



Consejo Superior de la Judicatura  
Unidad de Auditoría

Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría  
Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y  
Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial

SIGCMA

## **GUÍA INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA Y FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO EN LA RAMA JUDICIAL**

**CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA  
UNIDAD DE AUDITORÍA**

**BOGOTÁ D.C.  
2025**



## CONTENIDO

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1 HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	<b>2</b>
1.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN PRINCIPAL	2
1.1.1 Conformidad y Cumplimiento	2
1.1.2 No Conformidad y No Cumplimiento	2
1.1.3 Matices de la Conformidad y Cumplimiento	3
1.1.3.1 Observaciones	3
1.1.3.2 Oportunidades de Mejora	4
1.1.3.3 Buenas Prácticas	4
1.1.4 Hallazgos con Connotaciones Especiales	5
1.1.4.1 Hallazgos con Connotación Fiscal	5
1.1.4.2 Hallazgos con Connotación Penal	5
1.1.4.3 Hallazgos con Connotación Disciplinaria	6
1.1.5 Componentes de los Hallazgos de Auditoría	6
1.1.6 Importancia del Tratamiento de Hallazgos	7
1.2 CONSIDERACIONES FINALES	7
<b>2 PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<b>8</b>
2.1 ACCIONES	8
2.1.1 Acciones de Mejora	9
2.1.2 Acciones Correctivas	9
2.1.3 Acciones Preventivas	11
2.2 METAS	12
2.2.1 Características esenciales de las metas	12
2.2.2 Características especiales de las metas	13
2.2.3 Elementos constitutivos de las metas	14
2.2.4 Alineación de las metas con la causa raíz y con el hallazgo	14
2.2.5 Importancia de las metas en la gestión judicial	14
2.2.6 Ejemplos de metas formuladas adecuadamente y no adecuadamente	15
2.3 COHERENCIA Y PERTINENCIA DE LAS ACCIONES Y LAS METAS	16
2.4 FORMULACIÓN DE LAS ACCIONES Y ESTABLECIMIENTO DE METAS	16
2.5 IMPLEMENTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA	17
2.6 INTEGRACIÓN CON EL SIGCMA	17
2.7 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	19
2.8 EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD	21
<b>3 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE CAUSAS PARA HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	<b>23</b>
3.1 MARCO CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS DE CAUSAS	23
3.2 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE CAUSAS EN LA FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO	24
3.3 ETAPAS DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CAUSAS	24
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE CAUSAS RECOMENDADAS	25
3.4.1 Lluvia de Ideas	25
3.4.1.1 Procedimiento detallado	25
3.4.1.2 Ventajas de la lluvia de ideas como fase inicial	25
3.4.1.3 Integración con otras técnicas	25
3.4.1.4 Ejemplo aplicado a la Rama Judicial	26
3.4.2 Técnica de los 5 Por qué	26
3.4.2.1 Procedimiento detallado	26



3.4.2.2	<i>Ejemplos aplicados a la Rama Judicial</i>	27
<b>3.4.3</b>	<b>Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado)</b>	27
3.4.3.1	<i>Procedimiento detallado</i>	27
3.4.3.2	<i>Recomendaciones para su aplicación efectiva</i>	27
3.4.3.3	<i>Ejemplos aplicados a la Rama Judicial</i>	27
<b>3.4.4</b>	<b>Árbol de Problemas</b>	30
3.4.4.1	<i>Procedimiento detallado</i>	30
3.4.4.2	<i>Ventajas de esta técnica</i>	30
3.4.4.3	<i>Ejemplos aplicados a la Rama Judicial</i>	30
3.4.4.4	<i>Conclusiones y Recomendaciones para el Plan de Mejoramiento</i>	35
<b>3.4.5</b>	<b>Análisis de Pareto</b>	35
3.4.5.1	<i>Procedimiento detallado</i>	35
3.4.5.2	<i>Aplicabilidad en la Rama Judicial</i>	36
3.4.5.3	<i>Ejemplos aplicados a la Rama Judicial</i>	36
3.4.5.4	<i>Conclusiones Generales</i>	39
3.4.5.5	<i>Recomendaciones para el Plan de Mejoramiento</i>	39
<b>3.4.6</b>	<b>Matriz de Análisis de Causas-Efectos</b>	40
3.4.6.1	<i>Procedimiento</i>	41
3.4.6.2	<i>Recomendaciones para su aplicación</i>	41
3.4.6.3	<i>Ventajas de esta técnica</i>	41
3.4.6.4	<i>Ejemplos aplicados a la Rama Judicial</i>	41
3.4.6.5	<i>Conclusiones Generales</i>	44
3.4.6.6	<i>Recomendaciones para el Plan de Mejoramiento</i>	44
3.5	DOCUMENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE CAUSAS	45
3.6	VINCULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CAUSAS CON LAS ACCIONES DE MEJORA	45
3.7	ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL ANÁLISIS DE CAUSAS	46
3.8	RECOMENDACIONES PARA UN ANÁLISIS DE CAUSAS EFECTIVO	46
3.9	EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL ANÁLISIS DE CAUSAS	47
3.10	FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN ANÁLISIS DE CAUSAS	47
3.11	CONCLUSIONES	47

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

## PRESENTACIÓN

Como complemento estratégico a los procedimientos de auditoría interna establecidos en el Sistema Integrado de Gestión de la Calidad y el Medio Ambiente (SIGCMA) y a la Guía Metodológica para la Formulación de Planes de Mejoramiento de la Rama Judicial, la Unidad de Auditoría del Consejo Superior de la Judicatura presenta la *“Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial”*.

Esta guía tiene por objeto establecer un marco conceptual y metodológico unificado para la gestión integral de hallazgos de auditoría y la formulación de planes de mejoramiento en la Rama Judicial, proporcionando herramientas técnicas especializadas que permitan fortalecer los procesos de mejora continua y garantizar la efectividad de las acciones implementadas en el ámbito judicial y administrativo.

Este documento responde a la necesidad de unificar criterios y conceptos relacionados con la gestión de hallazgos de auditoría, la formulación de planes de mejoramiento y las técnicas de identificación de causas raíz, estableciendo estándares institucionales que permitan homogeneizar las prácticas de mejora continua en toda la Rama Judicial. La guía constituye una herramienta técnica especializada que fortalece las competencias institucionales para desarrollar procesos fundamentados en análisis rigurosos que aborden efectivamente los factores estructurales que originan las deficiencias identificadas.

El documento se estructura en tres secciones complementarias que cubren de manera integral el ciclo completo de gestión de hallazgos y mejoramiento institucional. La primera sección establece el marco conceptual unificado para la comprensión, clasificación y tratamiento de los hallazgos de auditoría, desarrollando una taxonomía que incluye hallazgos positivos, negativos, sus matices y connotaciones especiales, así como los componentes esenciales para su estructuración metodológica.

La segunda sección desarrolla la metodología estandarizada para la formulación, implementación y seguimiento de planes de mejoramiento efectivos, estableciendo diferencias conceptuales entre tipos de acciones, características de las metas, criterios de coherencia y pertinencia, y marcos para la evaluación de conformidad que garanticen la calidad y viabilidad de las propuestas de mejora.

La tercera sección proporciona un conjunto de seis técnicas estructuradas para el análisis sistemático de causas raíz, incluyendo procedimientos detallados, recomendaciones para su aplicación efectiva y criterios para la evaluación de la calidad del análisis, estableciendo así una metodología institucional homogénea para la identificación de factores causales.

La guía se caracteriza por su enfoque eminentemente práctico mediante el desarrollo de ejercicios aplicados que ilustran la implementación de conceptos teóricos en situaciones reales del contexto jurisdiccional y administrativo. Los ejercicios prácticos buscan facilitar la transferencia de conocimiento, proporcionando modelos replicables que permiten a los servidores judiciales comprender la aplicación de metodologías en sus procesos específicos, desde la identificación inicial de hallazgos hasta la formulación final de acciones de mejora. Estos ejemplos abarcan tanto la función jurisdiccional como la administrativa, demostrando la versatilidad de las herramientas propuestas y su adaptabilidad a diferentes contextos dentro de la Rama Judicial.

Como generador de valor agregado, este documento constituye un instrumento esencial para la estandarización de prácticas institucionales, ofreciendo herramientas inmediatamente aplicables que fortalecen la cultura de mejora continua en la Rama Judicial. La unificación de criterios y conceptos contribuye al perfeccionamiento de la administración de justicia mediante la implementación de procesos de auditoría interna más efectivos y planes de mejoramiento que generen impactos reales y medibles en la eficiencia, eficacia y calidad del servicio judicial.

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

## 1 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

En el marco de la actividad de auditoría interna los hallazgos de auditoría juegan un papel crucial en la evaluación y mejora continua de los procesos y procedimientos. Este apartado proporciona una comprensión integral de los hallazgos de auditoría, su clasificación y aplicación en el contexto específico de la Rama Judicial.

### 1.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN PRINCIPAL

Un hallazgo de auditoría es el resultado de la evaluación de la evidencia recopilada durante una auditoría, comparada con los criterios establecidos. Un hallazgo de auditoría es cualquier evidencia (evento, registro, documento, declaración, etc.) que se identifica durante una auditoría y que sirve para evaluar si se cumple o no se cumple lo que se está auditando. En el contexto de la Rama Judicial, estos hallazgos reflejan el estado de los procesos y procedimientos del SIGCMA, así como de las distintas dependencias administrativas o judiciales.

En términos prácticos, un hallazgo es una observación o constatación resultante de una auditoría, que identifica una desviación, no conformidad, no cumplimiento, u oportunidad de mejora en los procesos, sistemas o prácticas de la organización, requiriendo una acción correctiva, preventiva o de mejora.

Los hallazgos de auditoría se clasifican principalmente en dos categorías: "Hallazgos Positivos" y "Hallazgos Negativos".

#### 1.1.1 Conformidad y Cumplimiento

(Hallazgos Positivos). Es la satisfacción de un requisito establecido, ya sea interno (conformidad) o legal/reglamentario (cumplimiento).

Ejemplos:

- Conformidad: *“En la revisión del proceso de gestión financiera, se evidencia que los 10 informes de ejecución presupuestal examinados cumplen con los plazos y formatos establecidos en el procedimiento GF-P-01 del SIGCMA”.*
- Cumplimiento: *“Se verifica que el Consejo Superior de la Judicatura ha presentado el informe anual al Congreso de la República sobre el estado de la administración de justicia, cumpliendo con lo establecido en el artículo 79 de la Ley 270 de 1996”.*

#### 1.1.2 No Conformidad y No Cumplimiento

(Hallazgos Negativos): Incumplimiento de un requisito establecido, ya sea interno (no conformidad) o legal/reglamentario (no cumplimiento). Estos hallazgos son vinculantes y requieren intervención obligatoria de las causas a través de acciones correctivas en un plan de mejoramiento.

Ejemplos:

- No Conformidad: *“En la auditoría del proceso de Gestión de Tecnologías de la Información, se evidencia que 6 de los 15 sistemas de información críticos de la Rama Judicial no cuentan con planes de continuidad y recuperación ante desastres actualizados en el último año, incumpliendo lo establecido en el procedimiento GT-P-08 “Gestión de la Continuidad de Servicios TI” del SIGCMA, que requiere la revisión y actualización anual de estos planes para garantizar la operatividad de los servicios judiciales”.*

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

**Características:**

- Este hallazgo representa un incumplimiento de un requisito interno establecido en el SIGCMA.
- Es vinculante y requiere, de forma obligatoria, de atención y tratamiento a través de una acción correctiva concreta.
- Debe incluirse en un plan de mejoramiento formal.
- Requiere un análisis de causa raíz para determinar por qué no se están actualizando estos planes críticos.
- Tiene implicaciones potenciales en la continuidad de los servicios judiciales y la seguridad de la información.

Este hallazgo aborda un aspecto crucial de la gestión tecnológica en la Rama Judicial, resaltando la importancia de mantener actualizados los planes de continuidad para sistemas críticos que soportan la administración de justicia.

- **No Cumplimiento:** *“Se constata que, en 3 de 10 contratos de prestación de servicios revisados, no se publicó en el SECOP II la totalidad de los documentos del proceso dentro de los tres días siguientes a su expedición, incumpliendo lo dispuesto en el artículo 2.2.1.1.7.1 del Decreto 1082 de 2015, que reglamenta el artículo 3 de la Ley 80 de 1993 sobre el principio de publicidad en la contratación estatal”.*

**Características:**

- Es un hallazgo negativo que indica la inobservancia de un requisito legal específico.
- Es vinculante y requiere, de forma obligatoria, de atención y tratamiento a través de una acción correctiva concreta.
- Debe incluirse en un plan de mejoramiento formal.
- Requiere un análisis de causa raíz para determinar por qué no se está cumpliendo con este requisito legal.
- Tiene implicaciones en la transparencia y el acceso a la información pública de los procesos de contratación.

Este hallazgo aborda aspectos cruciales de transparencia, legalidad y correcta gestión de los procesos de contratación, elementos fundamentales para mantener la confianza pública en la administración de justicia.

**1.1.3 Matices de la Conformidad y Cumplimiento**

Los hallazgos positivos pueden presentar matices que los clasifiquen como: observaciones, oportunidades de mejora o buenas prácticas, su implementación o no, es a voluntad de la administración.

**1.1.3.1 Observaciones**

Situación de conformidad o cumplimiento que podría convertirse en un incumplimiento futuro si no se toman medidas preventivas. Representa la identificación de un riesgo potencial de incurrir en no conformidad o no cumplimiento.

Ejemplo: *“Se observa que el sistema de información para la gestión de nómina está funcionando correctamente; sin embargo, la Unidad de Recursos Humanos advierte que el software quedará sin soporte técnico en seis meses, lo que podría generar riesgos operativos si no se planifica su actualización o reemplazo”.*

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

Características adicionales de las observaciones:

- Requieren especial atención por parte de la administración ya que podrían convertirse en incumplimientos futuros.
- Se consideran como un riesgo con respecto al cumplimiento de un requisito, actividad, tarea o proceso.
- La administración debe abordarlas de manera preventiva para evitar que se conviertan en no conformidades o no cumplimientos, sin que implique formulación de plan de mejoramiento como el que la Unidad de Auditoría reglamenta; sino que podría darse a través del [Procedimiento Acciones de Gestión](#) del SIGCMA, o de la inclusión en la matriz de riesgos del proceso y darle el tratamiento como tal.

### 1.1.3.2 Oportunidades de Mejora

Situación de conformidad o cumplimiento donde se identifica, bajo criterios objetivos, un margen para optimizar una actividad, tarea o proceso.

Ejemplo: *“Se identifica que el proceso de gestión documental cumple con la normativa vigente, pero podría optimizarse implementando un sistema de gestión documental electrónico, mejorando la eficiencia y reduciendo el uso de papel”.*

Características de las oportunidades de mejora:

- Se plantean desde un punto de vista objetivo para ayudar a mejorar los procesos.
- Su implementación no es obligatoria.
- Requieren un análisis costo-beneficio por parte de la administración antes de su implementación.
- La administración debe evaluar si es apropiada, pertinente, conveniente y oportuna.
- No implican la formulación de plan de mejoramiento como el que la Unidad de Auditoría reglamenta; sino que pueden tratarse a través del [Procedimiento Acciones de Gestión](#) del SIGCMA.

Consideraciones para la implementación de oportunidades de mejora:

- Si el costo es mayor que el beneficio, no se recomendaría su implementación.
- Si el costo es menor que el beneficio, se recomendaría su implementación.
- Es necesario que la administración realice análisis adicionales para tomar una decisión informada.

### 1.1.3.3 Buenas Prácticas

Son conformidades o cumplimientos que representan una fortaleza o solución eficiente y eficaz, y que pueden ser replicados.

Ejemplo: *“Se identifica que la Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla" ha implementado un programa de formación virtual para funcionarios judiciales que ha aumentado la cobertura en un 30% y reducido los costos de capacitación en un 10%, siendo una práctica que podría replicarse en otros programas de formación de la Rama Judicial”.*

Características de las Buenas Prácticas:

- Eficacia: Logra resultados positivos y medibles.
- Eficiencia: Optimiza el uso de recursos.
- Replicabilidad: Puede adaptarse a otros contextos de la Rama Judicial.
- Innovación: Introduce mejoras significativas en la gestión.
- Sostenibilidad: Se mantiene en el tiempo sin recursos extraordinarios.



- Alineación estratégica: Concuera con los objetivos de la Rama Judicial.
- Cumplimiento sobresaliente: Excede los requisitos mínimos normativos.
- Mejora continua: Contribuye al ciclo de mejora del SIGCMA.
- Impacto positivo: Mejora la calidad del servicio o la eficiencia operativa.
- Documentación clara: Permite su comprensión y potencial replicación.
- Adaptabilidad: Se ajusta a cambios sin perder efectividad.
- Ética y transparencia: Promueve valores éticos en la gestión.
- Orientación al usuario: Mejora la experiencia de los usuarios del sistema judicial.

Estas características definen lo que se considera una buena práctica en el contexto de la auditoría y la gestión de la Rama Judicial, proporcionando criterios claros para su identificación, valoración y potencial replicación en otras áreas o dependencias, siendo la administración la que, previo análisis de conveniencia y oportunidad, decide si la acoge o no.

#### 1.1.4 Hallazgos con Connotaciones Especiales

En el contexto de la auditoría interna de la Rama Judicial, se pueden identificar hallazgos que, por su naturaleza, tienen implicaciones más allá del ámbito administrativo: fiscales, penales, disciplinarias.

##### 1.1.4.1 Hallazgos con Connotación Fiscal

Evidencian un daño patrimonial al Estado por una conducta dolosa o gravemente culposa de un servidor público.

Ejemplo: *“Se detecta un pago de \$100 millones por servicios de consultoría que no fueron efectivamente prestados. El supervisor del contrato aprobó el pago sin verificar la entrega de los productos contratados”.*

Características:

- Un daño patrimonial al Estado (debe cuantificarse el presunto daño patrimonial).
- Requiere establecerse una conducta dolosa o culposa atribuible a una persona que realiza gestión fiscal (debe identificarse al presunto responsable)
- Un nexo causal entre los dos elementos anteriores (debe establecerse el nexo causal entre el daño y la gestión fiscal que adelantó la persona).

##### 1.1.4.2 Hallazgos con Connotación Penal

Evidencian una conducta que podría constituir un delito tipificado en el Código Penal.

Ejemplo: *“Se evidencia que un servidor de alto rango de la dependencia X ha estado direccionando contratos a una empresa específica, en la cual tiene intereses económicos no declarados. Se presume que se han manipulado los estudios previos y los pliegos de condiciones para favorecer a esta empresa en tres procesos de licitación, violando los principios de transparencia y selección objetiva”.*

Características del hallazgo de ejemplo:

- Este hallazgo podría encuadrar en el delito de "Interés indebido en la celebración de contratos" (Artículo 409 del Código Penal Colombiano) y posiblemente "Celebración de contrato sin cumplimiento de requisitos legales" (Artículo 410).
- Se identifica claramente al presunto responsable: el funcionario de alto rango de la dependencia X.

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

- La evidencia incluye documentación de los procesos de contratación presuntamente manipulados, pruebas de la vinculación del servidor con la empresa beneficiada, y posiblemente testimonios de otros servidores involucrados en los procesos.

Este ejemplo se ajusta a un contexto determinado y aborda un delito específico contra la administración pública en el ámbito de la contratación estatal.

Características generales de los hallazgos con connotación penal:

- Debe encuadrar en un tipo penal específico.
- Requiere identificar al presunto responsable.
- Debe estar soportado con evidencia contundente.

#### 1.1.4.3 Hallazgos con Connotación Disciplinaria

Evidencian el incumplimiento de deberes, extralimitación de funciones o prohibiciones de un servidor público.

Ejemplo: *“Se constata que un juez ha utilizado su despacho y personal de apoyo para adelantar actividades de su práctica privada como abogado, contraviniendo el régimen de inhabilidades e incompatibilidades”.*

Características:

- Debe estar relacionado con el incumplimiento de deberes funcionales.
- Debe identificar la norma o reglamento vulnerado.
- Requiere identificar al presunto responsable.

#### 1.1.5 Componentes de los Hallazgos de Auditoría

Los componentes principales de un hallazgo de auditoría, aplicables al contexto de la Rama Judicial son: condición, criterio, causa y efecto.

**Condición:** Es la situación actual encontrada por el auditor. Describe el "ser" o la "realidad" observada.

**Criterio:** Es el estándar, norma o expectativa utilizada para realizar la evaluación. Representa el "deber ser" de la situación.

**Causa:** Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición. Explica el origen de la diferencia entre la condición y el criterio.

**Efecto:** Es el resultado o consecuencia real o potencial de la diferencia entre la condición y el criterio. Puede expresarse en términos cuantitativos o cualitativos.

Estos cuatro componentes son esenciales para estructurar un hallazgo de auditoría de manera completa y coherente, proporcionando una base sólida para el análisis y la toma de acciones en el plan de mejoramiento en el marco del SIGCMA de la Rama Judicial.

**Ejemplo:**

*“En la revisión del proceso de Gestión de Tecnologías de la Información de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, se evidenció que 7 de los 10 servidores de bases de datos que contienen información crítica de procesos judiciales no han recibido actualizaciones de seguridad en los últimos*

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

6 meses, (condición) contraviniendo el procedimiento GT-P-03 "Gestión de la Seguridad de la Información" del SIGCMA, que establece que estas actualizaciones deben realizarse mensualmente o tan pronto como el proveedor las publique. (criterio)

Esta situación se origina por la insuficiencia de personal capacitado, contando el área con solo dos administradores de bases de datos para atender más de 50 servidores en todo el país, priorizando en los últimos meses la atención de incidentes sobre las tareas de mantenimiento preventivo. (causa)

Como consecuencia, la Rama Judicial se expone a riesgos significativos de seguridad de la información, incluyendo vulnerabilidades ante posibles ataques cibernéticos, potencial pérdida o alteración de datos críticos de procesos judiciales, y el incumplimiento de las políticas de seguridad establecidas por el Consejo Superior de la Judicatura, lo que podría afectar la administración de justicia, la confianza pública en el sistema judicial y resultar en hallazgos negativos en futuras auditorías." (consecuencia)

Este ejemplo de hallazgo ilustra claramente sus componentes, en el contexto de la función administrativa de la Rama Judicial, abordando un aspecto crítico como es la seguridad de la información en los sistemas tecnológicos que soportan los procesos judiciales.

### 1.1.6 Importancia del Tratamiento de Hallazgos

El adecuado tratamiento de los hallazgos de auditoría es fundamental para:

- ✓ Garantizar el cumplimiento de los requisitos internos, legales y reglamentarios aplicables a las funciones de la Rama Judicial.
- ✓ Mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del SIGCMA.
- ✓ Prevenir la ocurrencia de no conformidades o no cumplimientos futuros.
- ✓ Optimizar los procesos y procedimientos administrativos.
- ✓ Fomentar una cultura de calidad y mejora continua en toda la organización.
- ✓ Proteger los recursos públicos y prevenir actos de corrupción.
- ✓ Proceso de Seguimiento

Es crucial aplicar el proceso de seguimiento, a través de los planes de mejoramiento y de la actuación preventiva, para:

- ✓ Verificar la implementación efectiva de las acciones correctivas para las no conformidades y no cumplimientos.
- ✓ Evaluar la eficacia de las acciones implementadas.
- ✓ Monitorear la evolución de las observaciones para prevenir que se conviertan en hallazgos negativos.
- ✓ Valorar el impacto de las oportunidades de mejora implementadas.
- ✓ Promover la replicación de las buenas prácticas identificadas.
- ✓ Asegurar que los hallazgos con connotaciones especiales sean debidamente gestionados y reportados.

## 1.2 CONSIDERACIONES FINALES

Las consideraciones finales son cruciales para una gestión efectiva de hallazgos de auditoría en la Rama Judicial, destacando la importancia de la evidencia objetiva y la implementación de acciones correctivas. También subrayan la atención a observaciones preventivas y el manejo adecuado de hallazgos con implicaciones especiales.

- ✓ Todos los hallazgos deben estar respaldados por evidencia objetiva, suficiente y pertinente.

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

- ✓ Las no conformidades y no cumplimientos (hallazgos negativos) requieren acciones correctivas obligatorias y deben incluirse en planes de mejoramiento formales.
- ✓ Las observaciones, aunque no son de implementación obligatoria, deberían ser abordadas de manera preventiva para evitar futuros incumplimientos.
- ✓ Las oportunidades de mejora deben ser evaluadas en términos de costo-beneficio, conveniencia, pertinencia y oportunidad antes de su implementación.
- ✓ Las buenas prácticas deben ser documentadas y, cuando sea viable, replicadas en otras áreas o dependencias de la Rama Judicial para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa.
- ✓ Los hallazgos con connotaciones especiales (fiscal, penal, disciplinaria) deben ser manejados con especial cuidado y reportados a las autoridades competentes siguiendo los protocolos establecidos.

En conclusión, este enfoque integral de los hallazgos de auditoría proporciona una base sólida para la mejora continua del SIGCMA en la función esencial de la Rama Judicial. Permite una gestión proactiva de los riesgos y oportunidades identificados durante el proceso de auditoría, contribuyendo así a la eficacia, eficiencia y transparencia de la administración de justicia en Colombia.

La clara distinción entre los diferentes tipos de hallazgos, junto con el reconocimiento de sus matices y connotaciones especiales, facilita una respuesta adecuada y proporcional a cada situación, optimizando los recursos y esfuerzos de mejora de la organización, al tiempo que se salvaguarda la integridad y legalidad de las actuaciones administrativas.

## 2 PLAN DE MEJORAMIENTO

El Plan de Mejoramiento es el instrumento de gerencia estratégica que consolida el conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas, que los responsables de los procesos, actividades o asuntos objeto de auditoría han decidido adelantar, tendientes a corregir o subsanar las causas de las deficiencias o hallazgos que hayan sido identificados e incluidos en el informe de auditoría, en ejercicio de las auditorías internas de gestión o especiales, o de las actividades de autoevaluación, o los reportados por la Contraloría General de la República, para producir cambios en los resultados de la gestión y desarrollar la cultura de la mejora continua.

### 2.1 ACCIONES

Tanto estándares internacionales como la NTC-ISO 9001 e ISO 19011, y nacionales como la NTC 6256 de la Rama Judicial, establecen requisitos y directrices para que las organizaciones implementen procesos de mejora continua. Estos procesos incluyen acciones de mejora generales, así como acciones correctivas y preventivas más específicas para abordar no conformidades o no cumplimientos reales o potenciales.

En el contexto de los planes de mejoramiento en la Rama Judicial, una *acción* es una medida específica y concreta, planificada e implementada para abordar la causa raíz de un hallazgo (no conformidad, o no cumplimiento) identificado en una auditoría; o, eventualmente, para abordar una causa raíz potencial, en el caso de observaciones o riesgos que se identifiquen. Las acciones deben ser medibles, con un plazo definido y un responsable asignado, diseñada para corregir, prevenir o mejorar un proceso o situación dentro del plan de mejoramiento.

En el marco de los planes de mejoramiento, una acción puede estar desagregada o desarrollada a través de una meta o un conjunto de metas coherentes, que deberán ser formuladas con las características que se verán más adelante.



### 2.1.1 Acciones de Mejora

La NTC-ISO 9000:2015 define la mejora como una “actividad para mejorar el desempeño” y la mejora continua como una “actividad recurrente para mejorar el desempeño”. En este sentido, una acción de mejora puede entenderse como una iniciativa o medida específica implementada por la Entidad con el objeto de optimizar sus procesos, servicios o sistemas de gestión. Por tanto, las acciones de mejora tienen un carácter más amplio y proactivo, no necesariamente vinculadas a una no conformidad o no cumplimiento específico. Pueden surgir del análisis de datos, revisiones por la dirección, auditorías internas o externas, retroalimentación de clientes, usuarios o grupos de valor o de interés, entre otras fuentes.

La NTC 6256:2021 (propia de la Rama Judicial) establece que las acciones de mejora deben: i) Ser coherentes con la política y objetivos de calidad de la organización. ii) Ser medibles. iii) Considerar los requisitos aplicables. iv) Ser relevantes para la conformidad de productos/servicios y satisfacción del cliente. v) Ser objeto de seguimiento. vi) Comunicarse y actualizarse según corresponda.

A continuación se presentan unos ejemplos de formulación de acciones de mejora: una formulada adecuadamente, y otra formulada de forma poco adecuada

#### Ejemplo Acción de Mejora Adecuada:

- **Acción:** Optimizar el sistema digital de agendamiento de audiencias para reducir los tiempos de espera en la programación de casos.
- **Metas:**
  - 1) Realizar un diagnóstico del sistema actual identificando cuellos de botella.
  - 2) Implementar mejoras tecnológicas en el módulo de programación.
  - 3) Capacitar al personal en el uso optimizado del sistema.
  - 4) Establecer indicadores de medición para evaluar la reducción en tiempos de espera.
- **Responsable:** Director de Sistemas Judiciales
- **Plazo:** 6 meses
- **Medición:** Reducción del 30% en tiempo promedio de programación de audiencias.

#### Ejemplo Acción de Mejora No Adecuada:

- × **Acción:** Mejorar el servicio judicial.
- × **Meta:** Hacer que el sistema funcione mejor.
- × **Responsable:** La oficina judicial
- × **Plazo:** Cuando sea posible

*¿Por qué es inadecuado?* Es vago, no específico, sin plazos concretos, sin responsable claramente definido, sin medidas cuantificables y sin metas específicas que contribuyan al logro de la acción.

### 2.1.2 Acciones Correctivas

La NTC-ISO 9000:2015 define la acción correctiva como la acción para eliminar la causa de una no conformidad o no cumplimiento y evitar que vuelva a ocurrir. Es decir, es una medida o conjunto de medidas específicas implementadas para **eliminar la causa raíz** de una **No Conformidad** o un **No Cumplimiento** detectado o cualquier otra situación indeseable, con el objeto de prevenir su recurrencia. Las acciones correctivas tienen un carácter reactivo, ya que se implementan en respuesta a una no conformidad, no cumplimiento o problema que ya ha ocurrido. Su objetivo es prevenir la recurrencia abordando la causa raíz.

	Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría	Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial	SIGCMA
--	--	--	--------

Según la NTC-ISO 9001:2015, al implementar una acción correctiva la organización debe: i) Reaccionar ante la no conformidad o no cumplimiento. ii) Evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas. iii) Implementar cualquier acción necesaria. iv) Revisar la eficacia de la acción tomada. v) Actualizar los riesgos y oportunidades si es necesario. vi) Hacer cambios al sistema de gestión si es necesario.

Características de las Acciones Correctivas:

- Enfoque en la Causa Raíz: Se centran específicamente en abordar y eliminar la causa fundamental de un problema identificado.
- Naturaleza Reactiva: Se implementan en respuesta a una no conformidad, no cumplimiento o problema ya ocurrido, a diferencia de las acciones preventivas que buscan evitar problemas potenciales.
- Especificidad: Son medidas concretas y detalladas, diseñadas para abordar una No Conformidad o un No Cumplimiento o problema particular en el sistema judicial.
- Orientación a la Prevención de Recurrencia: Su objetivo principal es asegurar que el problema identificado no vuelva a ocurrir en el futuro.
- Documentación Rigurosa: Requieren un registro detallado de su planificación, implementación y resultados, conforme con los procedimientos establecidos en el SIGCMA.
- Evaluación de Eficacia: Incluyen mecanismos para verificar que la acción implementada ha sido efectiva en eliminar la causa raíz y prevenir la recurrencia del problema.

Estas características reflejan el enfoque reactivo y correctivo que busca eliminar las causas de problemas existentes y prevenir su recurrencia, como lo establecen las normas de sistemas de gestión actuales.

Ejemplo Acción Correctiva Adecuada:

- **No Conformidad:** Incumplimiento en los tiempos establecidos para la resolución de tutelas identificado en la auditoría interna del primer semestre de 2023.
- **Causa Raíz:** Sobrecarga laboral debido a distribución inequitativa de casos entre los despachos judiciales.
- **Acción Correctiva:** Implementar un sistema equitativo de distribución de tutelas basado en la carga laboral actual de cada despacho.
- **Metas:**
  - 1) Desarrollar un algoritmo de asignación que considere la carga laboral actual.
  - 2) Implementar el sistema en la plataforma de gestión judicial existente.
  - 3) Establecer un protocolo de monitoreo mensual de la distribución.
  - 4) Evaluar trimestralmente el cumplimiento de tiempos de resolución.
- **Responsable:** Coordinador de Gestión Judicial
- **Plazo:** 3 meses
- **Medición:** 100% de tutelas resueltas dentro del plazo legal establecido.

Ejemplo Acción Correctiva No Adecuada:

- × **No Conformidad:** Retrasos en tutelas.
- × **Acción Correctiva:** Procesar más rápido las tutelas.
- × **Responsable:** Jueces
- × **Plazo:** Lo antes posible

*¿Por qué es inadecuado?* No identifica la causa raíz del problema, la acción es genérica y no específica, no establece metas concretas, el responsable está definido de manera muy amplia, y no hay plazos ni mediciones claras para verificar su eficacia.



### 2.1.3 Acciones Preventivas

Aunque el término "acción preventiva" ya no se utiliza explícitamente en la NTC-ISO 9001:2015, el concepto sigue vigente a través del "pensamiento basado en riesgos". Una acción preventiva puede entenderse como una medida tomada para eliminar la causa de una no conformidad, o un no cumplimiento potencial u otra situación potencialmente indeseable. Las acciones preventivas tienen un carácter proactivo, anticipándose a posibles problemas futuros. Surgen del análisis de riesgos y oportunidades que la organización debe realizar como parte de su planificación. Estas acciones podrían ser la respuesta o atender, a lo que se definió como **Observaciones** que se planteen en los informes de auditoría.

La NTC 6256:2021 de la Rama Judicial, establece que, al abordar riesgos y oportunidades, la organización debe: i) Planificar acciones para abordarlos. ii) Integrar e implementar las acciones en sus procesos. iii) Evaluar la eficacia de estas acciones.

#### Características de las Acciones Preventivas

- Proactivas: Se implementan antes de que ocurra un problema potencial.
- Basadas en riesgos: Surgen del análisis de riesgos potenciales.
- Enfocadas en causas raíz: Buscan eliminar las causas de posibles problemas futuros.
- Integradas en la planificación: Forman parte del pensamiento basado en riesgos.
- Orientadas a la mejora continua: Contribuyen a mejorar constantemente el sistema de gestión.
- Requieren seguimiento: Se debe evaluar su eficacia.
- Documentadas: Es recomendable mantener registros.
- Flexibles: Se ajustan a cambios en el contexto y riesgos.
- Participativas: Involucran al personal relevante.
- Proporcionales: Su alcance se ajusta al impacto potencial del riesgo.

Estas características reflejan el enfoque preventivo y basado en riesgos que promueven las normas de auditoría y de sistemas de gestión actuales.

#### Ejemplo Acción Preventiva Adecuada:

- **Observación (Riesgo Potencial):** Posibles fallas en la seguridad de información sensible en expedientes digitales identificadas en evaluación de riesgos.
- **Acción Preventiva:** Fortalecer los protocolos de seguridad informática para prevenir vulnerabilidades en el acceso a expedientes digitales.
- **Metas:**
  - 1) Realizar una auditoría completa de seguridad informática.
  - 2) Actualizar políticas y procedimientos de acceso a información.
  - 3) Implementar un sistema de autenticación de dos factores.
  - 4) Capacitar al personal sobre buenas prácticas de seguridad digital.
  - 5) Establecer simulacros semestrales de respuesta a incidentes.
- **Responsable:** Jefe de Seguridad Informática
- **Plazo:** 4 meses
- **Medición:** Reducción del 90% en vulnerabilidades críticas identificadas y cero incidentes de seguridad reportados.

#### Ejemplo Acción Preventiva No Adecuada:

- × **Riesgo:** Problemas de seguridad.
- × **Acción Preventiva:** Estar atentos a posibles fallos.
- × **Responsable:** Área de informática



× **Plazo:** Indefinido

*¿Por qué es inadecuado?* No especifica claramente el riesgo potencial, la acción es reactiva en lugar de proactiva, no establece metas concretas para prevenir el riesgo, el responsable no está claramente definido, no hay un plazo específico, y carece de mediciones para evaluar su eficacia.

En cada uno de los ejemplos adecuados se puede observar cómo se cumplen las características establecidas en las definiciones de cada tipo de acción: son específicos, medibles, con plazos definidos, responsables claramente asignados, basados en causas raíz (en el caso de las acciones correctivas) o en riesgos identificados (en el caso de las preventivas), y orientados a la mejora continua del sistema judicial.

En resumen, mientras las acciones de mejora tienen un alcance más amplio orientado a la optimización general, las acciones correctivas y preventivas se enfocan en abordar no conformidades o no cumplimientos específicos, reales o potenciales (observaciones) respectivamente. Los tres tipos de acciones son complementarios y fundamentales para el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión y el logro de los objetivos organizacionales.

Así las cosas, en el contexto de los planes de mejoramiento, se parte de las siguientes acepciones básicas:

- a) No Conformidad: Incumplimiento de un requisito especificado en una norma, procedimiento o expectativa establecida dentro del SIGCMA o en las operaciones de la Rama Judicial.
- b) No Cumplimiento: Falla en satisfacer una obligación legal, regulatoria o contractual aplicable a la Rama Judicial.
- c) Causa Raíz: El factor fundamental que origina una No Conformidad o un No Cumplimiento. Su identificación y abordaje es esencial para prevenir la recurrencia del problema en el sistema judicial.

De igual forma, entendiendo la *Acción*, bien sea correctiva o preventiva, como una medida específica o actividad que se implementa con el objeto de abordar y eliminar la causa fundamental de un problema identificado, o causa raíz (asimilable a un objetivo general); las metas, (equivalentes a objetivos específicos) representan las actividades concretas y medibles que, en conjunto, permiten alcanzar la referida Acción. Estas metas detallan cómo se logrará el objetivo general.

## 2.2 METAS

En el contexto de los Planes de Mejoramiento de la Rama Judicial, una *meta* es el resultado específico, medible y cuantificable que se espera alcanzar mediante la implementación de una *Acción* dentro de un plazo determinado.

En este sentido, las metas constituyen el elemento central que permite traducir las acciones en resultados concretos y verificables. Una *meta* adecuadamente formulada es fundamental para garantizar la efectividad del plan de mejoramiento y facilitar su seguimiento posterior.

### 2.2.1 Características esenciales de las metas

El establecimiento de metas adecuadas constituye un factor crítico para el éxito de los planes de mejoramiento en la Rama Judicial. Estas metas, entendidas como los objetivos específicos que permiten concretar las acciones correctivas, preventivas o de mejora, deben cumplir con ciertos atributos esenciales para garantizar su efectividad y facilitar el seguimiento de su implementación. A

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

continuación, se presentan las características fundamentales que deben reunir las metas en el contexto específico de la Entidad:

- 1) **Especificidad:** Deben definir con precisión qué se va a lograr, evitando generalidades o ambigüedades que dificulten su comprensión o evaluación. En la Rama Judicial, la especificidad es particularmente importante debido a la naturaleza técnica y jurídica de los procesos.
- 2) **Mensurabilidad:** Toda meta debe ser susceptible de medición a través de indicadores objetivos que permitan determinar su grado de cumplimiento. Esto implica establecer unidades de medida claras y pertinentes (documentos elaborados, personal capacitado, procedimientos implementados, contratos revisados, informes presentados, recursos recuperados, inventarios actualizados, etc.).
- 3) **Dimensión cuantitativa:** Debe expresar claramente la magnitud o alcance esperado, ya sea en términos absolutos (cantidad) o relativos (porcentaje). Por ejemplo: “100% del personal de supervisión contractual capacitado” o “1 manual de procedimientos elaborado y aprobado”.
- 4) **Temporalidad definida:** Las metas deben establecer fechas precisas de inicio y terminación, considerando los tiempos reales que demanda su ejecución en el contexto de la Rama Judicial, donde ciertos procesos pueden estar sujetos a términos específicos.
- 5) **Viabilidad:** Deben ser realistas y alcanzables con los recursos disponibles y dentro del marco normativo de la Rama Judicial, considerando las particularidades administrativas y presupuestales de la Entidad.
- 6) **Pertinencia:** Deben guardar relación directa con la causa raíz identificada y contribuir efectivamente a subsanar el hallazgo, atendiendo a las particularidades institucionales

### 2.2.2 Características especiales de las metas

En la formulación de planes de mejoramiento para la Rama Judicial, tres características resultan particularmente determinantes para garantizar la efectividad de las metas propuestas. Estas características complementan los atributos de especificidad, mensurabilidad, dimensión cuantitativa y temporalidad, reforzando la estructura metodológica necesaria para que las acciones correctivas, preventivas o de mejora alcancen los resultados esperados. A continuación, se profundiza en estos tres elementos esenciales que potencian la implementación exitosa de las metas en el contexto específico de la administración de justicia:

- 1) **Alcanzables:** Las metas alcanzables en un plan de mejoramiento de la Rama Judicial son aquellas formuladas tras una evaluación realista de los recursos disponibles, considerando factores humanos, tecnológicos, financieros y de infraestructura. Implican un análisis del contexto institucional que contempla las particularidades operativas y jurisdiccionales que podrían facilitar o dificultar su implementación. Estas metas verifican que el personal responsable posee las competencias necesarias para ejecutarlas y garantizan su factibilidad técnica y jurídica dentro del marco normativo aplicable. Adicionalmente, consideran obstáculos potenciales que podrían surgir durante su desarrollo, previendo estrategias para superarlos y asegurando así su cumplimiento efectivo.
- 2) **Relevantes:** Las metas relevantes mantienen una conexión directa y significativa con la causa raíz del hallazgo identificado, asegurando que cada actividad propuesta aborde específicamente los factores fundamentales que originaron la no conformidad o no cumplimiento. Establecen una relación clara y demostrable entre su ejecución y la solución del problema detectado, generando un impacto sustancial en la corrección o prevención del hallazgo. Estas metas se alinean coherentemente con los objetivos institucionales y la misión de la Rama Judicial, aportando valor

agregado que, además de resolver el hallazgo específico, contribuye a la mejora global del servicio de administración de justicia y fortalece el SIGCMA.

- 3) **Asignables:** las metas asignables garantizan una designación específica de responsabilidades, identificando nominalmente o por cargo a quienes deben implementarlas, evitando asignaciones genéricas a dependencias o grupos. Aseguran que la persona designada cuenta con la competencia funcional y la autoridad necesaria para tomar decisiones relacionadas con su implementación. Incluyen la comunicación formal al responsable sobre su designación, alcances, recursos disponibles y plazos establecidos. Delimitan claramente las responsabilidades cuando existen múltiples actores involucrados y establecen mecanismos de rendición de cuentas para informar periódicamente sobre avances y dificultades, permitiendo una delegación controlada de tareas específicas mientras se mantiene la responsabilidad global sobre su cumplimiento.

Estas características y las esenciales aseguran que las metas sean coherentes y pertinentes con la acción correctiva o preventiva, la causa raíz y el hallazgo identificado, facilitando la implementación efectiva del plan de mejoramiento.

### 2.2.3 Elementos constitutivos de las metas

La eficacia de los planes de mejoramiento en la Rama Judicial depende significativamente de la adecuada estructuración de sus metas. Más allá de las características que deben reunir, es fundamental comprender los componentes básicos que conforman cada meta y que permiten su correcta formulación, implementación y seguimiento. Estos elementos constitutivos proporcionan el marco operativo necesario para transformar intenciones de mejora en acciones concretas y medibles dentro del contexto judicial. A continuación, se detallan los componentes esenciales que deben incorporarse en la definición de cada meta para garantizar su solidez metodológica y viabilidad práctica:

- 1) Unidad de medida: Define cómo se cuantificará el cumplimiento (documentos, personas, procesos, etc.).
- 2) Dimensión: Establece la magnitud específica a alcanzar.
- 3) Cronograma: Determina: Fecha de inicio: Momento en que comienza la ejecución. / Fecha de terminación: Momento límite para el cumplimiento
- 4) Plazo total: Tiempo disponible para su ejecución (generalmente expresado en semanas)
- 5) Responsables: Identifica las dependencias o funcionarios a cargo de su cumplimiento, considerando la estructura organizacional.

### 2.2.4 Alineación de las metas con la causa raíz y con el hallazgo

Para que una meta sea efectiva en un plan de mejoramiento, debe existir una clara trazabilidad entre:

- ✓ El hallazgo identificado
- ✓ La causa raíz determinada mediante la metodología de análisis
- ✓ La acción correctiva propuesta
- ✓ La meta establecida

Esta alineación garantiza que las metas no sean actividades aisladas sino respuestas estructuradas a problemas específicos identificados en procesos de auditoría o autoevaluación.

### 2.2.5 Importancia de las metas en la gestión judicial

En el ámbito de la Rama Judicial, las metas de los planes de mejoramiento adquieren especial relevancia por:

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

- 1) Fortalecimiento de la transparencia: Permiten demostrar ante los organismos de control y la ciudadanía el compromiso institucional con la mejora continua.
- 2) Mejoramiento de la gestión: Contribuyen a optimizar recursos y procedimientos que indirectamente impactan la eficiencia en la administración de justicia.
- 3) Prevención del daño antijurídico: Las metas orientadas a corregir deficiencias en procesos contractuales o administrativos previenen posibles litigios contra la entidad.
- 4) Cultura del control: Promueven prácticas de seguimiento y evaluación permanente dentro de las dependencias judiciales y administrativas.
- 5) Sistematización de buenas prácticas: Las metas cumplidas exitosamente pueden convertirse en referentes de gestión para otras dependencias administrativas o despachos judiciales.

### 2.2.6 Ejemplos de metas formuladas adecuadamente y no adecuadamente

#### Ejemplos de metas adecuadamente formuladas:

##### Ejemplo 1:

- **Meta:** Elaborar y aprobar un manual de procedimientos para la verificación de garantías en contratos de prestación de servicios especializados
- **Unidad de Medida:** Manual de procedimientos contractuales
- **Dimensión:** 1 documento aprobado
- **Fecha Inicio:** 01/05/2025
- **Fecha Terminación:** 30/06/2025
- **Plazo:** 8 semanas
- **Responsable:** Dirección Seccional de Administración Judicial

##### Ejemplo 2:

- **Meta:** Capacitar a los servidores judiciales del área de contratación en supervisión contractual y verificación técnica de cumplimiento de requisitos
- **Unidad de Medida:** Servidores judiciales capacitados
- **Dimensión:** 100% de los servidores judiciales involucrados en procesos contractuales
- **Fecha Inicio:** 01/07/2025
- **Fecha Terminación:** 31/08/2025
- **Plazo:** 8 semanas
- **Responsable:** Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla

#### Diferencia entre metas adecuadas e inadecuadas:

##### Metas adecuadas:

- ✓ Específica: “Desarrollar un formato estandarizado de lista de chequeo para verificación de garantías contractuales”
- ✓ Medible: “Capacitar al 100% de los supervisores designados en contratos vigentes”
- ✓ Temporalmente definida: “Implementar el sistema de seguimiento entre el 01/03/2026 y el 30/04/2026”



Metas inadecuadas:

- × Vaga: “Mejorar los procesos contractuales” (no especifica qué aspecto ni cómo se medirá)
- × No cuantificable: “Realizar capacitaciones” (no indica cobertura ni alcance)
- × Sin plazo definido: “Elaborar manual cuando sea posible” (no establece fechas concretas)

### 2.3 COHERENCIA Y PERTINENCIA DE LA ACCIONES Y LAS METAS

La eficacia de un plan de mejoramiento en la Rama Judicial depende fundamentalmente de la coherencia y pertinencia de las acciones y metas propuestas. Estos dos atributos garantizan que los esfuerzos institucionales se orienten efectivamente a resolver los hallazgos identificados, atacando sus causas fundamentales y no solo sus manifestaciones superficiales. Los planes de mejoramiento deben constituir respuestas estructuradas y bien diseñadas que permitan no solo subsanar las deficiencias detectadas, sino también prevenir su recurrencia y fortalecer integralmente los procesos de la administración de justicia. Los siguientes son los criterios fundamentales de coherencia y pertinencia:

- **Alineación con el Hallazgo:** Las acciones de mejora y sus metas deben responder directamente al hallazgo identificado (no conformidad o no cumplimiento) en las operaciones de la Rama Judicial. Debe existir una clara trazabilidad entre el hallazgo, la causa raíz, la acción de mejora y las metas.
- **Relación con la Causa Raíz:** Tanto las acciones como las metas deben estar directamente relacionadas con la causa raíz identificada. Esta relación asegura que las acciones tomadas abordarán efectivamente el origen del problema y no solo sus síntomas.
- **Coherencia Interna:** Las metas deben ser coherentes entre sí y con la respectiva acción. Cada meta debe contribuir de manera lógica y significativa al logro de la acción.
- **Proporcionalidad:** El alcance y la complejidad de las acciones y sus metas deben ser proporcionales a la gravedad y el impacto del hallazgo identificado.
- **Integralidad:** El conjunto de metas debe ser suficiente para lograr la acción de manera comprehensiva.
- **Factibilidad:** Las metas deben ser alcanzables con los recursos disponibles y en el contexto específico de la Rama Judicial.

### 2.4 FORMULACIÓN DE LAS ACCIONES Y ESTABLECIMIENTO DE METAS

La formulación precisa de acciones de mejora y el establecimiento adecuado de metas constituyen el núcleo operativo de todo plan de mejoramiento efectivo en la Rama Judicial. Esta fase transforma el análisis de causas en intervenciones concretas y medibles que permitirán superar las deficiencias identificadas. Una correcta formulación garantiza que las respuestas institucionales sean efectivas, verificables y sostenibles en el tiempo, contribuyendo así al fortalecimiento continuo de la administración de justicia y a la prevención de hallazgos recurrentes.

Para lograr una adecuada formulación de acciones y metas, se deben considerar los siguientes aspectos fundamentales:

- ✓ Asegurar que la acción sea lo suficientemente amplia para resolver el problema de manera integral.
- ✓ Para acciones correctivas, enfocarse en medidas específicas para eliminar la causa raíz y prevenir la recurrencia.
- ✓ Desglosar la acción en metas específicas y medibles, adaptadas a la realidad de la Rama Judicial.



- ✓ Asignar responsables, recursos y plazos para cada meta, considerando la estructura organizacional del sistema judicial.
- ✓ Establecer indicadores de desempeño para cada meta, como unidades de medida y cantidades específicas.

## 2.5 IMPLEMENTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA

La fase de implementación y verificación representa el momento crucial en que el plan de mejoramiento trasciende del ámbito teórico a la realidad operativa de la Rama Judicial. Esta etapa determina el éxito real de todo el proceso, pues incluso el plan mejor formulado resulta ineficaz si no se ejecuta adecuadamente o si no se verifica su impacto concreto.

En el contexto judicial, caracterizado por su complejidad organizacional y marco normativo específico, esta fase adquiere especial relevancia, ya que debe conjugar el rigor en la aplicación de las acciones previstas con la flexibilidad necesaria para adaptarse a las particularidades de cada despacho o dependencia. La implementación efectiva y la verificación sistemática garantizan que las mejoras no sean meramente formales sino que aporten valor sustantivo a la administración de justicia, fortaleciendo la confianza institucional y la eficiencia en el servicio público.

Para lograr una implementación efectiva y una verificación rigurosa de la eficacia de las acciones en el contexto judicial, es fundamental seguir estos lineamientos operativos:

- ✓ Ejecutar las metas según lo planificado, adaptándose a las particularidades de la Rama Judicial.
- ✓ Realizar seguimiento continuo del progreso, utilizando los mecanismos de control del SIGCMA.
- ✓ Documentar detalladamente el proceso de implementación, incluyendo desafíos y ajustes realizados en el contexto específico.
- ✓ Evaluar el cumplimiento de cada meta utilizando los indicadores establecidos.
- ✓ Determinar si la acción ha logrado el resultado deseado para el contexto de la Rama Judicial.
- ✓ Verificar que la no conformidad o no cumplimiento no se haya repetido en los procesos que las generaron.
- ✓ Para acciones correctivas, asegurar específicamente que la causa raíz ha sido eliminada.

## 2.6 INTEGRACIÓN CON EL SIGCMA

El SIGCMA constituye el marco estructural que articula los esfuerzos de mejoramiento en la Rama Judicial. La verdadera potencia de un plan de mejoramiento se materializa cuando sus componentes se integran orgánicamente con este sistema, permitiendo que las acciones desarrolladas trasciendan el ámbito correctivo inmediato y se conviertan en catalizadores de transformación institucional. Esta integración garantiza que el abordaje de hallazgos específicos contribuya simultáneamente al fortalecimiento sistémico de la administración de justicia.

Para asegurar una vinculación efectiva entre los planes de mejoramiento y el SIGCMA, deben considerarse los siguientes aspectos fundamentales:

- ✓ Las acciones de mejora, correctivas y preventivas, deben formar parte integral del proceso de mejora continua de la Rama Judicial.
- ✓ Deben estar alineadas con la política de calidad y los objetivos estratégicos de la Entidad.
- ✓ El seguimiento de las acciones de mejora, correctivas y preventivas debe ser parte de las revisiones periódicas por la alta dirección de la Rama Judicial.
- ✓ Los resultados de las acciones de mejora, correctivas y preventivas deben utilizarse para actualizar la evaluación de riesgos y oportunidades de la Rama Judicial.
- ✓ Las lecciones aprendidas y las mejores prácticas identificadas se integran en los procesos y procedimientos de la Rama Judicial, contribuyendo a una cultura de excelencia y mejora constante.



En conclusión, el marco de mejora continua en la Rama Judicial integra tres elementos clave: acciones de mejora, acciones correctivas y acciones preventivas. Mientras las acciones de mejora tienen un enfoque amplio y proactivo para optimizar procesos y sistemas, las acciones correctivas abordan problemas existentes y las preventivas anticipan posibles no conformidades. Esta estructura tripartita, alineada con estándares internacionales y adaptada al contexto judicial, permite una gestión integral de la calidad. La eficacia de este enfoque depende de la correcta identificación de causas raíz, la formulación de metas específicas y medibles, y la implementación rigurosa de las acciones planificadas.

La coherencia y pertinencia entre las acciones y sus metas asociadas son fundamentales para el éxito del plan de mejoramiento en la Rama Judicial. Esta alineación se logra asegurando que tanto las acciones como las metas estén directamente relacionadas con la causa raíz identificada y respondan al hallazgo específico. Además, la proporcionalidad, integralidad y factibilidad de las acciones y metas, junto con su adecuada documentación y seguimiento, garantizan que el proceso de mejora sea efectivo y contribuya al fortalecimiento continuo del Sistema Institucional del Control Interno y del SIGCMA, así como de la gestión general de la Rama Judicial.

Para una mejor comprensión de estos conceptos, se ilustran los siguientes ejemplos:

#### **Ejemplo de Acción Correctiva (Área de Contratación):**

Hallazgo (No Conformidad): Retrasos significativos en los procesos de contratación que afectan la adquisición oportuna de bienes y servicios.

Causa Raíz: Falta de estandarización en los procesos de contratación y ausencia de un sistema de seguimiento eficiente.

Acción Correctiva: Optimizar y estandarizar el proceso de contratación en toda la Rama Judicial para reducir los tiempos de adquisición y mejorar la eficiencia.

#### Metas:

- 1) Desarrollar un manual de procedimientos estandarizado para los procesos de contratación. Unidad de medida: Manual de procedimientos implementado. Meta: 1. Plazo: 3 meses.
- 2) Implementar un sistema de gestión de contratos automatizado. Unidad de medida: Sistema de gestión de contratos implementado. Meta: 1. Plazo: 6 meses.
- 3) Capacitar al personal involucrado en contratación sobre el nuevo manual y sistema. Unidad de medida: Porcentaje de personal capacitado. Meta: 100%. Plazo: 2 meses después de la implementación.
- 4) Reducir el tiempo promedio del proceso de contratación. Unidad de medida: Porcentaje de reducción. Meta: 30%. Plazo: 1 año desde la implementación de las mejoras.

#### **Ejemplo de Acción Preventiva (Área de Infraestructura Física):**

Hallazgo (Observación): Posible deterioro acelerado de las instalaciones judiciales debido a la falta de mantenimiento preventivo. (riesgo potencial).

Acción Preventiva: Desarrollar e implementar un plan integral de mantenimiento preventivo para las instalaciones de la Rama Judicial.

#### Metas:

- 1) Realizar un diagnóstico completo del estado de la infraestructura de todos los juzgados. Unidad de medida: Diagnóstico completo. Meta: 1. Plazo: 4 meses.



- 2) Desarrollar un plan de mantenimiento preventivo priorizado. Unidad de medida: Porcentaje de avance del plan. Meta: 100%. Plazo: 2 meses después del diagnóstico.
- 3) Implementar un sistema de gestión de mantenimiento preventivo. Unidad de medida: Sistema de gestión de mantenimiento implementado. Meta: 1. Plazo: 6 meses.
- 4) Ejecutar las actividades de mantenimiento preventivo de alta prioridad. Unidad de medida: Porcentaje de actividades ejecutadas. Meta: 30% de los juzgados. Plazo: 1 año.
- 5) Capacitar al personal de mantenimiento en el nuevo sistema de gestión. Unidad de medida: Porcentaje de personal capacitado. Meta: 100%. Plazo: 1 mes después de la implementación del sistema.

Estos ejemplos ilustran cómo se pueden formular acciones correctivas y preventivas (objetivos generales) con metas específicas (objetivos específicos), que son medibles, alcanzables y directamente relacionadas con la causa raíz del problema identificado. Cada meta contribuye de manera concreta a la realización de la acción global, abordando diferentes aspectos del problema y asegurando una solución integral.

## 2.7 FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

En el marco de la implementación de planes de mejoramiento en la Rama Judicial, es fundamental establecer con claridad la distribución de responsabilidades entre los diferentes actores. La efectividad de estos planes depende de una adecuada delimitación de funciones que, si bien son complementarias, responden a roles específicos y diferenciados dentro del Sistema Institucional de Control Interno.

El responsable principal de la formulación de los planes de mejoramiento, así como del reporte de avance y seguimiento, es el líder del proceso, jefe de la dependencia, o quien tenga a su cargo la actividad o aspecto objeto de auditoría. Esta responsabilidad directa obedece al principio de autogestión del MECI y al conocimiento específico que estos servidores poseen sobre los procesos evaluados, lo que les permite identificar soluciones pertinentes y viables.

Por su parte, la Unidad de Auditoría desempeña un doble rol complementario. En su función de enfoque a la prevención, le corresponde brindar asesoría y acompañamiento técnico-metodológico en los aspectos formales para la formulación adecuada de los planes. Simultáneamente, en su rol de evaluación y seguimiento, le asiste el deber de verificar el cumplimiento de las acciones propuestas y evaluar su eficacia y efectividad, garantizando así el cierre efectivo del ciclo de mejoramiento continuo.

Esta distribución de responsabilidades asegura tanto la apropiación institucional de los procesos de mejora como la objetividad en su evaluación, contribuyendo a la solidez y efectividad del Sistema Institucional de Control Interno de la Rama Judicial.

Ahora bien, un buen plan de mejoramiento se formula conformando un equipo responsable que identifica la causa raíz de los hallazgos usando técnicas analíticas, selecciona acciones de mejora consensuadas, coherentes, realistas y acotadas en el tiempo, las documenta en el formato o sistema establecido, con metas e indicadores específicos, implementa el plan asignando tareas y recursos, y realiza seguimiento periódico para evaluar su cumplimiento y efectividad. Es crucial que el plan sea viable, flexible, con acciones concretas y medibles orientadas a eliminar las causas de los problemas, contando con el apoyo de la Unidad de Auditoría cuando sea necesario.

Para facilitar la formulación de los planes de mejoramiento, resaltando la importancia que tiene el hecho de que se debe realizar un ejercicio técnico y juicioso de identificación de las causas, a fin de que las acciones que se planteen sean realmente efectivas y generen un impacto real y medible de intervención, que propenda por el mejoramiento de los procesos y de la operación de la Rama Judicial en general, se cuenta con los siguientes instrumentos:

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

- [Procedimiento Formulación, Evaluación y Seguimiento de Planes de Mejoramiento](#)
- [Guía Metodológica para la Formulación de Planes de Mejoramiento de la Rama Judicial](#)

Así mismo, dando aplicación al principio constitucional de colaboración armónica entre entidades del Estado para el cumplimiento de sus fines, la Rama Judicial - Dirección Ejecutiva de Administración Judicial y la [Auditoría General de la República](#) suscribieron el [Convenio Interadministrativo 020 de 2021](#), que tiene por objeto, "Aunar esfuerzos y recursos humanos, técnicos y administrativos, para apoyar la gestión administrativa del Consejo Superior de la Judicatura, mediante el uso del aplicativo denominado SIA POAS Manager".

En este sentido, el Consejo Superior de la Judicatura en cumplimiento de lo establecido en el artículo 105 de la Ley 270 de 1996, con la suscripción del mencionado convenio, adopta e implementa el SIA-POAS Manager como una herramienta para el registro y control de los planes de mejoramiento institucionales, resultado de la actividad de auditoría interna o de los ejercicios de autoevaluación, del componente Actividades de Monitoreo del [Modelo Estándar de Control Interno \(MECI\)](#) de la Rama Judicial y de los suscritos con la [Contraloría General de la República](#).

Por esta razón, los planes de mejoramiento que formulen y suscriban los responsables de los procesos auditados, con la Unidad de Auditoría o con la Contraloría General de la República, conforme al procedimiento [Formulación, Evaluación y Seguimiento de Planes de Mejoramiento](#) del SIGCMA, deben registrarse, y así mismo hacerse el seguimiento a través de la mencionada aplicación informática, a la cual se accede a través del siguiente enlace: <https://siapoas.ramajudicial.gov.co/>.

Vale mencionar que, la dinámica para la formulación de los planes de mejoramiento no cambia, en el entendido de que estos se deben elaborar conforme con el procedimiento establecido, atendiendo también los lineamientos señalados en la [Guía Metodológica para la Formulación de Planes de Mejoramiento de la Rama Judicial](#) dispuesta en el SIGCMA.

Por lo anterior, desde la Unidad de Auditoría se exhorta a los líderes de proceso, directores de unidades operativas del Consejo Superior de la Judicatura y de la Dirección Ejecutiva de Administración Judicial, a los directores seccionales de administración judicial, a los Consejos Seccionales y demás servidores judiciales responsables de implementar o hacer seguimiento a los planes de mejoramiento, a hacer uso de esta aplicación.

Finalmente, con base en el modelo de hallazgo presentado en la pestaña de **Hallazgos de Auditoría** del micrositio Web de la Unidad de Auditoría, a manera de ejemplo, se han desarrollado dos planes de mejoramiento distintos: uno que se aproxima a lo que sería considerado óptimo, y otro que ilustra un enfoque no óptimo. El propósito de este ejercicio es demostrar las diferencias significativas entre ambos enfoques y proporcionar una guía clara sobre cómo formular un plan de mejoramiento efectivo.

[Estos ejemplos se pueden encontrar en detalle en el documento descargable adjunto](#)



Además, cabe destacar que, dentro de un mismo plan de mejoramiento, e incluso dentro de una misma acción, puede haber variaciones en la calidad y pertinencia de las metas propuestas. Por ejemplo, algunas metas pueden ser evaluadas como conformes mientras que otras no lo son, o la acción general puede ser coherente y pertinente, pero una o más de sus metas pueden carecer de estas cualidades.

Esta variabilidad ilustra la complejidad inherente a la formulación de planes de mejoramiento y subraya la importancia de evaluar cuidadosamente cada componente: acciones, metas, plazos, unidades de medida y dimensiones de las metas. Cada uno de estos elementos debe ser analizado en términos de su coherencia con el hallazgo, su pertinencia para abordar la causa raíz identificada, y la razonabilidad de los plazos propuestos.

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

Las diversas combinaciones posibles de estos factores permiten una evaluación matizada de la conformidad o no conformidad del plan en su conjunto. Este enfoque holístico es crucial para desarrollar planes de mejoramiento que no solo cumplan con los requisitos formales, sino que también sean efectivos en la práctica para resolver los problemas identificados y mejorar los procesos de la organización.

## 2.8 EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD

Acorde con lo establecido en el [Procedimiento: Formulación, Evaluación y Seguimiento de Planes de Mejoramiento](#), aquí están las instrucciones claras y precisas para, en un plazo máximo de 10 días hábiles, evaluar la conformidad del plan de mejoramiento y de las acciones de mejora:

1. **Verificación inicial:** Confirmar que el plan de mejoramiento haya sido formulado, suscrito y presentado en el SIA POAS dentro del plazo establecido.
2. **Evaluación del contenido:** Corroborar que el plan de mejoramiento incluya:
  - a) Todos los hallazgos identificados en el informe de auditoría.
  - b) Las causas que originaron los hallazgos.
  - c) Acciones de mejora o medidas propuestas para controlar, corregir o eliminar las causas de las no conformidades.
  - d) Metas o actividades específicas para alcanzar las acciones de mejora.
  - e) Unidades de medida para cuantificar las metas.
  - f) Dimensión de las metas en cantidades enteras.
  - g) Fechas programadas de inicio y terminación de cada actividad.
3. **Evaluación de la conformidad:** Analizar la coherencia, pertinencia y razonabilidad de plazos
  - ❖ **Coherencia:** Verificar la relación lógica entre hallazgo, causas, acción de mejora, metas, unidades de medida y dimensiones.
  - ❖ **Pertinencia:** Evaluar si la acción de mejora propuesta corresponde a la causa del hallazgo.
  - ❖ **Razonabilidad de los plazos:** Determinar si la duración propuesta es adecuada para realizar cada acción de mejora.

Con base en el análisis y evaluación realizada, se determina si el plan o acción es Conforme o No Conforme, de acuerdo con las siguientes definiciones:

**Conformidad:** La Conformidad de un plan de mejoramiento se define como el cumplimiento de dos criterios fundamentales:

- 1) La inclusión completa de todos los elementos requeridos: hallazgos identificados, causas asociadas, acciones de mejora propuestas, metas cuantificables y un cronograma detallado de actividades.
- 2) La demostración de coherencia lógica entre estos elementos, la pertinencia de las acciones en relación con las causas identificadas, y la razonabilidad de los plazos establecidos para la implementación de las acciones.

Es importante destacar que la determinación de conformidad se limita a estos aspectos estructurales y lógicos del plan, y no implica una aprobación o juicio sobre la efectividad potencial de las acciones propuestas. Un plan conforme es aquel que cumple con estos requisitos y está estructuralmente preparado para su implementación.



**No Conformidad:** Un plan de mejoramiento se considera No Conforme cuando presenta deficiencias significativas en su estructura o contenido. Esto incluye la omisión o inclusión incompleta de elementos esenciales como hallazgos, causas, acciones de mejora, metas cuantificables o cronograma de actividades. También se considera no conforme si carece de coherencia lógica entre estos elementos, si las acciones propuestas no abordan adecuadamente las causas identificadas, o si los plazos establecidos no son razonables para la implementación efectiva de las acciones.

La No Conformidad indica que el plan requiere ajustes sustanciales antes de ser considerado apto para su implementación, con el fin de cumplir con los estándares establecidos. Esta determinación se enfoca exclusivamente en la integridad, estructura y lógica del plan presentado, sin juzgar la potencial efectividad de las acciones propuestas. El objetivo es asegurar que el plan cumpla con los requisitos formales y lógicos necesarios para una implementación adecuada.

#### 4. Toma de decisión

- a) Si el plan es **Conforme**: Indicar las razones por las cuales se considera conforme, detallando cómo cumple con los criterios de coherencia, pertinencia y razonabilidad y recomiende el inicio de la ejecución del plan de mejoramiento.

*Ejemplo: “El plan de mejoramiento se considera conforme porque aborda todos los hallazgos identificados, propone acciones de mejora coherentes y pertinentes para cada causa, y establece plazos razonables para su implementación. Se recomienda iniciar la ejecución del plan según lo programado”.*

- b) Si el plan es **No Conforme**: i) Explicar detalladamente las razones de la *No conformidad*, identificando específicamente qué aspectos no cumplen con los criterios establecidos; ii) Proporcionar recomendaciones claras y específicas para el ajuste del plan; iii) Devolver el plan al responsable para que realice los ajustes en un plazo no mayor a cinco días hábiles.

*Ejemplo: “El plan de mejoramiento se considera no conforme debido a que la acción de mejora propuesta para el hallazgo X no aborda adecuadamente la causa identificada. Se recomienda reformular esta acción para que tenga una relación más directa con la eliminación de la causa raíz. Además, el plazo propuesto para la actividad Y parece insuficiente considerando su complejidad. Se sugiere extender este plazo para asegurar una implementación efectiva”.*

5. **Seguimiento:** Si se devuelve el plan para ajustes, verificar que estos se realicen dentro del plazo de cinco días hábiles. Si no se reciben ajustes en este plazo, se entenderá la conformidad del plan original y el inicio de su ejecución.

**IMPORTANTE:** La conformidad de las acciones de mejora no implica aprobación o acuerdo sobre su efectividad, sino que se limita a la aceptación de su coherencia, pertinencia y razonabilidad de plazos.

Finalmente, en el proceso de evaluación de la conformidad de un plan de mejoramiento y sus acciones asociadas, es crucial reconocer que pueden presentarse diversas situaciones que requieren un análisis detallado y matizado. La conformidad no siempre es un concepto binario aplicable al plan en su totalidad, sino que puede variar entre los diferentes componentes del mismo.

Por ejemplo, es posible encontrar casos donde la acción general propuesta sea conforme con los criterios establecidos, pero las metas específicas no cumplan con los estándares requeridos. Igualmente, puede darse la situación inversa, donde las metas individuales sean adecuadas y bien formuladas, pero la acción general carezca de coherencia o pertinencia en relación con el hallazgo identificado.



Además, dentro de una meta específica, algunos elementos como la unidad de medida, la dimensión de la meta o los plazos propuestos podrían no cumplir con uno o más de los tres criterios fundamentales: coherencia, pertinencia y razonabilidad de plazos. En estos casos, es esencial realizar una evaluación minuciosa de cada componente.

Dada esta complejidad, es fundamental que al determinar la conformidad o no conformidad de un plan o de sus partes, se argumente y especifique claramente la decisión tomada. Esta argumentación debe basarse en una valoración individual de los criterios para cada elemento del plan, proporcionando así una evaluación transparente y bien fundamentada.

Este enfoque detallado no solo permite una evaluación más precisa y justa del plan de mejoramiento, sino que también ofrece una retroalimentación valiosa para su refinamiento y optimización. Al identificar específicamente qué aspectos cumplen o no con los criterios establecidos, se facilita la mejora continua del proceso de planificación y la efectividad de las acciones correctivas propuestas.

Con base en el hallazgo presentado anteriormente y en los ejemplos de formulación de un plan óptimo y uno no óptimo, se ha realizado un ejercicio práctico de evaluación. Este ejercicio, que se encuentra disponible en el [documento descargable adjunto](#), ilustra cómo aplicar los criterios de evaluación en situaciones concretas y cómo argumentar las decisiones de conformidad o no conformidad. Este recurso adicional proporciona una valiosa herramienta de aprendizaje y referencia para quienes están involucrados en la elaboración y evaluación de planes de mejoramiento. 

### 3 METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE CAUSAS PARA HALLAZGOS DE AUDITORÍA

El análisis de causas es una etapa crucial en el proceso de formulación de planes de mejoramiento efectivos en la Rama Judicial. Consiste en la identificación sistemática de los factores que generaron o contribuyeron a la aparición de una no conformidad, no cumplimiento u otra situación indeseable detectada durante una auditoría. Solo mediante un adecuado análisis de las causas raíz, es posible diseñar acciones correctivas o preventivas que aborden el origen de los problemas y no solamente sus manifestaciones superficiales.

La identificación precisa de las causas raíz permite:

- Evitar la recurrencia de hallazgos similares en el futuro
- Optimizar la utilización de recursos en la implementación de acciones de mejora
- Fortalecer sistémicamente los procesos de la organización
- Mejorar la calidad y eficiencia de los servicios prestados por la Rama Judicial

Este capítulo proporciona una metodología estructurada para el análisis de causas, complementando el proceso de formulación de planes de mejoramiento descrito en el documento.

#### 3.1 MARCO CONCEPTUAL DEL ANÁLISIS DE CAUSAS

En el contexto de la auditoría interna o externa, y mejora continua en la Rama Judicial, se entiende por:

- ❖ **Causa raíz:** El factor fundamental o condición que origina una no conformidad, no cumplimiento u otra situación indeseable detectada. Es el origen primario del problema, sin el cual éste no habría ocurrido.
- ❖ **Causas contribuyentes:** Factores que, si bien no son la causa principal, facilitan o aumentan la probabilidad de ocurrencia del hallazgo.



- ❖ **Análisis de causas:** Proceso sistemático orientado a identificar los factores que originaron el hallazgo, utilizando diversas técnicas y herramientas para profundizar más allá de las manifestaciones superficiales del problema.

### 3.2 IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DE CAUSAS EN LA FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO

El análisis de causas constituye el puente entre la identificación de un hallazgo y la formulación de acciones de mejora efectivas. Sin un adecuado análisis causal, las acciones propuestas en un plan de mejoramiento corren el riesgo de:

- 1) Abordar solamente síntomas o manifestaciones del problema y no su origen.
- 2) Resultar ineficaces para prevenir la recurrencia del hallazgo.
- 3) Representar un uso ineficiente de recursos al no atacar los factores causales determinantes.
- 4) Generar soluciones temporales que no resuelven el problema de fondo.
- 5) Omitir factores sistémicos que podrían afectar otros procesos o áreas de la organización.

Por tanto, dedicar tiempo y recursos suficientes al análisis de causas es una inversión que optimiza todo el proceso de mejora continua y fortalece la capacidad institucional para prevenir problemas futuros.

### 3.3 ETAPAS DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CAUSAS

El análisis de causas debe realizarse siguiendo un proceso estructurado que permita profundizar de manera sistemática en los factores que originaron el hallazgo. Se recomienda seguir las siguientes etapas:

- 1) Preparación para el análisis:
  - Conformar un equipo multidisciplinario que incluya personas directamente relacionadas con el proceso donde se identificó el hallazgo.
  - Recopilar toda la información y evidencias disponibles sobre el hallazgo.
  - Definir claramente el hallazgo a analizar, verificando que su descripción sea precisa y objetiva.
  - Establecer el alcance y profundidad del análisis requerido según la criticidad del hallazgo.
- 2) Aplicación de técnicas de análisis:
  - Seleccionar las técnicas más apropiadas según la naturaleza del hallazgo.
  - Aplicar al menos dos técnicas complementarias para cada hallazgo significativo.
  - Documentar sistemáticamente los resultados de cada técnica aplicada.
  - Validar los hallazgos con los responsables del proceso afectado.
- 3) Identificación y clasificación de causas:
  - Clasificar los factores causales identificados (causas raíz, causas contribuyentes, etc.)
  - Valorar la importancia relativa de cada causa identificada.
  - Validar las causas identificadas con evidencia objetiva.
  - Consensuar con el equipo las causas principales a abordar.
- 4) Documentación del análisis:
  - Registrar formalmente las causas identificadas en el formato establecido.
  - Establecer la relación lógica entre el hallazgo y sus causas.
  - Incluir las evidencias que respaldan el análisis realizado.
  - Preparar el insumo para la formulación de acciones de mejora.

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE CAUSAS RECOMENDADAS

La elección de la técnica de análisis dependerá de la naturaleza y complejidad del hallazgo identificado. Se recomienda utilizar al menos dos de las siguientes técnicas para cada hallazgo significativo:

#### 3.4.1 Lluvia de Ideas

La lluvia de ideas, mencionada en la [Guía Metodológica para la Formulación de Planes de Mejoramiento](#) de la Rama Judicial dispuesta en el SIGCMA, constituye una técnica fundamental que debe utilizarse como fase inicial para cualquier otro método de análisis de causas. Esta técnica permite generar un amplio espectro de posibles causas antes de profundizar en su análisis estructurado mediante otras metodologías.

##### 3.4.1.1 Procedimiento detallado

- 1) Conformar un equipo multidisciplinario con personas que conozcan el proceso donde se identificó el hallazgo.
- 2) Definir claramente el hallazgo o problema a analizar.
- 3) Establecer reglas básicas: no criticar ideas, fomentar el pensamiento creativo, buscar cantidad de ideas.
- 4) Proponer posibles causas en rondas donde cada participante aporta una idea por turno.
- 5) Registrar todas las ideas sin evaluarlas durante esta fase.
- 6) Una vez agotadas las ideas, organizar y clasificar las causas propuestas.
- 7) Eliminar duplicidades y consolidar ideas similares.
- 8) Seleccionar las causas más probables para su análisis posterior mediante técnicas más estructuradas.

##### 3.4.1.2 Ventajas de la lluvia de ideas como fase inicial

- 1) Visión amplia: Permite identificar un espectro completo de posibles causas sin limitaciones iniciales.
- 2) Participación inclusiva: Incorpora perspectivas diversas de diferentes actores del proceso.
- 3) Base para otras técnicas: Las causas identificadas sirven como insumo para aplicar técnicas más estructuradas como los 5 Por qué, Diagrama de Ishikawa o Árbol de Problemas.
- 4) Identificación de interrelaciones: Facilita detectar conexiones entre diferentes factores causales.
- 5) Rompe barreras mentales: Supera el pensamiento convencional, permitiendo considerar causas no evidentes.

##### 3.4.1.3 Integración con otras técnicas

La lluvia de ideas genera un conjunto amplio de posibles causas que luego pueden:

- ✓ Organizarse en categorías para construir un Diagrama de Ishikawa
- ✓ Priorizarse mediante votación para aplicar la técnica de los 5 Por qué
- ✓ Estructurarse jerárquicamente para elaborar un Árbol de Problemas
- ✓ Cuantificarse para realizar un Análisis de Pareto
- ✓ Utilizarse como variables para una Matriz de Análisis de Causas-Efectos

Es importante destacar que la lluvia de ideas, aunque valiosa como punto de partida, no debe utilizarse como única técnica de análisis de causas. Su fortaleza radica en ser un método inicial que posteriormente debe complementarse con técnicas más estructuradas que permitan profundizar en las relaciones causales y determinar las causas raíz del hallazgo.

### 3.4.1.4 Ejemplo aplicado a la Rama Judicial

**Hallazgo:** "Incumplimiento en los tiempos de respuesta a derechos de petición en una Dirección Seccional".

Imagen 1. Resultados de Lluvia de Ideas organizada por categorías



### 3.4.2 Técnica de los 5 Por qué

La técnica de los 5 Por qué, explicada en la Guía Metodológica para la Formulación de Planes de Mejoramiento, constituye una herramienta efectiva para profundizar en las causas de un hallazgo. Consiste en preguntar repetidamente "¿Por qué?" (generalmente cinco veces) para atravesar capas sucesivas de síntomas hasta llegar a la causa raíz del problema.

#### 3.4.2.1 Procedimiento detallado

- 1) **Primer Por qué:** Se parte del hallazgo identificado y se pregunta "¿Por qué ocurrió este hallazgo?"
- 2) **Segundo Por qué:** A partir de la respuesta obtenida, se vuelve a preguntar "¿Por qué ocurrió esto?"
- 3) **Tercer Por qué:** Se continúa el proceso, profundizando en cada respuesta.
- 4) **Cuarto Por qué:** Se avanza hacia niveles más fundamentales de causalidad.
- 5) **Quinto Por qué:** Generalmente, al llegar a esta etapa se identifica la causa raíz.

El número de iteraciones puede variar según la complejidad del hallazgo y la profundidad necesaria para llegar a la causa fundamental.

### 3.4.2.2 Ejemplos aplicados a la Rama Judicial

Aplicación de la técnica de los 5 Por qué - Función Administrativa	Ejemplo aplicado a la función jurisdiccional de la Rama Judicial
<p><b>Hallazgo:</b> En la revisión de contratos, se evidenció que el 30% carece de informes de supervisión adecuados.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (1): Porque los supervisores no están presentando los informes con el nivel de detalle requerido.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (2): Porque desconocen los criterios específicos que deben verificar en cada tipo de contrato.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (3): Porque no han recibido capacitación específica para la supervisión de los diferentes tipos de contratos.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (4): Porque no existe un programa de formación estructurado para supervisores de contratos en la entidad.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (5): Porque la función de supervisión contractual no ha sido priorizada en los planes de desarrollo de competencias del personal.</p> <p><b>Causa raíz identificada:</b> Ausencia de un programa institucional de desarrollo de competencias para supervisores de contratos, adaptado a las diferentes tipologías contractuales de la Rama Judicial.</p>	<p><b>Hallazgo:</b> El 25% de los expedientes digitalizados presentan errores de indexación que dificultan su búsqueda y consulta.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (1): Porque el personal encargado de la digitalización no está aplicando correctamente los protocolos de indexación.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (2): Porque existe confusión sobre los criterios de clasificación documental para ciertos tipos de procesos.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (3): Porque los lineamientos de indexación no contemplan todos los casos especiales que se presentan en la práctica judicial.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (4): Porque los lineamientos fueron elaborados sin suficiente participación de los operadores judiciales que conocen las particularidades de los procesos.</p> <p>→ <b>¿Por qué?</b> (5): Porque el proceso de diseño de protocolos documentales no incorpora mecanismos de retroalimentación sistemática de los usuarios finales.</p> <p><b>Causa raíz identificada:</b> Ausencia de mecanismos de retroalimentación sistemática de usuarios finales en el diseño y actualización de protocolos documentales.</p>

### 3.4.3 Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado)

Esta técnica, también descrita en la Guía Metodológica, permite visualizar las posibles causas de un problema organizándolas en categorías. Para adaptarla específicamente al contexto de la Rama Judicial, se recomienda utilizar las siguientes categorías:

**Personal:** Factores relacionados con los servidores judiciales, sus competencias, formación, carga laboral, etc.

**Métodos:** Procedimientos, instructivos, protocolos, metodologías utilizadas.

**Normatividad:** Marco legal, regulaciones, acuerdos, directrices aplicables.

**Tecnología:** Sistemas de información, equipos, infraestructura tecnológica.

**Medición:** Indicadores, métricas, sistemas de seguimiento y control.

**Ambiente:** Entorno físico, clima organizacional, factores externos.

#### 3.4.3.1 Procedimiento detallado

- 1) Definir claramente el problema o hallazgo a analizar, colocándolo en la "cabeza del pescado".
- 2) Identificar las categorías principales que pueden contener causas potenciales.
- 3) Para cada categoría, identificar causas específicas mediante lluvia de ideas con el equipo.
- 4) Profundizar en cada causa identificada, estableciendo subcausas cuando sea necesario.
- 5) Analizar el diagrama completo para identificar las causas más probables o significativas.

#### 3.4.3.2 Recomendaciones para su aplicación efectiva

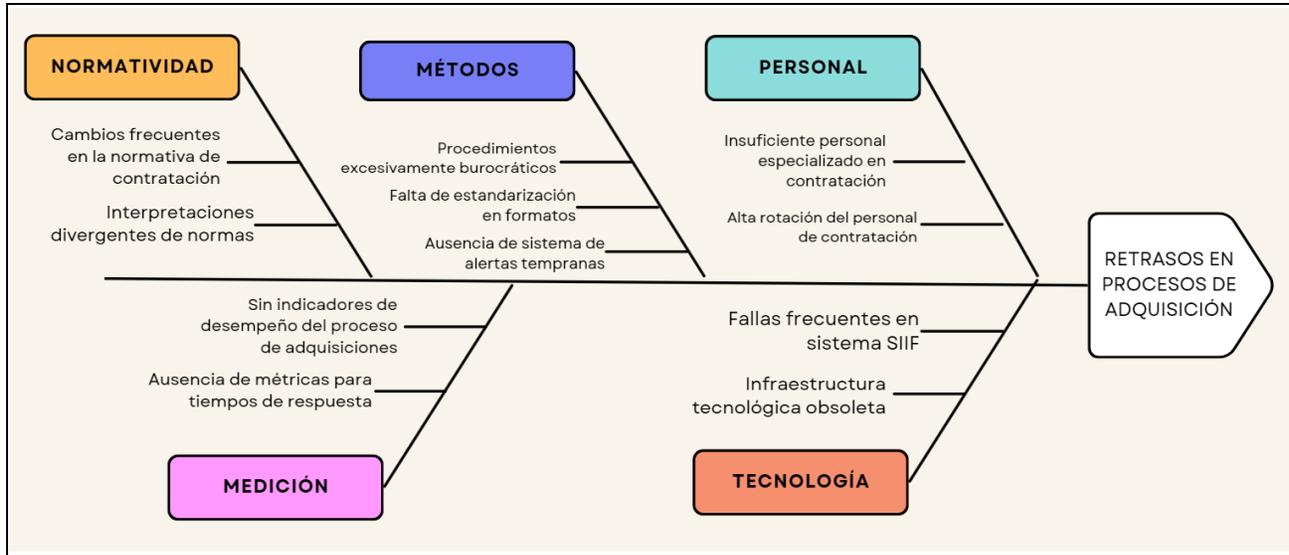
- ✓ Involucrar personas con diferentes perspectivas y conocimientos sobre el proceso afectado.
- ✓ Enfocar la discusión en causas y no en soluciones durante esta fase.
- ✓ Considerar interrelaciones entre causas de diferentes categorías.
- ✓ Identificar causas específicas del contexto de la Rama Judicial, evitando generalidades.

#### 3.4.3.3 Ejemplos aplicados a la Rama Judicial

##### Ejemplo 1:

**Hallazgo:** “Retrasos significativos en los procesos de adquisición de bienes y servicios del proceso de Compras Públicas del SIGCMA”.

Imagen 2. Ejemplo 1 del uso del Diagrama de Ishikawa o espina de pescado



☞ **Identificación de la Causa Raíz**

Analizando las diversas causas presentadas en el diagrama de Ishikawa sobre los “Retrasos en procesos de adquisición”, se determina que la causa raíz consolidada es la *“Ausencia de un sistema integrado de gestión de adquisiciones que estandarice procedimientos, optimice recursos humanos, genere alertas tempranas, y permita el seguimiento y medición efectiva del proceso”*. Esta causa raíz abarca los aspectos fundamentales de las diferentes categorías (Personal, Métodos, Normatividad, Tecnología y Medición) que contribuyen al problema central.

☞ **Relaciones de la causa raíz con las causas específicas y con el problema central por categoría**

La siguiente tabla presenta un análisis detallado de las relaciones entre las causas específicas, la causa raíz sistémica (ausencia de un sistema integrado de gestión) y el problema central (retrasos en los procesos de adquisición), organizadas por categorías fundamentales.

Tabla 1. Relaciones de la causa raíz con las causas específicas y con el problema central por categoría

Categoría	Causa	Relación con la causa raíz	Relación con el problema central
Personal	Insuficiente personal especializado en contratación	La falta de un sistema integrado impide identificar necesidades de personal especializado y distribuir eficientemente la carga laboral	La falta de personal cualificado genera cuellos de botella en etapas críticas del proceso
	Alta rotación del personal de contratación	La ausencia de procesos estandarizados y herramientas integradas reduce la satisfacción laboral y aumenta la rotación	La rotación constante implica curvas de aprendizaje repetitivas y pérdida de conocimiento institucional
Métodos	Procedimientos excesivamente burocráticos	Sin un enfoque sistémico de gestión, los procedimientos se desarrollan de forma aislada, generando redundancias y pasos innecesarios	Los pasos redundantes o innecesarios extienden los tiempos de procesamiento
	Falta de estandarización en formatos	La ausencia de un sistema integrado permite la proliferación de formatos diversos sin criterios unificados	La diversidad de formatos genera confusión, errores y reprocesos
	Ausencia de sistema de alertas tempranas	La falta de un sistema integral impide implementar mecanismos de monitoreo y alerta del proceso	Sin alertas, los incumplimientos de plazos no se detectan hasta que es demasiado tarde
Normatividad	Cambios frecuentes en la normativa de contratación	La ausencia de un sistema integrado impide la adaptación ágil y sistemática a las modificaciones	Cada cambio normativo requiere adaptación de procesos, actualización de formatos y

**Tabla 1. Relaciones de la causa raíz con las causas específicas y con el problema central por categoría**

Categoría	Causa	Relación con la causa raíz	Relación con el problema central
		normativas, generando retrasos por la necesidad de reajustes constantes de procedimientos	reaprendizaje del personal, lo que interrumpe el flujo normal de los procesos de adquisición
	Interpretaciones divergentes de normas	Sin un marco integral de gestión, cada operador interpreta las normas según su criterio, generando inconsistencias	Las diferentes interpretaciones generan inconsistencias y necesidad de revisiones adicionales
Tecnología	Fallas frecuentes en sistema SIIF	La ausencia de una plataforma integral de gestión sobrecarga sistemas parciales como el SIIF	Las interrupciones del sistema paralizan etapas críticas del proceso
	Infraestructura tecnológica obsoleta	La falta de un enfoque sistemático impide identificar necesidades de actualización tecnológica	La tecnología obsoleta es más lenta y menos confiable, generando tiempos de procesamiento mayores
Medición	Sin indicadores de desempeño del proceso de adquisiciones	La ausencia de un sistema integrado dificulta establecer métricas coherentes para evaluar el proceso	Sin medición no hay gestión eficaz, permitiendo que los retrasos se perpetúen sin corrección
	Ausencia de métricas para tiempos de respuesta	Sin un enfoque sistémico, no se priorizan mediciones clave como los tiempos de respuesta	La falta de métricas temporales impide identificar y corregir ineficiencias en el proceso

### ☞ Efectos del Problema Central

Aunque el diagrama de Ishikawa tradicional no muestra efectos, se puede identificar los siguientes efectos derivados del problema central:

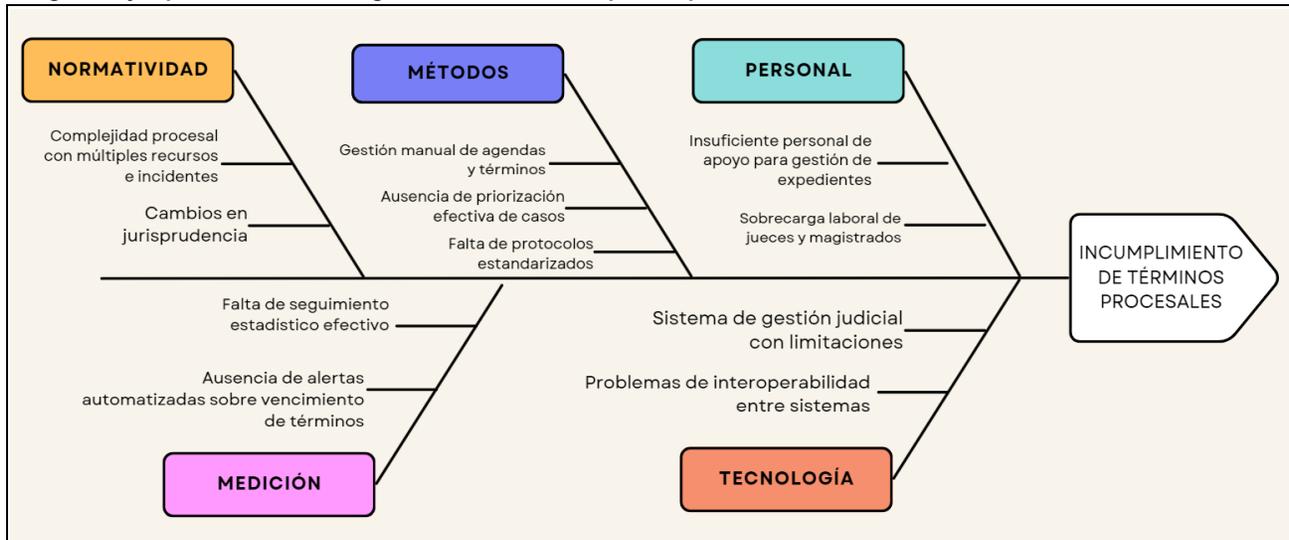
**Tabla 2. Análisis efectos directos e indirectos del problema central**

Problema Central	Efectos Directos	Efectos Secundarios
Retrasos en procesos de adquisición	<b>Incumplimiento de objetivos institucionales:</b> Las demoras en adquisiciones afectan el cumplimiento de metas y plazos de la entidad	<b>Hallazgos de auditoría y sanciones:</b> El incumplimiento de metas genera observaciones de control interno y externo
	<b>Subejecución presupuestal:</b> Los retrasos en contratación generan bajos niveles de ejecución del presupuesto	<b>Reducción de asignaciones presupuestales futuras:</b> La baja ejecución puede resultar en menor presupuesto en vigencias siguientes
	<b>Insatisfacción de áreas usuarias:</b> Las dependencias que requieren bienes y servicios ven afectada su operación	<b>Búsqueda de mecanismos alternativos de contratación:</b> Las áreas pueden recurrir a modalidades menos transparentes para satisfacer necesidades urgentes

### Ejemplo 2:

**Hallazgo:** “Incumplimiento de términos procesales en la resolución de recursos de apelación en juzgados civiles del circuito”.

**Imagen 3. Ejemplo 2 del uso del Diagrama de Ishikawa o espina de pescado**



**Causa Raíz:** “Ausencia de un sistema integral de gestión de tiempos procesales que combine alertas automatizadas, distribución equitativa de carga y seguimiento efectivo”.

### 3.4.4 Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas, también incluido en la Guía Metodológica, permite visualizar la relación jerárquica entre el problema central (hallazgo), sus causas y efectos.

#### 3.4.4.1 Procedimiento detallado

- 1) Ubicar el hallazgo o problema central en el tronco del árbol.
- 2) Identificar las causas directas e indirectas, colocándolas como raíces del árbol.
- 3) Analizar los efectos o consecuencias del problema, situándolos como ramas.
- 4) Establecer relaciones causales entre los diferentes elementos.
- 5) Validar la coherencia lógica del árbol completo.

#### 3.4.4.2 Ventajas de esta técnica

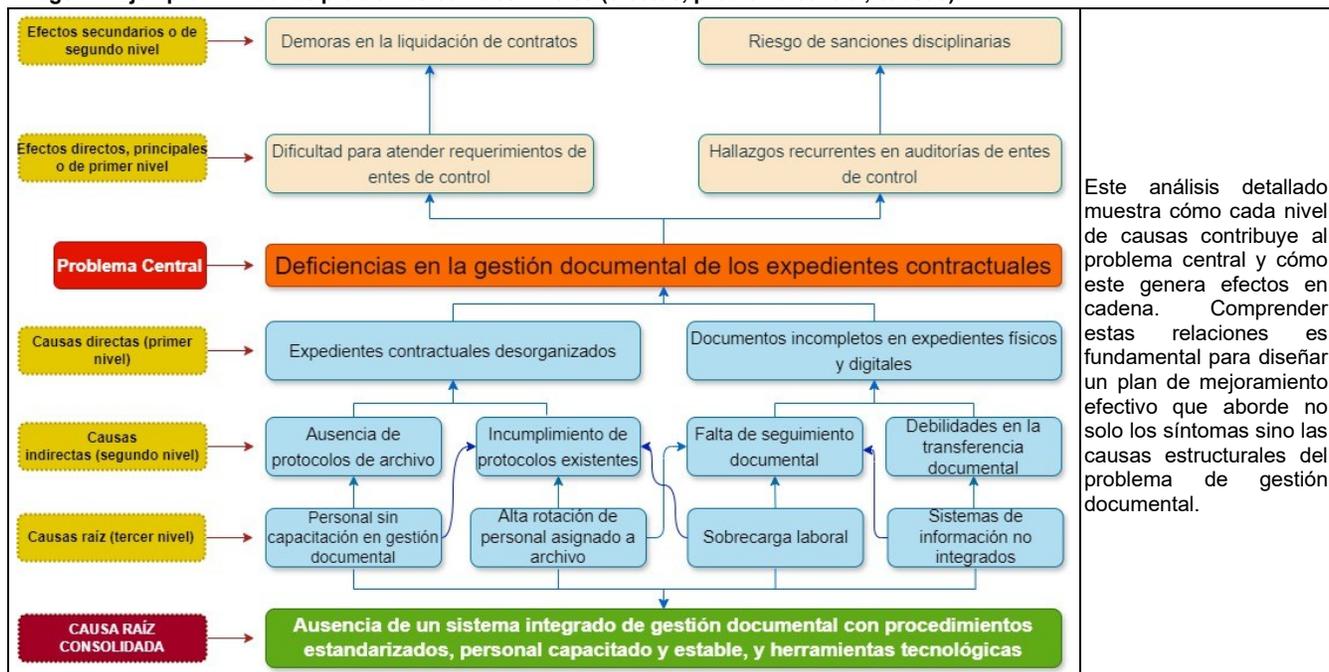
- ✓ Permite visualizar tanto causas como efectos, brindando una perspectiva completa del impacto del hallazgo.
- ✓ Facilita la identificación de relaciones causales indirectas o no evidentes.
- ✓ Proporciona un marco visual que facilita la comunicación y el consenso.
- ✓ Ayuda a priorizar las causas según su posición en la jerarquía y su impacto potencial.

#### 3.4.4.3 Ejemplos aplicados a la Rama Judicial

Ejemplo 1:

**Hallazgo:** “Deficiencias en la gestión documental de los expedientes contractuales”.

Imagen 4. Ejemplo 1: Árbol de problemas con tres niveles (efectos, problema central, causas)



Analizando el árbol de problemas sobre las “Deficiencias en la gestión documental de los expedientes contractuales”, se determina que aunque se mencionan varias causas de tercer nivel que podrían considerarse causas raíz, es necesario identificar cuál es la fundamental o la que subyace a las demás.

#### ☞ Determinación de la Causa Raíz Consolidada

Examinando las causas de tercer nivel presentadas: i) Personal sin capacitación en gestión documental, ii) Alta rotación de personal asignado a archivo, iii) Sobrecarga laboral, y, iv) Sistemas de información no integrados; la causa raíz principal sería: “Ausencia de un sistema integrado de gestión documental con procedimientos estandarizados, personal capacitado y estable, y herramientas tecnológicas adecuadas”.

Esta causa raíz consolidada, explica las múltiples manifestaciones del problema (tanto organización de expedientes como completitud documental) y abarca los componentes críticos identificados y proporciona un punto de intervención estratégico que permitiría diseñar acciones correctivas integrales:

- El factor humano (capacitación y estabilidad del personal)
- El factor tecnológico (sistemas no integrados)
- El factor procedimental (ausencia e incumplimiento de protocolos)

Al formular un plan de mejoramiento, abordar esta causa raíz implicaría desarrollar una estrategia que mejore simultáneamente los procedimientos documentales, la estabilidad y capacitación del personal, y las herramientas tecnológicas que soportan la gestión documental de los expedientes contractuales.

#### ☞ Relaciones entre Causas

El siguiente análisis detalla las relaciones causales identificadas en el árbol de problemas sobre las “Deficiencias en la gestión documental de los expedientes contractuales”. Esta tabla establece sistemáticamente las conexiones entre los tres niveles de causas: la causa raíz consolidada, las causas específicas de tercer nivel, las causas indirectas (segundo nivel) y las causas directas (primer nivel).

La estructura de esta tabla permite visualizar cómo la causa raíz fundamental se manifiesta a través de causas específicas que, a su vez, generan condiciones o situaciones intermedias, las cuales finalmente producen los problemas directamente observables. Este enfoque de análisis facilita la comprensión de las cadenas causales completas y proporciona una base sólida para la formulación de acciones de mejora que aborden cada nivel de causalidad.

**Tabla 3. Relaciones de la causa raíz con las causas específicas y con el problema central por categoría**

Causa Raíz Consolidada	Causas Raíz (tercer nivel)	Causas Indirectas (segundo nivel)	Causas Directas (primer nivel)
Ausencia de un sistema integrado de gestión documental con procedimientos estandarizados, personal capacitado y estable, y herramientas tecnológicas adecuadas	Personal sin capacitación en gestión documental	<b>Ausencia de protocolos de archivo:</b> El personal sin capacitación adecuada no tiene las competencias para desarrollar, actualizar o identificar la necesidad de protocolos de archivo efectivos	<b>Expedientes contractuales desorganizados:</b> Sin protocolos claros, cada persona archiva según su criterio, generando desorganización
		<b>Incumplimiento de protocolos existentes:</b> El personal que no ha sido capacitado adecuadamente tiende a desconocer o no comprender la importancia de los protocolos existentes	<b>Expedientes contractuales desorganizados:</b> Aun existiendo protocolos, su incumplimiento lleva a inconsistencias en la organización
	Alta rotación de personal asignado a archivo	<b>Incumplimiento de protocolos existentes:</b> La rotación constante impide la continuidad en la aplicación de protocolos, pues el personal nuevo no alcanza a interiorizarlos	<b>Expedientes contractuales desorganizados:</b> La aplicación inconsistente de protocolos debido a la rotación genera desorganización sistemática en los expedientes
		<b>Falta de seguimiento documental:</b> El personal que rota frecuentemente no desarrolla sentido de responsabilidad por el seguimiento a largo plazo de los documentos	<b>Documentos incompletos en expedientes físicos y digitales:</b> Sin seguimiento sistemático, no se detecta oportunamente la ausencia de documentos clave

**Tabla 3. Relaciones de la causa raíz con las causas específicas y con el problema central por categoría**

Causa Raíz Consolidada	Causas Raíz (tercer nivel)	Causas Indirectas (segundo nivel)	Causas Directas (primer nivel)
	Sobrecarga laboral	<b>Falta de seguimiento documental:</b> El personal con excesiva carga de trabajo prioriza tareas inmediatas sobre el seguimiento sistemático de documentos	<b>Documentos incompletos en expedientes físicos y digitales:</b> La falta de tiempo para verificar completitud documental resulta en expedientes con información parcial o faltante
		<b>Incumplimiento de protocolos existentes:</b> Ante la presión por resultados inmediatos, el personal sobrecargado tiende a omitir pasos de los protocolos que consideran "menos urgentes"	<b>Expedientes contractuales desorganizados:</b> Los atajos tomados por personal sobrecargado generan inconsistencias en la estructura y organización de expedientes
	Sistemas de información no integrados	<b>Debilidades en la transferencia documental:</b> La falta de integración tecnológica dificulta la transferencia fluida de documentación entre sistemas o dependencias	<b>Documentos incompletos en expedientes físicos y digitales:</b> Las deficiencias en la transferencia provocan pérdida o no inclusión de documentos en los expedientes
		<b>Falta de seguimiento documental:</b> La ausencia de un sistema unificado impide tener trazabilidad completa de los documentos a lo largo de su ciclo de vida	<b>Documentos incompletos en expedientes físicos y digitales:</b> La imposibilidad de rastrear documentos entre sistemas resulta en expedientes incompletos por pérdida de información en la transición entre plataformas

Como se observa en la tabla anterior, existe una compleja red de relaciones causales que origina las deficiencias en la gestión documental de expedientes contractuales. La causa raíz consolidada se manifiesta a través de cuatro causas raíz específicas (tercer nivel) que, mediante distintos mecanismos, generan ocho situaciones intermedias (causas indirectas) que finalmente producen los dos problemas directamente observables: expedientes desorganizados y documentos incompletos.

Este análisis causal revela que las intervenciones aisladas serían insuficientes para resolver el problema, pues existe una multicausalidad con efectos cruzados donde un mismo problema directo puede ser generado por múltiples rutas causales. Por ejemplo, los "expedientes contractuales desorganizados" son producto de tres causas raíz distintas que operan a través de dos mecanismos indirectos.

La visualización estructurada de estas relaciones permite comprender que un plan de mejoramiento efectivo debe abordar simultáneamente los factores humanos, procedimentales y tecnológicos identificados en la causa raíz consolidada, con intervenciones que rompan las cadenas causales en diferentes niveles para lograr un impacto significativo y sostenible.

#### ☞ Relaciones entre Efectos

A continuación se presenta el análisis de los efectos derivados de las deficiencias en la gestión documental de expedientes contractuales. Esta tabla muestra cómo el problema central genera efectos directos que, a su vez, producen consecuencias de mayor alcance o efectos secundarios, creando un impacto en cadena que afecta diversos aspectos de la gestión administrativa.

**Tabla 4. Relaciones desde el problema central hacia los efectos directos y de estos hacia los secundarios**

Problema Central	Efectos Directos	Efectos Secundarios
Deficiencias en la gestión documental de los expedientes contractuales	<b>Dificultad para atender requerimientos de entes de control:</b> Las deficiencias documentales complican la localización oportuna de información solicitada por órganos de control	<b>Demoras en la liquidación de contratos:</b> La imposibilidad de acceder eficientemente a la documentación contractual retrasa los procesos de liquidación
	<b>Hallazgos recurrentes en auditorías de entes de control:</b> La gestión documental deficiente se convierte en hallazgo reiterado en las auditorías internas y externas	<b>Riesgo de sanciones disciplinarias:</b> La persistencia de hallazgos sobre deficiencias documentales eleva el riesgo de sanciones para los responsables

Como se observa en la tabla anterior, las deficiencias en la gestión documental generan efectos que trascienden el ámbito puramente operativo, afectando aspectos legales y disciplinarios de la entidad. La dificultad para atender requerimientos de entes de control no solo produce inconvenientes administrativos como las demoras en liquidación de contratos, sino que también conduce a hallazgos

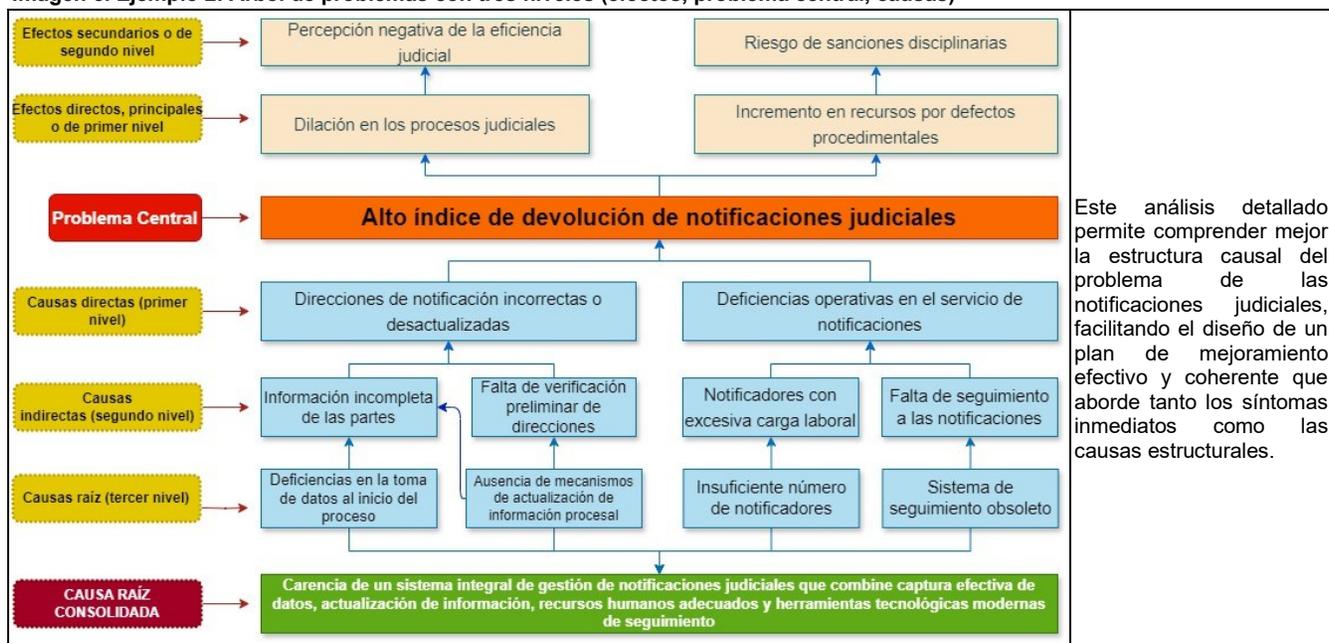
recurrentes en auditorías que, al persistir en el tiempo, incrementan la probabilidad de sanciones disciplinarias para los responsables.

Este análisis de efectos refuerza la importancia de atender las causas estructurales del problema, pues sus consecuencias pueden escalar desde simples ineficiencias operativas hasta situaciones con implicaciones legales y disciplinarias para los servidores judiciales involucrados. La comprensión de esta cadena de efectos proporciona argumentos adicionales para priorizar las intervenciones orientadas a mejorar la gestión documental como un componente crítico de la gestión administrativa en la Rama Judicial.

**Ejemplo 2:**

**Hallazgo:** “Alto índice de devolución de notificaciones judiciales”.

**Imagen 5. Ejemplo 2: Árbol de problemas con tres niveles (efectos, problema central, causas)**



Analizando el árbol de problemas sobre el “Alto índice de devolución de notificaciones judiciales”, se determina que aunque se mencionan varias causas de tercer nivel que podrían considerarse causas raíz, es necesario identificar cuál es la fundamental o la que subyace a las demás.

☞ **Determinación de la Causa Raíz Consolidada**

Analizando las causas de tercer nivel presentadas: i) Deficiencias en la toma de datos al inicio del proceso, ii) Ausencia de mecanismos de actualización de información procesal, iii) Insuficiente número de notificadores, y, iv) Sistema de seguimiento obsoleto; la causa raíz principal sería: “Carencia de un sistema integral de gestión de notificaciones judiciales que combine captura efectiva de datos, actualización de información, recursos humanos adecuados y herramientas tecnológicas modernas de seguimiento”. Esta causa raíz consolidada abarca tanto factores operativos como sistémicos que subyacen al problema central.

☞ **Relaciones entre Causas**

La siguiente tabla presenta de manera estructurada las relaciones causales identificadas para el problema del “Alto índice de devolución de notificaciones judiciales”. Este análisis establece los vínculos

entre la causa raíz consolidada, las causas específicas de tercer nivel, las causas indirectas de segundo nivel y las causas directas de primer nivel que generan el problema central.

**Tabla 5. Relaciones desde la causa raíz hacia las causas indirectas y de estas hacia las directas**

Causa Raíz Consolidada	Causas Raíz (tercer nivel)	Causas Indirectas (segundo nivel)	Causas Directas (primer nivel)
Carencia de un sistema integral de gestión de notificaciones judiciales que combine captura efectiva de datos, actualización de información, recursos humanos adecuados y herramientas tecnológicas modernas de seguimiento	Deficiencias en la toma de datos al inicio del proceso	<b>Información incompleta de las partes:</b> La captura inicial deficiente de información resulta directamente en datos incompletos para contactar a las partes	<b>Direcciones de notificación incorrectas o desactualizadas:</b> Los datos capturados de manera deficiente al inicio llevan a utilizar direcciones erróneas desde el primer intento de notificación
	Ausencia de mecanismos de actualización de información procesal	<b>Falta de verificación preliminar de direcciones:</b> Sin mecanismos de actualización, no existe un protocolo para verificar la validez de las direcciones antes de intentar notificaciones	<b>Direcciones de notificación incorrectas o desactualizadas:</b> Sin verificación previa, se intentan notificaciones en direcciones que podrían haber sido validadas como incorrectas
	Insuficiente número de notificadores	<b>Información incompleta de las partes:</b> La falta de actualización sistemática de datos procesales conduce a que información inicialmente correcta quede obsoleta	<b>Direcciones de notificación incorrectas o desactualizadas:</b> Los datos incompletos resultan directamente en direcciones imprecisas para las notificaciones
	Sistema de seguimiento obsoleto	<b>Notificadores con excesiva carga laboral:</b> La escasez de personal de notificaciones genera sobrecarga de trabajo para los notificadores existentes	<b>Deficiencias operativas en el servicio de notificaciones:</b> La sobrecarga impide que los notificadores realicen su trabajo con la diligencia y tiempo necesarios
	Sistema de seguimiento obsoleto	<b>Falta de seguimiento a las notificaciones:</b> Las limitaciones tecnológicas del sistema impiden un monitoreo eficaz de las notificaciones realizadas	<b>Deficiencias operativas en el servicio de notificaciones:</b> Sin monitoreo adecuado, no se detectan patrones de falla ni se implementan correcciones oportunas

Como se observa en la tabla anterior, el problema de la devolución de notificaciones judiciales está determinado por una compleja red de relaciones causales que convergen en dos causas directas principales: direcciones incorrectas o desactualizadas y deficiencias operativas en el servicio. La causa raíz consolidada se manifiesta a través de cuatro causas específicas que generan efectos en diferentes aspectos del proceso de notificación.

Es notable que las causas relacionadas con la información (toma de datos y actualización) convergen todas en el problema de direcciones incorrectas, mientras que las causas asociadas a recursos humanos y tecnológicos impactan principalmente en las deficiencias operativas del servicio. Este patrón sugiere que una estrategia de mejoramiento integral debe abordar simultáneamente tanto la calidad de la información como los aspectos operativos del servicio de notificaciones.

La comprensión de estas relaciones causales permite diseñar intervenciones específicas y efectivas que ataquen no solo los síntomas visibles sino las causas estructurales del problema, facilitando la formulación de un plan de mejoramiento que genere impactos sostenibles en la eficiencia del sistema de notificaciones judiciales.

#### ☞ Relaciones entre Efectos

El siguiente análisis examina la cadena de efectos generados por el problema del alto índice de devolución de notificaciones judiciales. Esta tabla muestra cómo el problema central produce consecuencias directas que, posteriormente, se traducen en efectos secundarios con impacto en la percepción y funcionamiento del sistema judicial en su conjunto.

**Tabla 6. Relaciones desde el problema central hacia los efectos directos y de estos hacia los secundarios**

Problema Central	Efectos Directos	Efectos Secundarios
Alto índice de devolución de notificaciones judiciales	<b>Dilación en los procesos judiciales:</b> Las notificaciones fallidas obligan a reiterados intentos que retrasan el avance de los procesos	<b>Percepción negativa de la eficiencia judicial:</b> Los retrasos en los procesos generan desconfianza y percepción de ineficiencia del sistema judicial
	<b>Congestión judicial incrementada:</b> Los casos con notificaciones pendientes permanecen activos, aumentando el volumen de trabajo acumulado	<b>Incremento en recursos por defectos procedimentales:</b> La congestión propicia errores procedimentales que son objeto de recursos, generando un círculo vicioso



Como se observa en la tabla anterior, el problema de las notificaciones judiciales fallidas desencadena una serie de efectos en cascada que trascienden el ámbito procesal inmediato. Los efectos directos de dilación procesal y congestión judicial no solo afectan la operatividad interna del sistema, sino que generan consecuencias secundarias con impacto en la legitimidad percibida del sistema judicial (percepción negativa) y en la carga adicional de trabajo (incremento en recursos).

Particularmente preocupante resulta el círculo vicioso identificado, donde la congestión inicial genera errores procedimentales que, al ser impugnados mediante recursos, incrementan aún más la congestión. Esta dinámica autopropagante sugiere que intervenciones parciales o temporales podrían resultar insuficientes para romper este ciclo negativo.

Esta comprensión integral de los efectos refuerza la necesidad de abordar la causa raíz del problema de manera prioritaria, pues las consecuencias no solo impactan la eficiencia operativa sino también la confianza pública en el sistema judicial, un activo intangible pero fundamental para la legitimidad institucional de la administración de justicia.

#### 3.4.4.4 Conclusiones y Recomendaciones para el Plan de Mejoramiento

- 1) **Enfoque sistémico:** La causa raíz identificada sugiere que se requiere una solución integral, no medidas aisladas.
- 2) **Priorización de intervenciones:**
  - Implementar un sistema moderno de gestión de notificaciones
  - Revisar y optimizar los protocolos de captura inicial de información
  - Desarrollar mecanismos de verificación y actualización permanente de datos
  - Asignar recursos adicionales al servicio de notificaciones
- 3) **Medidas en el corto plazo:**
  - Establecer un protocolo estandarizado de verificación preliminar de direcciones
  - Capacitar al personal para mejorar la calidad en la toma de datos
  - Implementar un sistema básico de alertas para seguimiento de notificaciones
- 4) **Medidas estructurales:**
  - Desarrollar o adquirir un sistema integrado de gestión de notificaciones
  - Revisar la planta de personal asignada a notificaciones
  - Establecer convenios interinstitucionales para verificación de datos

Este análisis detallado permite comprender mejor la estructura causal del problema de las notificaciones judiciales, facilitando el diseño de un plan de mejoramiento efectivo y coherente que aborde tanto los síntomas inmediatos como las causas estructurales.

#### 3.4.5 Análisis de Pareto

Aunque no está explícitamente mencionado en la Guía Metodológica, el Análisis de Pareto es una técnica complementaria valiosa que permite identificar los "pocos vitales" entre los "muchos triviales" - es decir, el 20% de causas que generan aproximadamente el 80% de los problemas.

##### 3.4.5.1 Procedimiento detallado

- 1) Identificar todas las posibles causas del hallazgo.
- 2) Recopilar datos sobre la frecuencia o impacto de cada causa identificada.
- 3) Ordenar las causas de mayor a menor según su frecuencia o impacto.



- 4) Calcular el porcentaje relativo y acumulado de cada causa.
- 5) Construir un diagrama que muestre la contribución de cada causa al problema total.
- 6) Identificar las causas que, en conjunto, representan aproximadamente el 80% del problema.

#### 3.4.5.2 Aplicabilidad en la Rama Judicial

- ✓ Priorizar hallazgos recurrentes en procesos judiciales o administrativos.
- ✓ Analizar causas de demoras en trámites específicos.
- ✓ Identificar los factores que más contribuyen a incumplimientos normativos.
- ✓ Determinar las principales causas de reprocesos o ineficiencias operativas.

#### 3.4.5.3 Ejemplos aplicados a la Rama Judicial

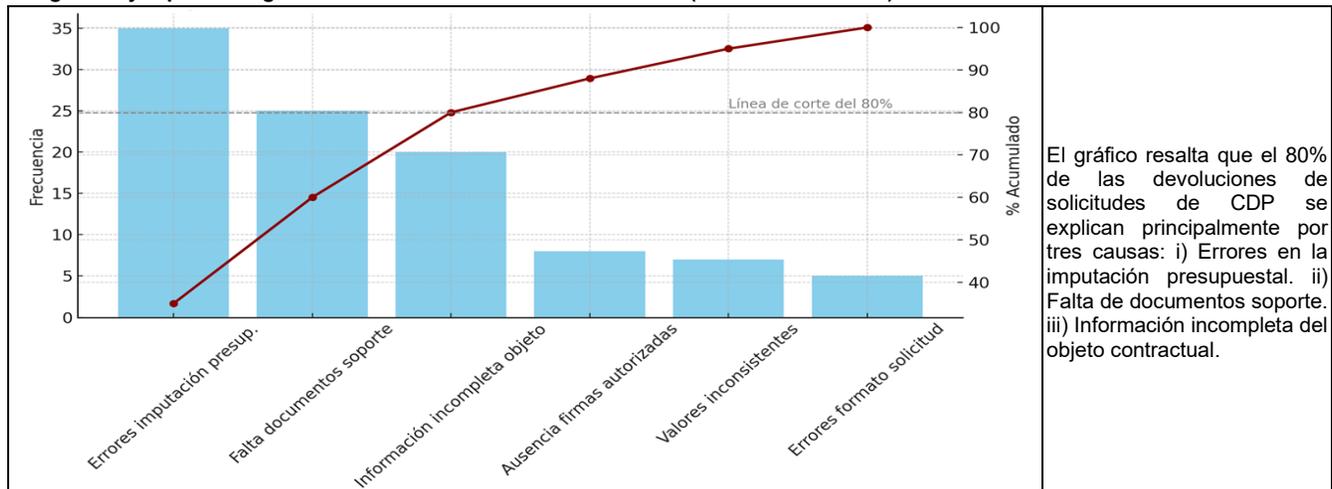
##### Ejemplo 1:

**Hallazgo:** "Devolución de solicitudes de Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP) en el proceso de Gestión Financiera del SIGCMA".

Se analizaron 100 solicitudes de CDP devueltas durante el último trimestre, identificando las siguientes causas y frecuencias:

Causa de devolución	Frecuencia	% del total	% Acumulado
Errores en la imputación presupuestal	35	35%	35%
Falta de documentos soporte	25	25%	60%
Información incompleta del objeto contractual	20	20%	80%
Ausencia de firmas autorizadas	8	8%	88%
Valores inconsistentes	7	7%	95%
Errores en el formato de solicitud	5	5%	100%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>	

Imagen 6. Ejemplo 1: Diagrama de Pareto - Función Administrativa (Gestión Financiera)



Según el análisis de Pareto, tres causas principales (errores en imputación presupuestal, falta de documentos soporte e información incompleta del objeto contractual) representan el 80% de las devoluciones de solicitudes de CDP. Enfocando las acciones correctivas en estas tres causas, se podría lograr una mejora significativa con un uso eficiente de recursos.

## ☞ Determinación de la Causa Raíz Consolidada

Analizando las causas principales identificadas en el análisis de Pareto (errores en imputación presupuestal, falta de documentos soporte e información incompleta del objeto contractual), la causa raíz consolidada es: “Ausencia de un sistema integral de gestión presupuestal que estandarice procesos, capacite adecuadamente al personal, y asegure la completitud y exactitud de la información antes de la presentación de solicitudes”

## ☞ Relaciones entre Causas

La siguiente tabla presenta un análisis estructurado de las principales causas que originan la devolución de solicitudes de Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP). A partir del Diagrama de Pareto, se identificaron las causas más recurrentes, las cuales se consolidan bajo una causa raíz común: la ausencia de un sistema integral de gestión presupuestal. Este enfoque permite comprender cómo diversos factores se interrelacionan y contribuyen al problema, facilitando la formulación de acciones correctivas más efectivas.

**Tabla 7. Relaciones causales - Función Administrativa (CDP)**

Causa Raíz Consolidada	Causas Identificadas por Pareto	Mecanismos Causales
Ausencia de un sistema integral de gestión presupuestal	Errores en la imputación presupuestal (35%)	La falta de estandarización permite que cada funcionario interprete criterios de imputación según su criterio, generando inconsistencias
	Falta de documentos soporte (25%)	Sin un sistema integral, no existen alertas ni listas de verificación que aseguren la completitud documental antes del envío
	Información incompleta del objeto contractual (20%)	La ausencia de formatos estandarizados y guías claras permite omisiones en la descripción del objeto contractual
	Ausencia de firmas autorizadas (8%)	Sin protocolos claros de autorización, se presentan solicitudes sin las validaciones requeridas
	Valores inconsistentes (7%)	La falta de controles automáticos permite discrepancias entre cifras en diferentes campos
	Errores en el formato de solicitud (5%)	Sin plantillas estandarizadas, se utilizan formatos incorrectos o desactualizados

## ☞ Relaciones entre Efectos

La siguiente tabla expone la cadena de efectos generada por el alto índice de devoluciones en las solicitudes de CDP dentro del proceso de gestión financiera. A partir del problema central, se identifican sus efectos directos e impactos secundarios que trascienden el ámbito operativo, afectando la eficiencia institucional, la ejecución presupuestal y la percepción de otras áreas. Este análisis facilita una visión integral de las consecuencias, útil para priorizar acciones de mejora.

**Tabla 8. Cadena de efectos - Función Administrativa (CDP)**

Problema Central	Efectos Directos	Efectos Secundarios
Alto índice de devolución de solicitudes de CDP	<b>Retrasos en procesos de contratación:</b> Las devoluciones obligan a corregir y reenviar solicitudes, extendiendo los tiempos del proceso	<b>Incumplimiento de cronogramas institucionales:</b> Los retrasos en contratación afectan la ejecución de proyectos y metas institucionales
	<b>Reprocesos administrativos:</b> Cada devolución genera trabajo adicional de corrección y nueva tramitación	<b>Subejecución presupuestal:</b> Los retrasos pueden resultar en menor ejecución del presupuesto asignado
	<b>Sobrecarga laboral del área financiera:</b> El personal debe dedicar tiempo adicional a resolver observaciones	<b>Pérdida de credibilidad ante áreas usuarias:</b> Las devoluciones frecuentes generan desconfianza en el área financiera

## Ejemplo 2:

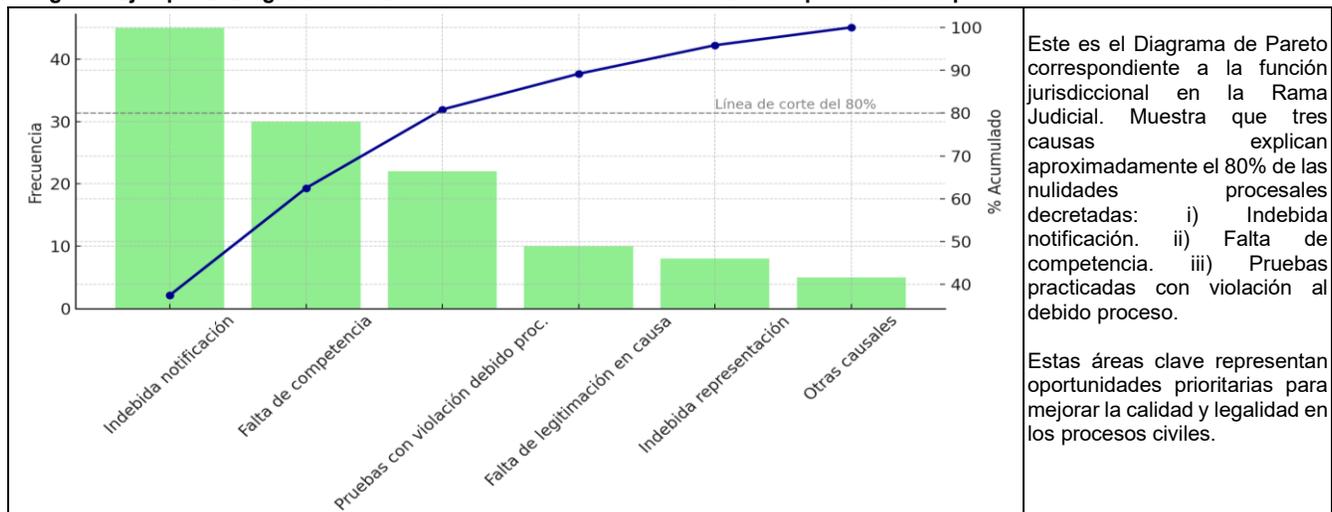
**Hallazgo:** “Incremento en nulidades procesales decretadas en procesos civiles”.

Se analizaron 120 casos con nulidades procesales decretadas durante el último semestre, identificando las siguientes causas y frecuencias:



Causa de la nulidad	Frecuencia	% del total	% acumulado
Indebida notificación	45	37,5%	37,5%
Falta de competencia	30	25,0%	62,5%
Pruebas practicadas con violación al debido proceso	22	18,3%	80,8%
Falta de legitimación en la causa	10	8,3%	89,1%
Indebida representación	8	6,7%	95,8%
Otras causales	5	4,2%	100%
<b>Total</b>	<b>120</b>	<b>100%</b>	

Imagen 7. Ejemplo 2: Diagrama de Pareto - Función Jurisdiccional - Nulidades procesales en procesos civiles



El análisis de Pareto muestra que tres causas (indebida notificación, falta de competencia y pruebas practicadas con violación al debido proceso) representan aproximadamente el 80% de las nulidades procesales decretadas. Concentrando los esfuerzos en mejorar estos tres aspectos, se podría reducir significativamente la ocurrencia de nulidades procesales.

#### ☞ Causa Raíz Consolidada

Analizando las causas principales identificadas en el análisis de Pareto (indebida notificación, falta de competencia y pruebas con violación al debido proceso), la causa raíz consolidada es: *“Carencia de un sistema integral de gestión procesal que asegure el cumplimiento de requisitos formales, la verificación de competencia y el respeto al debido proceso mediante controles preventivos y capacitación continua”*.

#### ☞ Relaciones entre Causas

La tabla siguiente presenta el análisis de relaciones causales en los casos de nulidades procesales decretadas en procesos civiles. A partir de las causas más frecuentes identificadas en el Diagrama de Pareto, se consolida una causa raíz común: la carencia de un sistema integral de gestión procesal. Esta deficiencia estructural permite la ocurrencia de múltiples errores procedimentales, evidenciados en las distintas causales de nulidad. El análisis permite comprender cómo la falta de estandarización, controles y capacitación impacta directamente la calidad y legalidad de los procesos judiciales.

Tabla 9. Relaciones causales - Función Jurisdiccional (Nulidades)

Causa Raíz Consolidada	Causas Identificadas por Pareto	Mecanismos Causales
	Indebida notificación (37,5%)	Sin un sistema integral, no existen protocolos estandarizados ni alertas que verifiquen la correcta realización de notificaciones

**Tabla 9. Relaciones causales - Función Jurisdiccional (Nulidades)**

Causa Raíz Consolidada	Causas Identificadas por Pareto	Mecanismos Causales
Carencia de un sistema integral de gestión procesal	Falta de competencia (25%)	La ausencia de herramientas de verificación automática permite que se admitan demandas sin validar previamente la competencia del juzgado
	Pruebas con violación al debido proceso (18,3%)	Sin capacitación sistemática y protocolos claros, se cometen errores en la práctica de pruebas que vulneran garantías procesales
	Falta de legitimación en la causa (8,3%)	La carencia de listas de verificación inicial permite admitir demandas sin validar adecuadamente la legitimación
	Indebida representación (6,7%)	Sin controles preventivos, se admiten actuaciones de personas sin la debida representación
	Otras causales (4,2%)	Diversos errores procedimentales menores por falta de estandarización

#### ☞ Relaciones entre Efectos

La siguiente tabla describe la cadena de efectos asociados al incremento de nulidades procesales en los procesos civiles. A partir del problema central, se identifican efectos directos que afectan el desarrollo inmediato de los procesos, así como efectos secundarios que impactan negativamente la eficiencia del sistema judicial. Este análisis evidencia cómo los errores procesales no solo retrasan la resolución de conflictos, sino que también afectan la percepción ciudadana, incrementan la carga laboral y agravan la congestión judicial, comprometiendo la calidad del servicio de justicia.

**Tabla 10. Cadena de efectos - Función Jurisdiccional (Nulidades)**

Problema Central	Efectos Directos	Efectos Secundarios
Incremento en nulidades procesales decretadas	<b>Pérdida de actuaciones procesales:</b> Las nulidades anulan actuaciones ya realizadas, perdiendo tiempo y recursos invertidos	<b>Dilación excesiva de procesos:</b> Los procesos se extienden significativamente más allá de términos razonables
	<b>Reprocesos judiciales:</b> Debe reiniciarse total o parcialmente el proceso desde el punto donde se decretó la nulidad	<b>Percepción negativa de la eficiencia judicial:</b> Los usuarios perciben el sistema como ineficaz y lento
	<b>Incremento en la carga laboral:</b> Los despachos deben manejar tanto procesos nuevos como reprocesos por nulidad	<b>Congestión judicial agravada:</b> El sistema acumula más casos activos, empeorando la congestión existente
	<b>Recursos adicionales interpuestos:</b> Las nulidades generan más oportunidades de impugnación	<b>Costos adicionales para las partes:</b> Los usuarios deben invertir más tiempo y recursos en procesos que se extienden

#### 3.4.5.4 Conclusiones Generales

Como se observa en ambos análisis, el principio de Pareto se confirma al identificar que pocas causas (20%) generan la mayoría de los problemas (80%). Sin embargo, el análisis causal más profundo revela que estas causas principales comparten una raíz común: la ausencia de sistemas integrales de gestión que combinen estandarización, capacitación, controles preventivos y herramientas tecnológicas adecuadas.

En ambos casos, los efectos trascienden el ámbito operativo inmediato, generando impactos en la percepción institucional, la eficiencia sistémica y la confianza de los usuarios. Esta comprensión integral permite diseñar planes de mejoramiento que no solo aborden las causas más frecuentes identificadas por Pareto, sino que ataquen las causas estructurales que las originan, maximizando así el impacto de las intervenciones propuestas.

#### 3.4.5.5 Recomendaciones para el Plan de Mejoramiento

##### 1) Estrategia de Intervención Basada en Pareto

- **Priorización estratégica:** Concentrar el 80% de los recursos y esfuerzos en abordar las causas principales identificadas en cada caso, asegurando el máximo impacto con la menor inversión de recursos.

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

- **Enfoque sistémico:** Aunque Pareto identifica causas específicas, las acciones correctivas deben dirigirse hacia la causa raíz consolidada para prevenir la aparición de nuevas causas menores que podrían convertirse en principales.

## 2) En los ejemplos planteados

Para la Función Administrativa (CDP):

- ✓ **Implementación de sistema integral de gestión presupuestal:**
  - Desarrollar plantillas estandarizadas con validaciones automáticas
  - Crear listas de verificación obligatorias antes del envío
  - Establecer alertas por campos incompletos o inconsistencias
- ✓ **Capacitación focalizada:** Priorizar formación en las tres causas principales (imputación presupuestal, documentos soporte y descripción del objeto contractual) antes que en causas menores.
- ✓ **Controles preventivos automáticos:** Implementar validaciones que impidan el envío de solicitudes con las deficiencias más frecuentes.

Para la Función Jurisdiccional (Nulidades):

- ✓ **Sistema de gestión procesal integral:**
  - Implementar alertas automáticas para verificación de competencia
  - Desarrollar protocolos estandarizados de notificación
  - Crear guías específicas para práctica de pruebas
- ✓ **Capacitación judicial especializada:** Enfocar programas de formación en las tres causas principales de nulidad, con énfasis práctico en casos reales.
- ✓ **Controles de calidad procesal:** Establecer mecanismos de revisión preventiva en las etapas críticas identificadas por el análisis de Pareto.

## 3) Estrategias Transversales

- **Monitoreo continuo:** Establecer indicadores específicos para cada una de las causas principales, permitiendo detectar cambios en los patrones identificados por Pareto.
- **Mejora iterativa:** Realizar análisis de Pareto periódicos para verificar si las intervenciones han reducido las causas principales y detectar si emergen nuevas causas significativas.
- **Comunicación de resultados:** Socializar los hallazgos del análisis de Pareto con las áreas involucradas, destacando que la concentración de esfuerzos en pocas causas puede generar mejoras sustanciales.
- **Evaluación de eficacia:** Medir el impacto de las acciones mediante la reducción porcentual de las causas principales, validando que efectivamente se logre el principio 80/20 en los resultados de mejora.

Estas recomendaciones aprovechan la potencia del análisis de Pareto para maximizar el retorno de inversión de los planes de mejoramiento, asegurando que los recursos limitados de la Rama Judicial se dirijan hacia las intervenciones con mayor potencial de impacto en la solución de los problemas identificados.

### 3.4.6 Matriz de Análisis de Causas-Efectos

Esta herramienta, no mencionada en la Guía pero complementaria a las anteriores, permite establecer correlaciones entre múltiples causas y efectos para identificar patrones y relaciones significativas.

### 3.4.6.1 Procedimiento

- ✓ Elaborar una matriz donde las filas representan posibles causas y las columnas, efectos o manifestaciones del problema.
- ✓ Asignar valores que indiquen la fortaleza de la relación entre cada causa y efecto.
- ✓ Calcular totales para identificar las causas con mayor impacto global.
- ✓ Analizar patrones de correlación para identificar interrelaciones significativas.

### 3.4.6.2 Recomendaciones para su aplicación

- ✓ Utilizar escalas numéricas (1-5) o cualitativas (débil-moderado-fuerte) para valorar las relaciones.
- ✓ Incorporar la perspectiva de diferentes actores del proceso en la valoración.
- ✓ Complementar con análisis cualitativo para entender el contexto de las correlaciones.
- ✓ Validar las relaciones identificadas con evidencia objetiva.

### 3.4.6.3 Ventajas de esta técnica

- ✓ Permite visualizar el impacto sistémico de cada causa
- ✓ Identifica efectos especialmente vulnerables que requieren protección
- ✓ Facilita la priorización de intervenciones basada en impacto cuantificado
- ✓ Revela interrelaciones no evidentes entre causas y efectos diversos

Esta técnica complementa efectivamente otras herramientas de análisis de causas, proporcionando una perspectiva cuantitativa que facilita la toma de decisiones sobre qué causas abordar prioritariamente en el plan de mejoramiento.

### 3.4.6.4 Ejemplos aplicados a la Rama Judicial

#### Ejemplo 1:

**Hallazgo:** "Incumplimiento de términos en el proceso de selección de contratistas del proceso de Compras Públicas del SIGCMA".

Se utilizó una escala de 0 a 3 para valorar la relación entre cada causa y efecto, donde: 0 = Sin relación, 1 = Relación débil, 2 = Relación moderada, 3 = Relación fuerte

**Tabla 11. Matriz de Análisis de Causas-Efectos - Función Administrativa (Contratación)**

Causas	Efectos	Retrasos en evaluación	Recursos interpuestos	Sanciones de entes de control	Pérdida de credibilidad	Total Impacto
Insuficiente personal especializado		3	1	2	2	8
Procedimientos complejos		3	2	1	1	7
Sistema de información limitado		2	1	1	1	5
Falta de capacitación en normativa		2	3	3	2	10
Ausencia de alertas tempranas		3	0	2	1	6
Interpretaciones divergentes de normas		1	3	2	2	8
<b>Total Vulnerabilidad</b>		<b>14</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>44</b>

Interpretación de la matriz:

- ☑ **Causa de mayor impacto global:** "Falta de capacitación en normativa" (10 puntos) - afecta significativamente múltiples efectos
- ☑ **Efecto más vulnerable:** "Retrasos en evaluación" (14 puntos) - es impactado por la mayoría de causas
- ☑ **Relaciones más fuertes:** Insuficiente personal → Retrasos en evaluación (3)

Falta de capacitación → Recursos interpuestos (3)  
 Falta de capacitación → Sanciones de entes de control (3)

#### ☞ Causa Raíz Consolidada

Analizando las causas identificadas en la matriz y sus puntuaciones de impacto (falta de capacitación en normativa: 10 puntos, insuficiente personal especializado: 8 puntos, interpretaciones divergentes de normas: 8 puntos), la causa raíz consolidada es: “Carencia de un sistema integral de gestión del talento humano especializado en contratación que garantice personal suficiente, capacitado y con herramientas normativas unificadas para el cumplimiento de términos procesales”.

#### ☞ Relaciones entre Causas

La siguiente tabla expone las causas que afectan la eficiencia del proceso de contratación, agrupadas bajo una causa raíz consolidada: la carencia de un sistema integral de gestión del talento humano especializado. A través del análisis causal se identifican los principales factores específicos que contribuyen al problema, junto con los mecanismos que los explican y una puntuación de impacto relativa. Este enfoque permite evidenciar cómo la falta de planificación, capacitación y personal técnico especializado incide negativamente en la calidad, oportunidad y eficacia de los procesos contractuales.

**Tabla 12. Relaciones causales - Función Administrativa (Contratación)**

Causa Raíz Consolidada	Causas Específicas	Mecanismos Causales	Puntuación Impacto
Carencia de un sistema integral de gestión del talento humano especializado	Falta de capacitación en normativa	La ausencia de un sistema integral impide identificar necesidades de capacitación y desarrollar programas especializados en normativa contractual	10
	Insuficiente personal especializado	Sin planificación integral del talento humano, no se dimensiona adecuadamente la planta de personal requerida para procesos contractuales	8
	Interpretaciones divergentes de normas	La falta de capacitación unificada y herramientas de consulta genera que cada funcionario interprete normas según su criterio	8
	Procedimientos complejos	Sin personal especializado suficiente, no se simplifican ni optimizan los procedimientos existentes	7
	Ausencia de alertas tempranas	La carencia de personal capacitado impide implementar sistemas preventivos de seguimiento a términos	6
	Sistema de información limitado	Sin personal especializado, no se identifican ni gestionan las limitaciones tecnológicas del proceso	5

#### ☞ Relaciones entre Efectos

La siguiente tabla presenta la cadena de efectos derivada del incumplimiento de los términos en los procesos de selección de contratistas. Se identifican tanto los efectos directos, que impactan inmediatamente la gestión contractual, como los efectos secundarios, que reflejan consecuencias estructurales más amplias para la entidad. La puntuación de vulnerabilidad asignada a cada par de efectos permite priorizar aquellos aspectos que requieren una intervención urgente, evidenciando cómo las fallas en la planificación y ejecución contractual comprometen la eficiencia operativa, la imagen institucional y la competitividad en la contratación pública.

**Tabla 13. Cadena de efectos - Función Administrativa (Contratación)**

Problema Central	Efectos Directos	Efectos Secundarios	Puntuación Vulnerabilidad
Incumplimiento de términos en selección de contratistas	<b>Retrasos en evaluación:</b> Los términos vencidos obligan a extender procesos o declararlos desiertos	<b>Subejecución presupuestal:</b> Los retrasos impiden ejecutar oportunamente el presupuesto asignado	14
	<b>Sanciones de entes de control:</b> Los incumplimientos sistemáticos generan observaciones y sanciones	<b>Pérdida de credibilidad institucional:</b> Las sanciones recurrentes afectan la imagen de la entidad	11
	<b>Recursos interpuestos:</b> Los errores procedimentales motivan impugnaciones de participantes	<b>Mayor congestión administrativa:</b> Los recursos adicionales sobrecargan el sistema	10

**Tabla 13. Cadena de efectos - Función Administrativa (Contratación)**

Problema Central	Efectos Directos	Efectos Secundarios	Puntuación Vulnerabilidad
	<b>Pérdida de credibilidad:</b> Los incumplimientos deterioran la confianza de proveedores y áreas usuarias	<b>Reducción en participación de proveedores:</b> La desconfianza limita la competencia en futuros procesos	9

Interpretación de las puntuaciones de vulnerabilidad: El efecto más vulnerable es "Retrasos en evaluación" (14 puntos), lo que indica que este es el aspecto que requiere mayor protección y control preventivo.

### Ejemplo 2:

**Hallazgo:** "Demoras en la resolución de procesos ejecutivos en juzgados civiles municipales".

**Tabla 14. Matriz de Análisis de Causas-Efectos - Función Administrativa (Contratación)**

Causas	Efectos	Vencimiento de términos legales	Congestión judicial	Insatisfacción de usuarios	Prescripción de acciones	Total Impacto
Excesiva carga laboral		3	3	2	1	9
Falta de personal de apoyo		2	3	2	1	8
Dificultades en notificaciones		3	1	3	2	9
Sistema de gestión obsoleto		2	2	1	1	6
Ausencia de priorización de casos		2	2	1	3	8
Deficiencias en gestión documental		1	1	2	2	6
<b>Total Vulnerabilidad</b>		<b>13</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>46</b>

Interpretación de la matriz

- Causas de mayor impacto global:** "Excesiva carga laboral" y "Dificultades en notificaciones" (9 puntos cada una)
- Efecto más vulnerable:** "Vencimiento de términos legales" (13 puntos)
- Relaciones más fuertes:**
  - Excesiva carga laboral → Vencimiento de términos (3)
  - Excesiva carga laboral → Congestión judicial (3)
  - Dificultades en notificaciones → Vencimiento de términos (3)

Análisis de patrones identificados

- 1) **Patrón de concentración:** En ambos casos, pocas causas (2-3) concentran el mayor impacto global, validando el principio de Pareto.
- 2) **Patrón de cascada:** Los efectos relacionados con tiempos (retrasos, vencimientos) son los más vulnerables, sugiriendo que el factor temporal es crítico en ambos procesos.
- 3) **Patrón de interrelación:** Las causas relacionadas con recursos humanos (personal insuficiente, capacitación, carga laboral) muestran impactos transversales en múltiples efectos.

### ☞ Causa Raíz Consolidada

Analizando las causas identificadas en la matriz y sus puntuaciones de impacto (excesiva carga laboral: 9 puntos, dificultades en notificaciones: 9 puntos, falta de personal de apoyo: 8 puntos), la causa raíz consolidada es: "Inadecuación estructural entre la capacidad operativa disponible (recursos humanos, sistemas de notificación y herramientas de gestión) y la demanda procesal real de los juzgados civiles municipales".

## ☞ Relaciones entre Causas

**Tabla 15. Relaciones causales - Función Jurisdiccional (Procesos Ejecutivos)**

Causa Raíz Consolidada	Causas Específicas	Mecanismos Causales	Puntuación Impacto
Inadecuación estructural entre capacidad operativa y demanda procesal	Excesiva carga laboral	La inadecuación estructural resulta en asignación de más casos de los que puede manejar eficientemente el personal disponible	9
	Dificultades en notificaciones	La capacidad limitada del sistema de notificaciones no corresponde al volumen de procesos que requieren este servicio	9
	Falta de personal de apoyo	La estructura organizacional no prevé personal suficiente para soportar la carga procesal actual	8
	Ausencia de priorización de casos	Sin herramientas adecuadas de gestión, no se puede optimizar el manejo de la carga procesal disponible	8
	Sistema de gestión obsoleto	La desactualización tecnológica impide aprovechar eficientemente la capacidad operativa existente	6
	Deficiencias en gestión documental	Los sistemas inadecuados generan ineficiencias que reducen la capacidad operativa real	6

## ☞ Relaciones entre Efectos

**Tabla 16. Cadena de efectos - Función Jurisdiccional (Procesos Ejecutivos)**

Problema Central	Efectos Directos	Efectos Secundarios	Puntuación Vulnerabilidad
Demoras en resolución de procesos ejecutivos	<b>Vencimiento de términos legales:</b> Las demoras sistemáticas llevan al incumplimiento de plazos procesales establecidos	<b>Pérdida de eficacia del sistema judicial:</b> El incumplimiento reiterado de términos debilita la confianza en el sistema	13
	<b>Congestión judicial:</b> Los procesos demorados se acumulan, incrementando el inventario de casos pendientes	<b>Círculo vicioso de ineficiencia:</b> La congestión genera más demoras, perpetuando el problema	12
	<b>Insatisfacción de usuarios:</b> Los ciudadanos perciben lentitud e ineficiencia en la administración de justicia	<b>Búsqueda de mecanismos alternativos:</b> Los usuarios recurren a otros medios de solución de conflictos	11
	<b>Prescripción de acciones:</b> Las demoras excesivas pueden llevar a la pérdida del derecho por prescripción	<b>Denegación de justicia material:</b> Los ciudadanos pierden efectivamente el acceso a la justicia	10

Interpretación de las puntuaciones de vulnerabilidad: El efecto más vulnerable es "Vencimiento de términos legales" (13 puntos), sugiriendo que el control de tiempos procesales debe ser prioritario en las intervenciones.

Las puntuaciones decrecientes en ambos casos muestran una jerarquía clara de vulnerabilidad, permitiendo priorizar las medidas de protección y los controles preventivos en el plan de mejoramiento.

### 3.4.6.5 Conclusiones Generales

Como se observa en ambos análisis, la técnica de matriz de causas-efectos permite identificar no solo las causas de mayor impacto, sino también los efectos más vulnerables del sistema. En el caso administrativo, la vulnerabilidad se concentra en aspectos operativos (retrasos, sanciones), mientras que en el jurisdiccional se enfoca en aspectos temporales y de eficacia (vencimientos, congestión).

Las causas raíz consolidadas revelan problemas estructurales: en lo administrativo, la gestión inadecuada del talento humano especializado; en lo jurisdiccional, el desbalance entre capacidad y demanda. Ambos casos sugieren la necesidad de intervenciones sistémicas que vayan más allá de soluciones puntuales.

### 3.4.6.6 Recomendaciones para el Plan de Mejoramiento

Estrategia basada en Matriz de Causas-Efectos:

- 1) **Priorización por impacto cuantificado:** Concentrar recursos en las causas con mayor puntuación de impacto global, asegurando el máximo retorno de inversión.
- 2) **Protección de efectos vulnerables:** Implementar controles específicos para los efectos con mayor puntuación de vulnerabilidad, evitando que se materialicen las consecuencias más severas.
- 3) **Intervenciones sistémicas:** Abordar las causas raíz consolidadas mediante acciones que corrijan los desbalances estructurales identificados.
- 4) **Monitoreo multidimensional:** Establecer indicadores tanto para las causas de alto impacto como para los efectos más vulnerables, permitiendo detección temprana de desviaciones.

Esta técnica de matriz proporciona una base cuantitativa sólida para la toma de decisiones en el plan de mejoramiento, complementando efectivamente las demás herramientas de análisis de causas utilizadas en la Rama Judicial.

### 3.5 DOCUMENTACIÓN DEL ANÁLISIS DE CAUSAS

El proceso de análisis de causas debe quedar documentado de manera clara y estructurada para fundamentar las acciones de mejora propuestas. Se recomienda incluir:

- 1) Ficha de Análisis de Causas

Para cada hallazgo significativo, se sugiere elaborar una ficha que incluya:

- ✓ Identificación del hallazgo (código, descripción, proceso afectado)
- ✓ Técnicas de análisis utilizadas
- ✓ Causas identificadas (clasificadas como: raíz, directas, contribuyentes)
- ✓ Evidencias que sustentan cada causa identificada
- ✓ Participantes en el análisis
- ✓ Fecha de realización del análisis

- 2) Matriz de Causas de Hallazgos

Adicionalmente, para facilitar la gestión y seguimiento, se recomienda consolidar el análisis de todos los hallazgos en una matriz que incluya:

Hallazgo	Descripción	Causa raíz	Causas contribuyentes	Técnicas aplicadas	Evidencias	Proceso afectado
H01	[Descripción]	[Causa principal]	[Otras causas]	[5 Por qué/Ishikawa/etc.]	[Referencias]	[Proceso]

Esta matriz permite visualizar patrones comunes entre diferentes hallazgos y facilita el diseño de acciones integrales que aborden causas comunes a múltiples problemas.

### 3.6 VINCULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CAUSAS CON LAS ACCIONES DE MEJORA

El análisis de causas debe constituir el fundamento directo para la formulación de acciones correctivas, preventivas o de mejora. Para garantizar esta vinculación:

- 1) **Mapeo de causas a acciones:** Cada causa identificada debe ser abordada por al menos una acción específica dentro del plan de mejoramiento.

 <p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Guía Integral para la Gestión de Hallazgos de Auditoría y Formulación de Planes de Mejoramiento en la Rama Judicial</p>	<p>SIGCMA</p>
---	---	---------------

- 2) **Validación de pertinencia:** Para cada acción propuesta, debe verificarse explícitamente que atiende la causa raíz o contribuyente identificada.
- 3) **Trazabilidad:** El plan de mejoramiento debe permitir rastrear la relación entre cada acción propuesta y la causa específica que busca abordar.
- 4) **Integralidad:** El conjunto de acciones debe abordar todas las causas significativas identificadas durante el análisis.

### 3.7 ROLES Y RESPONSABILIDADES EN EL ANÁLISIS DE CAUSAS

Para garantizar un análisis de causas efectivo, se deben definir claramente los roles y responsabilidades:

- 1) **Líder del proceso o dependencia auditada:** Responsable de liderar el análisis de causas, proporcionar recursos para el mismo y validar los resultados.
- 2) **Equipo de análisis:** Conformado por servidores judiciales con conocimiento directo del proceso afectado, encargados de aplicar las técnicas de análisis y proponer causas potenciales.
- 3) **Facilitador metodológico:** Servidor con conocimiento de las técnicas de análisis de causas, encargado de guiar el proceso y garantizar la aplicación correcta de las metodologías.
- 4) **Unidad de Auditoría:** Proporciona asesoría metodológica cuando sea requerida, y evalúa la coherencia y pertinencia del análisis de causas como parte de la evaluación del plan de mejoramiento.

### 3.8 RECOMENDACIONES PARA UN ANÁLISIS DE CAUSAS EFECTIVO

Para maximizar la efectividad del análisis de causas en el contexto específico de la Rama Judicial, se recomienda:

- 1) **Enfoque sistémico:** Considerar no solo factores puntuales del proceso afectado, sino también elementos contextuales del sistema judicial.
- 2) **Objetividad:** Basar el análisis en evidencias objetivas y datos verificables, evitando suposiciones o percepciones no fundamentadas.
- 3) **Participación:** Involucrar a diferentes niveles jerárquicos y funcionales relacionados con el proceso donde se identificó el hallazgo.
- 4) **Perspectiva preventiva:** Analizar no solo por qué ocurrió el problema, sino también por qué los controles existentes no lo detectaron o previnieron.
- 5) **Enfoque en procesos:** Centrar el análisis en los procesos y sistemas, no en personas específicas, para evitar la culpabilización y promover la mejora continua.
- 6) **Profundidad adecuada:** Adaptar la profundidad del análisis a la criticidad del hallazgo, dedicando más recursos a los hallazgos con mayor impacto potencial.
- 7) **Documentación oportuna:** Registrar el análisis mientras está en desarrollo, no retrospectivamente, para capturar todos los insights del proceso.

8) **Innovación:** Considerar causas no convencionales o aparentemente no relacionadas que podrían tener influencia indirecta en el hallazgo.

### 3.9 EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL ANÁLISIS DE CAUSAS

La calidad del análisis de causas puede evaluarse mediante los siguientes criterios:

- 1) **Profundidad:** ¿Se ha profundizado suficientemente para identificar causas fundamentales y no solo síntomas o manifestaciones superficiales?
- 2) **Evidencia:** ¿Las causas identificadas están respaldadas por evidencia objetiva?
- 3) **Pertinencia:** ¿Las causas identificadas tienen una relación lógica y directa con el hallazgo analizado?
- 4) **Especificidad:** ¿Las causas están descritas con suficiente detalle para orientar acciones concretas?
- 5) **Sistematización:** ¿Se han utilizado técnicas estructuradas para el análisis, o se ha basado en opiniones o percepciones no sistemáticas?
- 6) **Consenso:** ¿Existe acuerdo entre los diferentes participantes sobre las causas identificadas?
- 7) **Viabilidad:** ¿Las causas identificadas pueden ser abordadas mediante acciones factibles dentro del ámbito de la organización?

### 3.10 FORMACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN ANÁLISIS DE CAUSAS

Para fortalecer las capacidades institucionales en análisis de causas, se recomienda:

- 1) Incluir el desarrollo de competencias en análisis de causas dentro de los programas de capacitación de la Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla".
- 2) Formar a un grupo de facilitadores metodológicos en las diferentes dependencias y seccionales para apoyar los procesos de análisis de causas.
- 3) Desarrollar materiales didácticos específicos sobre técnicas de análisis de causas adaptados al contexto de la Rama Judicial.
- 4) Implementar comunidades de práctica para compartir experiencias y lecciones aprendidas en análisis de causas entre diferentes dependencias.
- 5) Establecer un repositorio de casos ejemplares de análisis de causas que puedan servir como referencia para futuros ejercicios.

### 3.11 CONCLUSIONES

El análisis de causas constituye un elemento fundamental para la formulación de planes de mejoramiento efectivos en la Rama Judicial. Su correcta aplicación permite trascender las soluciones superficiales y temporales para abordar los factores estructurales que originan los hallazgos identificados en las auditorías.



La metodología presentada proporciona un enfoque estructurado y sistemático para identificar las causas raíz de los hallazgos, adaptado a las particularidades del contexto judicial. La combinación de diferentes técnicas complementarias permite una comprensión integral de los factores causales, facilitando el diseño de acciones que efectivamente prevengan la recurrencia de los problemas identificados.

El tiempo y recursos invertidos en un análisis de causas riguroso representan una inversión estratégica que optimiza la efectividad de los planes de mejoramiento y fortalece la capacidad institucional para la mejora continua en la administración de justicia. Un análisis de causas adecuado es la base para que las acciones correctivas y preventivas generen un impacto duradero y significativo en la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios judiciales.

**JUDITH ESPERANZA GÓMEZ ZAMBRANO**

Directora Unidad de Auditoría

Elaboró

**JORGE ANTONIO GONZÁLEZ TOBITO**

Profesional Especializado

Bogotá D.C., 28 de mayo de 2025