

**COMITÉ DE CONCILIACIONES
AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA**

JOSÉ LUIS FRANCO LAVERDE
Auditor Delegado para la Vigilancia de la Gestión Fiscal
Presidente del Comité de Conciliaciones

ELÍAS ROMÁN CASTAÑO PINEDA
Secretario General Auditoría General de la República

FÉLIX ARTURO ARIZA ACEVEDO
Director Oficina de Recursos Financieros

CESAR MAURICIO RODRÍGUEZ AYALA
Director Oficina Jurídica

**DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA PÚBLICA DE PREVENCIÓN DEL DAÑO
ANTI JURÍDICO PARA LA AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA PARA EL
AÑO 2015**

Bogotá D.C., Julio de 2015



PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2 0 1 4



AUDITORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

Contenido

Contenido	2
1 INTRODUCCIÓN	3
2 POLÍTICA DE PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO	6
2.1 OBJETIVO	6
2.2 MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL	6
2.2.1 Constitución Política de Colombia	6
2.2.2 Decreto 1716 de 2009	7
2.3 DESARROLLO DEL PLANTEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE PREVENCIÓN DE DAÑO ANTIJURÍDICO EN LA AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.	8
2.3.1 Presentación.....	8
2.3.2 Formulación de Política de Daño Antijurídico de acuerdo con las recomendaciones propuestas por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.	12
2.4 DISEÑO Y ADOPCIÓN DE POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE DAÑO JURÍDICO ..	17
2.4.1 Respeto de los principios y formas propias de los procesos de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva en un marco preventivo	18
2.4.2 Respeto de los principios y formas propias de cada uno de los procesos que se adelantan en relación con el Talento Humano y mitigación de la vulneración de derechos en la AGR.....	19
2.4.3 Defensa Judicial con participación activa y contundente en los procesos adelantados en la AGR.....	20
2.5 SEGUIMIENTO A LA PROPUESTA DE POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE DAÑO JURÍDICO	24
2.5.1 Indicadores de Gestión.....	24
3. CONCLUSIÓN	25
4 CONTROL DE CAMBIOS	27

1 INTRODUCCIÓN

El Estado consuetudinariamente se ha visto avocado a hacer presencia en sede judicial, mayoritariamente como sujeto pasivo de la acción, pese a su protagonismo permanente, no ha logrado ejercitar eficazmente una legítima defensa de los intereses litigiosos de la administración.

La Defensa Jurídica del Estado concebida como iniciativa pública de gerencia y gestión transversal, requiere de la proactividad en la implementación de sus políticas que respalden una verdadera institucionalidad, de una administración que no se niegue las posibilidades de cambio a través de la capacidad gerencial de lo público, capaz de convalidar los postulados ciudadanos confiados a la gobernabilidad de sus agentes, y que su gestión esté dirigida a transversalizar la administración a través de mecanismos preventivos de causación del daño antijurídico que se adviertan a partir de una reingeniería institucional coherente y comprometida con los retos participativos e incluyentes de la ciudadanía en apoyo y control a la administración mediante el monitoreo y evaluación permanente de las políticas públicas¹ como obligación introducida por la Carta Política de 1991².

La defensa jurídica del Estado cobró protagonismo en Colombia a finales de los noventas, ante la necesidad de asumir conciencia frente al aumento desmesurado de las acciones instauradas en contra de la administración³, las cuales refieren una alta probabilidad de condena, no sólo por los elementos probatorios que propician el convencimiento de un comportamiento antijurídico frente a la realidad social, sino por la precaria defensa de los intereses estatales en cabeza de los representantes judiciales de las entidades públicas.

Por otra parte, y respecto a las necesidades de renovación gubernamental, se introdujo el concepto de Gerencia Pública que se constituye en un elemento esencial de diseño, implementación y operación de los sistemas de control en

¹ Esta obligación está en cabeza del Departamento Nacional de Planeación.

² Artículos 343 y 344 de la Constitución Política de 1991.

³ ARIAS PULIDO, Armando Enrique y SANDOVAL NAVAS, Luis Alberto, *La Nación Demandada: un Estudio sobre el Pago de Sentencias, Conciliaciones y Laudos Arbitrales en Finanzas Públicas*, Contraloría General de la República, Edición 291, Bogotá, Agosto 2002, pp. 66-77.

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

la gestión para alcanzar el desarrollo institucional de las entidades públicas, en consonancia con el cumplimiento de sus objetivos desde un criterio de eficientismo en el logro de sus resultados. Ésta implementación supone la potencialización de la capacidad de la administración para la toma de decisiones respecto a un funcionamiento más armónico e integral de su gobernabilidad, a través de la minimización de la incertidumbre de los asociados frente al desempeño institucional a la luz de planes de mejoramiento, participación ciudadana, desarrollo de competencias y prestación eficiente del servicio misional, que deben obedecer a la materialización de los fines estatales desde un enfoque sistémico y transdisciplinario.

Respecto a la política de daño antijurídico, la Agencia de Defensa Jurídica del Estado ha sostenido que "(...) *la actividad litigiosa no consiste en un simple ejercicio del denominado silogismo jurídico. La actividad jurídica relacionada con un conflicto es esencialmente una "actuación estratégica" (...) (...) La posición estratégica de los demandantes del Estado tiene que ser contrarrestada por la actuación del mismo Estado en la protección de sus propias decisiones frente a la intervención legítima de la jurisdicción. Las decisiones relacionadas con los litigios de las entidades públicas deben considerarse como decisiones de política de la entidad ya que están relacionadas con los mecanismos jurídicos que le permiten o dificultan a la autoridad administrativa cumplir sus fines y alcanzar sus prioridades. Por ende, el litigio es otra de las herramientas al alcance de la administración para obtener sus objetivos de políticas públicas. (...)*"⁴

Por lo anterior, la política de prevención del daño antijurídico se constituye no sólo en una estrategia de defensa, sino en una herramienta que transversaliza el funcionamiento de la administración pública, en términos del derecho y la obligación que tiene el Estado de defenderse, y que se constituye en una responsabilidad política que debe asegurar la transparencia en la gestión.

Así las cosas, de conformidad con el artículo 16 del Decreto 1716 de 2009 el Comité de Conciliación de la Auditoría General de la República, entendido como la instancia administrativa que actúa como sede de estudio, análisis y formulación de políticas sobre la prevención del daño antijurídico y defensa de los intereses de la entidad, mediante Acta No. 2 de 2009 analizó la situación litigiosa de la AGR y adoptó la política de prevención del daño antijurídico, con el propósito de establecer recomendaciones ante las posibles acciones que se

⁴AGENCIA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO. *Guía para la generación de política de prevención del daño antijurídico*. Bogotá, 2013, pp. 12-13.



Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

generen en contra de la entidad.

Dado que a la fecha se han generado nuevos hechos generadores de daño que puede afectar el comportamiento litigioso de la entidad, se hace necesario actualizar la política de prevención del daño antijurídico para la AGR.

Teniendo en cuenta que la entidad ha contratado investigaciones para diagnosticar y analizar su situación litigiosa, es necesario retomarmas, a fin de aprovechar y capitalizar éstos análisis, como en el caso de la investigación adelantada en el año 2012 por el Dr. Juan Carlos Peláez Gutiérrez⁵, en el marco del proyecto "DEFENSA JURÍDICA PÚBLICA DE LOS ÓRGANOS DE CONTROL FISCAL TERRITORIAL Y DE LA AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA: UN DESARROLLO DEL PROGRAMA 'PEDAGOGÍA, PREVENCIÓN Y CONTROL SOCIAL EN LA LUCHA FRONTAL CONTRA LA CORRUPCIÓN'⁶, cuyo objetivo fue diseñar, formular, implementar, evaluar y difundir acciones y estrategias para el desarrollo de una eficiente, eficaz y efectiva Defensa Jurídica Pública de los órganos de control fiscal territorial y de la Auditoría General de la República, mediante la Prevención de Daños Antijurídicos y la defensa y protección efectiva de los intereses litigiosos en esas Entidades.

⁵ PELÁEZ GUTIÉRREZ, Juan Carlos. *Defensa jurídica pública de la auditoría general de la república y de los órganos de control fiscal territorial: un desarrollo del programa 'pedagogía, prevención y control social en la lucha frontal contra la corrupción'*. Auditoría General de la República, Bogotá, 2013.

⁶ PELAEZ GUTIERREZ, Juan Carlos. *Documento técnico de base para el desarrollo del proyecto: pedagogía, prevención y control social en la lucha frontal contra la corrupción*. Auditoría General de la República, Bogotá, 2011.

2 POLÍTICA DE PREVENCIÓN DEL DAÑO ANTIJURÍDICO

2.1 OBJETIVO

Establecer la Política de Prevención del Daño Antijurídico y de defensa de los intereses de la Auditoría General de la República, así como las causas determinantes del daño antijurídico que permita definir las políticas y parámetros preventivos con el fin de evitar que las actuaciones administrativas y la toma de decisiones en las diferentes áreas y dependencias de la entidad (especialmente en Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva, así como en Talento Humano, de donde se derivan la mayoría de las controversias en que es demandada la Auditoría General de la República), puedan generar hechos u omisiones que vulneren el régimen jurídico aplicable y afecten los intereses de La Nación – Auditoría General de la República.

2.2 MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL

2.2.1 Constitución Política de Colombia

Los fundamentos de las actuaciones del Estado las encontramos en el artículo 2 de nuestra Constitución Política, en los siguientes términos:

“ARTICULO 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.”

De igual manera, en el mismo texto encontramos que el constituyente se ocupó de la responsabilidad patrimonial del Estado, y es así que el artículo 90 dispuso:

“ARTICULO 90. *El Estado responderá patrimonialmente por los daños antijurídicos que le sean imputables, causados por la acción o la omisión de las autoridades públicas.*

En el evento de ser condenado el Estado a la reparación patrimonial de uno de tales daños, que haya sido consecuencia de la conducta dolosa o gravemente culposa de un agente suyo, aquél deberá repetir contra éste.”

Del texto transcrito es claro que el Estado debe responder por sus actuaciones defectuosas, en el evento de ser condenado a reparar los daños antijurídicos que le sean imputables. Sin embargo, la citada norma también considera la responsabilidad del servidor público en la causación de aquellos, derivada de su conducta dolosa o gravemente culposa.

2.2.2 Decreto 1716 de 2009

La Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, en su documento 1 “*Guía para la generación de política de prevención del daño antijurídico*”, sintetiza la competencia de los Comités de Conciliación, en el Decreto 1716 de 2009 “*Por el cual se reglamenta el artículo 13 de la Ley 1285 de 2009, el artículo 75 de la Ley 446 de 1998 y del Capítulo V de la Ley 640 de 2001.*”, y específicamente a su artículo 16 que dispone:

“Comité de Conciliación. El Comité de Conciliación es una instancia administrativa que actúa como sede de estudio, análisis y formulación de políticas sobre prevención del daño antijurídico y defensa de los intereses de la entidad.

Igualmente decidirá, en cada caso específico, sobre la procedencia de la conciliación o cualquier otro medio alternativo de solución de conflictos, con sujeción estricta a las normas jurídicas sustantivas, procedimentales y de control vigentes, evitando lesionar el patrimonio público. La decisión de conciliar tomada en los términos anteriores, por sí sola, no dará lugar a investigaciones disciplinarias, ni fiscales, ni al ejercicio de acciones de repetición contra los miembros del Comité.

Parágrafo único. *La decisión del Comité de Conciliación acerca de la viabilidad de conciliar no constituye ordenación de gasto.”*

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

De manera que corresponde al Comité de Conciliaciones de la Auditoría General de la República formular las políticas públicas para prevención del daño antijurídico y de defensa de los intereses de la entidad, definidas por la Agencia como *"el uso consciente y sistemático de los recursos a cargo de la entidad a través de mandatos y sobre prioridades de gasto relacionadas con la reducción de eventos de daño antijurídico. De esta manera, el comité de conciliación es la instancia que debe adoptar las decisiones relacionadas con la manera en que la entidad asume los eventuales litigios en su contra"*

2.3 DESARROLLO DEL PLANTEAMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE PREVENCIÓN DE DAÑO ANTIJURÍDICO EN LA AUDITORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA.

2.3.1 Presentación

Se logró identificar que a julio de 2012, cursaban 50 procesos contenciosos en los cuales la Auditoría General de la República era parte procesal, de estos, el 34% estaban para fallo de primera instancia. El 14% se encontraban para ser archivados, el 12% estaban en período probatorio en primera instancia, el 8% se encontraban en trámite procesal para pasar a segunda instancia y, otro, para fallo en segunda instancia⁷.

A noviembre de 2012, la AGR tenía 40 procesos judiciales vigentes, de los cuales en el 62.5% es demandada y en el 37.5% es demandante. El 47.5% se encuentran en primera instancia y el 52.5% se encuentran en segunda instancia, de acuerdo a la información suministrada por el abogado encargado de adelantar la defensa jurídica de la entidad para dicha época⁸.

De conformidad con el análisis adelantado por el Dr. Peláez para la vigencia 2012⁹, respecto a la formulación y gestión de la defensa jurídica de la AGR y de las Contralorías Territoriales, se detectaron los siguientes problemas, a partir de la identificación de las causas Internas¹⁰ y Externas, que a su vez se dividen en Institucionales¹¹ e Individuales¹² y Estructurales¹³ y Jurídicas¹⁴, respectivamente,

⁷ Información tomada del Sistema Integral de Auditoría-SIA Procesos Contenciosos V.2, Julio 2012. En: Ob. cit, p. 87.

⁸ Información suministrada por el Dr. JUAN DAVID MARÍN LOPEZ el 19 de noviembre de 2012 de conformidad con la aplicación de la encuesta en desarrollo de la investigación adelantada por el Dr. Juan Carlos Peláez. En: Ob cit, p. 99.

⁹ Ibidem, pp. 104 y ss.

¹⁰ Aquellas que se dan al interior de la Organización, es decir de los órganos de control fiscal territorial y la AGR, por factores internos.

¹¹ Las Causas Institucionales están relacionadas con aquellas que se originan por el ambiente institucional.

¹² Se refieren a las generadas por los individuos que pertenecen a la Organización, en este caso, los servidores públicos y contratistas de los órganos de Control fiscal territorial y de la Auditoría General de la República.

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

así:

1. Presencia de un número significativo de Daños Antijurídicos en los Órganos de Control Fiscal Territorial y en la AGR.
2. Deficiencias en la Defensa y Protección Efectiva de los Interés Litigiosos en los Órganos de Control Fiscal Territorial y en la AGR.

Según el investigador, las causas se clasificaron a su vez en **Causas de Primer Orden**, es decir que corresponden a todas aquellas que ocasionan o afectan el problema y **Causas de Segundo Orden**, que se constituyen en los factores que influncian o son responsables de alguna de las causas de primer orden¹⁵.

a. **CAUSAS DE PRIMER ORDEN**¹⁶: Dentro de las causas más comunes identificadas a nivel institucional e individual para la problemática evidenciada, y que cobran pertinencia para la situación de la AGR, se encuentran las siguientes:

- Escasa implementación de políticas de prevención del Daño Antijurídico en la AGR.
- Insuficiente información para la toma de decisiones en la AGR.
- Inadecuada identificación y gestión de los riesgos.
- Acciones y omisiones (jurídicas y antijurídicas) de los servidores públicos de la AGR.
- Limitado uso de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos, debido a debilidades conceptuales en la aplicación de los mismos.
- Inexistencia de una memoria institucional de los procesos relacionados con los intereses litigiosos de la Entidad.
- Comportamiento de la AGR como litigante ocasional.
- Limitado uso de las Acciones de Repetición y Llamamiento en Garantía.

¹³ Las Causas Externas Estructurales son aquellas que pertenecen a la estructura política, social y económica del país.

¹⁴ Aquellas que se originan en el marco legal, los cambios en la normativa y la jurisprudencia, y las transiciones sufridas por dichos cambios.

¹⁵ *Ibid.* p. 103.

¹⁶ *Ibid.* pp. 104-105.



PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2 0 1 4



Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

- Acciones y omisiones (jurídicas y antijurídicas) de las personas encargadas de la defensa y protección de los intereses litigiosos de la AGR.
- Existencia de litigios con intenciones de extracción de recursos de la AGR.

b. CAUSAS DE SEGUNDO ORDEN¹⁷: Dentro de las causas más comunes identificadas a nivel institucional e individual para la problemática evidenciada, se encuentran las siguientes:

- Escasa voluntad política alrededor de la Gerencia Jurídica Pública.
- Ausencia de diagnósticos al interior de la AGR para establecer las principales fuentes de daños antijurídicos.
- Concepción de corto plazo sobre los problemas en la gestión pública en la AGR.
- Rudimentario sistema de información y de registro de la memoria institucional.
- Ausencia o deficiencias en la capacitación de los servidores públicos.
- Poca experiencia de los servidores públicos en la evaluación y gestión del riesgo.
- Desconocimiento de la evaluación de los riesgos en las Entidades.
- Insuficiente implementación de mecanismos de valoración de riesgo.
- No actualización de los servidores públicos de la normativa y de la Jurisprudencia.
- Variación o cambios en la normativa y en la jurisprudencia.
- Concepción del Estado por parte de los demandantes, no como un bien público que existe para beneficio de la sociedad, sino como una fuente de recursos inagotables para beneficio personal.
- Desconocimiento, por parte de las personas encargadas de la defensa y de los miembros del Comité de Conciliación respecto de los intereses litigiosos, de los

¹⁷ Ibid. pp. 106-115.



PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2 0 1 4



AUDITORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC), y de su utilidad en materia de Defensa Jurídica Pública.

- Rotación recurrente del personal encargado de la Defensa de los Intereses Litigiosos de la Entidad.
- Deficiente concepción, estructuración y funcionamiento de los Comités de Conciliación de los escenarios de condena, riesgos y de valoración de pruebas, acciones de repetición, y de la oportunidad de conciliar.
- Exigua interdisciplinariedad en los grupos encargados de la Defensa de los Intereses Litigiosos y en los Comités de Conciliación.
- Falta de experiencia y motivación de las personas encargadas de la Defensa y Protección Efectiva de los Intereses Litigiosos.
- Exigua toma de conciencia acerca de la importancia de la defensa de los intereses litigiosos de las Entidades.
- Ausencia o deficiencias en la capacitación de los servidores públicos encargados de la Defensa y Protección de los Intereses Litigiosos de la Entidad.
- Desconocimiento del papel fundamental que juegan las acciones articuladas al interior de la AGR y coordinadas para una Defensa Jurídica Pública eficiente y eficaz.
- Falta de experiencia en la entidad de los miembros de los Comités de Conciliación.
- Dificultades en la recuperación de los recursos públicos a través de las Acciones de Repetición, porque el condenado a menudo se declara insolvente.
- Falta de claridad en la interpretación de las normas: "no ha sido bien entendida la institución (Acción de Repetición) por falta de claridad en su concepción y también porque algunos de los artículos de la Ley 678 de 2001, son confusos en su redacción."
- Escaso personal en las dependencias encargadas de la Defensa y Protección de los Intereses Litigiosos de las Entidades.

La importancia de adelantar el estudio de causas se relaciona con la identificación de las actuaciones de la administración que se someten con mayor



Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

frecuencia a acciones en su contra. La reiterada litigiosidad generada por la misma tipología de caso, se constituye en un síntoma de que las decisiones accionadas son susceptibles de modificación por la jurisdicción, en tanto que la AGR no consideró todos los presupuestos jurídicos y fácticos para tomar la decisión y eventualmente puede ocasionar daño antijurídico a sus clientes internos y externos.

Así las cosas, con fundamento en el análisis de causas que permiten problematizar la situación de la defensa jurídica en la entidad, se identificaron los siguientes **EFFECTOS**¹⁸:

- Aumento de la producción de Daños Antijurídicos.
- Presencia de litigios con intenciones de extracción de recursos del Estado.
- La AGR es vulnerable ante procesos litigiosos con propósitos extractivos.
- Mayor sobrecarga y congestión judicial.
- Dificultades para llevar una Defensa y Protección Efectiva de los Intereses Litigiosos de la AGR.

2.3.2 Formulación de Política de Daño Antijurídico de acuerdo con las recomendaciones propuestas por la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.

Para la formulación de la Política de Prevención del Daño Antijurídico se reunió el Comité de Conciliación de la Auditoría General de la República, el cual observando las directrices de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado es el propuesto por la teoría de la administración de calidad, la cual responde a problemas cuya solución requiere de un conocimiento específico que no se encuentra centralizado en una sola dependencia de la organización.

La formulación entonces, se realiza en el orden propuesto por la ANDJE, de la siguiente manera:

2.3.2.1 Identificación de la actividad litigiosa de la Auditoría General de la República

¹⁸ Ibidem. pp. 106-117.

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

El universo de las controversias judiciales que cursan en la Auditoría General de la República, las resumimos de la siguiente manera:

Tabla 2-1 Procesos Activos en los que interviene la AGR

AGR CALIDAD EN LA QUE ACTÚA	PROCESOS ACTIVOS: 35			
DEMANDADA	10	NULIDAD Y RESTABLECIMIENTO DEL DERECHO	3	INSUBSISTENCIA
			1	ACEPTACIÓN TARDÍA DE LA RENUNCIA
			1	JURISDICCIÓN COACTIVA
			5	RESPONSABILIDAD FISCAL
	1	ACCIÓN DE REPARACIÓN DIRECTA	1	NO NOMBRAMIENTO EN LA PLANTA DE LA ENTIDAD
	1	ACCIÓN POPULAR	1	
	2	ACCIÓN EXTRAORDINARIA DE REVISIÓN	2	RESPONSABILIDAD FISCAL
DEMANDANTE	19	ACCIONES	2	ACCIÓN DE NULIDAD
			3	ACCIONES DE REPETICIÓN
			1	COADYUVANCIA ACCIÓN POPULAR
			1	ACCIÓN DE TUTELA
			14	NULIDAD SIMPLE

Fuente: Información Procesos Oficina Jurídica

De acuerdo con lo anterior, la entidad actúa como demandada en el 48.57% de los procesos en que es parte la Auditoría General de la República, y demandante en el 51.43% de estas controversias.

Del 100% de las acciones promovidas en contra de la entidad, las de Nulidad y Restablecimiento del Derecho ocupan un importante 58.82%, en las que se esperan retribuciones económicas por parte del Estado. Así mismo, es importante adicionar a esta pretensión la de reparación directa, toda vez que al igual que las anteriores, sus pretensiones son económicas.

De las acciones indicadas en el párrafo anterior, podemos igualmente clasificarlas de acuerdo con su origen, de la siguiente manera:

El 60% de las acciones de nulidad y restablecimiento del derecho (6), se originan en asuntos como demandas contra Fallos de responsabilidad fiscal, resolución



PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2 0 1 4



Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

sancionatoria, prescripción de jurisdicción coactiva, generadas con ocasión de la actividad propia en la Dirección de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva.

El diagnóstico adelantado permite evidenciar que de las causas más frecuentes originadas en dicha dependencia, que se constituyen en generadoras de daño antijurídico se contraen a la violación al debido proceso, derecho de defensa y prescripción.

Es necesario advertir que a partir del año 2008 la sustanciación de los procesos de responsabilidad fiscal se centralizó en la Dirección de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva, ya que el nivel desconcentrado presente en las Gerencias Seccionales adelantaba dicha labor, detectándose la comisión de frecuentes yerros jurídicos por la falta de unificación de criterios.

El otro hecho generador de los procesos que cursan actualmente en contra de la AGR, tiene relación con la administración del talento humano de la entidad, donde se ha evidenciado que en la actualidad cursan tres (3) acciones contra actos administrativos declaratorios de insubsistencia, una (1) supuesta aceptación tardía de renuncia por parte de una servidora, y finalmente una (1) acción de reparación directa por cuanto la accionante considera que debió haber sido nombrada en la planta de la entidad, dentro de la Convocatoria Pública No. 001 de 2005 adelantada por la C.N.S.C.

Dichas afectaciones se deben, en gran medida, a la toma de decisiones que no responden a un análisis riguroso de las situaciones particulares de los funcionarios, relacionados con declaración de insubsistencia, por presunta indebida motivación respecto del retiro de funcionarios en provisionalidad, y de libre nombramiento y remoción.

De otra parte, la AGR también actúa como demandante a través de dieciocho (19) procesos, en tres (3) acciones de repetición contra ex auditores, en donde la entidad fue condenada en asuntos laborales, catorce (14) acciones de nulidad contra las Contralorías territoriales por el otorgamiento y reconocimiento irregular de primas, bonificaciones y otros emolumentos prestacionales, así como la revocatoria directa de "Actuaciones" surtidas dentro de procesos de responsabilidad fiscal que se encontraban debidamente ejecutoriados y actuaciones surtidas dentro de procesos de jurisdicción coactiva. De igual manera, actúa como coadyuvante en una acción de grupo, e interpuso una (1) acción de tutela contra sentencias judiciales.

Como bien ha enfatizado la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado, la prevención del daño antijurídico incorpora la necesidad de recopilación de datos respecto al conteo de sentencias proferidas en contra de la entidad, lo

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

cual posibilitará adelantar la organización, las mediciones de su gestión y la ponderación de sus resultados, a fin de identificar y clasificar los patrones de litigiosidad frecuente. Al respecto ha señalado: "(...) *Con información confiable sobre esos datos, la entidad podrá analizar, es decir, proponer hipótesis, sobre las causas de las demandas por esos hechos y generar propuestas de solución para evitar reclamaciones por la misma actuación de la entidad pública en el futuro.* (...)”¹⁹.

2.3.2.2 Determinación de causas primarias que generan el daño antijurídico.

De acuerdo con el número de reclamaciones y demandas que se adelantan contra la Auditoría General de la República, es necesario estudiar cada caso, con el objetivo de identificar las posibles causas que generaron las acciones invocadas, para proceder a aplicar las acciones correctivas y preventivas pertinentes.

Lo anterior NO IMPLICA que los hechos relatados en cada una de las demandas correspondan a la realidad, o que éstos sean aceptados por la Auditoría General de la República, sino que se entiende que en el curso de cada uno de los procesos aquellos deberán ser probados. De igual manera debe aclararse que la entidad podría ganar los procesos y demostrar que no se generaron los daños alegados.

Las demandas prestan para la entidad una función de alerta, respecto de las posibles falencias que se presentan tanto en los procesos administrativos como misionales, y mostrar sus responsables.

En el siguiente cuadro se presentan de manera general las causas de las demandas de los procesos que se encuentran vigentes a julio de 2015, junto con los montos de las pretensiones, aclarando que en caso de que las demandas sean favorables a los intereses de la entidad, no habrá erogaciones del erario, y en caso de resultar vencida, los valores pueden aumentar o disminuir según se trate de pretensiones acogidas en forma total o parcial, y de acuerdo con las actualizaciones que se realicen al momento del pago:

Tabla 2-2 Información causa de las demandas y valor pretensiones

¹⁹ AGENCIA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO. *Guía para la generación de política de prevención del daño antijurídico*. Bogotá, 2013, pp. 17.

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

Acción	Daño que se puede generar	Valor pretensiones	Resumen de los hechos
Nulidad y Restablecimiento del Derecho	Responsabilidad fiscal	\$26.426.630.27	RESPONSABILIDAD FISCAL Que se declare la nulidad del fallo de responsabilidad fiscal proferido en el trámite del proceso de Responsabilidad Fiscal No. 217-023-01.
Nulidad y Restablecimiento del Derecho	Cobro Coactivo	\$32.649.472.92	La AGR libra mandamiento de pago contra Gregorio Peñaranda Narvárez mediante auto de fecha de 10 Diciembre 2002,
Nulidad y restablecimiento del Derecho	Responsabilidad fiscal	\$130.956.304	La AGR mediante auto de apertura e imputación inicio en contra de Claudia Rodríguez Proceso de Responsabilidad fiscal relacionado con presunta irregularidades en otorgamiento de estímulos (subsidio de vivienda)
Acción De Repetición	Insubsistencia	\$609.409.846,65	La declaratoria de insubsistencia de una funcionaria condujo a sentencia condenatoria contra la entidad. Se adelanta proceso contra el nominador.
Nulidad y restablecimiento del Derecho	insubsistencia	7.104.331,00	INSUBSISTENCIA Que se Declare la Nulidad del Acto administrativo por medio del cual se le declaro insubsistente
Nulidad y Restablecimiento del Derecho	Responsabilidad fiscal	106.816.452,00.	RESPONS. FISCAL Que se declare la Nulidad del fallo de responsabilidad fiscal proferido en el trámite del proceso de Responsabilidad Fiscal 217-041-05
NULIDAD Y REST DEL DERECHO	Aceptación tardía de la renuncia	\$ 62.097.377,00	ACEPTACIÓN TARDÍA DE LA RENUNCIA Que se declare la nulidad de la Resolución ordinaria por medio de la cual la Auditoría General de la República acepta la renuncia de la demandante.
NULIDAD Y REST DEL DERECHO	Insubsistencia	\$ 47.606.705,00	INSUBSISTENCIA Del empleo de directora de recursos humanos, a la Sra. Luz Stella Vargas López, no teniendo en cuenta que esta se encontraba en situación especialmente protegida cómo pre pensionada.

Fuente: Revisión procesos en curso a julio de 2015

Luego de analizar cada uno de los procesos que se adelantan en contra de la entidad, se evidencia que aun cuando en la entidad existe la intención de ajustarse a los preceptos legales y constitucionales, pudieron haber existido fallas al interior de la misma, las cuales serán revisadas y corregidas cuando corresponda, para evitar futuras reclamaciones por hechos similares.

2.4 DISEÑO Y ADOPCIÓN DE POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE DAÑO JURÍDICO

La alta litigiosidad contra el Estado ha exigido por parte de las entidades públicas del desarrollo de herramientas que permitan advertir la frecuencia condenatoria y la necesidad imperiosa de generar políticas preventivas, por lo que se requiere impulsar medidas de intervención, o lo que algunos han denominado Acciones Institucionales de Prevención del Daño Antijurídico (A.I.D.A.). Éstas A.I.D.A. se definen como el conjunto coherente de acciones preventivas y correctivas de los actos, hechos y actuaciones que generan daño antijurídico a los administrados (funcionarios, contratistas y ciudadanos), que durante un periodo de tiempo y a partir de unos objetivos específicos, facilita el mejoramiento de los procesos institucionales, administrar el riesgo jurídico y el fortalecimiento de la gestión institucional para conseguir la disminución del detrimento patrimonial, y la preservación de la moralidad pública y el logro de los fines estatales según competencias de cada entidad pública²⁰.

Por ello, es necesario materializar la política de prevención del daño antijurídico al interior de la AGR que con fundamento en la situación descrita, permitió identificar la trazabilidad de las causas más frecuentes de condena o acciones en curso y la determinación de las Oficinas responsables de la generación del daño según la tipología de acciones contenciosas; por lo que se requiere plantear **medidas de intervención**, que aseguren adoptar planes de acción para evitar que se generen derechos litigiosos en contra de la Entidad y que sea adecuada la defensa de los procesos que maneja la AGR, los elementos decisionales que aporta la construcción de mapas de riesgo, y el refuerzo de competencias comportamentales y funcionales de los servidores de la administración a través de planes de capacitación ajustados a las necesidades de profesionalización y actualización que exige una administración eficiente en clave de gestión de lo público.

²⁰ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA Y ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. *Guía para la formulación del Plan Institucional de Capacitación*. Citado en: MINISTERIO DEL INTERIOR Y JUSTICIA. DIRECCIÓN DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO. Bases para la Política de prevención del daño antijurídico del Estado. Bogotá, 2010, p. 124. En: Ob. Cit. p. 100.



PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2014



AUDITORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

2.4.1 Respeto de los principios y formas propias de los procesos de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva en un marco preventivo.

2.4.1.1 Estrategias Generales

1. Sensibilizar a los funcionarios que hacen parte de ésta dependencia, en el conocimiento y aprendizaje de las normas y jurisprudencia aplicables a procesos y procedimientos administrativos que tramitan en la dependencia.
2. Propender porque los operadores jurídicos vinculados a la Dirección de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva de la AGR, sean personas, con conocimientos y experiencia en temas procesales para el ejercicio de estas funciones, con criterio jurídico frente a las actividades propias del cargo.
3. Adoptar las medidas necesarias en cuanto al manejo de expedientes, distribuir de forma adecuada la carga laboral que maneja la Dirección de Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva de la AGR, con el fin de evitar la configuración de posibles prescripciones, incumplimiento de términos o débil sustanciación.
4. Establecer esquemas de medición con el fin de identificar y generar puntos de control a partir del seguimiento, evaluación y mejora de los procedimientos, que contribuyan a detectar niveles de riesgo y deficiencia en la gestión al interior de la dependencia.
5. Fomentar entre los funcionarios vinculados a la Dirección de Responsabilidad Fiscal AGR el estudio de temas específicos sobre responsabilidad fiscal, oralidad, probatorio, a través de la formación permanente y continua actualización mediante cursos, diplomados, seminarios, conversatorios, entre otros que contribuyan a potencializar las competencias laborales de los servidores.

2.4.1.2 Estrategias Específicas

1. Conformar en la Dirección de Responsabilidad Fiscal, mínimo un Proyecto de aprendizaje en equipo – PAES, teniendo en cuenta el artículo 66 del Decreto 1227 de 2005 y la Resolución Reglamentaria 016 de 2012, expedida por la AGR.



P R E M I O
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2 0 1 4



AUDITORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

2. Proponer un procedimiento para realizar el análisis y unificación de criterios jurídicos, la compilación normativa, jurisprudencial, doctrinal, y conceptual, así como en el manejo de dicha información a través de una relatoría jurídica, en los procesos de responsabilidad fiscal, jurisdicción coactiva, administrativos sancionatorios, y en todos los relacionados con la defensa jurídica de la AGR, que permita la prevención y/o recuperación del daño fiscal y del daño antijurídico.

2.4.2 Respeto de los principios y formas propias de cada uno de los procesos que se adelantan en relación con el Talento Humano y mitigación de la vulneración de derechos en la AGR.

2.4.2.1 Estrategias Generales

1. Sensibilizar a los funcionarios del área de Talento Humano de la AGR en el conocimiento y aprendizaje de las normas y jurisprudencia vigentes aplicables a los diferentes procesos de administración del recurso humano.
2. Fomentar entre los funcionarios del área de Talento Humano de la AGR el estudio de temas específicos sobre administración pública, gestión y gerencia de lo público, y normas de carrera administrativa, a través de la formación permanente y continua actualización mediante cursos, diplomados, seminarios, conversatorios, entre otros que contribuyan a potencializar las competencias laborales de los servidores.
3. Adelantar un efectivo control sobre el cumplimiento de manuales de funciones y procedimientos de los diferentes cargos existentes en la AGR, con el fin de mantenerlos actualizados e involucrar a todos los actores en el cumplimiento de las funciones previstas en los mismos.
4. Evaluar al momento de retiro de los funcionarios sus causas, la forma de vinculación, y otros aspectos relevantes que puedan generar algún tipo de protección legal y constitucional, estableciendo un control en Secretaría General a fin de evitar decisiones que configuren derechos en cabeza de terceros, de funcionarios o exfuncionarios, en contra de la entidad.

2.4.2.2 Estrategias Específicas

1. Conformar en la Dirección de Talento Humano, mínimo un Proyecto de aprendizaje en equipo-PAES teniendo en cuenta el artículo 66 del Decreto 1227 de 2005 y la Resolución Reglamentaria 016 de 2012, expedida por la AGR.
2. Desarrollar el mejoramiento de habilidades y competencias de los funcionarios de talento humano para el desarrollo de sus actividades.
3. Verificar que se cumpla el requisito de motivación de los actos administrativos que lo requieran.
4. Evaluar la situación individual para la toma de decisiones ajustadas a la Constitución, a la Ley y a la Jurisprudencia.
5. Garantizar de manera permanente un perfil jurídico, con conocimiento en gestión del talento humano, dentro del área

2.4.3 Defensa Judicial con participación activa y contundente en los procesos adelantados en la AGR.

2.4.3.1 Estrategias Generales

1. Capacitar a los abogados encargados de adelantar la defensa jurídica de la AGR y a los miembros del Comité de Conciliación en políticas de prevención del daño antijurídico, mecanismos alternativos de solución de conflictos, derecho procesal y probatorio, acciones contenciosas, y demás temas que requieran actualización normativa y jurisprudencial.

2.4.3.2 Estrategias Específicas

1. Concientizarse al interior de la AGR, de la importancia de hacer uso del llamamiento en garantía, para lo cual el apoderado judicial de la entidad deberá presentar un informe del proceso con los soportes al Comité de Conciliación, para que éste analice si el conflicto tuvo origen en una conducta dolosa o gravemente culposa de un servidor o ex servidor público e imparta las decisiones correspondiente de procedencia o improcedencia de éste mecanismo.
2. Los abogados encargados de la defensa jurídica de la AGR y los miembros del Comité de Conciliación recibirán capacitación en el marco del Sistema de Gestión del Conocimiento de la Entidad, y constitui-



P R E M I O
C O L O M B I A N O
A L A C A L I D A D
D E L A G E S T I O N
2 0 1 4



AUDITORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

rán un núcleo del acervo jurídico en materia de defensa, que transferirá las lecciones aprendidas y buenas prácticas a todas las dependencias, como una herramienta preventiva, mediante mesas de trabajo, Proyectos de Aprendizaje en Equipo- PAE, conferencias o conversatorios con los directivos de cada área y un funcionario de carrera administrativa de cada dependencia, por ellos designado, que reciba la capacitación y tenga herramientas de prevención de daños por área.

3. Una vez entregado el asunto a los apoderados, éstos deben avocar el estudio del mismo y solicitar a la (s) dependencia (s) comprometida (s) con los hechos, la respectiva argumentación y los soportes documentales necesarios para asumir la defensa de la entidad.
4. Hacer el seguimiento y garantizar la actualización de la información de Procesos Judiciales.
5. Reportar y actualizar la información de Procesos Judiciales en el aplicativo e-Kogui de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado.
6. Los abogados encargados de la defensa jurídica de la entidad, tendrán bajo su responsabilidad adelantar estudios rigurosos basados en la jurisprudencia y normatividad actual, con el fin de recomendar técnicamente al Comité de Conciliación la procedencia o no de iniciar las acciones de repetición, con el fin de tomar decisiones correctas y los miembros del Comité de Conciliación tienen la responsabilidad de analizar y profundizar en los temas que se someten a su aprobación, en el entendido de que la responsabilidad de las decisiones radica precisamente en los miembros del Comité.
7. Los abogados encargados de la defensa jurídica deberán informar acerca de los fallos proferidos por las diferentes instancias judiciales a las direcciones de la entidad que se encuentren directamente vinculadas con dicha decisión y al comité de conciliación, a fin de asumir los correctivos necesarios y evitar la comisión de los mismos yerros antijurídicos.

2.4.3.2.1 Instrucciones para el Llamamiento en Garantía

En cumplimiento de los artículos 19 y siguientes de la Ley 678 de 2001, se podrá solicitar el llamamiento en garantía, en los procesos de responsabilidad

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

en contra del Estado, relativos a controversias contractuales, reparación directa y nulidad y restablecimiento del derecho, siempre y cuando aparezca prueba sumaria de que el agente actuó con dolo o culpa grave, para que en el mismo proceso se decida sobre la responsabilidad de la administración y la del funcionario.

Se exceptúa de la posibilidad de solicitar el llamamiento en garantía cuando dentro de la contestación de la demanda se han propuesto excepciones de culpa exclusiva de la víctima, hecho de un tercero, caso fortuito o fuerza mayor y falta de legitimación en la causa por pasiva a favor de la Auditoría General de la República.

El trámite será el siguiente:

- Los apoderados de la Auditoría General de la República deberán elaborar el escrito de contestación de la demanda, el escrito de excepciones y la respectiva denuncia o llamamiento en garantía.
- Los apoderados de la Auditoría General de la República deberán estudiar la procedencia del llamamiento en garantía para fines de repetición en los procesos judiciales de responsabilidad patrimonial.
- En el evento de que la Auditoría General de la República demande a sus contratistas, deberá accionar contra la aseguradora que ampare el riesgo que origina la acción. Cuando actúe como accionado por ciudadanos, o por personas jurídicas de derecho privado o de derecho público por actos, hechos, omisiones u operaciones atribuibles a contratistas suyos deberá llamar en garantía y/o denunciar el pleito al contratista y a su aseguradora, dependiendo del riesgo de que se trate.

2.4.3.2.2 Instrucciones para las Acciones de Repetición

El artículo 4 de la Ley 678 de 2001, establece que es deber para las entidades ejercitar la acción de repetición cuando *"el daño causado por el Estado haya sido consecuencia de la conducta dolosa o gravemente culposa de sus agentes."* Adicionalmente, el artículo 2 de la misma ley prevé que la acción de repetición *"deberá ejercerse en contra del servidor o ex servidor público que como consecuencia de la conducta dolosa o gravemente culposa haya dado reconocimiento indemnizatorio por parte del Estado, proveniente de una condena, conciliación u otra forma de terminación de un conflicto. La misma acción se ejercitará contra el particular que investido de una función pública*

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

haya ocasionado, en forma dolosa o gravemente culposa, la reparación patrimonial.”

Los apoderados al analizar la procedencia de las acciones de repetición deberán realizar un estudio sobre la oportunidad o configuración del fenómeno jurídico de la caducidad de la acción, indicando las siguientes variables:

- La fecha de ejecutoria de la sentencia, la fecha total del pago total de la sentencia (último pago).
- Si el último pago se realizó dentro del término legal siguiente a la fecha de ejecutoria de la sentencia, el término para que la entidad interponga la acción no puede ser superior a los seis (6) meses, a partir del día siguiente del último desembolso, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 8 de la Ley 678 de 2001, no obstante el término de caducidad previsto sea de dos (2) años.
- Establecer si se ha configurado o no la caducidad es esencial a la hora de determinar la viabilidad y procedencia de las acciones de repetición por parte del Comité de Conciliaciones de la entidad.
- Previo al inicio de la acción de repetición debe existir un pronunciamiento favorable del Comité de Conciliación.
- El Comité de Conciliación en ejercicio de las funciones conferidas por el artículo 19 del Decreto 1716 de 2009, determina no someter a estudio del Comité de Conciliación la procedencia de la acción de repetición en los casos que mediante conciliación se paguen sumas adeudadas por concepto de bienes y servicios efectivamente prestados a la entidad en donde NO se reconozcan intereses ni sumas diferentes a lo adeudado, lo anterior por considerar que con estos pagos no se ha afectado el patrimonio público.

Las anteriores propuestas de prevención del daño antijurídico en la Auditoría General de la República, deben ser implementadas por parte de cada área responsable mediante un plan de acción, para que posterior a ello se comprueben los resultados de tal implementación a través de la Oficina de Control Interno de la Entidad, quien deberá informar de los resultados al Comité de Conciliación.



PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2 0 1 4



AUDITORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

2.5 SEGUIMIENTO A LA PROPUESTA DE POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE DAÑO JURÍDICO

2.5.1 Indicadores de Gestión

La Oficina Jurídica de la Auditoría General de la República, en desarrollo de lo previsto en el artículo 21 del Decreto 1716 de 2009, realizará la medición de los resultados de la gestión de defensa judicial de la entidad, con indicadores que permitan la evaluación, seguimiento y control de la ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones de la Entidad, relacionados con la defensa judicial.

3. CONCLUSIÓN

Por todo lo anterior, y teniendo en cuenta que el proceso de identificación de los litigios frecuentes posibilita que las organizaciones aprendan de sus propias actuaciones y evalúen objetivamente las causas más frecuentes de comisión de yerros jurídicos en términos de enderezar su procedimientos internos y la toma de decisiones administrativas generadoras de acciones en su contra o condenas. *“Cada sentencia en contra debe ser comprendida como una narrativa que genera sentido de urgencia para la generación de aprendizaje encaminado al cambio con el fin de evitar que la situación que genera la conducta se repita”*²¹.

La Agencia de Defensa Jurídica del Estado ha enfatizado en la importancia de que las medidas de prevención sean asumidas institucionalmente, *“(…) que los directivos de la entidad ofrezcan el respaldo y la confianza suficiente para que las propuestas de modificación de los procesos sean adoptadas (…)”*²² y tengan la virtud de perdurabilidad.

Retomando la concepción de Gerencia Pública, podemos afirmar que se constituye en la apuesta del Estado por una administración repensada a partir de estándares de gestión eficiente de los recursos públicos. La modernización del Estado en términos de racionalización normativa, ajuste y coherencia en la información desde la formulación de diagnósticos confiables ajustados a la realidad, además de la profesionalización de los funcionarios al servicio de lo público, especialmente de los gestores jurídicos, exige acuñar criterios de unificación en la aplicación del derecho y de directrices hermenéuticas en la aplicación de procedimientos, a fin de combatir las cortinas de humo que encierran las verdaderas causas de responsabilidad del Estado, y así visualizar una defensa estatal honesta y efectiva.

Por ello, las herramientas de renovación de la administración pública no solo deben buscar la prevención del daño antijurídico, sino preservar el criterio de sostenibilidad fiscal del Estado, evitando el detrimento patrimonial sistemático por el pago masivo de sentencias condenatorias.

²¹ ANTAL, Ariane Berthoin, KREBSBACH-GNATH, Camilla y DIERKES, Meinolf. *Hoechst Challengenges Received Wisdom on Organizational Learning*. International Journal of Learning and Intellectual Capital 1. 2004, pp. 37-60. Citada En: AGENCIA DE DEFENSA JURÍDICA DEL ESTADO. *Guía para la generación de política de prevención del daño antijurídico*. Bogotá, 2013, p. 19.

²² Ibidem.



PREMIO
COLOMBIANO
A LA CALIDAD
DE LA GESTIÓN
2 0 1 4



AUDITORÍA
GENERAL DE LA REPÚBLICA

Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

Aceptar la conflictividad permanente en la que socialmente estamos sumidos, nos permitirá avanzar en el desarrollo y articulación de políticas públicas preventivas y progresistas, que no mitiguen el daño fiscal, sino que lo hagan desaparecer cuando aplicamos los principios generales del derecho en forma coherente, ética y rigurosa con los ideales de cumplimiento y garantías tan prometidos por la consagración de nuestro Estado como Social de Derecho, respetuoso de la legalidad y los valores supremos de sus asociados.



Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal

4 CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	CAMBIO	VERSIÓN

Elaborado: Oficina Jurídica

Aprobado según la instrucción impartida en el Comité de Conciliación del día 5 de agosto de 2015.

JOSÉ LUIS FRANCO LAVERDE
Auditor Delegado para la Vigilancia de
la Gestión Fiscal
Presidente del Comité de
Conciliaciones

ELÍAS ROMÁN CASTAÑO PINEDA
Secretario General Auditoría
General de la República

FÉLIX ARTURO ARIZA ACEVEDO
Director Oficina de Recursos
Financieros

**CESAR MAURICIO RODRIGUEZ
AYALA**
Director Oficina Jurídica