro (2019).



objetivo estratégico estará alineado con el PETD y, a través de aquel, se perseguirá su cumplimiento, sin perjuicio de los objetivos propios y acciones establecidas en dicho instrumento especial. Se tendrán en cuenta las necesidades de consecutividad del desarrollo de las fases para un avance organizado y efectivo que esté alineado tanto en la infraestructura física, de redes y de conexión a internet de las sedes judiciales, como en la dotación de hardware adecuado para las nuevas tecnologías implementadas. Adicionalmente, a partir de la consolidación de estos elementos básicos se avanzará en soluciones que apoyen la prestación del servicio de justicia con innovación y utilizando tecnologías de robotización de procesos, analítica de datos e inteligencia artificial. Estas soluciones partirán de una adecuada identificación y mitigación de los riesgos y del respeto por el criterio judicial y los principios y valores éticos que rigen la prestación del servicio de justicia.

Aunque la transformación digital, el desarrollo tecnológico y la innovación son prioridades estratégicas esenciales de la justicia, no son fines en sí mismos. Estos deben orientarse inequívocamente a ampliar el acceso a la justicia, mejorar la calidad de las decisiones judiciales, incrementar la transparencia del funcionamiento del poder judicial, aumentar la trazabilidad de las decisiones judiciales, reducir los tiempos de respuesta y continuar con el mejoramiento del gobierno de la Rama. En este sentido, aunque la tecnología es un medio, su importancia central en las apuestas de la Rama Judicial por acercar la justicia a la ciudadanía y ofrecer una mejor experiencia a los usuarios, hace imperativa su inclusión como uno de los objetivos estratégicos.

La modernización tecnológica y digital no deteriorará el acceso efectivo a la justicia. La Rama Judicial es consciente de su obligación de facilitar la entrada y gestión de los trámites judiciales, especialmente de personas y grupos vulnerables, que por alguna razón no cuenten con los medios o capacidades suficientes para interactuar con los sistemas digitales. En consecuencia, el eco-sistema tecnológico ofrecerá soluciones prácticas para reducir la brecha digital en todo el territorio nacional y promoverá una apropiación profunda y real de esta cultura en los servidores judiciales, las partes, los intervinientes y todas las entidades que son relevantes en el proceso judicial.

La transformación digital contará con un enfoque participativo, que tendrá en cuenta la voz de usuarios internos y externos de la Rama de modo que se promueva la pertinencia de los desarrollos informáticos para atender las necesidades de los beneficiarios y la intervención oportuna en las dificultades operativas que se presentan en la práctica. Para lograr esta participación se podrán usar diferentes medios incluyendo encuestas virtuales, grupos focales y talleres.

De otra parte, los procesos administrativos y de gestión que soportan la administración de justicia también estarán basados en servicios digitales y de tecnología, por lo que la Rama Judicial extenderá sus esfuerzos de implementación de la arquitectura empresarial, la transformación digital, la apropiación de la cultura tecnológica también a esos procesos. Adicionalmente, se fortalecerán y optimizarán las áreas y procesos administrativos para viabilizar la transformación digital y, en general, la implementación del Plan Sectorial.

Finalmente, este objetivo estratégico sólo podrá cumplirse cabalmente si la Rama Judicial conoce las enseñanzas de múltiples proyectos de modernización tecnológica del pasado. Dos aprendizajes fundamentales mencionados antes han sido: la ausencia de fuentes de



verificación que permitan constatar los avances y obstáculos de los proyectos y la dispersión de actores relevantes para la toma de decisiones. Frente a estos dos puntos la Rama fortalecerá los mecanismos de seguimiento del Plan de Transformación Digital y el Comité Técnico del BID. Pero más allá de estos dos casos, la Rama asume un compromiso de comprender los éxitos y fracasos de iniciativas vigorosas de inversión tecnológica en las últimas décadas y prever las soluciones necesarias para superar estos obstáculos y alcanzar la transformación que se pretende.

Objetivos específicos

Los objetivos específicos que se incluyen a continuación concretan las apuestas centrales de este objetivo estratégico.

1. Ampliar el acceso a la justicia a través de la consolidación del uso de los servicios digitales que conforman el sistema único integrado de gestión judicial en todos los despachos judiciales y dependencias de apoyo y, específicamente, incluyendo el despliegue e implementación del Expediente Judicial Electrónico en todas las jurisdicciones y especialidades
2. Integrar y hacer compatibles todos los aplicativos de transición con SIUGJ, para que la migración de los expedientes judiciales a dicha plataforma sea real y no suponga afectaciones en la prestación del servicio de justicia.
3. Fortalecer las capacidades institucionales, adecuar el modelo operativo y de servicio, bajo un enfoque de Arquitectura Empresarial y de fortalecimiento del acceso a la justicia.
4. Consolidar la cultura y apropiación de la transformación digital en los servidores y usuarios de los servicios de la Rama Judicial y reducir brechas de acceso y conocimiento, incluyendo la oferta efectiva de información sobre el uso de las nuevas herramientas virtuales implementadas en las diferentes jurisdicciones, con especial énfasis en las zonas del país donde es evidente la brecha digital.
5. Consolidar la infraestructura y los recursos necesarios para la implementación exitosa de la transformación digital, incluyendo la disposición de internet de calidad en el 100% de las sedes en la Rama Judicial y modernizar los servicios tecnológicos de soporte.
6. Integrar y optimizar los servicios administrativos de la Rama Judicial bajo un enfoque de transformación digital e innovación incluyendo los componentes financiero, administrativo, talento humano, entre otros.



Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

*“Hacia una justicia confiable,
digital e incluyente”*



Objetivo estratégico 3 **Confianza pública, transparencia y rendición de cuentas**

Aumentar la confianza pública en la justicia a través de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación, incluyendo la información de justicia y la producción, gestión y acceso a las fuentes de derecho, el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y medio ambiente (SIGCMA) y el mejoramiento de la calidad y publicidad de la información.



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Diagnóstico

La transparencia de la Rama Judicial en la función de administrar justicia y del manejo de los recursos asignados para este propósito, así como la rendición de cuentas oportuna y con la participación de la ciudadanía y demás estamentos interesados en la administración de justicia, son factores trascendentales para afianzar la confianza en la justicia y para la legitimidad y gobernanza de la Rama. Para este propósito es esencial producir y divulgar la información suficiente, oportuna y de calidad para dar cuenta de la gestión judicial y administrativa, usarla para tomar decisiones y comunicarla de manera efectiva.

La Rama Judicial a través del Consejo Superior de la Judicatura desarrolla el principio constitucional de democracia participativa con la implementación del concepto de **Justicia Abierta**⁷³. Este concepto fue acuñado por la declaración de Asunción (Paraguay) adoptada en la XVIII Cumbre Judicial Iberoamericana con la finalidad de desarrollar los principios de transparencia, la colaboración y la participación. El principio de transparencia se centra en la publicidad de los actos del poder judicial y la rendición de cuentas, promueve la publicación proactiva de los datos en formatos de fácil acceso.⁷⁴ El principio de colaboración busca promover una relación bidireccional con la ciudadanía como estrategia para reforzar la administración de justicia. Finalmente, el principio de participación busca mejorar la comunicación y construir soluciones enfocadas en el usuario de la justicia.

El Consejo Superior de la Judicatura ha desarrollado estos principios a través de varias estrategias y normas. En primer lugar, el Acuerdo No. PCSJA17-10672: “Por medio del cual se definen las Políticas de Transparencia y Justicia Abierta y se conforma la Comisión de “Justicia Abierta” del Consejo Superior de la Judicatura”, que genera lineamientos y estrategias para la Rama Judicial en materia de transparencia y Justicia Abierta para impulsar los principios de acceso a la información, transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, acceso a tecnología e innovación y trabajo colaborativo con la sociedad. De otra parte el Acuerdo PCSJA18-11160⁷⁵ desarrolla las políticas de identificación de mecanismos que permiten la máxima transparencia en la función de administración de la Rama Judicial y la promoción del compromiso de la entidad con la comunidad en general para fortalecer el proceso de apertura a través de estrategias de comunicación, establece la responsabilidad sobre el registro, el procedimiento para la recolección y la publicación de la información de permisos y el ejercicio de la docencia o actividades de investigación de los diferentes servidores judiciales. A su vez, ⁷⁶ se orienta a la publicación y divulgación proactiva de la Declaración de Bienes y Rentas, Registro de Conflicto de Interés y Declaración del Impuesto sobre la Renta y Complementarios. Finalmente, en el ámbito legal es relevante la Ley 1712 de 2014 “Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones”, la cual regula el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información y la medición del indicador denominado Índice de Transparencia y Acceso

73 Consejo Superior de la Judicatura (2017) Acuerdo PCSJA17-10672 "Por medio del cual se definen las políticas de Transparencia y "Justicia Abierta" del Consejo Superior de la Judicatura".

74 Magistrado Reyes Rodríguez Mondragón. Justicia Abierta. Ver: <https://justiciaabierta.net/abc-electoral/justicia-abierta/>

75 Consejo Superior de la Judicatura (2018) Acuerdo PCSJA18-11160 “Por el cual se establecen los registros de información complementaria y de servidores judiciales que ejercen la docencia o actividades de investigación”

76 Consejo Superior de la Judicatura (2020) Circular PCSJC20-36. Publicación de declaraciones de bienes y rentas y registro de conflictos de interés en el Portal web de la Rama Judicial.



a la Información - ITA -, realizada por la Procuraduría General de la Nación a todos los sujetos obligados.

Otra estrategia de la Justicia Abierta es la transparencia pasiva, que refiere a la disposición de la entidad para recibir y atender los requerimientos del público en general. En este ámbito el Consejo Superior de la Judicatura cuenta con tres importantes canales de interacción: i) medios de seguimiento para la consulta del estado de las solicitudes de información pública, ii) el formulario para la recepción de solicitudes de información pública y iii) la solicitud de información con identificación reservada. En este aspecto se destaca⁷⁷ la implementación, durante el 2021, de las consultas por medio del CHATBOT donde se atendieron 40 mil consultas. De igual manera, se registra un crecimiento del 11% en el Formulario PQRSD / SIGCMA – Asuntos atendidos. Hasta el 31 de agosto se registraron además 2.261 solicitudes por el aplicativo de PQR y 35.188 solicitudes elevadas al correo informativo de la Rama.⁷⁸ En términos generales, se registra un mejoramiento de los mecanismos de comunicación y acceso a la información judicial. Así mismo, el portal web de la Rama Judicial, que se consolida como el canal principal de comunicación entre la ciudadanía y la administración judicial, presenta un incremento del 269% en su utilización en los últimos 6 años. En este ámbito, sin embargo, la respuesta a las peticiones en muchos casos sigue siendo formal y no es claro cuáles son las transformaciones institucionales que se derivan de estos aprendizajes como se pueden constatar, por ejemplo, en los informes de peticiones, quejas y reclamos de acceso a la información.⁷⁹

En el caso de la producción, consolidación y divulgación de la información estadística, en la que participan diferentes unidades, el Consejo Superior de la Judicatura ha logrado la formalización del procedimiento de Gestión de la Información Estadística en el SIGCMA, donde se establece como responsable a la UDAE⁸⁰ manteniendo retos importantes como la automatización de procesos de captura, la generación, administración y reporte de la información estadística, la identificación y caracterización de los usuarios y sus necesidades de información, el fortalecimiento e institucionalización de los canales de difusión de la data, la actualización de equipamiento informático, articular la información estadística con procesos de gestión⁸¹. Se requiere así mismo actualizar el banco único de datos como el instrumento de consolidación y consulta de las variables e indicadores del gobierno de la Rama Judicial, definir el nuevo modelo de gobierno y calidad de datos y automatizar la generación de estadísticas y reportes de gestión judicial. Lo anterior se hace palpable cuando algunos autores señalan que aún se perciben las bases de datos con inconsistencias y vacíos de información y al Sistema de Información Estadística de la Rama Judicial (SIERJU) como susceptible de errores humanos como es el caso de la contabilización de los ingresos y egresos, diferencias en la codificación de los tipos de ingresos y egresos, inconsistencias que por los tiempos y cortes para verificación pueden quedar registradas en la base de datos del SIERJU⁸². Sin embargo, mientras se consolidan

77 Informe de Gestión de la Rama Judicial al Congreso de la Republica 2021 P. 150

78 Información suministrada por el Centro de Documentación Judicial, CENDOJ.

79 Los informes se pueden consultar en el siguiente link: <https://www.ramajudicial.gov.co/web/ley-de-transparencia-y-del-derecho-de-acceso-a-la-informacion-publica-nacional/respuesta-a-solicitudes>

80 También se encuentra la documentación del procedimiento de Generación de la Información Estadística, “con el fin de contar con datos oportunos que contribuyan a la toma de decisiones del Estado y del Consejo Superior de la Judicatura y la Generación del Boletín Estadístico”

81 Producto 3 -Variables e indicadores relevantes, Mapa de decisiones, Mapa de riesgo y Plan de Ruta. Contrato No. 034-2013. Economía Urbana

82 Corporación Excelencia en la Justicia y Fedesarrollo (2019) La eficiencia en el Sector Justicia colombiano. Énfasis en la Jurisdicción Ordinaria.



estos avances, es importante mejorar las herramientas de recolección de información actuales en términos de calidad, simplificación del diligenciamiento y ajustes a su estructura. Esto permitirá contar en el corto plazo con mejor información para la medición de la gestión judicial y la toma de decisiones administrativas.

Estrechamente vinculado al punto anterior, se encuentra todo lo relacionado con la gestión del conocimiento de la información de contenido jurídico. Esta información es fundamental no sólo para el desarrollo de la función judicial al interior de la Rama, sino también para la interacción con otros grupos como partes e intervinientes. Aunque este es un tema que ha estado presente en muchas de las apuestas de modernización de la Rama, aún se presentan retos como la incompletitud de la información publicada o la dispersión de la información.

La producción de la información estadística y de las decisiones judiciales sobre la gestión jurisdiccional y administrativa de la Rama Judicial se verá beneficiada con la implementación de la modernización tecnológica y la transformación digital que adelanta actualmente la Rama a través del Plan Estratégico de Transformación Digital⁸³, con herramientas tecnológicas que permitirán la producción automática de los datos asociados a la gestión de los procesos judiciales, lo que permitirá reducir notablemente el riesgo de error por intervención humana en la recolección de los datos. Este proceso de transformación tecnológica permitirá disponer, en tiempos más cortos y con mayor confiabilidad, de información que impactará positivamente la transparencia y la rendición de cuentas de la Rama Judicial, cuya importancia quedó evidenciada en el diagnóstico de necesidades internas⁸⁴ en el que el 4% de las intervenciones realizadas por los servidores judiciales se enfocaron en este tema, particularmente, en la necesidad de contar con estrategias para el manejo de la imagen de la Rama Judicial, el desarrollo de programas de transparencia y ética pública, el fortalecimiento de los sistemas de información, el acceso a la información y en la atención al ciudadano.

En materia de transparencia, la encuesta de percepción de los servicios de justicia⁸⁵ arrojó que 8 de cada 10 partes procesales consideran el servicio de administración de justicia entre transparente y muy transparente en los aspectos de información de las actuaciones del proceso y del proceso judicial; igual percepción manifestaron los intervinientes. Lo anterior supone un alto grado de credibilidad y confianza en las actuaciones de los jueces. Al revisar la valoración en el territorio se encuentra que la valoración de transparencia es mayor en los distritos judiciales con menores ingresos, seguido de los que tienen un ingreso intermedio y la valoración más baja se da donde la demanda judicial es más alta, por lo que es fundamental aprovechar esta valoración positiva del usuario de los servicios de justicia y potenciarla a través de los medios tecnológicos, las aplicaciones y los canales virtuales implementados por la Rama Judicial para fortalecer esta percepción positiva en materia de transparencia.

Como uno de los elementos fundamentales para la materialización del principio de transparencia, se destaca también el valor que desde el Consejo Superior de la Judicatura se ha dado a la gestión documental y a los documentos de archivo producidos por la

83 Consejo Superior de la Judicatura (2020) Acuerdo PCSJA20-11631

84 Racionalizar SAS (2022) Op Cit

85 Proyectamos SAS (2022) Op Cit



administración de justicia, pues éstos son evidencia de su gestión, permiten tomar decisiones informadas basadas en antecedentes y tienen el compromiso de ser herramienta primaria para el fortalecimiento de la transparencia pública.

En este sentido, la Corporación, a través del Centro de Documentación Judicial (CENDOJ), ha avanzado durante los últimos años en diversas acciones para garantizar la administración del patrimonio documental judicial y el derecho de acceso a la información pública, entre ellas, la actualización de la Política institucional de gestión documental, la formulación de planes y programas en la materia y la elaboración y adopción de instrumentos técnicos con los que también se contribuyen a la transición de una gestión judicial basada en documentos en soportes físicos a una gestión judicial digital.

De manera complementaria se encuentra el proceso de gestión documental de la información judicial, compuesto por los siguientes procedimientos liderados por la Biblioteca Enrique Low Mutra: i) selección y análisis de los recursos de información que integran las fuentes formales del derecho, ii) gestión de información de las fuentes formales del derecho y iii) digitalización documental de las fuentes formales del derecho⁸⁶. A la fecha, se ha avanzado en la recuperación de la memoria jurisprudencial de las Altas Cortes identificando las providencias que han expedido desde su creación y en la digitalización de las colecciones normativas del Diario Oficial desde 1864 y la Gaceta del congreso desde 1956. Con la digitalización de estas providencias se ha logrado conformar un repositorio de consulta con más de medio millón de documentos. Este proceso se sustenta en el uso de tecnologías como la plataforma unificada para carga y consulta de la información, la herramienta “Tema Tres” que permite gestionar el vocabulario con base al cual las relatorías analizan el contenido de las providencias y que cuenta con 58.358 términos normalizados y el Sistema de Información Doctrinario y Normativo en el cual los usuarios tienen acceso a contenidos normativos desde 1864 y al desarrollo doctrinario de la Rama Judicial. Así, actualmente, se disponen de 562.132 providencias digitalizadas para consulta con la siguiente distribución: 310.223 asociadas a la Corte Suprema de Justicia, 11.014 a la Corte Constitucional, 134.909 al Consejo de Estado, 52.620 a los Tribunales Superiores, 50.901 a los Tribunales Administrativos, 1.885 a tierras y 580 a género. Si bien ha habido avances como los descritos, aún es necesario fortalecer y unificar las relatorías para que la información judicial sea verdaderamente accesible para los servidores judiciales y para las partes, de manera amplia y en todo el territorio nacional. Adicionalmente, es fundamental que este fortalecimiento permita la implementación de estrategias más inteligentes y sistemáticas de consulta de la información que además se soporten en tecnología.

Con respecto a los canales que dispone la Rama Judicial para el flujo de información con los usuarios, se presenta una valoración positiva. Sin embargo, es necesario fortalecer algunos como la plataforma o sistema de información procesal y el teléfono que son los medios con la calificación mayoritariamente regular.

86Ver: <https://www.ramajudicial.gov.co/web/sistema-integrado-gestion-de-la-calidad-y-el-medio-ambiente/gestion-de-la-informacion-judicial>



De otro lado, la Justicia Abierta también se fundamenta en los principios de colaboración⁸⁷ y participación ciudadana⁸⁸, desarrollados por el Consejo Superior de la Judicatura en la estrategia de rendición de cuentas⁸⁹, al reconocerlo como un proceso de doble vía que permite tanto la entrega de información de la gestión de la Rama Judicial, como el diálogo con los ciudadanos: “(...) *La rendición de cuentas se ha consolidado como un proceso de doble vía y de carácter permanente, mediante el cual se desarrollan espacios de diálogo y de información constante a través de diferentes canales y herramientas. (...)*”⁹⁰. Reforzando que el proceso de rendición de cuentas debe “*generar conocimiento y lecciones aprendidas, acorde a las expectativas y necesidades de los grupos de valor*”, una de las metas del proceso de rendición de cuentas debe ser el aprendizaje institucional que procure mejorar la entrega misma de la información, así como los procesos internos que la producen.

En síntesis, frente a la política de rendición de cuentas, aunque se han presentado avances importantes, como los mencionados respecto a la publicación de información y la concreción de la política en diversos actos del Consejo Superior de la Judicatura, es necesario reconocer oportunidades de mejora; como “*Lograr mayor participación de las unidades del CSJ, mayor celeridad en los tiempos de respuesta a requerimientos internos para el desarrollo de la audiencia de rendición de cuentas, lograr mayor participación de la ciudadanía y grupos de valor; (...) los Consejos Seccionales de la Judicatura y Direcciones Seccionales de Administración Judicial requieren fortalecer el conocimiento sobre los lineamientos para el desarrollo de las audiencias de rendición de cuentas y ejercicios de diálogo permanentes*”⁹¹, pero también retos respecto de la ampliación del alcance del proceso. De acuerdo con el informe de seguimiento para la rendición de cuentas de 2020, realizada en 2021, la audiencia tuvo 154 visualizaciones en YouTube, 231 en Facebook, y 540 en el micrositio. De igual manera, se recibieron 70⁹² encuestas del instrumento de percepción y satisfacción en la audiencia de cuentas del año 2020, siendo un 57% servidores judiciales, y tan solo un 20% ciudadanos, concentrados en un 40% en el departamento de Cundinamarca.

87 El principio de colaboración debe entenderse como la comunicación y la articulación de acciones entre el sistema de administración de justicia, la población y las instituciones u organizaciones nacionales e internacionales para la mejora de los servicios de la Administración de Justicia, en consonancia con las demandas y necesidades de la ciudadanía y de las poblaciones usuarias.

<http://www.cumbrejudicial.org/ii-reunion-preparatoria/documentacion-posterior-segunda-preparatoria-edicion-xix/download/879/587/15>

88 La participación ciudadana en la gestión pública de los poderes, órganos y organismos judiciales, se entiende como: un proceso democrático que promueve y garantiza una contribución responsable, activa y sostenida de la población en la Administración de Justicia, de manera que respondan al acceso a la justicia, al bien común y al cumplimiento de los fines de aquella.

<http://www.cumbrejudicial.org/ii-reunion-preparatoria/documentacion-posterior-segunda-preparatoria-edicion-xix/download/879/587/15>

89 Consejo Superior de la Judicatura (2020) Acuerdo PCSJA20-11478 “Por el cual se adopta el Manual Único de Rendición de Cuentas del Consejo Superior de la Judicatura y de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial” La responsabilidad del informe de rendición de cuentas está a cargo de la Sala Administrativa, para la gestión de la Rama Judicial a nivel Nacional y de las Salas Administrativas de los Consejos Seccionales de la Judicatura para. y tiene como plazo el último miércoles hábil del mes de febrero de cada año, y la divulgación está a cargo de la Oficina de Comunicaciones de la Rama Judicial.

90 Estrategia para la rendición de cuentas Consejo Superior de la Judicatura y la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial 2022.

https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10635/97777028/Estrategia_RC_2022+V2.pdf/74c635a0-4c27-4c6a-b16d-5e8e569cb4ae

91 Informe seguimiento a audiencia pública de rendición de cuentas https://www.ramajudicial.gov.co/documents/34202801/0/Informe_audiencia_RC_CSdJ_2021.pdf/355f9d6c-da75-4485-b8af-6cb9e32b8663

92 Resultados medición de percepción y satisfacción audiencia pública https://www.ramajudicial.gov.co/documents/34202801/0/Medici%C3%B3n+de+la+Satisfacci%C3%B3n+y+Percepci%C3%B3n_2021.pdf/15fcca27-9e23-4d5e-8b96-7f1d8df4e186



No obstante, lo anterior, la encuesta de percepción de los servicios de justicia revela que tan solo el 7% de las partes procesales y el 4% de los intervinientes han consultado el informe de rendición de cuentas. Este hecho pone de manifiesto el bajo interés de las partes por conocer la información de gestión de la Rama Judicial y presenta el reto de impulsar el proceso de rendición de cuentas. Sin embargo, es una oportunidad para implementar campañas de comunicación en torno a visibilizar esta información. Particularmente, se encontró interés en los temas relacionados con la productividad de los despachos judiciales, la cantidad y ubicación de los despachos judiciales, el uso de los recursos financieros, las medidas de descongestión y de modernización de la Rama Judicial.

De otro lado, y de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 105 de la Ley 270 de 1996, “*el Consejo Superior de la Judicatura debe implantar, mantener y perfeccionar un adecuado control interno*”, el Consejo Superior de la Judicatura expidió el Acuerdo PSAA07-3915 de 2007⁹³ y el Acuerdo PSAA07-4392 de 2007⁹⁴ con los que adopta la implementación del Modelo Estándar de Control Interno. Este modelo es fortalecido con la implementación armónica de la política de Calidad a través del Acuerdo No. PSAA07-3926 de 2007⁹⁵ y su posterior actualización con el Acuerdo No. PSAA14-10161 de 2014⁹⁶. De la convergencia de los sistemas de control interno y de calidad surge el Sistema Integrado de Gestión de Calidad y medio Ambiente - SIGCMA, el cual amplía el alcance del Sistema de Gestión de Calidad, al integrar los Sistemas de Gestión de Calidad, MEC⁹⁷ y Ambiental, en un único Sistema fundamentado en el cumplimiento de las normas NTCGP 1000:2009, NTC ISO 9001:2008, MECI 1000:2005 y NTC ISO 14001:2004.

En razón a las normas anteriormente reseñadas, se ha logrado el reconocimiento de la certificación del SIGCMA en la Norma Técnica de Calidad (NTC) 6256:2018 y la Guía Técnica de Calidad (GTC) 286 de 2018 con referencia a la norma propia del sector. Tanto la norma como la guía se actualizaron para el año 2021 NTC 6256:2021 y GTC 286:2021. En cuanto al fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión y Calidad, se tiene que desde el año 2005 se inició el proceso de implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente en la Rama Judicial, con 14 dependencias administrativas, registrando en la actualidad un total de 1.004 dependencias certificadas en la NTC ISO 9001:2015, tanto en el nivel administrativo como judicial. De igual manera se destaca la Certificación en la Norma Técnica NTC 6256 y en la Resolución 777 de 2021 en un total de 936 dependencias. De otro lado, en el desarrollo del proceso de sensibilización, capacitación y actualización del SIGCMA, se formaron 990 servidores judiciales a nivel nacional y se ha brindado capacitación en sistemas de gestión integrados HSEQ - NTC

93 por medio del cual el Consejo Superior de la Judicatura, adoptó el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005

94 “Por el cual se adopta el Documento Técnico No. 01 de 2007, mediante el cual se fijan políticas, directrices, métodos y procedimientos específicos para la implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005, en la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura”

95 “Por el cual se establece la Política de Calidad de la Sala Administrativa del Consejo Superior de la Judicatura y se dictan reglas para asegurar su implementación”

96 “Por el cual se actualiza el Sistema Integrado de Gestión y Control de Calidad creado mediante Acuerdo No. PSAA07-3926 de 2007 y se establece el Sistema Integrado de Gestión y Control de la Calidad y el Medio Ambiente “SIGCMA”.

97 Consejo Superior de la Judicatura (2020) Acuerdo No. PCSJA20-11593 “Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) en la Rama Judicial, se ordena su implementación y se dictan otras disposiciones relacionadas” actualiza el MECI, y su articulación con el Sistema de Desarrollo Administrativo y el de Gestión de Calidad y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con el SIGCMA.



6256:2018 - GTC 286:2018, Ambiental y formación de auditores a 1757 servidores judiciales a nivel nacional.

El SIGCMA es importante en la gestión de los procesos administrativos de la Rama Judicial para los servidores judiciales, hecho que se confirma con los hallazgos realizados en los diálogos constructivos⁹⁸ donde se encontró que el tema concentró el 29% de las intervenciones, donde 4 de cada diez de las intervenciones se relacionaron con el fortalecimiento y profundización del SIGCMA, por lo que se encuentran presentes en las todos los grupos de interés que conforman la Rama: tanto en la parte funcional (administrativa o judicial) como la jurisdiccional (Constitucional, Ordinaria, Contencioso Administrativa y Disciplinaria), por especialidad (Civil, Penal, Laboral y Familiar) en la territorial.

El SIGCMA se perfila como la herramienta idónea para la articulación del enfoque de arquitectura empresarial que plantea el Plan de Transformación Digital de la Rama, y como estrategia para la concreción del Programa de Transparencia y Ética Pública, en la medida que se espera integrar dentro de los retos la certificación de la Norma NTC ISO 37001⁹⁹. De igual manera, se presenta como instrumento para realizar la actualización y formación en Modelos de Gestión, Gestión del Conocimiento, Gestión del Cambio, Transformación Digital, Continuidad de Negocio y Arquitectura Empresarial articuladas a las Estructuras de Alto Nivel, el Pensamiento Basado en Riesgos, la Norma Antisoborno, la Norma y la Guía Técnica de Calidad de la Rama Judicial, el MECI, el MIPG, etc.

Finalmente, es crítico en el tema de transparencia, los asuntos anticorrupción. Así, en esta medida, la Rama cuenta con un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (PAAC) que contempla acciones orientadas al cumplimiento del “Programa de Transparencia y Ética Pública”¹⁰⁰, desarrollado e integrado en el Acuerdo No. PCSJA22-11967 de 2022¹⁰¹, el cual es la concreción del avance gradual iniciado en el año 2020 donde se incluyó la función administrativa en el nivel central para el año 2021 y el Acuerdo No. PCSJA21-11760 de 2021 que amplió el cubrimiento del programa a la función administrativa en el nivel seccional. En el año 2022, se extiende su alcance a la función jurisdiccional, es decir, cubre las diferentes jurisdicciones y especialidades. Se resaltan las acciones que derivaron del PAAC para mejorar la calificación en el Índice de Transparencia y Acceso a la Información – ITA , la Ley 1712 de 2014 y la habilitación de la formación en ética judicial con 11 actividades académicas y la participación de 801 asistentes, entre servidores judiciales y ciudadanía en general.

A pesar de lo anterior, existen numerosos retos que deben ser abordados. De acuerdo con los resultados de percepción ciudadana sobre cultura política del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)¹⁰², para el 2021, el 65.3%¹⁰³ de los

98 Racionalizar SAS (2022) Op Cit

99 “Sistemas de gestión anti-soborno” define una serie de medidas para ayudar a las organizaciones públicas y privadas a prevenir, detectar y enfrentar el soborno.

100 Ley 2195 de 2022 “por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones”, ley 1474 de 2011 “Por la cual dicta 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 la Ley 1712 de 2014 “Por medio del cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional”

101 “Por medio del cual se adopta el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la Rama Judicial 2022”,

102 Departamento Administrativo de Planeación Nacional (DANE). (2021) Encuesta de Cultura Política. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cultura/cultura-politica-encuesta>.

103 23.602 personas de un total de 35.805 consideraron corrupta la Rama Judicial. Ibíd, cuadro 1.



colombianos manifestó una percepción negativa sobre la corrupción en la Rama Judicial¹⁰⁴ y el 28,1 % determinó que el área o asunto donde se presentan los casos más graves de corrupción, en el sector público en general, es en el área de justicia, solo superado por el sector salud con un 40,6 %¹⁰⁵. En esta misma línea, según los resultados del *Barómetro Global de la Corrupción para América Latina y el Caribe*, en Colombia aumentó en un 10% la percepción negativa en cuanto a la corrupción de jueces y magistrados¹⁰⁶ en el 2019, así, el 47% de los encuestados del país consideró que la mayoría o todos los jueces y magistrados son corruptos¹⁰⁷.

Descripción del objetivo

La Rama Judicial promoverá una justicia más transparente y con mayor rendición de cuentas, incorporando la visión de justicia abierta, específicamente, sus tres pilares: transparencia, colaboración y participación.

En cuanto a la transparencia, la Rama Judicial incrementará la magnitud y la calidad en la recolección y publicación de datos sobre su funcionamiento, así como en el seguimiento y evaluación de sus iniciativas bajo un modelo de gobierno y calidad de datos con un liderazgo claro y unificado. También identificará y difundirá buenas prácticas para que sean incorporadas al funcionamiento de la Rama y aumentará los datos publicados en el portal de datos abiertos. La necesidad de apertura pública a la información sobre el poder judicial se presenta en varios niveles. Desde el nivel de liderazgo, incluye a las personas responsables de la toma de decisiones y de procesos, y el diseño, la implementación y los resultados de proyectos. En lo que respecta a la gestión, incluye información sobre la oferta y la demanda judicial, desagregada, entre otros, al nivel de los casos judiciales. En cuanto al proceso judicial, incluye la información sobre los puntos de acceso a la justicia, realización de trámites judiciales y publicación de decisiones judiciales. Toda esta información será dispuesta a través de diferentes canales digitales de fácil acceso.

La Rama Judicial, en el marco de la Ley de transparencia y acceso a la información pública, continuará fortaleciendo los instrumentos técnicos para el desarrollo e implementación de la gestión documental institucional, a partir de los cuales se planifiquen y ejecuten las acciones tendientes a la adecuada administración de sus documentos para la prestación del servicio de Administración de Justicia.

La publicación de más información, soportada en las TIC y resultados de la Transformación digital, estará acompañada de una política de comunicación que, de manera clara y asertiva, garantice que los ciudadanos conozcan la Rama Judicial incluyendo los servicios que presta, su desempeño, los derechos con los que cuentan y el avance de su cumplimiento y todo aquello que pueda contribuir a una mejor prestación del servicio. En el mismo sentido, se fortalecerá la armonización del vocabulario controlado en las Relatorías de las cortes y tribunales, para facilitar la organización y búsqueda de la información por

104 La consideró corrupta o muy corrupta

105 *Ibidem*, cuadro 4.

106 Transparencia por Colombia. (2019). Resultados Barómetro Global de Corrupción para América Latina y el Caribe 2019 [comunicado de prensa]. <https://transparenciacolombia.org.co/2019/09/23/resultados-barometro-global-de-corrupcion-2019/>

107 Transparency International. (2019) Barómetro Global de la corrupción América Latina y el Caribe [10.ª Ed]. <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2-datos-colombia.pdf>



parte de los usuarios teniendo en cuenta las medidas de protección de datos personales. La Rama Judicial también promoverá una visión de autonomía que enfatice la independencia de las decisiones de las otras ramas del poder público.

Los estándares de calidad que guíen el cumplimiento de este objetivo estratégico no sólo incluirán la publicidad de la información relevante sobre los procesos y resultados de la Rama Judicial sino también la sensibilidad y receptividad a la demanda de justicia. La rendición de cuentas adquiere aquí un contenido sustancial consistente en la capacidad de responder de manera efectiva y digna a las necesidades jurídicas de los ciudadanos, en particular, de los miembros de grupos vulnerables.

La Rama Judicial priorizará la promoción de la transparencia e integridad, desarrollando acciones concretas para, entre otras, medir de forma adecuada la percepción y las experiencias de corrupción de usuarios y servidores judiciales, estimulando y dando respuesta a denuncias y quejas de corrupción y, continuar promoviendo una cultura de ética interna y respeto, de forma coherente y amplia, a lo largo del entramado judicial en el contexto de la implementación del “Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la Rama Judicial 2021”. Asimismo, tendrá en cuenta los instrumentos internacionales relevantes incluyendo lo establecido en el artículo 11 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, en el sentido de “reforzar la integridad y evitar toda oportunidad de corrupción entre los miembros del poder judicial”.

En cuanto a los principios de participación y colaboración, la Rama intensificará sus esfuerzos por escuchar y reconocer las necesidades y demandas de los ciudadanos y construir sus políticas a partir de esta interacción en el marco del modelo de atención a la ciudadanía. Como estrategia de implementación de este principio, se fortalecerán los procesos de PQR incluyendo la facilitación de los conductos para interponer quejas y reclamos, la flexibilización y seguimiento de denuncias anónimas, la respuesta rápida y efectiva a los reclamos, no sólo en términos de la contestación a los ciudadanos correspondientes, sino en el aprendizaje que institucionalmente surja de ellas y la implementación de las respectivas opciones de mejora. Por último, este proceso también contendrá la publicación sistemática de la mayor cantidad de información sobre las quejas y reclamos de la ciudadanía, incluyendo las cantidades y características de los reclamos y la cantidad y calidad de las respuestas. En el mismo sentido, se fortalecerá el acceso y consulta de las fuentes de contenido jurídico incluyendo las relatorías.

Objetivos específicos

1. Incrementar la cantidad, la calidad y pertinencia de los datos sobre el funcionamiento del servicio de justicia bajo un modelo de gobierno de datos y un liderazgo unificado.
2. Consolidar la administración de la información entendida como todas las acciones orientadas a garantizar el acceso, consulta, uso y conservación de la información de justicia de manera ágil, flexible e inteligente, bajo un enfoque de innovación.



3. Fortalecer el Sistema integrado de Gestión de la Rama, orientado a la implementación y certificación de las normas antisoborno.
4. Aumentar la confianza, la cercanía y acceso a los servicios de la Rama Judicial a través, entre otros, de una comunicación clara y asertiva con la ciudadanía.
5. Prevenir fenómenos asociados con actos de corrupción en la Rama Judicial y reducir las experiencias de corrupción de usuarios y servidores judiciales.
6. Promover la rendición de cuentas y la colaboración real con la ciudadanía como fundamento para diseñar acciones de mejoramiento del acceso a la justicia.
7. Continuar la consolidación del SIGCMA, a través de los procesos de formación en modelos de gestión, logrando la implementación y ampliación de este en los esquemas certificados de manera gradual, teniendo en cuenta las capacidades de los diferentes despachos judiciales y dependencias de la Rama Judicial y articulando el enfoque de Arquitectura Empresarial para el desarrollo del PETD a través de la gestión del conocimiento para la gestión del cambio propendiendo por una cultura de la calidad, la transparencia, la rendición de cuentas, la anticorrupción y el antisoborno.



Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

*“Hacia una justicia confiable,
digital e incluyente”*



Objetivo estratégico 4 **Talento humano**

Fortalecer el talento humano en la Rama Judicial para que sea eficiente, capacitado y realice su labor en ambientes saludables y seguros. Ampliar la cobertura de la carrera judicial y mejorar la oferta de formación, que esté disponible para todos los servidores judiciales e impacte positivamente el servicio de justicia y responda a las necesidades reales del ejercicio de la función judicial.



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Diagnóstico

Para que la función pública de administrar justicia se brinde a la ciudadanía de forma pronta y cumplida, con calidad, eficiencia, celeridad, transparencia, igualdad e inclusión, se requiere que el talento humano de la Rama Judicial cuente con las condiciones y el entorno adecuados, incluyendo una formación y capacitación adecuadas para el correcto ejercicio de sus funciones, una infraestructura digna y segura, unas herramientas digitales suficientes e idóneas para la gestión de los procesos y la atención de los usuarios, una estabilidad laboral garantizada, unos incentivos apropiados para su permanencia en la institución y unas condiciones de bienestar que propendan por su salud física y mental.

La Rama Judicial ha enfrentado históricamente una alta demanda con tendencia creciente, mientras que el número de servidores judiciales ha crecido en un porcentaje menor. Es así como la demanda de justicia ha crecido en un 145,5% entre 1996 y 2021, al pasar de 992.362 ingresos en 1996 a 2.436.759 en 2021¹⁰⁸, mientras que la oferta de despachos judiciales ha crecido solo un 41,5% en el mismo periodo al pasar de 3.944 despachos en 1996 a 5.579 en 2021¹⁰⁹ y la planta de personal ha crecido en el 61,9% entre 1994 y 2022 al pasar de 20.538 servidores (16.526 empleados y 4.012 funcionarios) a 33.242 servidores judiciales (27.622 empleados y 5.620 funcionarios)¹¹⁰. Esto incide en la distribución de las cargas que en ocasiones son altas, especialmente para algunos jueces de ciudades capitales como Bogotá, Cali o Medellín. Para el año 2021, la demanda de justicia promedio por funcionario fue de 437 procesos, siendo para algunos mayor a 1.000 procesos mientras que otros tienen 50 casos, lo cual está vinculado con un aumento del estrés y las enfermedades asociadas a este¹¹¹ y, en algunos casos, incluso a una menor productividad.¹¹²

El problema de la definición de las cargas razonables debe además enfrentar las dificultades de diferenciar tipos de cargas que involucran mayor o menor complejidad y que implican demandas de tiempo y esfuerzo disímiles. Esto implica distinguir entre procesos del mismo nivel con complejidades diversas, pero también entender las cargas de las Altas Cortes que pueden tener características completamente diferentes al del resto de la jurisdicción.

En materia de formación y capacitación, se tiene que la Rama Judicial concentra su oferta de formación a través de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”. La Escuela fue creada en 1970 y se ocupa tanto de la formación inicial como continua de los servidores judiciales. Esta opera a través de un plan de formación que se aprueba por el Consejo Superior de la Judicatura y que define las prioridades anuales en concordancia con los objetivos estratégicos de la entidad. La Escuela ha tenido un proceso de mejora continua que se concreta en una amplia oferta de programas presenciales y virtuales (por ejemplo, en 2020

108 Informe de gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, P 18.

109 Idem, P 18.

110 Plan de Desarrollo de la Justicia 1995 – 1998, página 25.

111 Miller MK, Reichert J, Bornstein BH, Shulman G. Judicial stress: the roles of gender and social support (2018) *Psychiatry, Psychology and Law*. Jun 6;25(4):602-618. Doi: 10.1080/13218719.2018.1469436. PMID: 31984041; PMCID: PMC6818323.

112 Adalmir Oliveira Gomes, Tomas Aquino Guimaraes, Luiz Akutsu (2017) Court Caseload Management: The Role of Judges and Administrative Assistants. *Rev. adm. contemp.* 21 (05). Sep-Oct <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160179> Este artículo muestra que en general el aumento de la carga aumenta la productividad de los jueces dependiendo de varios elementos contextuales como el número de asistentes. Sin embargo en algunos casos se identificó un efecto negativo.



se realizaron 302 videoconferencias y se visualizaron 201.537 conexiones)¹¹³ que cubren a un número importante de servidores judiciales.

Sin embargo, existen numerosas oportunidades de mejora que pueden ampliar y potenciar el alcance de esta oferta de formación y su impacto de cara al ejercicio de las funciones y la prestación del servicio, tanto en lo judicial como en lo administrativo. Así, por ejemplo, se ha señalado que, aunque anualmente los cursos ofrecidos por la Escuela cubren un número importante de servidores, hay servidores judiciales que pasan años sin recibir actualizaciones pues no tienen incentivos claros para hacerlo.¹¹⁴, lo cual indica la necesidad de fortalecer la capacidad de la Escuela de promover sus programas.¹¹⁵ Estos problemas en la formación se agravan por las deficiencias de base de formación de los abogados que han sido identificadas por algunos autores y que incluyen una oferta excesiva de programas de derecho, muchos de los cuales no cuentan con acreditaciones de calidad, en un país en el que, comparativamente, no hay tantos requisitos para el ejercicio de la profesión como en otros países.¹¹⁶

Entre julio de 2019 y marzo de 2022, en el marco del Convenio celebrado entre el Consejo Superior de la Judicatura y la Embajada de los Estados Unidos (INL), ejecutado a través del Colegio de Abogados de los Estados Unidos (ABA ROLI), se realizó un diagnóstico de necesidades de la Escuela que, entre otros factores, incluyó un análisis del esquema organizacional de la planta de la Escuela tendiente a su fortalecimiento institucional y su sostenibilidad. El diagnóstico identificó que la Escuela presenta una “sobre carga de trabajo extraordinaria a nivel de la dirección y del plantel”, razón por la que podría beneficiarse con una propuesta encaminada a asegurar los procesos y actividades propios de la escuela judicial orientada a resultados. Con fundamento en esta información el Colegio de Abogados de los Estados Unidos (ABA ROLI), en el documento de “Recomendaciones tendientes a la optimización de la estructura organizacional de la Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla”, sugirió que la Unidad requiere fortalecer: la investigación científica aplicada a la práctica judicial; el proceso de diagnóstico de necesidades de formación de los servidores judiciales; la implementación, monitoreo y acompañamiento a la Red de Formadores de la Escuela; la evaluación de los procesos de formación y capacitación; la planificación académica; las relaciones interinstitucionales e internacionales. Por otra parte, es importante tener en cuenta que, la Escuela Judicial es un referente a nivel latinoamericano en la formación de funcionarios y empleados al servicio de la justicia, por lo cual requiere fortalecimiento organizacional para continuar y proyectar su gestión. Además, goza de reconocimiento nacional e internacional y forma parte de la Red Iberoamericana de Escuelas Judiciales.

El diagnóstico de necesidades internas de la Rama Judicial realizado en el primer semestre de 2022¹¹⁷ mostró, por su parte, otros retos adicionales. Lo primero, es que arrojó como prioridad el fortalecimiento de los programas de capacitación para servidores y usuarios de la Rama Judicial, en el que se resaltaron aspectos como el fortalecimiento de los programas

113 Escuela Judicial “Rodrigo Lara Bonilla” (2021) Plan de formación de la Rama Judicial 2021. P. 11. Ver: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://escuelajudicial.ramajudicial.gov.co/sites/default/files/PLAN-DE-FORMACION-%20VIGENCIA-2021.pdf](https://escuelajudicial.ramajudicial.gov.co/sites/default/files/PLAN-DE-FORMACION-%20VIGENCIA-2021.pdf)

114 Corporación Excelencia en la Justicia (2017) Caracterización de la justicia formal en Colombia y elementos para la construcción de una agenda estratégica para su mejoramiento. Bogotá. P 56

115 Ídem. P. 56

116 García Villegas, Mauricio y Ceballos, María Adelaida. (2019) Abogados sin reglas. Ariel. Bogotá.

117 Racionalizar SAS (2022) Op Cit



que mejoren las competencias en el uso de las TIC y demás herramientas tecnológicas y la capacitación en sistemas integrados de gestión, entre otros. Esta necesidad se explica principalmente por el proceso de modernización tecnológica y transformación digital que adelanta actualmente la Rama Judicial a través el Plan Estratégico de Transformación Digital y el tránsito a un modelo de atención virtual profundizado por la contingencia sanitaria durante 2020 y 2021, lo que requiere la formación y capacitación en el uso de los nuevos medios tecnológicos y aplicaciones dispuestos por la Rama Judicial para la prestación del servicio de justicia. Esta formación, además, debe incluir tanto los temas de conocimiento como aquellos de habilidades para el uso de las herramientas. La capacitación de las herramientas tecnológicas debe estar encaminada a cubrir la totalidad de plataformas de transición que se encuentren en funcionamiento, de tal manera que los servidores judiciales puedan contar de forma centralizada con la capacitación adecuada en cualquiera de ellas.

La formación en temas tecnológicos se conecta con la necesidad de analizar los requerimientos de rediseño institucional para la estructura, la planta de cargos y los perfiles de los empleos, en el contexto de la transformación digital¹¹⁸, y otros elementos de modernización, lo que implica, entre otros, un cambio en el modelo de gestión para los servidores judiciales y empleados judiciales, al pasar de un escenario mayoritariamente presencial a un escenario mixto en el que, a la par, operan los canales virtuales de atención y de gestión judicial y el modelo presencial para la prestación el servicio cuando se requiera y de la población que por su situación de vulnerabilidad o condición de discapacidad no pueda acceder a los medios digitales¹¹⁹. Como consecuencia de los cambios que se derivan de la transformación digital cobra relevancia la oportunidad de revisar las modalidades de trabajo en la Rama Judicial de modo que tengan en cuenta las facultades y horarios con que cuentan las partes procesales para presentar solicitudes y adelantar trámites ante los despachos judiciales, nuevos perfiles de empleos para apoyar la operación de los medios tecnológicos, disposición de personal para apoyar la atención presencial de los usuarios que asisten de manera física a los despachos judiciales y, en general, en una asignación estratégica de cargas de trabajo que contemple la existencia, al menos transitoria, de dos modalidades de gestión procesal: la virtual y la presencial.

También en el tema de formación se planteó la necesidad de incorporar con mayor vigor temas relevantes para el desarrollo de las tareas administrativas que son esenciales para el cumplimiento de la misionalidad de la Rama y han tenido menos protagonismo histórico en los planes de formación. Estos temas incluyen, por ejemplo, la formación en asuntos financieros, de planeación, o de logística.

Igualmente, se resalta la importancia de fortalecer la incorporación de la gestión del conocimiento al modelo de formación de la Rama Judicial¹²⁰ de modo que se acentúen las herramientas y metodologías orientadas a garantizar la apropiación y el impacto del conocimiento por parte de los servidores capacitados. El modelo actual, está basado en la

118 La virtualidad en el servicio de justicia fue reglamentada al inicio de la pandemia por el Decreto Ley 806 de 2020, convertido en legislación permanente mediante la Ley 2213 de 2022.

119 Ley 2213 de 2022, artículo 1 [...] El acceso a la administración de justicia a través de herramientas tecnológicas e informáticas debe respetar el derecho a la igualdad, por lo cual las mismas serán aplicables cuando las autoridades judiciales y los sujetos procesales y profesionales del derecho dispongan de los medios tecnológicos idóneos para acceder de forma digital, no pudiendo, so pena de su uso, omitir la atención presencial en los despachos judiciales cuando el usuario del servicio lo requiera y brindando especiales medidas a la población en condición de vulnerabilidad o en sitios del territorio donde no se disponga de conectividad por su condición geográfica [...].

120 Corporación Excelencia en la Justicia (2017) Op Cit. P. 107



evaluación por competencias y busca “la recolección de evidencias sobre los grados de desempeño de los aprendizajes del discente con respecto a las competencias” tal como señala el modelo pedagógico adoptado en 2020.¹²¹ Aunque es un avance fundamental, el objetivo es dar un paso más a identificar y medir el impacto que tiene el proceso de formación en la prestación del servicio de justicia. Esto es importante para que los esfuerzos de formación tengan resultados tangibles en el desarrollo del servicio judicial, por ejemplo, en términos de calidad de las decisiones judiciales. Estas mismas estrategias de evaluación se deben extender a otro tipo de espacios formativos como los encuentros de las distintas jurisdicciones. Es importante que estos encuentros queden enmarcados en una estrategia pedagógica más amplia y coordinada con las jurisdicciones y se articulen con otras actividades de formación de modo que se pueda evaluar el cumplimiento de sus objetivos.

En el mismo sentido, se deben fortalecer otras herramientas como la identificación, caracterización e intercambio de buenas prácticas, el uso de tecnologías para ampliar la cobertura de la formación y la verificación de la apropiación, los problemas que aquejan a la justicia, los nuevos retos que pone de presente la evolución judicial, entre otros. Finalmente, en el tema de formación es relevante fortalecer la inclusión del enfoque de género en los fallos judiciales, en la atención a los ciudadanos y en la administración de la Rama Judicial en todos los despachos e instancias judiciales y administrativas y en la administración de la carrera judicial.

Otra necesidad clave en este objetivo está relacionada con el fortalecimiento de los programas de bienestar social para los empleados y servidores judiciales. El bienestar de los servidores ha sido históricamente un tema fundamental para la Rama Judicial. Actualmente, este componente se lidera desde la Unidad de Recursos Humanos de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y desde las direcciones seccionales de administración judicial e incluye una variedad de actividades deportivas, recreativas, culturales, de prevención y control del riesgo laboral y condiciones de salud, entre otras. La cobertura de estos programas es amplia. Por ejemplo, en 2021, fueron beneficiarios de estas actividades de bienestar 31.047 servidores judiciales a nivel nacional (5.826 funcionarios y 25.221 empleados).¹²²

En la encuesta de necesidades se resaltaron las necesidades de acompañamiento psicológico en los programas de prevención del riesgo psicosocial, los programas de bienestar que incluyan actividades para la familia del servidor judicial, la implementación de estímulos e incentivos, actividades de desconexión laboral y programas que incluyan la equidad de género, entre otros.

Otra arista de estas necesidades fue identificada en un estudio de medición de la cultura y clima organizacional en la Rama Judicial realizado en 2021¹²³, que mostró en una escala de 0 a 10, que los servidores judiciales se sienten satisfechos con sus condiciones actuales de trabajo en un promedio de 7,37¹²⁴ siendo el tema de las necesidades de tecnología uno de los temas críticos. En esta misma encuesta se construyó un índice de clima

121

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://escuelajudicial.ramajudicial.gov.co/sites/default/files/MODELO%20PE
DAGOGICO%202020.pdf

122 Informe de Gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República 2021, P 121.

123 WE TEAM en alianza con Colsubsidio (2021) Medición de Cultura y Clima en la Rama Judicial – Informe Final .

124 Idem. P. 30.



organizacional compuesto por varias dimensiones. La calificación general fue de 6,4 y entre las dimensiones en las que se reportó menos satisfacción se incluyeron los beneficios (4), desempeño y reconocimiento (5), el mentoring (5,3) el balance y equilibrio (5,7), la calidad (5,7), el medio ambiente (5,7), la toma de decisiones (5,7) y la salud y seguridad (6). Los servidores entrevistados también indicaron en un 27,5% que sus hábitos de consumo de alcohol, cigarrillo y drogas no eran nada saludables y un poco más del 35% de los funcionarios señalaron que era probable o muy probable que tuvieran síntomas de depresión y ansiedad. Solo el 21% de los funcionarios reportó que el trabajo en la Rama le permite tener balance entre el espacio personal, laboral y familiar.

Finalmente, otro tema crítico asociado al bienestar es el fortalecimiento de la administración de la carrera judicial. En materia de implementación de la carrera judicial, con corte a 30 de junio de 2022, de 30.039 cargos de carrera existentes en la Rama Judicial, 19.840 se encontraban cubiertos por servidores judiciales en carrera, lo que equivale a un 66,05% de cobertura de la carrera judicial. A nivel de magistrados la carrera judicial se encontraba cubierta en un 92,84%, a nivel de jueces en un 63,01% y a nivel de empleados en un 65,83%.

Tabla 2. Cobertura de la carrera judicial a junio de 2022

Cargos	Dependencias	Enero – junio 2022		
		Total Servidores	Servidores en Carrera	% de Cobertura
Magistrados	Consejos Seccionales de la Judicatura	51	46	90,20%
	Comisiones Seccionales de Disciplina Judicial	62	58	93,55%
	Tribunales Administrativos	182	163	89,56%
	Tribunales Superiores	445	420	94,38%
Jueces	Jurisdicción Ordinaria	4410	2740	62,13%
	Jurisdicción Contenciosa	354	262	74,01%
Empleados		24535	16151	65,83%
Totales		30039	19840	66,05%

Fuente: Consejo Superior de la Judicatura – Unidad de Carrera Judicial



Tabla 3. Cobertura de la carrera judicial jueces por cabecera de distrito – jurisdicción ordinaria

Distrito	Total Despachos	Provisos en Propiedad	Vacantes	Porcentaje de Carrera
San Gil - Santander	15	15	0	100,00%
Marizales - Caldas	58	57	1	98,28%
Pasto - Nariño	56	53	3	94,64%
Medellín - Antioquia	249	226	23	90,76%
Tunja - Boyacá	43	39	4	90,70%
Armeria - Quindío	41	37	4	90,24%
Neiva - Huila	54	47	7	87,04%
Popayán - Cauca	53	46	7	86,79%
Montería - Córdoba	42	36	6	85,71%
Buga - Valle del Cauca	27	23	4	85,19%
Pereira - Risaralda	57	48	9	84,21%
Bucaramanga - Santander	128	106	22	82,81%
Ibaqué - Tolima	74	60	14	81,08%
Santa Marta - Magdalena	58	44	14	75,86%
Cartagena - Bolívar	94	71	23	75,53%
Barranquilla - Atlántico	140	103	37	73,57%
Cali - Valle del Cauca	206	146	60	70,87%
Villavicencio - Meta	57	38	19	66,67%
Yopal - Casanare	23	15	8	65,22%
Bogotá D.C.	538	345	193	64,13%
Sincoléjo - Sucre	39	24	15	61,54%
Pamplona - Norte de Santander	10	6	4	60,00%
Valledupar - Cesar	54	29	25	53,70%
Riohacha - Guajira	25	13	12	52,00%
Santa Rosa de Viterbo - Boyacá	6	3	3	50,00%
San Andrés - Islas	15	6	9	40,00%
Cúcuta - Norte de Santander	67	26	41	38,81%
Quibdó - Chocó	25	9	16	36,00%
Florencia - Caquetá	31	11	20	35,48%
Mocoa - Putumayo	17	5	12	29,41%
Arauca - Arauca	16	1	15	6,25%
Total general	2318	1688	630	72,82%

Fuente: Consejo Superior de la Judicatura – Unidad de Carrera Judicial

Si bien se han realizado esfuerzos para aumentar el número de servidores en carrera judicial, los procesos de selección y la conformación de listas de elegibles no alcanzan la celeridad que se requiere para cubrir los cargos que aún se encuentran en provisionalidad, por lo que hay un espacio importante de mejora en la implementación de la carrera judicial sobre todo a nivel de jueces y empleados judiciales, lo que redundará positivamente en la estabilidad de funcionarios y empleados y en la retención del conocimiento y las habilidades adquiridas en los procesos de formación. También es importante abordar las disparidades regionales en la implementación de la carrera judicial que se reflejan en los niveles diversos de implementación. Por ejemplo, mientras que San Gil, Santander tiene una cobertura del 100%, con 15 de los 15 cargos de carreras proveídos, en Arauca, Arauca sólo llega al 6.25% con 1 de los 16 cargos proveídos. Los participantes en el diagnóstico de necesidades resaltaron la carrera judicial como una necesidad fundamental, destacando aspectos como el fortalecimiento del sistema de ingreso a la Rama Judicial, la redefinición de la planta de empleos, perfiles y manuales de funciones, el mejoramiento del proceso de evaluación y desempeño, el fortalecimiento de los procesos de desvinculación de la carrera judicial y alianzas con instituciones de educación superior, entre otros. Además, un reto importante es la mitigación del riesgo de recursos judiciales para resolver las discrepancias de los aspirantes en los concursos, que independientemente del derecho a cuestionar los resultados de cada etapa, esta litigiosidad puede impactar de manera negativa la



legitimidad de los procesos de selección incluso cuando se niegan las acciones o se retrasa su desarrollo.¹²⁵

Descripción del objetivo

Los ejercicios de definición de necesidades realizados al interior de la Rama mostraron que las condiciones de trabajo, en sentido amplio, siguen siendo una prioridad sentida de los operadores de la justicia. Como respuesta a esta preocupación recurrente, uno de los focos de la acción estratégica de la Rama Judicial en el próximo cuatrienio será profundizar los esfuerzos para promover un entorno de trabajo seguro y satisfactorio que contribuya a que la función de administrar justicia sea eficiente. La creación de un entorno como éste pasa por el abordaje de diferentes políticas y necesidades que afectan tanto el desarrollo profesional de los servidores judiciales como la cotidianidad del trabajo en la Rama. En relación con el desarrollo profesional, este objetivo se ocupará de continuar y fortalecer la apuesta por la carrera judicial, aumentando su cobertura, promoviendo el flujo permanente de las listas de eligibles y entendiendo los retos que supone para los aspirantes de modo que se reduzca su litigiosidad.

También se impulsará una visión de la formación de los servidores judiciales que sea integral, que implique disponibilidad de tiempo real para la formación, que incluya tanto conocimientos como habilidades, que esté disponible para todos y que aborde las preocupaciones formativas de los operadores. Entre las prioridades en la formación de los servidores se deberán incluir los temas relacionados con el fortalecimiento de la escritura jurídica (redacción, claridad y argumentación), con el soporte administrativo de la Rama Judicial y con las habilidades y conocimientos necesarios para la efectividad de la transformación digital contemplada en el objetivo 2, incluyendo la protección de datos personales en el marco de la justicia virtual. Además, se priorizará la capacitación y sensibilización de los funcionarios y empleados de la Rama en todas las áreas y jerarquías, desde su ingreso y durante su permanencia, sobre el enfoque de género y los enfoques diferenciales, tanto para lograr su inclusión en los fallos judiciales, como para promover el trato digno, respetuoso, equitativo y diferencial en la atención a los ciudadanos y en la administración de la Rama Judicial y de la carrera judicial. La formación de los servidores judiciales se promoverá a partir de un enfoque que gestione el conocimiento, más allá de las capacitaciones específicas, y se ocupe de diseñar herramientas, metodologías y estrategias de apropiación efectivas de modo que se impulsen una justicia oportuna, eficiente y de calidad. La gestión del conocimiento, además, será coherente con los ajustes en perfiles y manuales operativos que se deriven de la transformación digital contemplada en el objetivo 2. Adicional a los indicadores de seguimiento de este objetivo, se impulsará la realización de evaluaciones de impacto a algunos de los programas de formación específicos.

En cuanto a la cotidianidad del trabajo en la Rama, uno de los focos será avanzar en la documentación y comprensión profunda de las cargas para adelantar asignaciones más

125 Ver, entre otras: <https://www.elespectador.com/judicial/la-puja-sobre-la-suspension-del-examen-de-quienes-aspiran-a-jueces-y-magistrados/>, <https://www.semana.com/nacion/articulo/la-pelea-los-altos-costos-e-irregularidades-en-la-meritocracia-para-cargos-en-la-justicia/202102/>, <https://noticias.canal1.com.co/noticias/luego-de-tres-anos-del-concurso-para-jueces-y-magistrados-una-tutela-pide-volver-a-calificarlos/>



estratégicas, inteligentes, diferenciadas y equitativas que respondan también a los objetivos sustanciales que se quieren avanzar y que sean sensibles a la complejidad de los casos. Adicionalmente, se realizarán esfuerzos serios para promover el bienestar de todos los servidores judiciales con acciones concretas para mejorar el clima laboral, la salud física y mental, la calidad del tiempo de descanso y, prevenir y mitigar el acoso laboral. Asimismo, se desarrollará la modalidad de teletrabajo para los servidores judiciales.

Objetivos específicos

1. Ampliar la cobertura de la carrera judicial optimizando los procesos de los concursos de méritos y propender por mitigar su litigiosidad.
2. Impactar la función y servicios que presta la Rama Judicial, a través de una formación integral desde una visión de gestión del conocimiento, relacionada con los problemas de la justicia y los problemas de gestión de quienes administran los recursos de la justicia, y potenciando el uso de medios virtuales.
3. Promover la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque diferencial en los fallos judiciales y en la atención a los ciudadanos, la administración de la Rama Judicial, la administración de la carrera judicial y la elaboración de listas para altas Cortes.
4. Desarrollar en los servidores judiciales y demás grupos de valor relevantes las competencias necesarias para la efectividad de la transformación digital de modo que puedan, entre otros, utilizar con solvencia las herramientas digitales dispuestas para sus respectivas funciones. Además, fortalecer y actualizar los conocimientos del personal a cargo de la gestión de proyectos de tecnología.
5. Promover el bienestar de todos los servidores judiciales a través de la implementación de un sistema que contemple los diferentes niveles de estrategias y acciones necesarios para mejorar el clima laboral, la salud física y mental y la calidad del tiempo de descanso.



Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

*“Hacia una justicia confiable,
digital e incluyente”*



Objetivo estratégico 5 **Gobernanza, planeación estratégica y capacidad de toma de decisiones**

Fortalecer la gobernanza, la planeación estratégica y la capacidad de toma de decisiones de la Rama Judicial con base en la evidencia empírica y la articulación efectiva con las demás entidades, para que la perspectiva de género y el enfoque diferencial sean transversales en el presente plan.



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Diagnóstico

Actualmente las decisiones de dirección estratégica y solución de necesidades en la Rama Judicial se toman, en muchos casos, con información que puede ser fortalecida. Esto ocurre porque, como se explicó en el objetivo 3, si bien ha habido avances sustanciales en la consolidación y análisis de la información en la Rama, actualmente los sistemas de información están en proceso de maduración, por lo cual no existe una centralización completa del gobierno y calidad de datos y faltan variables pertinentes. Algunos de los problemas incluyen la dispersión de bases de datos, el reporte manual de datos críticos del funcionamiento de la justicia y la existencia de despachos que no completan la información, entre otros¹²⁶.

La importancia de que las decisiones de política estén basadas en la evidencia y en datos consolidados sobre el estado actual de la justicia es, en primer lugar, reducir los sesgos en las decisiones, un problema que, desde luego, no es exclusivo de la justicia, sino que permea toda la toma de decisiones de política pública.¹²⁷ En segundo lugar, como han señalado algunos autores, la toma de decisiones con base en evidencia, también es fundamental para garantizar un uso eficiente de los recursos en un escenario de escasez como el de Colombia en el que se vuelve fundamental la certeza de que las políticas adoptadas tienen poder transformador real de los problemas planteados.¹²⁸ En este sentido, la información completa y confiable, es ayuda a definir adecuadamente los problemas a solucionar y a comparar las alternativas disponibles para solucionarlos.

Por eso, la Rama Judicial debe continuar con el proceso de fortalecimiento de la planeación estratégica en todos los niveles de la Rama Judicial (Consejo Superior, Dirección Ejecutiva, Seccionales, Altas Cortes), pues cada uno debe realizar estas tareas en el marco de sus competencias y de forma articulada con el Consejo Superior. Además, se debe trabajar en mejorar la supervisión sistemática de la implementación y ejecución, la medición de los resultados, seguimiento –y cuando sea posible, la evaluación del impacto– de las políticas adoptadas. En este componente es, además, necesaria la adopción de modelos de gestión orientados a resultados para las funciones administrativas que, basados en sistemas tecnológicos de seguimiento y monitoreo, habiliten el aprendizaje institucional y maximicen el alcance de las medidas tomadas por la Rama Judicial. Este fortalecimiento permitirá avanzar hacia un modelo de gobernanza entendida como la manera en la que se estructuran las organizaciones para la toma de decisiones, los deberes, los derechos y las responsabilidades y garantiza que las estrategias se definan, ejecuten y monitoreen¹²⁹. Implica, además, una articulación horizontal con otras organizaciones y vertical con sus

¹²⁶ Herrera Mercado, Hernando et al (2019) La eficiencia en el sector justicia colombiano énfasis en la jurisdicción ordinaria.

¹²⁷ Sobre los sesgos en la toma de decisiones en política pública, ver: Sunstein, C. y Thaler, R. (2017) Un pequeño empujón: el impulso que necesitas para tomar mejores decisiones sobre salud, dinero y felicidad. Bogotá: Taurus. Kahneman, D., & Chamorro, M. J. (2020). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Debate. [Daniel Kahneman](#), [Olivier Sibony](#), [Cass R. Sunstein](#) (2021). Ruido: un fallo en el juicio humano. España: Penguin Random House Grupo Editorial. Malcolm Gladwell (2020). Hablar con extraños: Por qué es crucial (y tan difícil) leer las intenciones de los desconocidos. España: Penguin Random House Grupo Editorial. Michael Lewis (2017) *Deshaciendo errores: Kahneman, Tversky y la amistad que nos enseñó cómo funciona la mente*. España: Penguin Random House Grupo Editorial

¹²⁸ Valderrama Gómez, Cesar Augusto (2019) Por una política criminal basada en la evidencia. *Dejusticia*.

¹²⁹ La gobernanza se refiere al conjunto de valores, instituciones, normas, creencias y tecnologías por cuyo medio el gobierno y la sociedad encararan los asuntos públicos de los que depende el logro de su orden social preferido y constitucionalmente establecido” (Aguilar, 2011: p. 6) en Quintero Castellanos, Carlos E. (2017). *Gobernanza y teoría de las organizaciones*. Perfiles latinoamericanos, 25(50), 39-57.



componentes y principales interesados¹³⁰. Lo anterior porque, hasta el momento, en la Rama Judicial la gobernanza se ha relacionado continuamente con los procesos de transformación tecnológica¹³¹ que, aun siendo uno de los vehículos para su integración y desarrollo, ha implicado dejar a un lado la discusión en torno a un abordaje integral para el cumplimiento de los fines de la justicia. De esta manera, el concepto se ha restringido a la definición de un rol en un componente puntual, por lo que es necesario establecer claramente su alcance e integración con aspectos centrales de la administración de la justicia que redunden en la mejora en la prestación del servicio de justicia.

Es esencial en el concepto de gobernanza la idea de efectividad. En el contexto judicial, la gobernanza le apunta a construir una rectoría efectiva de la justicia, que respete la autonomía judicial, pero que, a la vez, se base en una estructura administrativa que provea las condiciones para el cumplimiento exitoso de la misionalidad del sector.

En segundo lugar, es crítico continuar los ejercicios de articulación de la Rama Judicial con todos los demás actores que son relevantes en la cadena de valor de la Justicia. Un escenario fundamental de esta articulación es la toma de decisiones en la Rama Judicial. Muchos de los problemas críticos de la justicia dependen no solamente de las acciones que puede realizar aisladamente, sino que involucra directamente otras instituciones, por lo que es necesario seguir avanzando en el fortalecimiento de la articulación interinstitucional respetando, en todo caso, la autonomía de la Rama Judicial.

Un ejemplo de este tipo de retos de articulación lo ilustra un documento publicado recientemente por la Fiscalía¹³² en el que muestra que la mayoría de las imputaciones por estupefacientes terminan en absolución (8 de cada 10 imputaciones) y las absoluciones son incluso mayores si hay flagrancia (9 de cada 10). Una de las explicaciones que presenta el documento es que existe un problema de priorización en las capturas: con frecuencia estas recaen sobre personas en posesión de cantidades pequeñas de drogas frente a las que no se puede probar la intención de comercializar. Estos casos luego son judicializados con muy bajas probabilidades de éxito. En la práctica, esto afecta doblemente a la justicia. De un lado produce congestión al presentar ante la justicia casos que no tienen vocación de judicialización, pero además afectan la legitimidad de la justicia al promover una visión de impunidad que se explica realmente en la judicialización de situaciones que no tenían dicha vocación.

La Rama Judicial tendrá en cuenta su relevancia en la cadena de valor de la justicia para impulsar escenarios de diálogo y promover la articulación en las acciones de las distintas

¹³⁰ La gobernanza es un tema de gobierno que implica lo administrativo, pero que no se reduce a ello. Incluye procesos en un nivel más alto que la prestación de servicios y bienes públicos necesarios, y que no se limitan a constelaciones de actores marcados por una ley o código, dígase actores estatales. Permite la apertura e inclusión de agentes económicos y sociales sin los ambages ni restricciones de relaciones diádicas del tipo gobierno-sociedad civil organizada, gobierno-iniciativa privada. Incluye un nivel valorativo en el que la convergencia de las partes conduce a mejores propósitos, y otro técnico que suscribe las decisiones a una frontera o conjunto de posibilidades. Quintero Castellanos, Carlos E. (2017). *Gobernanza y teoría de las organizaciones*. Perfiles latinoamericanos, 25(50), 39-57.

¹³¹ Consejo Superior de la Judicatura (2020) Acuerdo PCSJA20-11631 “Por el que se adopta el Plan Estratégico de Transformación Digital de la Rama Judicial - PETD 2021-2025”, y el Acuerdo PCSJA21 11800 de 2021 “por el cual se adopta la política de gestión del cambio y las comunicaciones para la modernización y transformación digital de la Rama Judicial” reconocen el concepto de gobernanza como forma de gobierno para asignarle el rol de articulación del componente de TI al CSJ.

¹³² Fiscalía General de la Nación (2020) Análisis de la Tasa de Absolución en Colombia 2009-2019. Bogotá chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclcfndmkaj/https://www.fiscalia.gov.co/colombia/wp-content/uploads/Analisis-de-la-tasa-de-absolucion-en-Colombia-2009-2019.pdf



autoridades puesto que la profundización del quehacer institucional a través de esta mirada integral permitirá, no solo la interoperabilidad de los sistemas de información, sino la organización de agendas para el desarrollo de acciones que se orienten a superar “la falta de visión compartida, desarticulación y débil comunicación entre los componentes del sistema judicial”¹³³ y, con ello, la identificación de alertas tempranas a fin de mejorar la toma de decisiones oportunas al interior de la Rama Judicial, que promueva una justicia pronta y cumplida.

Sin embargo, estos escenarios de articulación también deben considerar prioritariamente las necesidades internas en los distintos niveles. Esto incluye por lo menos mejorar el flujo de información, la comunicación y el trabajo cooperativo entre especialidades y entre los distintos niveles de desarrollo de la justicia. Como parte de esto se definirán metodologías y canales para que los consejos seccionales puedan escalar al Consejo Superior de la Judicatura las dificultades que tienen en el relacionamiento con otras entidades o en la disposición de su oferta de sus servicios. Asimismo, se promoverá la armonización de prácticas y la generación de estándares al interior de la Rama, sin afectar el margen de autonomía que requieren las corporaciones y seccionales para adaptarse a las necesidades de su propio contexto.

Finalmente, es fundamental que la toma de decisiones también considere el enfoque diferencial y de género. Como se explica en el diagnóstico del objetivo 1 la Rama tiene un compromiso profundo con la implementación efectiva del enfoque diferencial y de género, incluido el enfoque étnico. La necesidad de incorporar el enfoque étnico, por su parte, ha surgido del trabajo de impulsar la articulación interjurisdiccional entre la Jurisdicción Especial Indígena y la Jurisdicción Ordinaria y de los compromisos adquiridos por el Consejo Superior de la Judicatura en el Capítulo Indígena del Plan Decenal de Justicia. Adicionalmente, buena parte de las iniciativas para incluir el enfoque de género se articulan alrededor de la Comisión Nacional de Género de la Rama Judicial que ha venido funcionando desde el 2008. Esta comisión involucra a las altas Cortes y ha desarrollado numerosas iniciativas para “*incorporar la perspectiva de género en la Rama Judicial (...) tanto en su quehacer judicial como lo que tiene que ver con las decisiones judiciales*”¹³⁴. Es crítico incorporar a la Rama Judicial el enfoque diferencial y de género en la toma de decisiones, más allá de los procesos judiciales propiamente dichos.

El diseño de políticas públicas que incorporen el enfoque diferencial y de género implica, como mínimo, (i) incluir datos diferenciados relevantes en el diagnóstico de los problemas que se pretende abordar, (ii) incluir preguntas específicas que indaguen por las necesidades diferenciadas de estos grupos o por la forma en que las decisiones los afectan particularmente y (iii) la propuesta de soluciones que promuevan la protección de derechos y minimicen el daño potencial sobre estas poblaciones.

En la Rama Judicial ya hay algunos ejemplos de políticas de este tipo. Por ejemplo aquellas que se orientan al fortalecimiento del sistema de recolección y análisis de información estadística, la revisión y adecuación del examen de conocimientos generales para ingreso a la Rama Judicial y del reglamento de evaluación del desempeño de los servidores/as judiciales con introducción de la perspectiva de género en los sistemas de gestión en la

133 Plan Decenal del Sistema de Justicia 2017-2027. P. 38

134 <https://www.ramajudicial.gov.co/web/comision-nacional-de-genero/historia>



Rama Judicial o la preparación de informes de gestión de la Rama Judicial con enfoque de género.¹³⁵ Sin embargo, algunas decisiones aún carecen de la información suficiente o de la caracterización completa de los problemas a partir del enfoque de género o formulan los problemas con un sesgo discriminatorio que impide diferenciar adecuadamente las necesidades de grupos vulnerables.¹³⁶ En otros casos el sistema judicial sigue abordado de manera formal problemas que revelan actos de violencia profundos y sistemáticos.¹³⁷ Por esta razón, se mantiene vigente el propósito de tomar decisiones con base en la perspectiva de género y enfoques diferenciales, como el enfoque étnico.

Todos los elementos descritos en este apartado le apuntan a continuar con el fortalecimiento de la toma de decisiones al interior de la Rama Judicial y a la vez, a orientar estas decisiones a una cualificación que fortalezca la legitimidad y la transparencia. Sin embargo, cambios como los descritos en este apartado requerirán continuar con el fortalecimiento y la transformación de la cultura organizacional de modo que este plan sectorial realmente permee a todos los funcionarios, en todos los niveles y en todos los rincones del territorio. Será fundamental entonces comprender mejor los retos de la cultura organizacional actual y definir estrategias concretas que le apunten a los cambios de comportamiento deseados, que identifiquen puntos críticos y que, en últimas, conecten el comportamiento de cada uno de los servidores con los objetivos estratégicos.

Descripción del objetivo

El fortalecimiento de la planeación estratégica y la capacidad de toma de decisiones en la Rama Judicial es un componente fundamental del fortalecimiento institucional en un sentido más amplio. Por esta razón la Rama robustecerá esta capacidad en al menos tres sentidos.

En primer lugar, la toma de decisiones seguirá incorporando la evidencia empírica y el análisis de datos completos y confiables, de modo que se promuevan políticas y decisiones que optimicen los recursos escasos. Todas las decisiones estratégicas continuarán siendo antecedidas de ejercicios diagnósticos serios y basados en datos, de una fundamentación clara sobre las razones por las que la solución planteada es la más razonable para superar o mitigar el problema y de una estrategia para monitorear la implementación y ejecución de la política, así como sus resultados. Esto supone incrementar los esfuerzos por medir, con transparencia y apertura, el quehacer de la Rama Judicial de modo que se generen oportunidades de ajustar o modificar las políticas y decisiones. Como parte de estos esfuerzos para entender y caracterizar la litigiosidad de la Rama Judicial y generar acciones de prevención del daño antijurídico.

En segundo lugar, estas decisiones reconocerán que la Rama Judicial hace parte de una cadena de valor más amplia y que, por lo tanto, deben ser articuladas y deben considerar los objetivos de política del Estado y de sus aliados críticos como se señala en el objetivo 1. La Rama judicial participará e impulsará activamente la toma de decisiones en políticas

135 Consejo Superior de la Judicatura. (2019) Comisión nacional de género de la Rama Judicial. Plan de trabajo

136 Lyons, Amanda (2011) Reconocer la discriminación de género: La igualdad como un requisito para el desarrollo de políticas de justicia transicional legítimas y eficaces. En: Centro Internacional para la Justicia Transicional Políticas públicas que hacen justicia: cuatro temas en la agenda de reparación en Colombia / Centro Internacional para la Justicia Transicional. — Editores María Camila Moreno... [et al.]. — Bogotá: Centro Internacional para la Justicia Transicional

137 Rojas Bohórquez, Juliana et al (2021) El Enfoque de género en la actividad judicial colombiana.



que tienen una alta incidencia en el sector justicia como la prevención del daño antijurídico o la solución alternativa de conflictos. También promoverá activamente el cumplimiento de las decisiones judiciales. Hacia el interior, se generarán espacios que faciliten los flujos de información entre las diferentes unidades del Consejo Superior de la Judicatura y la Dirección Ejecutiva con las Cortes y consejos seccionales.

Finalmente, las decisiones de la Rama avanzarán en la incorporación sistemática de la perspectiva de género y los enfoques diferenciales. Esto incluirá el uso constante de los datos diferenciados relevantes para la toma de decisiones y la construcción de una sensibilidad institucional que promueva la protección de derechos de grupos vulnerables y tradicionalmente discriminados. La perspectiva de género y los enfoques diferenciales serán fundamentales en las decisiones sobre priorización y asignación de recursos.

Objetivos específicos

1. Implementar un nuevo modelo integrado para la planeación estratégica, el seguimiento y la medición del desempeño institucional.
2. Definir e implementar el modelo optimizado de formulación, seguimiento y evaluación de la política pública judicial.



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

*“Hacia una justicia confiable,
digital e incluyente”*



Anexo 1 Indicadores



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



Objetivo Estratégico	Objetivos específicos	Nombre del indicador	Definición	Línea base	Meta	Responsable	Fuente
1	1.1	Estrategias implementadas por la Rama Judicial para ampliar el acceso a la justicia considerando el enfoque diferencial y territorial	# de estrategias establecidas en la meta implementadas durante la vigencia del plan	Las estrategias priorizadas serán definidas en cada anualidad	4 durante la vigencia del plan	UDAE	UDAE
1	1.1	Índice de dispersión en la calificación del factor calidad	Dispersión en la calificación del factor de calidad por jurisdicción y nivel de competencia.	Por definir	Por definir	Unidad de Carrera Judicial	Altas Cortes y consejos seccionales
1	1.2	Reducción de tiempos de respuesta en los despachos en los que se implemente el sistema de gestión judicial	% Reducción del promedio de días de duración de los procesos judiciales en los despachos en los que se implemente el sistema de gestión judicial	De conformidad con el último estudio de tiempos procesales publicado en el año 2015 el tiempo procesal promedio general real fue de 227.1 días hábiles, con variaciones según especialidad y/o Jurisdicción	Reducir en un 10% el promedio de días de duración de los procesos judiciales en los despachos en los que se implemente el sistema de gestión judicial	UDAE	UDAE
1	1.4		# de sedes proyectadas para construir o intervenir en el cuatrienio / # sedes efectivamente construidas o intervenidas	Por definir	Por definir	Unidad de Infraestructura Grupo de Proyectos Especiales de Infraestructura	Unidad de Infraestructura Grupo de Proyectos Especiales de Infraestructura
1	1.4	Diseños para la construcción de despachos judiciales	Total de diseños aprobados	Por definir	Por definir	Unidad de Infraestructura	Unidad de Infraestructura Grupo de Proyectos Especiales de Infraestructura Unidad Administrativa



Objetivo Estratégico	Objetivos específicos	Nombre del indicador	Definición	Línea base	Meta	Responsable	Fuente
1	1.5	Seguimiento al cumplimiento de las disposiciones del CSJ que impulsan el uso de mecanismos alternativos de solución de conflictos, la ampliación de la justicia restaurativa y terapéutica y las alternativas al encarcelamiento.	% avance de implementación de las estrategias definidas para el seguimiento de las disposiciones adoptadas por el Consejo en materia de justicia restaurativa y terapéutica y las alternativas de encarcelamiento	0	100%	UDAE	UDAE
2	2.1	Procesos judiciales gestionados a través del expediente electrónico por especialidad	# de procesos judiciales en gestión con expediente electrónico en cada especialidad y por categoría de despacho a nivel de circuito / # de procesos judiciales totales en gestión por cada especialidad y circuito (cabecera de circuito)	0	80%	Grupo Estratégico de Proyectos de Tecnología Grupo de Gestión de Proyectos Especiales Grupos de Proyectos Especiales de Tecnología, CENDOJ	Grupo Estratégico de Proyectos de Tecnología Grupo de Gestión de Proyectos Especiales Grupos de Proyectos Especiales de Tecnología, CENDOJ, UDAE
2	2.3 y 2.5	Implementación del programa de gestión del cambio y las comunicaciones del PETD	# de actividades del objetivo "aumentar el conocimiento digital y el uso de apropiación de los sistemas" del programa de gestión del cambio y las	0	80%	Grupos de Proyectos Especiales de Tecnología, Escuela Judicial RLB, Grupo de Proyectos Transversales	Grupo Estratégico de Proyectos de Tecnología Grupo de Gestión de Proyectos Especiales Grupos de Proyectos Especiales de Tecnología



Objetivo Estratégico	Objetivos específicos	Nombre del indicador	Definición	Línea base	Meta	Responsable	Fuente
			comunicaciones del PETD cumplidas /# de actividades del objetivo "aumentar el conocimiento digital y el uso de apropiación de los sistemas" del programa de gestión del cambio y las comunicaciones del PETD programadas				
2	2.4	Cobertura de infraestructura y conectividad consolidada	# de sedes con infraestructura y conectividad consolidada s/Número total de sedes	Requiere la definición de los criterios que permiten afirmar que una sede cuenta con infraestructura y conectividad consolidada	100%	Unidad de Informática	Grupo Estratégico de Proyectos de Tecnología Grupo de Gestión de Proyectos Especiales Grupos de Proyectos Especiales de Tecnología
3	3.1	Modelo de gobierno y calidad de datos implementado	% de implementación del modelo de gobierno y calidad de datos	0	80%	Grupo de Proyectos Especiales de Tecnología UDAE	Grupo de Gestión de Proyectos Especiales Grupo de Gestión de Proyectos Especiales de Tecnología Grupo Estratégico de Proyectos UDAE
3	3.2	Modelo de producción, acceso, consulta y conservación del conocimiento jurídico	% de implementación del modelo de producción, acceso, consulta y conservación del conocimiento jurídico	0	100%	CENDOJ	CENDOJ
3	3.3	Certificación del Sistema Integrado de Gestión de la Rama en norma antisoborno	# de dependencias judiciales y administrativas certificadas en norma antisoborno /# total de despachos	0	100% de las dependencias del CSJ, la DEAJ y los consejos y direcciones seccionales certificadas	UDAE	UDAE/SIGCMA



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”

Objetivo Estratégico	Objetivos específicos	Nombre del indicador	Definición	Línea base	Meta	Responsable	Fuente
			certificados en calidad				
3	3.4	Satisfacción de la ciudadanía con la administración de justicia	% de satisfacción de la ciudadanía alto o muy alto con la administración de justicia	Por definir	Se define con la línea base	Oficina de Comunicaciones	Oficina de Comunicaciones
3	3.5	Cumplimiento del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la Rama Judicial	# Actividades cumplidas del PAAC/# Actividades programadas del PAAC*100	0	80%-100%	Unidad de Auditoría	Unidad de Auditoría
3	3.6	Estrategias para implementar la colaboración real con la ciudadanía en el marco de la "justicia abierta" implementadas	% de implementación de las estrategias de colaboración real con la ciudadanía en el marco de la "justicia abierta" definidas para cada anualidad	0	100%	CENDOJ Oficina de comunicaciones	CENDOJ Oficina de comunicaciones
3	3.7	Procesos de formación en modelos de gestión aplicados	# de servidores judiciales formados en modelos de gestión de las dependencias judiciales y administrativas certificadas en SIGCMA que implementan el PETD / # total de servidores judiciales de las dependencias judiciales y administrativas certificadas	0	100% de los servidores formados	UDAE	UDAE/SIGCMA



Objetivo Estratégico	Objetivos específicos	Nombre del indicador	Definición	Línea base	Meta	Responsable	Fuente
			en SIGCMA que implementa en el PETD				
4	4.1	Cobertura de la carrera judicial diferenciada entre magistrados, jueces y empleados	# de cargos provistos por carrera judicial/# de cargos de carrera judicial	66.05%	80%	Unidad de Carrera Judicial	Unidad de Carrera Judicial
4	4.2	Cobertura de la formación impartida por la Escuela Judicial en el fortalecimiento de las competencias de los servidores judiciales	# servidores que no han recibido ningún curso de formación en los dos años anteriores al proceso de formación, discriminado o por funcionarios y empleados, municipio y especialidad /# servidores totales, discriminado o por funcionarios y empleados, municipio y especialidad	Por definir	20%	Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla"	Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla"
4	4.3	Enfoque diferencial y perspectiva de género en las decisiones judiciales de la Rama Judicial	# de decisiones judiciales postuladas al Concurso de "Reconocimiento a la incorporación del derecho a la igualdad y la no discriminación en las sentencias judiciales" en el año corriente/# de	En el 2021 se postularon 152 decisiones judiciales.	Incremento anual del 15%	Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla"	Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla"



Objetivo Estratégico	Objetivos específicos	Nombre del indicador	Definición	Línea base	Meta	Responsable	Fuente
			decisiones judiciales postuladas al Concurso de “Reconocimiento a la incorporación del derecho a la igualdad y la no discriminación en las sentencias judiciales” en el año inmediatamente anterior				
4	4.4	Cobertura de la formación impartida por la Escuela Judicial en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC para la práctica judicial.	# servidores que no han recibido ningún curso de formación en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones TIC en la vigencia del plan sectorial, discriminado o por funcionarios y empleados, municipio y especialidad / # servidores totales, discriminado o por funcionarios y empleados, municipio y especialidad	Por definir	10%	Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla"	Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla"
4	4.5	Satisfacción de los servidores judiciales con el clima laboral	(# respuestas con concepto de bueno o excelente / # total de respuestas) *100	70% de satisfacción del clima laboral	80%	Unidad de Recursos Humanos	Unidad de Recursos Humanos



Objetivo Estratégico	Objetivos específicos	Nombre del indicador	Definición	Línea base	Meta	Responsable	Fuente
5	5.1	Modelo integrado para la planeación estratégica, seguimiento y medición del desempeño institucional implementado	% de implementación del modelo integrado	0	100%	Unidad de Planeación UDAE	UDAE Unidad de Planeación Grupo Estratégico de Proyectos





Rama Judicial
Consejo Superior de la Judicatura
República de Colombia



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

*“Hacia una justicia confiable,
digital e incluyente”*



Anexo 2
Plan de Inversiones 2023 - 2026



Plan Sectorial de Desarrollo
Rama Judicial 2023 – 2026
“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”



La Constitución Política Nacional en su artículo 339 establece que *“Habrá un Plan Nacional de Desarrollo conformado por una parte general y un plan de inversiones de las entidades públicas del orden nacional (...) El plan de inversiones públicas contendrá los presupuestos plurianuales de los principales programas y proyectos de inversión pública nacional y la especificación de los recursos financieros requeridos para su ejecución, dentro de un marco que garantice la sostenibilidad fiscal”*.

El Decreto 111 de 1996, por el cual se compilan las Leyes 38 de 1989, 179 de 1994 y 225 de 1995 que conforman el Estatuto Orgánico de Presupuesto, en su artículo 8 precisa que el *“El plan operativo anual de inversiones señalará los proyectos de inversión clasificados por sectores, órganos y programas (...) Este plan guardará concordancia con el plan nacional de inversiones”*.

Se desarrolla la asignación y gasto presupuestal que tendrá en cuenta las proyecciones de ingresos y gastos a partir del crecimiento de la economía y el costo laboral¹³⁸ y el componente de inversión que considera los principales proyectos que tienen asignados recursos y que guiarán el quehacer de la rama en los próximos cuatro años.

Financiación Presupuesto de Inversión

Teniendo en cuenta que gran parte de la inversión de la Rama Judicial es financiada con recursos de fondos especiales de la entidad, y otras fuentes de financiación, se revisan a continuación las disposiciones legales que sustentan las fuentes de financiación, el comportamiento de recaudo y las perspectivas de ingreso y gasto de la Rama Judicial para los próximos cuatro años. Finalmente, se presenta la articulación estratégica del Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial con los proyectos de inversión que lo materializan.

Fondo para la Modernización, Descongestión y Bienestar de la Administración de Justicia. Este fondo lo componen los ingresos autorizados en las siguientes normas:

- Ley 1394 de 2010, “Por la cual se regula un Arancel Judicial”.
- Ley 1564 de 2012, “Por medio de la cual se expide el Código General del Proceso y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 1743 de 2014, “Por medio de la cual se establecen alternativas de financiamiento para la Rama Judicial”.
- Decreto 272 de 2015, “Por el cual se reglamenta la Ley 1743 de 2014 y los procedimientos necesarios para el recaudo y la ejecución de los recursos que integran el Fondo para la Modernización, Descongestión y Bienestar de la Administración de Justicia”.
- Ley 1819 de 2016, “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones”.

¹³⁸ Es pertinente señalar que la proyección está sujeta a los ajustes que se realicen sobre el marco fiscal.



- Ley 2197 de 2022, “Por medio de la cual se dictan normas tendientes al fortalecimiento de la seguridad ciudadana y se dictan otras disposiciones”.

Financiación Sector Justicia. Este fondo lo componen los ingresos establecidos en las siguientes normas:

- Ley 55 de 1985, “Por medio de la cual se dictan normas tendientes al ordenamiento de las finanzas del Estado y se dictan otras disposiciones”.
- Ley 06 de 1992, “Por la cual se expiden normas en materia tributaria, se otorgan facultades para emitir títulos de deuda pública interna, se dispone un ajuste de pensiones del sector público nacional y se dictan otras disposiciones”.

Otras fuentes de financiación

- Ley 1708 de 2014, “Por medio de la cual se expide el Código de Extinción de Dominio”.
- Decreto 2136 de 2015, “Por el cual se reglamenta el Capítulo VIII del Título III del Libro III de la Ley 1708 de 2014.”
- Decreto 1760 de 2019, “Por medio del cual se modifican y adicionan las disposiciones relacionadas con la administración de los bienes del FRISCO de las que trata el Título 5 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1068 de 2015, Único Reglamentario del Sector Hacienda y Crédito Público”.
- Acuerdo 180 de 1996 del Consejo Superior de la Judicatura, “Por medio del cual se dictan normas sobre el Registro Nacional de Abogados.”
- Acuerdo 2127 de 2003 del Consejo Superior de la Judicatura, “Por el cual se determina el valor de la Tarjeta Profesional de Abogado y se dictan otras disposiciones.”

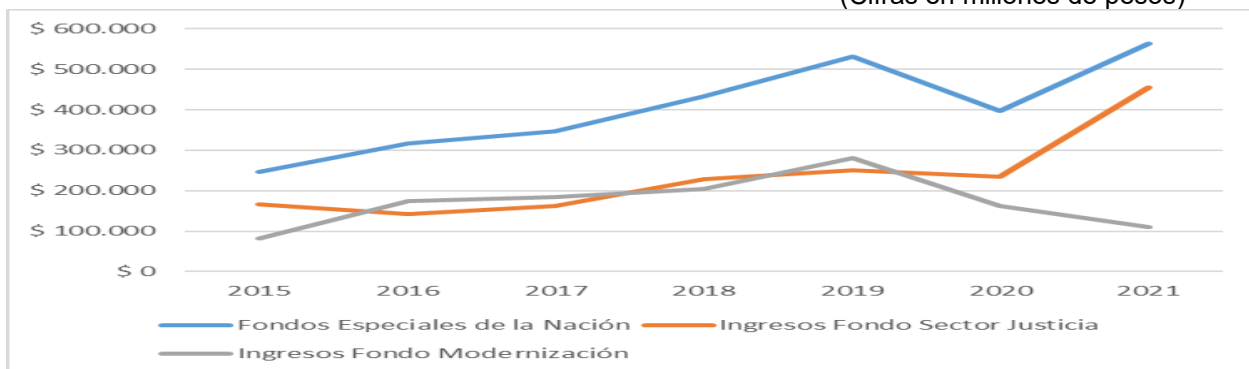
El comportamiento de las fuentes de financiación, referenciadas anteriormente, presenta un alto grado de dependencia del comportamiento del recaudo tributario y por ende de la coyuntura económica del país. Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, el recaudo de los fondos para las vigencias 2020 y 2021 fue afectado por la pandemia con una disminución considerable, producto del bajo ingreso al Fondo de Modernización, particularmente de los recursos provenientes de:

- Rendimientos de los depósitos judiciales que presentaron una caída del 49% explicado por la reducción de las tasas de interés decretadas por el Banco de la República para el 2020 y 2021.
- Derechos, aranceles, emolumentos y costos, que presentó una caída del 52% para el año 2021.
- Prescripción de depósitos judiciales, que presentó una disminución del 37%, por 13.813 millones, toda vez que los despachos judiciales no prescribieron en su totalidad los depósitos susceptibles de prescripción, en razón a la utilización de una herramienta nueva.



Comportamiento de recaudo ingresos de los Fondos Especiales de la Nación

(Cifras en millones de pesos)



Fuente: Datos de Informe de Gestión de la Rama Judicial al Congreso de la República (2021)

En el caso de los recursos del Fondo Sector Justicia, el recaudo se mantuvo constante, salvo el proveniente de la Ley 6/92-Tributación especial de las notarías para la Administración de Justicia, que para el año 2020 presentó una disminución del 19%. Sin embargo, en el total de recaudo del fondo no presentó un impacto considerable.

Partiendo del análisis anteriormente descrito y de acuerdo con las proyecciones de recaudo y supuestos macroeconómicos se presenta el estimativo de ingresos para el próximo cuatrienio:

Proyección fuentes de financiación 2023-2026

(Cifras en millones de pesos)

Concepto	2023	2024	2025	2026	Total 2023-2026
Proyección Fondo para la Modernización	\$ 180.751	\$ 186.173	\$ 191.758	\$ 197.511	\$ 756.193
Proyección Financiación Sector Justicia	\$ 354.155	\$ 364.779	\$ 375.723	\$ 386.994	\$ 1.481.651
Proyección Tarjeta de abogados	\$ 4.308	\$ 1.328	\$ 1.368	\$ 1.409	\$ 8.412
Recursos Crédito	\$ 83.160	\$ 127.708	\$ 90.346	\$ 0	\$ 301.214
Adición recursos FRISCO y proyección otras vigencias	\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	\$ 13.113	\$ 50.204
Excedentes vigencias anteriores sector justicia (499.336 millones 2017-2021)	\$ 160.000	\$ 113.112	\$ 113.112	\$ 113.112	\$ 499.336

Fuente: Unidad de planeación - CONPES 4024 del 8 de marzo del 2021 – Unidad de Presupuesto

Para realizar las proyecciones de los fondos especiales se tuvieron en cuenta lo siguientes criterios:

- **Vigencia 2023:** Para esta vigencia se toma como base de las proyecciones los valores recaudados en la vigencia 2022 y se les aplica un IPC del 3,4%, que es la meta esperada de acuerdo con los supuestos macroeconómicos.



- **Vigencias 2024 a 2026:** Se toma como base de proyección el recaudo del año 2022, más el 3% de IPC, que es la meta a largo plazo, según los supuestos macroeconómicos.

Es importante señalar que las proyecciones que se realizaron deben ser ajustadas teniendo en cuenta la actualización que sobre el marco fiscal se realice.

En relación los recursos del crédito externo la programación se realizó de la siguiente manera:

- ✓ **Vigencia 2023:** \$83.160 millones para la ejecución de las actividades programadas y aprobadas dentro del POAI 2023.
- ✓ **Vigencia 2024:** \$ 127.708 millones de conformidad con el documento CONPES 4024 de 2021¹³⁹
- ✓ **Vigencia 2025:** \$90.346 millones (\$19.691 millones no ejecutados en el 2021, \$20.000 millones que no se ejecutarán en la presente vigencia y \$50.655 millones adicionales que no fueron programados en el 2023).

En cuanto a los recursos del FRISCO: se tuvo en cuenta como año base lo programado para el 2023 de acuerdo con la información de la SAE y se proyectó para las próximas vigencias un incremento del 3%¹⁴⁰.

Articulación plan de inversiones 2023- 2026 con los objetivos estratégicos del plan sectorial de desarrollo

En el marco de la elaboración del Plan de Inversiones 2023 – 2026 y su alineación con el Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial para el mismo periodo, la matriz de convergencia presenta los 5 objetivos estratégicos, cada uno de los objetivos específicos y los cuales se presentan en la tabla siguiente:

Programación presupuestal para los objetivos del Plan Sectorial de Desarrollo 2023-2026
(Cifras en millones de pesos)

Objetivo Estratégico	2023	2024	2025	2026	TOTAL
1. Ampliar, en todo el territorio nacional, el acceso a una justicia efectiva, pronta, equitativa e incluyente, reduciendo el atraso y la congestión, de acuerdo con las necesidades de la demanda de justicia por jurisdicción y especialidad y mejorando la articulación con la justicia restaurativa y terapéutica y otros mecanismos de solución de conflictos y consolidando una infraestructura física óptima para el acceso a la justicia.	\$217.261	\$296.744	\$289.149	\$187.781	\$990.935

¹³⁹ El documento CONPES 4024 de 2021 establece un valor de US 25.779.639; valor que se multiplicó por la tasa de cambio establecida en el Anexo 1 de la circular externa No. 007 de 2022 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Recuperado de: https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodid=%2FConexionContent%2FWCC_CLUSTER-186911%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

¹⁴⁰ Sujeto a actualización del marco fiscal.



Objetivo Estratégico	2023	2024	2025	2026	TOTAL
2. Consolidar una justicia integrada y soportada en servicios digitales y de tecnología, innovación y análisis de la información, con una cultura digital apropiada, segura y sensible a las realidades del territorio nacional	\$414.648	\$508.067	\$497.912	\$542.418	\$1.963.045
3. Aumentar la confianza pública en la justicia a través de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación, incluyendo la información de justicia y la producción, gestión y acceso a las fuentes de derecho, el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y medio ambiente (SIGCMA) y el mejoramiento de la calidad y publicidad de la información.	\$28.022	\$31.911	\$24.619	\$25.550	\$110.102
4: Fortalecer el talento humano en la Rama Judicial para que sea eficiente, capacitado y realice su labor en ambientes saludables y seguros. Ampliar la cobertura de la carrera judicial y mejorar la oferta de formación, que esté disponible para todos los servidores judiciales e impacte positivamente el servicio de justicia y responda a las necesidades reales del ejercicio de la función judicial.	\$64.979	\$56.287	\$58.492	\$61.896	\$241.654
5. Fortalecer la gobernanza, la planeación estratégica y la capacidad de toma de decisiones de la Rama Judicial con base en la evidencia empírica y la articulación efectiva con las demás entidades, para que la perspectiva de género y el enfoque diferencial sean transversales en el presente plan.	\$2.000	\$7.200	\$4.000	\$3.500	\$16.700
Total Plan de Inversiones	\$726.909	\$900.210	\$874.172	\$821.144	\$3.322.436

La ejecución del plan de inversiones se tiene prevista así:

En la vigencia 2023, se ejecutarán los proyectos registrados en el SPI del Departamento Nacional de Planeación (DNP), los mismos que ya se encuentran con recursos amparados en el presupuesto aprobado por el Congreso de la República. Por otro lado, para las vigencias 2024-2026, se presentan nuevos proyectos de inversión cuyas actividades están encaminadas al cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

Articulación plan de inversiones 2023 con los proyectos de inversión vigentes
(Cifras en millones de pesos)

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2023
1. Ampliar, en todo el territorio nacional, el acceso a una justicia efectiva, pronta, equitativa e incluyente, reduciendo el atraso y la congestión, de acuerdo con las	1. Ampliar el acceso a justicia para atender las necesidades jurídicas de los ciudadanos con un enfoque diferencial, de una manera pronta, reduciendo las inequidades y las brechas territoriales de acceso.	Elaboración de estudios especiales y análisis estadístico para la modernización de la rama judicial a nivel nacional	\$ 3.083
	2. Mejorar los tiempos de respuesta de la Rama Judicial y reducir el inventario de procesos, identificando los retos internos y promoviendo tanto acciones articuladas específicas para abordarlos como estrategias coordinadas para enfrentar las barreras que dependen de otras entidades.		



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2023
necesidades de la demanda de justicia por jurisdicción y especialidad y mejorando la articulación con la justicia restaurativa y terapéutica y otros mecanismos de solución de conflictos y consolidando una infraestructura física óptima para el acceso a la justicia.	5. Impulsar el uso de mecanismos alternativos para la solución de conflictos y la ampliación de la justicia restaurativa y terapéutica y el robustecimiento de las alternativas al encarcelamiento.		
	3. Coadyuvar en la garantía de la idoneidad en el ejercicio de la profesión jurídica de acuerdo con lo establecido en la Ley 1905 de 2018.	Fortalecimiento de la unidad de registro nacional de abogados y auxiliares de la justicia. Sistemas de control e información nacional	\$ 3.606
	4. Avanzar en la disposición de una infraestructura óptima para el acceso a la justicia en la Rama Judicial de modo que se fortalezca la presencia territorial, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece la transformación digital y las necesidades que se derivan de ella, y considerando tanto las necesidades de los usuarios como las de los servidores judiciales.	Adquisición adecuación y dotación de inmuebles y/o lotes de terreno para la infraestructura propia del sector a nivel nacional	\$ 3.588
		Construcción y dotación del palacio de justicia de Medellín	\$ 37.100
		Construcción y dotación de infraestructura física asociada a la prestación del servicio de justicia a nivel nacional	\$ 62.795
		Construcción adecuación y dotación de la infraestructura física asociada a la implementación del sistema oral a nivel nacional	\$ 2.608
		Mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura física de la rama judicial. Nacional	\$ 54.029
2. Consolidar una justicia integrada y soportada en servicios digitales y de tecnología, innovación y análisis de la información, con una cultura digital apropiada, segura y sensible a las realidades del territorio nacional	1. Ampliar el acceso a la justicia a través de la consolidación del uso de los servicios digitales que conforman el sistema único integrado de gestión judicial en todos los despachos judiciales y dependencias de apoyo y, específicamente, incluyendo el despliegue e implementación del Expediente Judicial Electrónico en todas las jurisdicciones y especialidades	Transformación Digital de la Rama Judicial	\$141.987
	2. Integrar y hacer compatibles todos los aplicativos de transición con SUIGJ, para que la migración de los expedientes judiciales a dicha plataforma sea real y no suponga afectaciones en la presentación del servicio de justicia.		
	3. Fortalecer las capacidades institucionales, adecuar el modelo operativo y de servicio, bajo un enfoque de Arquitectura Empresarial y de fortalecimiento de acceso a la justicia.		
	4. Consolidar la cultura y apropiación de la transformación digital en los servidores y usuarios de los servicios de la Rama Judicial y reducir brechas de acceso y conocimiento, incluyendo la oferta efectiva de herramientas virtuales implementadas en las diferentes jurisdicciones, con especial énfasis en las zonas del país donde es evidente la brecha digital	Fortalecimiento de la plataforma para la gestión tecnológica nacional	\$323.113
5. Consolidar la infraestructura y los recursos necesarios para la implementación exitosa de la transformación digital, incluyendo la disposición de internet de calidad en el 100% de las sedes en la Rama Judicial y modernizar los servicios tecnológicos de soporte.			
6. Integrar y optimizar los servicios administrativos de la Rama Judicial bajo un enfoque de transformación digital e innovación incluyendo los componentes financiero, administrativo, talento humano, entre otros.			
3. Aumentar la confianza pública en la	1. Incrementar la cantidad, la calidad y pertinencia de los datos sobre el funcionamiento del servicio de justicia bajo un modelo de gobierno de datos y	Transformación Digital de la Rama Judicial	\$ 20.620



Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2023	
justicia a través de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación, incluyendo la información de justicia y la producción, gestión y acceso a las fuentes de derecho, el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y medio ambiente (SIGCMA) y el mejoramiento de la calidad y publicidad de la información.	un liderazgo unificado, a través de un banco único de datos.			
	2. Consolidar la administración de la información entendida como todas las acciones orientadas a garantizar el acceso, consulta, uso y conservación de la información de justicia de manera ágil, flexible e inteligente, bajo un enfoque de innovación			
	4. Aumentar la confianza, la cercanía y acceso a los servicios de la Rama Judicial a través, entre otros, de una comunicación clara y asertiva con la ciudadanía.	Fortalecimiento de los mecanismos para el acceso a la información de la rama judicial a nivel nacional	\$4.202	
	5. Prevenir fenómenos asociados con actos de corrupción en la Rama Judicial y reducir las experiencias de corrupción de usuarios y servidores judiciales.			
	6. Promover la rendición de cuentas y la colaboración real y sustantiva con la ciudadanía como fundamento para diseñar acciones de mejoramiento del acceso a la justicia.			
	3. Fortalecer el Sistema integrado de Gestión de la Rama, orientado a la implementación y certificación de las normas antisoborno	Implementación mantenimiento. Evaluación y mejora de los sistemas de gestión integrados de la Rama Judicial a nivel nacional	\$ 3.200	
	7. Continuar la consolidación del SIGCMA, a través de los procesos de formación en modelos de gestión, logrando la implementación y ampliación de este en los esquemas certificados de manera gradual, teniendo en cuenta las capacidades de los diferentes despachos judiciales y dependencias de la Rama Judicial y articulando el enfoque de Arquitectura Empresarial para el desarrollo del PETD a través de la gestión del conocimiento para la gestión del cambio propendiendo por una cultura de la calidad, la transparencia, la rendición de cuentas, el antisoborno.			
4: Fortalecer el talento humano en la Rama Judicial para que sea eficiente, capacitado y realice su labor en ambientes saludables y seguros. Ampliar la cobertura de la carrera judicial y mejorar la oferta de formación, que esté disponible para todos los servidores judiciales e impacte	1. Ampliar la cobertura de la carrera judicial optimizando los procesos de los concursos de méritos y propender por mitigar su litigiosidad.	Mejoramiento de los procesos de administración de carrera judicial a nivel nacional	\$ 4.418	
	2. Impactar la función y servicios que presta la Rama Judicial, a través de la formación integral desde una visión de gestión del conocimiento relacionada con los problemas de la justicia y los problemas de gestión de quienes administran los recursos de la justicia y potenciando el uso de medios virtuales.	Formación y capacitación en competencias judiciales y organizacionales a los funcionarios. Empleados, personal administrativo de la rama judicial. Jueces de paz y autoridades indígenas a nivel nacional		\$27.984
	3. Promover la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque diferencial en los fallos judiciales y en la atención a los ciudadanos, la administración de la Rama Judicial, la administración de la carrera judicial y la elaboración de listas para Altas Cortes			
	4. Desarrollar en los servidores judiciales y demás grupos de valor relevantes las competencias necesarias para la efectividad de la transformación digital de modo que puedan, entre otros, utilizar con solvencia las herramientas digitales dispuestas para sus respectivas funciones. Además, fortalecer y actualizar los conocimientos del personal a cargo de la gestión de proyectos de tecnología.			



Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2023
positivamente el servicio de justicia y responda a las necesidades reales del ejercicio de la función judicial.	5. Promover el bienestar de todos los servidores judiciales a través de la implementación de un sistema que contemple los diferentes niveles de estrategias y acciones necesarios para mejorar el clima laboral, la salud física y mental y la calidad del tiempo de descanso	Implementación de estrategias para fortalecer la gestión de los despachos judiciales en la Rama Judicial a Nivel Nacional.	\$ 14.080
		Fortalecimiento de los esquemas de apoyo de la rama judicial a nivel nacional	\$ 18.497
5. Fortalecer la gobernanza, la planeación estratégica y la capacidad de toma de decisiones de la Rama Judicial con base en la evidencia empírica y la articulación efectiva con las demás entidades, para que la perspectiva de género y el enfoque diferencial sean transversales en el presente plan.	1. Implementar un nuevo modelo integrado para la planeación estratégica, el seguimiento y la medición del desempeño institucional.	Transformación Digital de la Rama Judicial	\$ 2.000
	2. Definir e implementar el modelo optimizado de formulación, seguimiento y evaluación de la política pública judicial.		
Totales			\$ 726.909

Fuente: UDAE- Propuesta Plan Sectorial de Desarrollo 2023-2026.

Respecto a la vigencia 2023, a continuación se enuncian las acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos del nuevo PSD.

En cuanto al **objetivo estratégico 1**: “Ampliar, en todo el territorio nacional, el acceso a una justicia efectiva, pronta, equitativa e incluyente, reduciendo el atraso y la congestión, de acuerdo con las necesidades de la demanda de justicia por jurisdicción y especialidad y mejorando la articulación con la justicia restaurativa y terapéutica y otros mecanismos de solución de conflictos y consolidando una infraestructura física óptima para el acceso a la justicia”:

- La ejecución del proyecto: “*elaboración de estudios especiales y análisis estadístico para la modernización de la Rama Judicial a nivel nacional*”, posibilitará
 - Identificar las necesidades jurídicas y las brechas que limitan el acceso del usuario interno al servicio de justicia.
 - Diagnosticar el servicio de justicia con enfoque de género para mejorar tanto las rutas de atención, como las de acceso.
 - Diagnosticar y caracterizar el conflicto en las zonas rurales del país para estructurar alternativas que optimice el acceso al servicio de justicia para las poblaciones rurales.



- Formular alternativas para mejorar el acceso al servicio de justicia con énfasis en el enfoque diferencial.
 - Estructurar la planeación de la información estadística que produce la Rama Judicial, a fin de optimizar la cantidad y calidad de los datos, así como el análisis de los mismos, promoviendo la articulación con otras entidades que forman parte del sistema de justicia.
 - Incidir en la mejora de los tiempos de respuesta de la Rama Judicial para fortalecer la gestión judicial de la Rama Judicial.
- Desde el proyecto: *“fortalecimiento de la unidad de registro nacional de abogados y auxiliares de la justicia”*, se implementará el examen de que trata la Ley 1905 de 2018, de manera que se coadyuve en la garantía de la idoneidad en el ejercicio de la profesión jurídica
 - En relación con la infraestructura, a través de los proyectos
 - *“Adquisición adecuación y dotación de inmuebles y/o lotes de terreno para la infraestructura propia del sector a nivel nacional”*,
 - *“construcción y dotación de infraestructura física asociada a la prestación del servicio de justicia a nivel nacional”*,
 - *“Construcción y dotación del palacio de justicia de Medellín”*,
 - *“Construcción adecuación y dotación de la infraestructura física asociada a la implementación del sistema oral a nivel nacional”*
 - *“Mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura física de la rama judicial. Nacional”*

Se avanzará en la reducción de la brecha e inequidad territorial que en materia de infraestructura presenta la Rama Judicial. Igualmente, se robustecerán las edificaciones propias, con calidad en la construcción, implementación de tecnologías y aplicación de propuestas sostenibles dentro del componente ambiental, aumentando la vida útil del edificio y mejorando, para los servidores judiciales, los niveles de bienestar, calidad de vida, eficiencia y productividad. La ejecución de los anteriores proyectos impactará en la disposición de una infraestructura óptima para el acceso a la justicia en la Rama Judicial de modo que se fortalezca su presencia territorial.

Para el **objetivo estratégico 2**: *“Consolidar una justicia integrada y soportada en servicios digitales y de tecnología, innovación y análisis de la información, con una cultura digital apropiada, segura y sensible a las realidades del territorio nacional”*:

- Con el proyecto de *“transformación digital de la Rama Judicial”* se avanzará en la implementación del Plan de Justicia Digital de que trata el artículo 103 del Código General del Proceso. De acuerdo con lo anterior, para el 2023 se continuará con la digitalización del acceso a la justicia, se realizarán los pilotos de expediente electrónico, se aumentará el conocimiento digital, el uso y apropiación de los sistemas avanzando en la mejora de la gestión de los procesos judiciales y administrativos. Finalmente, se garantizará la seguridad, trazabilidad y transparencia de la gestión de la Rama Judicial.



- De igual manera, con el proyecto *“fortalecimiento de la plataforma para la gestión tecnológica nacional”*, se optimizará y modernizará el soporte de los servicios tecnológicos y de información que respaldan la gestión judicial.
- Con el proyecto *“fortalecimiento de la unidad de registro nacional de abogados y auxiliares de la justicia”*, se implementará la modernización tecnológica de las tarjetas profesionales de abogados y auxiliares de la justicia.

Respecto al **objetivo estratégico 3**. *“Aumentar la confianza pública en la justicia a través de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación, incluyendo la información de justicia y la producción, gestión y acceso a las fuentes de derecho, el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y medio ambiente (SIGCMA) y el mejoramiento de la calidad y publicidad de la información”*:

- Con el proyecto *“Transformación Digital de la Rama Judicial”*, se fortalecerá la transparencia y apertura de los datos de la Rama Judicial, a través de la implementación del producto de gobierno y calidad de datos del PETD.
- A partir de la ejecución del proyecto *“fortalecimiento de los mecanismos para el acceso a la información de la Rama Judicial a nivel nacional”*, se contribuirá a garantizar el derecho de acceso a la información pública y a una adecuada transición de la gestión documental física a una digital; aumentará la confianza pública en la justicia y cercanía con el ciudadano a través del acceso a la información de la Rama Judicial; garantizar al ciudadano el acceso fácil, amigable, dinámico y efectivo el conocimiento de la administración de justicia; finalmente, mejorará la cobertura y el alcance de la información que produce la Rama Judicial.
- Mediante el proyecto, *“implementación mantenimiento, evaluación y mejora de los sistemas de gestión integrados de la Rama Judicial a nivel nacional”*, se reforzará y profundizará el SIGCMA en los diferentes despachos de la Rama Judicial, avanzando en la formación y sensibilización en la certificación de normas antisoborno.

En cuanto al **Objetivo Estratégico 4** *“Fortalecer el talento humano en la Rama Judicial para que sea eficiente, capacitado y realice su labor en ambientes saludables y seguros. Ampliar la cobertura de la carrera judicial y mejorar la oferta de formación, que esté disponible para todos los servidores judiciales e impacte positivamente el servicio de justicia y responda a las necesidades reales del ejercicio de la función judicial”*:

- Con el proyecto de inversión *“Mejoramiento de los procesos de administración de la carrera judicial a nivel nacional”*, se conformarán listas de elegibles para la provisión de cargos de carrera de servidores de la Rama Judicial con lo que se ampliará la cobertura que tiene la carrera judicial e interiorizará la perspectiva de género y el enfoque diferencial.
- Mediante el proyecto *“formación y capacitación en competencias judiciales y organizacionales a los funcionarios y empleados de la Rama Judicial, Jueces de paz y autoridades indígenas a nivel nacional”*, a través de una oferta en formación



integral a los diversos servidores judiciales, se impactará la eficiencia de la gestión judicial y se interiorizarán los diversos enfoques diferenciales. Adicionalmente, se mejorarán las competencias en los temas de transformación digital, para lograr un mayor conocimiento, uso y apropiación de las herramientas digitales en la gestión.

- A través del proyecto: *“Implementación de estrategias para fortalecer la gestión de los despachos judiciales en la Rama Judicial a Nivel Nacional”* se ejecutará el Plan Nacional de Bienestar Social, se garantizará la atención de urgencias y emergencias médicas, se desarrollarán programas de diagnóstico e intervención de seguridad y salud en el trabajo, con el fin de promover el bienestar, mejorar el clima laboral, la salud física y mental de todos los servidores judiciales y sus tiempos de descanso.
- Ahora bien, a través del proyecto *“Fortalecimiento de los esquemas de apoyo de la Rama Judicial a nivel nacional”* se garantizarán los esquemas de protección a los servidores judiciales con riesgo de seguridad, de tal forma que se preserve la imparcialidad de las decisiones tomadas por los administradores de justicia y se contribuya al logro de una justicia independiente.

Finalmente, sobre el **objetivo estratégico 5**, *“Fortalecer la gobernanza, la planeación estratégica y la capacidad de toma de decisiones de la Rama Judicial con base en la evidencia empírica y la articulación efectiva con las demás entidades, para que la perspectiva de género y el enfoque diferencial sean transversales en el presente plan”*.

A través del proyecto *“transformación digital”* se desarrollará la herramienta para el seguimiento a la planeación, de tal forma que se fortalezca la gobernanza, la planeación estratégica y la capacidad de toma de decisiones de la Rama Judicial.

Articulación plan de inversiones 2024- 2026 con los objetivos estratégicos del Plan Sectorial de Desarrollo

Para el periodo 2024-2026, se presenta la organización de la inversión en un solo programa presupuestal y 5 macroproyectos que permiten, de un lado, mejorar el desempeño de la ejecución de recursos dada las dificultades y limitaciones que tiene la estructura actual de inversiones configurada en 2 programas presupuestales y 16 proyectos de inversión. De otro lado, la estructura de ejecución del PSD alinea los proyectos de inversión con cada uno de los objetivos estratégicos, de tal forma que posibiliten un mejor seguimiento de la inversión para dar cuenta del impacto, el alcance del producto y las gestiones adelantadas por las diferentes Unidades en pro de la consecución de cada objetivo. Esta nueva estructura de proyectos garantizará una mayor integración de las áreas para la concreción de los propósitos del Plan.

Otras fortalezas de esta propuesta son: la formulación de nuevos proyectos que permitirán ajustarse a los lineamientos establecidos por el nuevo Gobierno Nacional en el marco del Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Sectorial de Desarrollo, conforme a la nueva metodología (EDT-Estructura Desglosada de trabajo), y la estructura de presupuestos orientadas a resultados definida por el Departamento Nacional de Planeación, lo que logrará mayor eficiencia en el manejo presupuestal y facilitará la optimización de saldos de



contratación mediante la redistribución de recursos para el desarrollo de productos que se encuentran dentro del mismo proyecto. La consolidación de varios proyectos en uno nuevo permitirá mejorar el liderazgo, la estructuración, ejecución y seguimiento de los proyectos de inversión de la Rama Judicial.

Así, de acuerdo con lo expuesto, se propone un programa presupuestal denominado “Modernización de la Gestión en la Administración de Justicia” el cual incluye las inversiones tanto en el componente misional como de apoyo a la administración de justicia.

Este programa estará conformado por los siguientes proyectos:

- Modernización de la infraestructura física, los medios tecnológicos y administrativos para garantizar una justicia digital, amigable, oportuna y accesible a los ciudadanos.
- Fortalecimiento de mecanismos de justicia abierta y de acceso a la información.
- Implementación, mantenimiento, evaluación y mejora del sistema integrado de gestión de la calidad y medio ambiente – SIGCMA, de la Rama Judicial a nivel nacional.
- Mejoramiento de la gestión del talento humano para fortalecer la integridad, las competencias, el conocimiento, el bienestar y la seguridad de los servidores judiciales.
- Fortalecimiento del sistema de gobierno para garantizar una gobernanza confiable y gerencial.

A continuación, se presenta la articulación del Plan de Inversiones 2024 – 2026 y su alineación con el Plan Sectorial de Desarrollo de la Rama Judicial para el mismo periodo. La matriz de convergencia presenta los 5 objetivos estratégicos, cada uno de los objetivos específicos y los proyectos de inversión.

Articulación plan de inversiones 2024-206 con la propuesta de proyectos de inversión
 (Cifras en millones de pesos)

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2024p	2025p	2026p	TOTAL
1. Ampliar, en todo el territorio nacional, el acceso a una justicia efectiva, pronta, equitativa e incluyente, reduciendo el atraso y la congestión, de acuerdo con las necesidades de la demanda de justicia por jurisdicción y especialidad y mejorando la articulación con la justicia restaurativa y terapéutica y otros mecanismos de solución de conflictos	1. Ampliar el acceso a justicia para atender las necesidades jurídicas de los ciudadanos con un enfoque diferencial, de una manera pronta, reduciendo las inequidades y las brechas territoriales de acceso.	Modernización de la infraestructura física, los medios tecnológicos y administrativos para garantizar una justicia digital, amigable, oportuna y accesible a los ciudadanos.	\$ 804.811	\$ 787.061	\$ 730.198	\$ 2.322.071
	2. Mejorar los tiempos de respuesta de la Rama Judicial y reducir el inventario de procesos, identificando los retos internos y promoviendo tanto acciones articuladas específicas para abordarlos como					



Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2024p	2025p	2026p	TOTAL
y consolidando una infraestructura física óptima para el acceso a la justicia.	estrategias coordinadas para enfrentar las barreras que dependen de otras entidades.					
	3. Coadyuvar en la garantía de la idoneidad en el ejercicio de la profesión jurídica de acuerdo con lo establecido en la Ley 1905 de 2018.					
	4. Avanzar en la disposición de una infraestructura óptima para el acceso a la justicia en la Rama Judicial de modo que se fortalezca la presencia territorial, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrece la transformación digital y las necesidades que se derivan de ella, y considerando tanto las necesidades de los usuarios como las de los servidores judiciales.					
	5. Impulsar el uso de mecanismos alternativos para la solución de conflictos y la ampliación de la justicia restaurativa y terapéutica y el robustecimiento de las alternativas al encarcelamiento.					
2. Consolidar una justicia integrada y soportada en servicios digitales y de tecnología, innovación y análisis de la información, con una cultura digital apropiada, segura y sensible a las realidades del territorio nacional	1. Ampliar el acceso a la justicia a través de la consolidación del uso de los servicios digitales que conforman el sistema único integrado de gestión judicial en todos los despachos judiciales y dependencias de apoyo y, específicamente, incluyendo el despliegue e implementación del Expediente Judicial Electrónico en todas las jurisdicciones y especialidades					
	2. Integrar y hacer compatibles todos los aplicativos de transición con SUIGJ, para que la migración de los expedientes judiciales a dicha plataforma sea real y no suponga afectaciones en la presentación del servicio de justicia.					



Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2024p	2025p	2026p	TOTAL
	3. Fortalecer las capacidades institucionales, adecuar el modelo operativo y de servicio, bajo un enfoque de Arquitectura Empresarial y de fortalecimiento de acceso a la justicia.					
	4. Consolidar la cultura y apropiación de la transformación digital en los servidores y usuarios de los servicios de la Rama Judicial y reducir brechas de acceso y conocimiento, incluyendo la oferta efectiva de herramientas virtuales implementadas en las diferentes jurisdicciones, con especial énfasis en las zonas del país donde es evidente la brecha digital					
	5. Consolidar la infraestructura y los recursos necesarios para la implementación exitosa de la transformación digital, incluyendo la disposición de internet de calidad en el 100% de las sedes en la Rama Judicial y modernizar los servicios tecnológicos de soporte.					
	6. Integrar y optimizar los servicios administrativos de la Rama Judicial bajo un enfoque de transformación digital e innovación incluyendo los componentes financiero, administrativo, talento humano, entre otros.					
3. Aumentar la confianza pública en la justicia a través de la transparencia, la rendición de cuentas y la participación, incluyendo la información de justicia y la producción, gestión y acceso a las fuentes de derecho, el fortalecimiento del sistema de gestión de calidad y medio ambiente (SIGCMA) y el mejoramiento de la calidad y publicidad de la información.	1. Incrementar la cantidad, la calidad y pertinencia de los datos sobre el funcionamiento del servicio de justicia bajo un modelo de gobierno de datos y un liderazgo unificado, a través de un banco único de datos.	Fortalecimiento de mecanismos de justicia abierta y de acceso a la información.	\$ 28.261	\$ 20.569	\$ 21.100	\$ 69.930
2. Consolidar la administración de la información entendida como todas las acciones orientadas a garantizar el acceso, consulta, uso y conservación de la información de justicia de manera ágil, flexible e						



Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2024p	2025p	2026p	TOTAL
	inteligente, bajo un enfoque de innovación					
	4 Aumentar la confianza, la cercanía y acceso a los servicios de la Rama Judicial a través, entre otros, de una comunicación clara y asertiva con la ciudadanía.					
	5. Prevenir fenómenos asociados con actos de corrupción en la Rama Judicial y reducir las experiencias de corrupción de usuarios y servidores judiciales.					
	6. Promover la rendición de cuentas y la colaboración real y sustantiva con la ciudadanía como fundamento para diseñar acciones de mejoramiento del acceso a la justicia.					
	3. Fortalecer el Sistema integrado de Gestión de la Rama, orientado a la implementación y certificación de las normas antisoborno					
	7. Continuar la consolidación del SIGCMA, a través de los procesos de formación en modelos de gestión, logrando la implementación y ampliación de este en los esquemas certificados de manera gradual, teniendo en cuenta las capacidades de los diferentes despachos judiciales y dependencias de la Rama Judicial y articulando el enfoque de Arquitectura Empresarial para el desarrollo del PETD a través de la gestión del conocimiento para la gestión del cambio propendiendo por una cultura de la calidad, la transparencia, la rendición de cuentas, el antisoborno.	Implementación, mantenimiento, evaluación y mejora del sistema integrado de gestión de la calidad y medio ambiente – SIGCMA, de la Rama Judicial a nivel nacional	\$ 3.650	\$ 4.050	\$ 4.450	\$ 12.150
4: Fortalecer el talento humano en la Rama Judicial para que sea eficiente,	1. Ampliar la cobertura de la carrera judicial optimizando los procesos de los concursos de	Mejoramiento de la gestión del talento humano para fortalecer la	\$ 56.287	\$ 58.492	\$ 61.896	\$ 176.676



Plan Sectorial de Desarrollo Rama Judicial 2023 – 2026

“Hacia una justicia confiable, digital e incluyente”

Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2024p	2025p	2026p	TOTAL
capacitado y realice su labor en ambientes saludables y seguros. Ampliar la cobertura de la carrera judicial y mejorar la oferta de formación, que esté disponible para todos los servidores judiciales e impacte positivamente el servicio de justicia y responda a las necesidades reales del ejercicio de la función judicial.	méritos y propender por mitigar su litigiosidad.	integridad, las competencias, el conocimiento, el bienestar y la seguridad de los servidores judiciales				
	2. Impactar la función y servicios que presta la Rama Judicial, a través de la formación integral desde una visión de gestión del conocimiento relacionada con los problemas de la justicia y los problemas de gestión de quienes administran los recursos de la justicia y potenciando el uso de medios virtuales.					
	3. Promover la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque diferencial en los fallos judiciales y en la atención a los ciudadanos, la administración de la Rama Judicial, la administración de la carrera judicial y la elaboración de listas para Altas Cortes					
	4. Desarrollar en los servidores judiciales y demás grupos de valor relevantes las competencias necesarias para la efectividad de la transformación digital de modo que puedan, entre otros, utilizar con solvencia las herramientas digitales dispuestas para sus respectivas funciones. Además, fortalecer y actualizar los conocimientos del personal a cargo de la gestión de proyectos de tecnología.					
	5. Promover el bienestar de todos los servidores judiciales a través de la implementación de un sistema que contemple los diferentes niveles de estrategias y acciones necesarios para mejorar el clima laboral, la salud física y mental y la calidad del tiempo de descanso					
5. Fortalecer la gobernanza, la planeación estratégica y la capacidad de toma de decisiones de la	1. Implementar un nuevo modelo integrado para la planeación estratégica, el seguimiento y la medición del desempeño institucional.	Fortalecimiento del sistema de gobierno para garantizar una gobernanza	\$ 7.200	\$ 4.000	\$ 3.500	\$ 14.700



Objetivo Estratégico	Objetivo específico	Proyecto	2024p	2025p	2026p	TOTAL
Rama Judicial con base en la evidencia empírica y la articulación efectiva con las demás entidades, para que la perspectiva de género y el enfoque diferencial sean transversales en el presente plan.	2. Definir e implementar el modelo optimizado de formulación, seguimiento y evaluación de la política pública judicial.	confiable y gerencial.				
Total Plan de Inversiones			\$ 900.210	\$ 874.172	\$ 821.144	\$ 2.595.527

Con base en lo anterior, se establece el Plan de Inversiones para el periodo 2024-2026, cuyos desafíos se relacionan a continuación:

1. Modernización de la infraestructura física, los medios tecnológicos y administrativos para garantizar una justicia digital, amigable, oportuna y accesible a los ciudadanos.

Este macroproyecto se orienta a cumplir los objetivos estratégicos 1 y 2 a través de los siguientes productos:

- **Sistema Integral Unificado de Gestión Judicial – SIUGJ:** proveer a la Rama Judicial de un conjunto de herramientas centralizadas como punto único de gestión judicial, así como la prestación de los servicios para su implementación a nivel nacional, dada la carencia de una única herramienta tecnológica que permita integrar los trámites judiciales de los despachos y Altas Cortes, de manera que se cubran, en el mediano plazo, las funcionalidades propias de los procesos que deciden los funcionarios judiciales.
- **Gestión del Cambio y Comunicaciones:** apoyar, facilitar y coadyuvar en la implementación exitosa de los procesos de transformación, apropiación, comunicación, aceptación de los cambios generados por la implementación del PETD, así como gestionar eficientemente el impacto que sobre los servidores generen los procesos de transformación digital de tal manera que se desarrollen competencias para la gestión de cambio.
- **Masificación y digitalización del acceso a la justicia:** dará continuidad al expediente electrónico, aumentará el conocimiento digital y el uso y apropiación de los sistemas, aumentará la agilidad interna de la gestión de los procesos judiciales y contribuirá en la implementación de la interoperabilidad institucional y técnica.
- **Modernización de la infraestructura física judicial:** construcción, mantenimiento y adquisición de sedes con el fin de ampliar la capacidad instalada de la Rama Judicial en todo el territorio nacional y garantizar la calidad, seguridad y el acceso equitativo al servicio de justicia para todos los usuarios. De igual forma, optimizar las condiciones para el trabajo que llevan a cabo los servidores judiciales y funcionarios, dotando de equipos de protección a las sedes judiciales en los diferentes distritos. Se propenderá por la implementación de un diseño arquitectónico propio e innovador que garantice la prestación del servicio de



administración de justicia teniendo en cuenta a los usuarios y las diferentes necesidades de las regiones.

- **Realización de estudios e investigaciones:** Comprende las investigaciones en gestión judicial, contexto sociológico, jurídico, estratégico y estudios que complementan el análisis de datos estadísticos, de conformidad con lo establecido en el artículo 94 de la Ley 270 de 1996, orientados a la identificación de estrategias que permitan ampliar el acceso a la justicia para atender las necesidades jurídicas de los ciudadanos. Se propenderá por la implementación de un enfoque diferencial, que redunde en la reducción de las inequidades y las brechas territoriales de acceso. De igual forma, se tendrá como objetivo la identificación de los factores que inciden en la mejora de los tiempos de respuesta de la Rama Judicial para avanzar en la reducción del inventario de procesos, en armonía con el Plan Estratégico de Transformación Digital, el diseño e implementación del banco único de datos, la definición de mecanismos de medición y seguimiento de las alternativas al encarcelamiento y la implementación de las disposiciones en materia de justicia restaurativa y terapéutica, entre otros.
- **Sostenibilidad del Sistema de Información Estadística de la Rama Judicial** como herramienta transitoria de consolidación de la gestión judicial, que propenda por la calidad del dato y la completitud de la información.
- **Implementación del examen para ejercer la profesión de abogado** según lo dispuesto por la Ley 1905 de 2018. Lo anterior está orientado a coadyuvar en la garantía de la idoneidad en el ejercicio de la profesión jurídica, que va de la mano con la implementación de la modernización de la tarjeta de abogados y auxiliares de la justicia.

2. Fortalecimiento de mecanismos de justicia abierta y de acceso a la información.

Este proyecto se orienta a desarrollar el objetivo estratégico 3 en lo relacionado con la implementación de la Justicia Abierta. En este sentido, se fortalecerá la transparencia y apertura de los datos de la Rama Judicial a través de la implementación del gobierno y calidad de datos y la conservación del patrimonio documental institucional para garantizar el derecho de acceso a la información pública y a una adecuada transición hacia la gestión judicial digital. Esto estará acompañado de estrategias de comunicación y divulgación de información jurídica y administrativa, contribuyendo al aumento de la confianza de la ciudadanía en la justicia.

De igual manera, este proyecto está orientado al desarrollo de estrategias para la promoción y divulgación de acciones de transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas identificadas en el Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano (PAAC) y aquellas relacionadas con la gestión de riesgos. Así mismo, se implementará el programa de ética pública que se orientará a la formación en ética, para reforzar el comportamiento ético y moral de los servidores judiciales.

- 3. Implementación, mantenimiento, evaluación y mejora del sistema Integrado de gestión de la calidad y medio ambiente – SIGCMA, de la Rama Judicial a nivel nacional.**



Este proyecto desarrolla parte del objetivo estratégico 3 en lo referente al mantenimiento y fortalecimiento del Sistema integrado de Gestión de la Rama, a través de los procesos de formación en modelos de gestión, que permita lograr la implementación y ampliación de este en los esquemas certificados, articulando el enfoque de Arquitectura Empresarial para el desarrollo del PETD a través de la gestión del conocimiento para la gestión del cambio y propenda por una cultura de calidad, transparencia, rendición de cuentas, anticorrupción y antisoborno.

4. *Mejoramiento de la gestión del talento humano para fortalecer la integridad, las competencias, el conocimiento, el bienestar y la seguridad de los servidores judiciales.*

El proyecto desarrollará el **objetivo estratégico 4** para garantizar la gestión integral del talento humano con la incorporación de la perspectiva de género y el enfoque diferencial en las diferentes etapas de la vida laboral; selección e incorporación, formación y actualización, seguridad y bienestar laboral. El proyecto emprende acciones en cuatro frentes; 1) ampliación de la cobertura de la carrera judicial haciendo uso de la perspectiva de género y del enfoque diferencial; 2) mejorar y aumentar la oferta en formación integral a los diversos servidores judiciales, de tal forma que redunde en mayor eficiencia de la gestión judicial y se interioricen los diversos enfoques diferenciales, incluyendo las competencias en los temas de transformación digital para lograr una mayor apropiación de las herramientas digitales en la gestión; 3) fortalecer la gestión de los despachos judiciales de la Rama Judicial a Nivel Nacional a través del desarrollo del Plan Nacional de Bienestar Social; 4) fortalecimiento de los esquemas de apoyo y protección de la Rama Judicial a nivel nacional para los servidores judiciales con riesgo de seguridad.

Al finalizar el periodo del presente plan se contará con un sistema integral para gerenciar el talento humano.

5. *Fortalecimiento del sistema de gobierno para garantizar una gobernanza confiable y gerencial.*

Este proyecto pretende materializar el objetivo estratégico 5 relacionado con gobernanza, planeación estratégica y capacidad de toma de decisiones, a través de la formulación e implementación de un modelo de seguimiento y evaluación de política pública judicial, que articule la gestión de las unidades y dependencias con la mirada estratégica de la Corporación. Así mismo, se pretende crear el banco de proyectos de inversión de la Rama Judicial.