

**JEP 2033**

**Estudio prospectivo de la Jurisdicción Especial para la Paz al  
horizonte del año 2033**

**CENTRO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
PROSPECTIVA  
UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**

**Dirigido a:**

**Justicia Especial para la Paz**



**Bogotá, 23 de diciembre de 2019**

**JEP 2033**

**Estudio prospectivo de la Jurisdicción Especial para la Paz al  
horizonte del año 2033**

**Investigador Principal**

**FRANCISCO JOSÉ MOJICA**

**Director**

**CENTRO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y  
PROSPECTIVA**

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA**

**Investigadores auxiliares**

**LUZ MARTHA MELO**

**MARÍA JULIANA QUIROGA**

**Maestría en Pensamiento Estratégico y Prospectiva**

La Universidad Externado de Colombia expresa sus agradecimientos a la Jurisdicción Especial para la Paz por la confianza depositada en la Facultad de Administración de Empresas y a los expertos que acompañaron con sus aportes, dedicación y compromiso hacia la construcción del futuro para la Jurisdicción, mediante el desarrollo del Estudio Prospectivo Estratégico de la Jurisdicción Especial para la Paz al horizonte del año 2033.

**Bogotá, 23 de diciembre de 2019**

## EXPERTOS PARTICIPANTES

Acevedo Juan Carlos	Unidad de Investigación y Acusación	Fiscal
Aguirre Mauricio	Unidad de Investigación y Acusación	Fiscal
Bernal Andrés	SRVR	Magistrado Auxiliar
Castillo Camilo	GRAI	Profesional Especializado 33
Franco Francisco	Sección de Apelación	Profesional Especializado 33
Granados Amanda	Subdirección de Fortalecimiento Institucional	Subdirectora
Hernández Julián David	Subdirección de Fortalecimiento Institucional	Profesional Especializado
Hurtado Liliana	Unidad de Investigación y Acusación	Profesional experto
Leguizamón Rosemberg	Subdirección de Planeación	Profesional Especializado
Mora Ángela	Dirección de Asuntos Jurídicos	Director
Muñoz Yomar	Subsecretaría	Profesional
Olivella Ana	Secretaría Ejecutiva	Asesora
Parra González Adela	Subdirección de Planeación	Subdirectora
Pedraza Oscar Javier	Subdirección de Fortalecimiento Institucional	Profesional Especializado
Rivera Luis Felipe	Dirección de T.I.	Director
Rodríguez Harbey	GRAI	Profesional especializado 33
Ruge Anibal	Subdirección de Planeación	Profesional Especializado II
Salas Riaño Juan David	Subsecretaría	Contratista
Sierra Susy	Subsecretaría	Asesora
Suárez Polo Felix	Subdirección de Planeación	Profesional Especializado
Torres Pilar	Secretaria Ejecutiva	Asesora
Torres Jaime Alberto	Unidad de Investigación y Acusación	Profesional experto

## Contenido

<b>1. JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....</b>	<b>9</b>
2.1 Explorar el futuro para obrar en el presente.....	10
2.2 El futuro es múltiple .....	11
2.3 El futuro se construye .....	11
2.4 Los actores sociales .....	14
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
3.1 Objetivo general.....	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
<b>4. METODOLOGÍA .....</b>	<b>19</b>
4.1 Método de la prospectiva estratégica.....	19
4.2 Modelo prospectivo estratégico .....	20
<b>5. EJECUCIÓN DEL MODELO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>27</b>
5.1 El estado del arte .....	27
5.2 Estudio de inteligencia competitiva.....	27
5.3 FACTORES DE CAMBIO .....	28
5.3.1 Factores Tecnológicos .....	28
5.3.2 Factores Misionales .....	35
5.3.3 Factores Estructurales y de organización.....	41
5.3.4 Factores de Legitimidad.....	42
5.4 VARIABLES ESTRATÉGICAS .....	53
5.4.1 Organización de las variables según su causalidad dentro del plano cartesiano de motricidad - dependencia.....	56
5.5 JUEGO DE ACTORES .....	61
5.5.1 Estrategias y relaciones de fuerza de los actores sociales.....	61
5.5.2 Grado de poder de los actores sociales .....	63
5.5.3 Relaciones de poder de los actores.....	65
5.5.4 Retos de la justicia especial para la paz.....	66
5.5.5 “Campos de batalla” y conflictividad de los retos.....	67

5.5.6	Síntesis de los “Campos de Batalla” .....	69
5.5.7	Estrategias de los actores sociales .....	70
5.6	ESCENARIOS POSIBLES .....	71
5.6.1	Variables, Retos e Hipótesis de futuro .....	73
5.6.2	Escenarios posibles al año 2033.....	77
5.6.3	Escenario 1: Retando a la Justicia para la Paz .....	77
5.6.4	Escenario 2: Huella en Justicia Especial.....	79
5.6.5	Escenario 3: JEP Restaurativa.....	81
5.7	ESCENARIO “APUESTA”.....	83
5.7.1	Grado de dificultad de los escenarios .....	83
5.8	ESCENARIOS PROBABLES .....	85
5.8.1	¿Para dónde vamos? Escenario probable.....	87
5.8.2	Relación de razones a favor y en contra de cada hipótesis. ....	88
5.8.3	El futuro se construye.....	93
5.9	“PLAN VIGÍA” .....	93
5.10	ESTRATEGIAS Y PROYECTOS.....	100
5.10.1	<i><b>ESTRATEGIA I: Desarrollo de tecnologías digitales e "inteligentes" que apoyen el trabajo de la JEP.....</b></i>	<i>101</i>
5.10.2	<i><b>ESTRATEGIA II: Modelo de Justicia Especial.....</b></i>	<i>102</i>
5.10.3	<i><b>ESTRATEGIA III: Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP.....</b></i>	<i>103</i>
5.10.4	<i><b>ESTRATEGIA IV: Articulación y relacionamiento interinstitucional. ....</b></i>	<i>103</i>
5.10.5	<i><b>ESTRATEGIA V: Gestión del riesgo (Sistema de gestión, control y evaluación)....</b></i>	<i>103</i>
5.10.6	<i><b>ESTRATEGIA VI: Imagen y visibilidad. ....</b></i>	<i>104</i>
5.10.7	<i><b>ESTRATEGIA VII: Seguimiento al régimen de condicionalidad. ....</b></i>	<i>104</i>
5.10.8	<i><b>ESTRATEGIA VIII: Participación de las víctimas.....</b></i>	<i>105</i>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>7.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>108</b>

## GRÁFICOS

Gráfico 1 El futuro lo construyen los actores sociales desde el presente .....	20
Gráfico 2 Etapas del modelo de la prospectiva estratégica .....	21
Gráfico 3 Tipos de escenarios .....	24
Gráfico 4 Arquitectura soluciones TI .....	32
Gráfico 5 Procesos reportados a la SAI .....	36
Gráfico 6 Disposición de las variables según la lógica del “análisis estructural” .....	54
Gráfico 7 Plano de influencias.....	55
Gráfico 8 Proyección sobre la línea diagonal o bisectriz.....	57
Gráfico 9 Variables estratégicas organizadas según su proyección sobre la línea bisectriz del plano cartesiano.....	58
Gráfico 10 Variables estratégicas organizadas dentro de un contexto de causalidad.....	60
Gráfico 11 Calificación del poder de los actores sociales.....	65
Gráfico 12 Campos de batalla que generan las posiciones de los actores sociales con respecto a los retos. ....	68
<b>Gráfico 13</b> Gráfico de convergencias entre actores de orden 3.....	69
Gráfico 14 Futuro posible, probable, “apuesta”, deseable.....	72
Gráfico 15 Grado de dificultad de los escenarios y de sus respectivas variables e hipótesis .....	83
Gráfico 16 Peso de los argumentos hipótesis 1 .....	88
Gráfico 17 Peso de los argumentos hipótesis 3 .....	90
Gráfico 18 Peso de los argumentos hipótesis 4 .....	91
Gráfico 19 Peso de los argumentos hipótesis 5 .....	92

## **TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Escenario 1 Retando a la Justicia para la Paz .....	78
<b>Tabla 2</b> Escenario 2 Huella en Justicia Especial.....	79
<b>Tabla 3</b> Escenario 3 JEP Restaurativa.....	81
<b>Tabla 4</b> Recomendabilidad de los escenarios - Ábaco de François Régnier.....	84
<b>Tabla 5</b> Escala de calificación de las probabilidades de los eventos .....	87
<b>Tabla 6</b> Escenario probable y tendencial.....	87
<b>Tabla 7</b> Escenarios ordenados de mayor a menor según las probabilidades de cada uno hasta llegar a un acumulado del 84% .....	94
<b>Tabla 8</b> Escenario "A ciegas" .....	95
<b>Tabla 9</b> Escenario "Impopulares por ciegos" .....	96
<b>Tabla 10</b> Escenario “Populares pero ineficientes” .....	97
<b>Tabla 11</b> Escenario “Ciegos y solos” .....	98
<b>Tabla 12</b> Escenario "A media luz" .....	99

## 1. JUSTIFICACIÓN Y PROPÓSITO

Como corolario del Acuerdo de Paz, suscrito entre el Estado colombiano y la organización insurgente de las FARC, aparece un mutuo compromiso denominado “Sistema Integral de Verdad, Justicia y no Repetición”

el cual requería una Institución de Administración de Justicia que fue la “Jurisdicción Especial para la Paz” (JEP).

La JEP fue concebida como una organización de índole transicional en el ámbito de la justicia con una vigencia de 20 años, período en el cual debería administrar justicia frente a los delitos cometidos por los integrantes de la insurgencia y satisfacer los derechos de las víctimas buscando la reparación de las faltas para, de esta manera, llegar a la paz en el territorio nacional.

Esto explica su visión al año 2033 (JEP, 2019):

*“...haber hecho justicia, esclareciendo y estableciendo las responsabilidades penales individuales sobre los crímenes más graves y representativos cometidos durante el conflicto armado colombiano y resolviendo la situación jurídica de todos los comparecientes a la JEP, contribuyendo así a la construcción de la paz y la reconciliación nacional”.*

La exploración del mañana, que constituye este estudio denominado “JEP 2033”, irá a reforzar la marcha que la Jurisdicción Especial para la Paz ha emprendido por el sendero del futuro, de la mano de la prospectiva estratégica, disciplina que le permitirá reconocer los pilares sobre los que se encuentra cimentado su presente y, sobre ellos, explorar los futuros posibles que tiene delante de sí. Asimismo, haciendo uso de las leyes de probabilidades, irá a reconocer las incógnitas del futuro y los peligros que la pueden acechar en la travesía por las aguas del mañana.

El estudio prospectivo que contiene este informe no solo es el derrotero de la organización hacia el mañana sino la sumatoria de las voluntades de un grupo de avezados funcionarios que accedieron a reflexionar pacientemente sobre las imágenes de la Jurisdicción Especial para la Paz, trece años adelante, con el propósito de elegir las mejores opciones que permitan

construirla y moldearla siguiendo el pensamiento de quienes la concibieron y diseñaron al culminar los diálogos de la paz y al tenor de la voluntad y el esfuerzo de quienes hoy integran y llevan a cabo las tareas de esta institución.

Lo anterior se precisa en responder cinco preguntas que son los interrogantes clásicos de la ortodoxia prospectiva, a saber;

¿En dónde se encuentra actualmente la Jurisdicción Especial para la Paz? Habida cuenta que desde 2018 inició sus operaciones.

¿Hacia dónde se encamina? Es decir, qué dirección está tomando actualmente.

¿Hacia dónde desea ir? Lo que significa, cuál es el futuro que elige como referente para encaminar sus acciones.

¿Con qué tropiezos se puede encontrar? No todo es camino allanado. Sino que con seguridad encontrará traspies que pueden ser evitados.

¿Cómo se puede construir el futuro? Es decir, qué estrategias se deberán poner en práctica para alcanzar el mañana que se ha decidido construir.

Este itinerario del presente al futuro permitirá a la Jurisdicción Especial para la Paz obtener la luz necesaria para iluminar el camino de su éxito y lograr su gran anhelo que consiste en constituirse como referente mundial en el campo de la justicia transicional.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

No basta con estar motivados, tener vocación de éxito y emprender la búsqueda permanente de la excelencia si desconocemos a dónde conduce el sendero que vamos a emprender. Y elegir el camino adecuado significa reconocer las reglas de juego mundiales, sin ignorar las vías por donde se han orientado las instituciones que ocupan los primeros puestos de la excelencia mundial.

La función de orientador, de faro y de vigía corresponde a la prospectiva estratégica, disciplina que tiene como finalidad: analizar el futuro, para comprenderlo y poder influir sobre él (Durance, 1955-1966, pp. 21-24). En otras palabras: hacer del futuro nuestro aliado para que su luz, como la del faro, nos ilumine las acciones que estamos llevando a cabo en el presente.

Es así, como las organizaciones exitosas del mundo acceden a ser competitivas y en consecuencia triunfadoras. Gaston Berger, el padre de esta disciplina, la concebía como “antropología prospectiva”, literalmente una *ciencia del hombre del futuro* que le permita tomar las mejores decisiones *viendo a lo lejos, amplia y profundamente*, de manera que la percepción del futuro permita sentar las bases del presente (Durance, 1955-1966, pp. 21-24).

De esta índole es el análisis prospectivo estratégico que ha llevado a cabo la Jurisdicción Especial para la Paz y que es la consolidación de un gran esfuerzo, el cual involucró a los funcionarios de alto nivel de esta organización con el liderazgo de la Subdirección de Planeación. Proyecto que está llamado a convertirse en la “*carta de navegación*” de la JEP y que se articula con los propósitos futuristas y el espíritu de excelencia de esta institución.

## 2.1 Explorar el futuro para obrar en el presente

*La trayectoria de la historia nunca está predeterminada, siempre hay otras salidas diferentes. Si observamos el pasado, podremos siempre constatar que los hechos de la historia no eran inevitables, sino que hubieran podido ocurrir de otra manera. Lo cierto es que ante cualquier situación siempre puede ocurrir lo mejor lo mismo que lo peor. Las sociedades modernas pueden escoger entre convertirse en Atenas sin los esclavos o regresar a la barbarie.*

*Los sueños están ligados a la incertidumbre, se alimentan de ella y cuando la crean entonces la destruyen. Esta pareja dialéctica acaba con cualquier rastro de adivinación porque ésta haría del hombre un desesperado. La certidumbre absoluta del mañana sería la sentencia de muerte de la imaginación y acabaría con la fuerza de la voluntad.*

*La prospectiva es un mensaje de esperanza para todos los que quieren tomar el destino en sus manos. Imaginar un porvenir diferente, es comenzar a cambiar el presente. El sueño hace fecunda la realidad. ¡Adelante conspiradores del futuro para que la utopía de hoy se convierta en la realidad del mañana ¡”.*

*Michel Godet.*

(Godet, 2007, pp.1-3).

La teoría en la cual está fundada el estudio prospectivo de la JEP se refiere a tres tipos de planteamientos conceptuales.

- El futuro es múltiple
- El futuro se construye
- Es fundamental reconocer el papel de los actores sociales

## 2.2 El futuro es múltiple

Los seres contingentes tienen la capacidad de elegir entre diversos futuros: buenos, regulares o malos. De esta manera se hace meritorio el logro y el éxito. Bertrand de Jouvenel en *“El Arte de la Conjetura”* denomina los diferentes futuros posibles como *“futuribles”* teoría que a su vez coincide con lo expresado por los “escolásticos”, ocho siglos antes, quienes mencionaban las alternativas de futuros posibles como *“futuribilia”* (Jouvenel, 1964).

Para la prospectiva dichos futuros existen en el mundo de lo imaginario, pero permiten analizarlos y encontrar el más conveniente para ser construido estratégicamente desde el presente. Esta segunda afirmación es consecuencia de la primera; pues si no hay un futuro sino varios futuros, aquel que elijamos debe ser construido desde el presente o de lo contrario nunca sucederá.

## 2.3 El futuro se construye

La construcción del futuro es el punto central de la escuela voluntarista de prospectiva, la cual a su vez se apoya en la “filosofía de la acción” cuyo exponente destacado fue Maurice Blondel. Para el filósofo francés de la primera mitad del siglo anterior, debe haber un equilibrio entre el pensar y el obrar, es decir entre la concepción del futuro y su realización.

La corriente “voluntarista”, conocida como la “escuela francesa” porque sus padres fundadores fueron franceses. Desde Gastón Berger quien la bautizó como “prospectiva”, pasando por Bertrand de Jouvenel quien aportó el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, hasta Michel Godet quien le dio un modelo, un método y una base matemática<sup>1</sup>.

Vale la pena detenernos un instante en el pensamiento de Bertrand de Jouvenel expresado en su obra maestra *“El arte de la conjetura”*, cuyo solo título constituye la mejor definición de “prospectiva”. A diferencia de los norteamericanos partidarios del *“forecasting”* y el manejo

---

<sup>1</sup> Hoy en día, estos conceptos han dado pasos adelante con los trabajos de la profesora Eleonora Mansini y su enfoque de “previsión humana y social”, en la Universidad Gregoriana de Roma; los desarrollos del “foresight” en países como: Gran Bretaña, Dinamarca, Finlandia y Australia.

de las leyes de probabilidad, Jouvenel hace énfasis en los “futuros posibles”, para los cuales acuñó la palabra “*futuribles*”.

Para el “*forecasting*” existe un solo futuro que puede ser detectado mediante consulta a “expertos” y extrapolación de tendencias. El futuro es visto, en consecuencia, como una realidad lineal que proviene del pasado y nos da indicios de su paso por el presente. Para la prospectiva, por el contrario, no existe uno sino muchos futuros, con lo cual desconoce la “linealidad” como único criterio para reconocer la realidad, y adopta una percepción múltiple de ésta. De manera que, al no enfatizar la percepción del futuro como una realidad única, necesariamente acepta la posibilidad de que allí ocurran diversas situaciones, ya sea como evolución del presente o como ruptura de éste.

De hecho, la exploración de los “futuribles” aporta un aire nuevo a la lectura de la realidad porque presenta alternativas múltiples a la situación del mañana. Lo más importante es que estas visiones de lo posible no necesariamente deben ser continuaciones o variaciones del presente sino, en muchos casos, fenómenos que constituyen discontinuidades y rupturas de las condiciones presentes.

El “arte de la conjetura” podría ser visto, entonces, como un proceso intelectual a través del cual tratamos de representar lo que puede suceder, vale decir los “futuros posibles” pero también lo que nos gustaría que sucediera, es decir nuestros sueños y nuestros anhelos. Los primeros corresponden a percibir la realidad de manera objetiva tratando de leer las posibles situaciones del futuro. Los segundos hacen parte del discernimiento subjetivo, dentro del cual se encuentran nuestras esperanzas y nuestros intereses.

Al analizar el futuro, es necesario tener en cuenta los conceptos de presente y de pasado. Para la Real Academia de la Lengua el futuro es un tiempo “que está por venir” (RAE, 2019). Somos conscientes de que vivimos en el presente, tenemos memoria del pasado y esperamos que sobrevenga el futuro. Sobre los hechos del pasado ya no podemos hacer nada. No tenemos ninguna gobernabilidad, pero sí conocimiento. Es el lugar de los hechos conocibles y de la memoria. No podemos obrar sobre ellos, pero, en cambio, conservamos de ellos la

experiencia de lo acaecido, la cual nos sirve para interpretar el presente. De hecho, el presente se explica por el pasado. Lo que somos como país, como organización o como persona se explica por decisiones afortunadas o desafortunadas que tomamos en el pasado. El presente es, por lo tanto, tributario del pasado. Podríamos decir que el presente es el “pasado” del futuro.

Pero, a su vez, el futuro depende del presente, porque las acciones que realizamos actualmente van a permitir moldear y acuñar lo que irá a ser el futuro. En consecuencia, la realización del futuro depende solamente de nuestra decisión es decir de un acto de nuestra voluntad.

Por esta razón, Jouvenel explica que el futuro es del dominio de la voluntad y para que este acto sea exitoso se requiere el ejercicio de la libertad y necesariamente la luz del intelecto.

Maurice Blondel, el filósofo de la acción, arriba citado, decía con acertada razón una frase que, posteriormente, fue tomada como el slogan de la prospectiva “el futuro no se predice sino se construye”, concepto en el que coincide con Peter Drucker quien explicaba con cierta dosis de ironía que “a mejor manera de predecir el futuro era construirlo”.

Sin embargo, sí como podemos construir un futuro conveniente, podemos también estar poniendo los ladrillos de un futuro equivocado, pues el hombre tiene la libertad necesaria para hacer tanto lo uno como lo otro. Todo dependerá de que el acto de la voluntad esté iluminado por la luz del intelecto con lo cual disminuiría el riesgo de equivocarnos si el punto de referencia fuera el bien común y no necesariamente el bien individual. Como veremos más adelante, los hombres que son los constructores naturales de su futuro están inclinados a obrar en defensa de sus propios intereses.

Ahora bien, existe una paradoja, muy interesante, entre el pasado y el futuro. Con referencia al pasado, el hombre posee la claridad que le puede proporcionar la memoria, pero no ejerce dominio sobre los hechos, no puede poder en práctica su voluntad, porque son situaciones que ya han acontecido. Con respecto al futuro, existe mayor dominio sobre los hechos y se

puede ejercer la voluntad, pero no se posee total claridad y tenemos que conformarnos con cierta forma de incertidumbre porque son circunstancias que todavía no se han cumplido.

La escuela “voluntarista” es, por lo tanto, la corriente de la elección de nuestro futuro, llamada así porque la elección es un acto de la voluntad. Pero ¿quién es el que elige el futuro? Podríamos responder: el hombre que es necesariamente el sujeto de la construcción del futuro.

## **2.4 Los actores sociales**

Podemos decir que el futuro como realidad consta de un sujeto y un objeto. El sujeto es el hombre que en el caso del análisis prospectivo son los “actores sociales” y el objeto son la exploración y construcción del futuro. El objeto es el mañana mismo. Explorable o construible. Pero también dominable en la medida en que lo permita el poder que puede ejercer el hombre como “actor social”.

Dentro de la teoría prospectiva, no nos interesa el hombre particular sino los seres humanos agrupados en colectivos que podríamos llamar “actores sociales”.

Teóricamente los actores sociales se pueden agrupar en cuatro grandes grupos:

*El estado*

*Los medios de producción de bienes y de servicios*

*La academia*

*La sociedad civil*

Cada uno de ellos obra siempre en defensa de sus intereses y para ello se sirve del grado de poder con que cada uno cuenta.

El futuro explorable está conformado por los futuros posibles o “futuribles”. Es el terreno de la anticipación, es decir de aquello que podría ocurrir dentro del ámbito de la conjetura que es el mundo de lo imaginario y que excluye la fantasía porque esta última nos aleja de la

realidad. Es, en consecuencia, el territorio de la verosimilitud en donde se puede contemplar aquello que no ha ocurrido pero que podría ocurrir.

El futuro construible es el territorio de la acción. Supone la gobernabilidad que tenemos para que uno de los “futuros posibles” se convierta en realidad. Por lo tanto, no es suficiente que los futuros que identifiquemos puedan ocurrir, sino que además es necesario que los actores sociales involucrados estén en capacidad de convertir en realidad el futuro elegido, porque tienen los medios para hacerlo.

Bertrand de Jouvenel relaciona lo explicable y lo construible con los conceptos de futuro dominante y futuro dominable y con el poder de los actores sociales. El futuro explorable, que como dijimos es el campo de los futuribles, está relacionado con el territorio propio de los “actores sociales”, es decir con lo que podríamos llamar su entorno estratégico<sup>2</sup>.

En síntesis, el futuro explorable, que es el ámbito donde los actores sociales realizan el ejercicio de la anticipación mediante la identificación de los futuribles, constituye el entorno estratégico pertinente por igual para todos ellos. Pero, si nos preguntamos hasta qué punto tales actores sociales pueden actuar, es decir, hasta qué punto tienen el poder suficiente para convertir en realidad uno de esos futuros, entonces podemos observar que cada actor social ejerce determinado grado de dominancia.

El ejercicio del dominio que cada actor posee dependerá de la capacidad que tengan de defender sus intereses. Se podrán, entonces, presentar dos situaciones. Si los intereses de determinado actor coinciden con los de otro u otros se establecerán entre ellos alianzas, implícitas o explícitas. Pero si entre ellos hay divergencia de intereses, habrá entonces conflictos. En este panorama de alianzas y de conflictos será importante el poder que cada uno maneje.

---

<sup>2</sup> Por ejemplo: en el estudio “Boyacá 2020” este entorno estratégico son las condiciones económicas, sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y políticas de Boyacá, y a este entorno están circunscritos los actores sociales pertenecientes al estado, la producción, la academia y la sociedad civil.

Robert A. Dahl, politólogo norteamericano y profesor de la Universidad de Yale, definió el “poder” como la capacidad que tiene alguien de doblegar la voluntad de otro (Crozier & Friedberg, 1977, p. 65). Sin embargo, en el juego de alianzas y conflictos de los actores sociales no solo será necesario poseer esta capacidad de “doblegar la voluntad de los demás”, sino saberla esgrimir inteligentemente.

Es una situación muy parecida a la del ajedrez, donde las piezas (que equivaldrían a los actores sociales) están divididas en dos campos. El poder de cada pieza corresponde a su definición. La reina es la ficha con mayor poder, seguida de las torres, los alfiles, los caballos y los peones. En el ajedrez, lo mismo que en la realidad, cada actor social tiene diferentes jugadas que no siempre son fáciles de identificar. El triunfador será aquel que no solo conozca sus jugadas, sino que pueda identificar las posibles maniobras de su contendor.

Uno de los retos más importantes de la prospectiva moderna consiste en involucrar a los diferentes actores sociales en la construcción colectiva del futuro. Para la prospectiva territorial este propósito es su mayor ideal, especialmente si es la sociedad civil el actor social que toma la determinación de convocar a los otros. Este liderazgo de la sociedad civil es muy significativo porque tradicionalmente este actor social, que ocupa una función clave en los procesos de desarrollo, había sido relegado a un papel de poca importancia.

Recordemos que históricamente el Estado es un logro de la sociedad civil y que el bienestar, a donde confluye el accionar de los medios de producción y la academia, se concreta y se centra en la calidad de vida de la sociedad civil. Pero en las decisiones que se tomaban, la sociedad civil no desempeña papel protagónico.

Por esta razón, las nuevas modalidades de la prospectiva desean lograr que la sociedad civil juegue el liderazgo que le corresponde, convocando a los restantes actores para explorar en compañía de ellos los futuros posibles y construir conjuntamente el futurible más conveniente. De esta manera, la prospectiva se constituye en una poderosa herramienta que permite a los actores sociales construir su propio futuro.

Si atamos las razones anteriores, tendremos bases suficientes y justificación adecuada para llegar a un modelo prospectivo, es decir para encontrar un camino que nos permite pasar de la teoría a la práctica.

En este camino juega papel estelar Michel Godet con dos importantes obras: “*De l’anticipation à l’action*” y “*Manuel de Prospective Stratégique*”. Con sobrada razón se ha dicho que la prospectiva habría estado condenada a permanecer en el ámbito especulativo si Michel Godet la hubiera provisto de un modelo y no hubiera consolidado el modelo con una sólida base matemática.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo general**

Analizar el futuro de la Jurisdicción Especial para la Paz estudiando las diferentes alternativas que esta Institución puede tener, y construir el escenario más conveniente para el cumplimiento de la misión o razón de ser de la JEP.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- 3.2.1 Reconocer las principales tendencias tecnológicas y mejores prácticas mundiales de las instituciones de servicios judiciales, al horizonte de los próximos 20 años.
- 3.2.2 Precisar las “variables estratégicas”, actuales y potenciales de esta organización.
- 3.2.3 Determinar los “actores sociales” tanto locales como foráneos que intervienen y/o van a intervenir en el futuro de la institución.
- 3.2.4 Diseñar el escenario más probable y los escenarios posibles en que se encontraría la Jurisdicción Especial para la Paz, para analizarlos, escoger el más conveniente y comenzar a construirlo desde ahora.
- 3.2.5 Articular las estrategias que sería necesario llevar a cabo desde ya, para alcanzar el escenario elegido.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 Método de la prospectiva estratégica

Este proceso se lleva a cabo mediante la consulta a dos tipos de fuentes: secundarias y primarias. Las fuentes secundarias son las bases de datos y los documentos existentes referentes al tema. Las fuentes primarias están constituidas por un grupo de “expertos”, en número no superior a 20, y por un “*focus group*” o círculo restringido con quienes se llevan a cabo los “talleres” de reflexión y de análisis que se explican más adelante.

Estos “expertos” son personas conocedoras del tema y capaces de tomar decisiones al respecto. Allí deben estar representados los cuatro “actores sociales” o *stakeholders* en la literatura anglosajona que son:

- El estado
- El sector productivo
- La academia
- La sociedad civil

El método persigue combinar la medición objetiva y cuantitativa de los fenómenos con la lectura que los grupos implicados hacen de la realidad. Esta lectura, debe llevar a la puesta en práctica del “triángulo griego” de Michel Godet (Godet, 1991, p. 9), que conduce a pasar de la “anticipación a la acción”.



Gráfico 1 El futuro lo construyen los actores sociales desde el presente  
 Teoría del Triángulo Griego de Michel Godet

Fuente 1 Elaboración propia basada en Godet, Michel, "L'avenir autrement", Armand Colin, Paris, 1991, p.9

Godet toma la teoría de los colores de Newton. El color azul representa el futuro, que para nuestro caso sería el escenario más conveniente que salga del presente estudio. Tal escenario es una conjetura que no va más adelante de ser una idea plausible, que deja de ser idea y se convierte en algo real y tangible por medio de la estrategia, representada en el color verde. Pero para que el azul se convierta en verde necesita del color amarillo (teoría de Newton). El color amarillo es la motivación y la movilización de los cuatro "actores sociales" o "stakeholders" en torno al diseño y construcción colectiva del futuro. Por esta razón es primordial la presencia de los actores sociales por medio de sus "expertos" en los talleres de prospectiva.

#### **4.2 Modelo prospectivo estratégico**

El proceso prospectivo se llevará a cabo mediante acceso a fuentes secundarias y fuentes primarias, cuyas etapas se pueden observar en la siguiente gráfica:

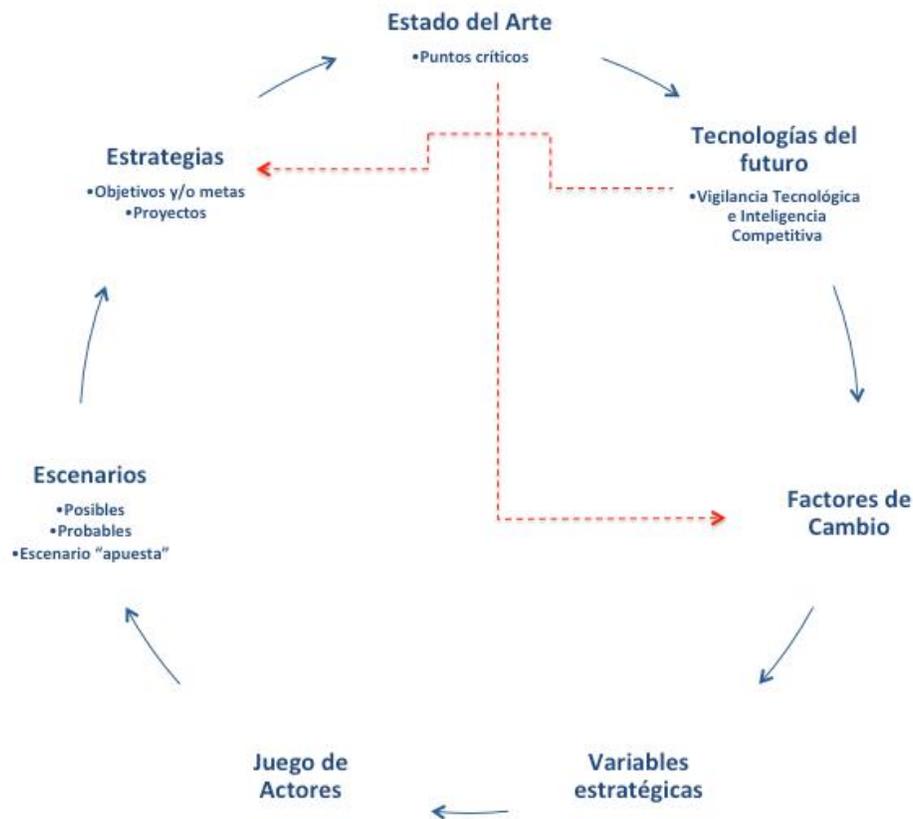


Gráfico 2 Etapas del modelo de la prospectiva estratégica

Fuente 2 Elaboración propia con base en GODET, Michel "La prospective stryatégique, pour les entreprises et les territoires", París, Unesco-Dunod 2011, p. 50.

El acceso a fuentes secundarias supone realizar un "Estado del Arte" de la situación actual de la JEP y la identificación de las tecnologías de futuro que van a orientar el comportamiento del sector hacia el futuro. Esta actividad se realiza mediante un estudio que se denomina "Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva" por medio del cual se hallarán las tendencias y las potencialidades más significativas y generadoras del cambio tecnológico.

La consulta a fuentes primarias se cumple con un número de expertos conocedores del comportamiento del sector de renovables y proveniente de los cuatro actores sociales propios del desarrollo, a saber: el estado, los sectores productivos, la academia y la sociedad civil.

La deliberación con las fuentes primarias prosigue en cinco talleres presenciales que tienen como finalidad diseñar los escenarios del sector del futuro, elegir el más conveniente y

escoger las estrategias que nos permitirían lograrlo, pues el futuro “no se prevé sino se construye”, como lo indica el filósofo Maurice Blondel.

## **Taller Uno**

Exploración de “Factores de cambio” los cuales recogen los “puntos críticos” del “Estado del Arte” e involucran nuevos fenómenos que van a permitir reconocer las condiciones de la JEP del futuro. Los “factores de cambio<sup>3</sup>” son llamados así porque implican fenómenos que indican los cambios que va a soportar el sistema.

Este taller está antecedido por una encuesta previa y durante él se emplean las herramientas: “Árboles de Competencias”, “Matriz del Cambio” y “Dofa” y el “análisis de estereotipos”.

## **Taller Dos**

Precisión de las “variables estratégicas” dispuestas en un contexto donde juegan los principales elementos del comportamiento tecnológico, económico, social, cultural, ambiental y político de sector.

Las “Variables Estratégicas” provienen de los “Factores de Cambio”. Son los elementos que van a servir de puntal y soporte para llevar a cabo la exploración del futuro. Pero, como con el Estudio de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva se consolidaron las variables tecnológicas, las que se van a identificar ahora son las económicas, sociales, culturales, ambientales y políticas que rodean el tema de la energía alternativa y que van a permitir leer la realidad dentro de un contexto donde todos estos elementos interactúan y son solidarios mutuamente.

Se emplean las técnicas de Análisis Estructural y “Ábaco de François Régnier”, apoyadas por programas digitales (software) especializados.

---

<sup>3</sup> La prospectiva trabaja con dos tipos de fenómenos denominados “factores”. Hay factores de inercia y factores de cambio. Los factores de inercia son las mismas tendencias, sobre las cuales existe cierta seguridad de permanencia en el futuro. Los factores de cambio son los fenómenos restantes y sobre los cuales no tenemos ninguna certeza sobre la manera como irían a evolucionar en el futuro. Acerca de ellos hay solo incertidumbre. Lo que hace con ellos la prospectiva es realizar una “gestión de la incertidumbre” la cual se puede observar en todo el proceso prospectivo.

## Taller Tres

Reconocimiento y estrategias de los actores sociales que van a decidir el futuro del sector, definición del poder que manejan y capacidad de afectar el futuro.

Se emplea la técnica de “Juego de Actores”, con el soporte de software especializado.

El análisis de actores, llamados en la literatura norteamericana “*stakeholders*”, es un elemento que la prospectiva toma prestado de la sociología, consiste en reconocer que detrás de los fenómenos que hacen parte de la idiosincrasia de la JEP existen grupos humanos que luchan por su buen desempeño porque con ello defienden sus intereses; estos grupos rivalizan con otros que se irían a oponer al éxito de las nuevas formas de energía porque consideran que se están vulnerando sus intereses. Asimismo, se asume que cada actor social posee determinado grado de “poder” que va a poner en juego para proteger sus intereses.

Esta situación da lugar a un tablero de ajedrez donde se categorizan los actores según su capacidad de afectar a los otros, se determinan las distancias y cercanías que existen entre ellos y se precisan las estrategias o posibles jugadas que cada quien tendría en el ejercicio del poder y en el amparo y resguardo de sus propios intereses.

La identificación del tablero de relaciones de los actores sociales, tanto nacionales como internacionales, es fundamental para explorar las circunstancias en que opera la JEP porque se trasciende del análisis de los fenómenos al examen del comportamiento humano.

Se reconocen los actores que van a incidir en el desempeño de la JEP. Estos actores necesariamente irán a estar ubicados dentro de una de las siguientes categorías: el estado, los medios de producción de bienes y servicios, la academia y la sociedad civil.

Una vez identificados se realiza un estimativo del grado de poder que maneja cada uno de ellos, se formulan las principales estrategias que los actores sociales pueden utilizar para defender sus intereses y se diseña un mapa de cercanías y lejanías de los diferentes actores, según exista coincidencia o divergencia de intereses.

## Taller Cuatro

Diseño de “escenarios o imágenes de futuro” que permitirán precisar las visiones del desarrollo del sector de los temas específicos que deseamos construir al horizonte de los próximos trece años.

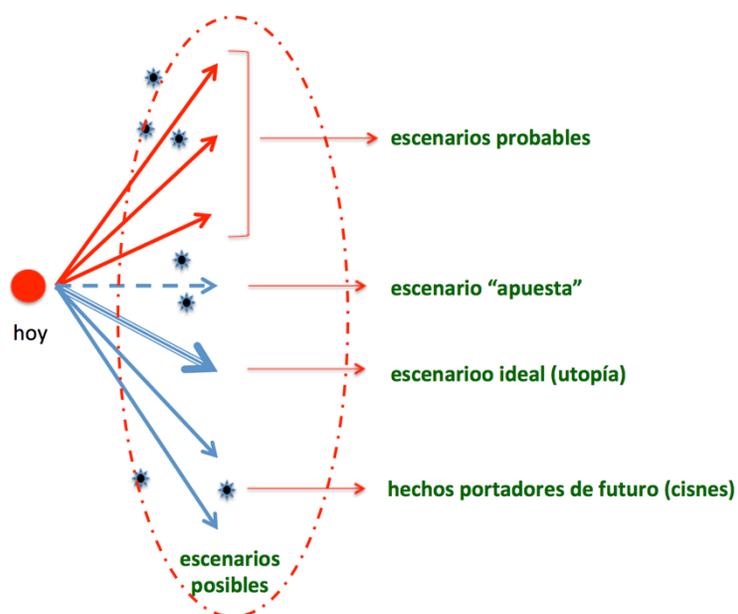


Gráfico 3 Tipos de escenarios  
 Fuente 3 Elaboración propia

Las “variables estratégicas” dan lugar a “hipótesis de futuro” con las cuales construyen dos tipos de escenarios: posibles y probables.

Los escenarios “posibles” son situaciones que pueden suceder en el futuro. Están basados en el concepto de lo “posible”, definido como lo que puede acontecer porque no riñe con la racionalidad, es decir con el sentido común. Los escenarios posibles son numerosos. Si los analizamos a partir del concepto de viabilidad o gobernabilidad hay uno que no es viable o gobernable, que se llama el escenario “ideal” y podría ser utópico. Y otros, la mayoría, que corresponden a condiciones susceptibles de ocurrir. Entre estos habrá uno que más nos interesa que se denomina “escenario apuesta” y que será destacado para ser construido por medio de estrategias.

El “escenario apuesta” se elige examinando las consecuencias que tendrían los restantes escenarios de manera que se escogerá el que presente las implicaciones más convenientes para la sociedad y para el país. Es la práctica de una lógica que corresponde a la relación de Sí ... Entonces... (what ... if...).

Los escenarios “probables” son situaciones que van a suceder porque tenemos buenas razones para afirmarlo. Hay, por lo tanto, unos más probables que otros.

El reconocimiento del escenario “más probable” nos permite verificar si la Jurisdicción Especial para la Paz va por buen camino o ha emprendido una vía equivocada, porque no necesariamente el escenario más probable es el más conveniente. Así mismo, el estimativo de otros escenarios menos probables nos puede dar indicios de otras situaciones que podrían ocurrir y que deberíamos evitar.

Con esta información se construye un “plan vigía” que nos irá a indicar:

- Hacia dónde puede ir, es decir qué otras alternativas de futuro existen (escenarios posibles)
- Cuál es la situación más conveniente o situación por la cual debemos “apostar” (escenario “apuesta”)
- Hacia dónde va la JEP (escenario probable)
- Qué caminos son necesario evitar para no perdernos de la vía marcada por escenario “apuesta”

Se emplean las técnicas de “Análisis Morfológico”, “Ábaco de François Régnier” y Smic-prob apoyadas por software especializado en la nube.

### **Taller Cinco**

Descripción de las “estrategias” entendidas como objetivos y acciones, por medio de las cuales se comenzará desde ahora a labrar el escenario por el cual apostamos. Estas acciones deberán ser pertinentes e igualmente controlables por los “actores sociales” encargados de ponerlas en práctica. Estas acciones dan lugar a proyectos.

Taller de “expertos” y empleo de la técnica “IGO” (Importancia y Gobernabilidad) o “Ábaco de François Régnier” con apoyo de programas especializados por computador o por software en la nube.

## **5. EJECUCIÓN DEL MODELO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO**

### **5.1 El estado del arte**

El Estado del Arte consiste en hacer un recuento de la información existente hasta el momento actual, con respecto a las bases jurídicas que soportan la JEP, a la manera como está estructurada y a su funcionamiento. Esto último hace referencia a su producción judicial la cual necesariamente repercute en la solución de situación jurídica de los ciudadanos implicados en el proceso de paz.

Cf. documentos anexos

### **5.2 Estudio de inteligencia competitiva**

En este estudio se reconocen las tecnologías que irán a estar en el mercado de las tecnologías alternativas, en el futuro. Es evidente que este es un punto clave porque es el que marca el espíritu futurista del estudio prospectivo.

Se llevó a cabo haciendo una combinación de acceso a fuentes primarias y secundarias. Asumimos que el mundo del futuro nos señala que el concepto “conocimiento” puede ser interpretado como desarrollo científico seguido de desarrollo tecnológico.

El cambio esperado para el futuro, en cuanto a desarrollo científico se puede observar en los artículos aparecidos en revistas indexadas correspondientes al 25% de las más prestigiosas del mundo. Lo tradicional es que los adelantos científicos den lugar a progresos tecnológicos que se reconocen y se miden en “patentes”.

Por estas razones, el ejercicio ha consistido en verificar los cambios científicos en el ámbito de la JEP y las patentes a que dan lugar. Todo esto relacionado con la “pertinencia” que implica para la Jurisdicción Especial para la Paz, es decir que las tecnologías de futuro deben ser relacionadas con las condiciones económicas, ambientales, científicas y de talento humano del país.

De esta manera, ha sido posible:

- ✓ Reconocer las tendencias científicas en cuanto a la investigación que se está llevando en el mundo con respecto a las necesidades tecnológicas de la Jurisdicción Especial para la Paz.
- ✓ Identificar las “patentes” que están siendo producidas.
- ✓ Priorizar la propuesta tecnológica mundial en relación a las necesidades y requerimientos de la JEP.
- ✓ Las tecnologías futuristas y pertinentes para el desarrollo del sector dan lugar a estrategias y proyectos que se precisan en el capítulo correspondiente más adelante.

Cf. documentos anexos

### **5.3 FACTORES DE CAMBIO**

Los factores de cambio son fenómenos: económicos, sociales, culturales, ambientales y políticos, susceptibles de evolucionar positiva o negativamente. Representan, por lo tanto, situaciones con capacidad de modificarse. Estos fenómenos fueron identificados en el primer taller de expertos con base en los “puntos críticos” del “Estado del Arte”.

Estamos asumiendo que la realidad no es estática, sino que está sometida a un cambio constante y continuo; es un proceso diacrónico, vale decir que asume su evolución natural en el tiempo, como lo indica la etimología de esta palabra<sup>4</sup>.

Los “Factores de cambio” con los que inicia el análisis de la Jurisdicción Especial para la Paz, agrupados en diferentes categorías, son los siguientes:

#### **5.3.1 Factores Tecnológicos**

##### *5.3.1.1 Sistema de Monitoreo (cumplimiento de sanciones/ Régimen de condicionalidad/ actas de compromiso)*

Es el seguimiento a procesos que permite tener un panorama general que facilita identificar los ajustes necesarios para alcanzar el objetivo del proyecto. Para lograrlo, el monitoreo

---

<sup>4</sup> δια (a través de) y χρονος (tiempo)

combina diferentes métodos que permiten definir la información requerida, recabar dicha información, analizarla y compartirla con los actores involucrados en el proyecto para luego tomar las decisiones correctas. Este proceso de trabajo sirve para conducir el proyecto, pero también nutre el aprendizaje de la organización, la rendición de cuentas e incluso su incidencia (Lauriac, 2016).

### ***Situación actual***

La Sección de Primera Instancia de reconocimiento de verdad y responsabilidad en Justicia Prospectiva frente a la sanción propia, sistema de monitoreo y verificación propone la creación y puesta en marcha del Sistema de Monitoreo y Supervisión. Así mismo ha construido por cada uno de los despachos los siguientes insumos académicos

- ✓ Mecanismo de monitoreo y verificación de sanciones propias en la JEP
- ✓ Horizontes de las Sanciones Propias de la JEP (JEP, 2019a).

#### ***5.3.1.2 Implementación de tecnología Biométrica***

Es una tecnología de identificación basada en el reconocimiento de una característica física e intransferible de las personas, como por ejemplo, la huella digital, el reconocimiento del patrón venoso del dedo, basándose en una única e inalterable característica humana que no puede ser perdida, olvidada, sustraída o duplicada, proporcionando el máximo nivel de seguridad, conveniencia y facilidad de uso (Kimaldi, 2017).

La biometría garantiza uno de los niveles de autenticación menos franqueables en la actualidad. Al estar relacionados de forma directa con el usuario, sus datos son exactos, permiten hacer un rastreo de auditorías y evita tener que recordar una *password* o un número de PIN de acceso. Su fiabilidad es muy superior a los sistemas tradicionales porque las características biométricas de una persona son intransferibles a otra (Cucoent, 2018).

### ***Situación actual***

La Unidad para las Víctimas y la Registraduría Nacional del Estado Civil suscribieron un convenio para realizar adecuaciones a los sistemas de información con el fin de poder llevar

a cabo la identificación de las víctimas del conflicto armado de una manera "segura" que permita evitar cualquier fraude.

Inicialmente la validación biométrica mediante la identificación de las huellas dactilares de cada víctima, contra la base de datos de la Registraduría, se aplicará solo para el proceso de entrega de la indemnización. A futuro, se espera poder aplicarla para otros procesos también (Unidad de víctimas, 2018).

#### *5.3.1.3 Data Center*

Es un centro de procesamiento de datos, una instalación empleada para albergar un sistema de información de componentes asociados, como telecomunicaciones y los sistemas de almacenamientos donde generalmente incluyen fuentes de alimentación redundante o de respaldo de un proyecto típico de data center que ofrece espacio para hardware en un ambiente controlado, como por ejemplo acondicionando el espacio con el aire acondicionado, extinción de incendios de diferentes dispositivos de seguridad para permitir que los equipos tengan el mejor nivel de rendimiento con la máxima disponibilidad del sistema.

Una data center ofrece varios niveles de resistencia, en la forma de fuentes de energía de Backup y conexiones adicionales de comunicación, que puede no ser utilizada hasta que pase algún problema en el sistema primario donde el principal objetivo de un proyecto de data center es ejecutar las aplicaciones centrales del negocio y almacenar datos operativos, donde ofrece las aplicaciones más tradicionales que es el sistema de software corporativo (Concepto definición, 2019).

#### ***Situación actual***

En octubre de 2019, a través de la Invitación Pública (Igual o superior a 450 SMMLV) JEP-IPS-003-2019, desde la Dirección TI de la JEP inició proceso licitatorio para Proveer los servicios de Data center, conectividad, seguridad perimetral, continuidad de negocio, incluyendo servicios de operación y gestión para la JEP. El oferente deberá aportar las siguientes certificaciones o evidencias con el fin de corroborar los solicitado en el Anexo Técnico: Certificación mínima en TIER III o ICREA Nivel IV o superior en Diseño y

Construcción vigente; ubicación del Datacenter Principal ofertado en la ciudad de Bogotá y sus alrededores, a una distancia no mayor a 50 kilómetros de la capital; datacenter alterno ubicado en una ciudad diferente a la del principal, o en todo caso contar con una distancia mínima de 35 km entre ellos; certificación mínima en TIER II o ICREA Nivel III; informar la plataforma sobre la cual esté soportado el almacenamiento o solución de hiperconvergencia ofertada; acreditar que el servicio general de seguridad se preste con soluciones que se encuentren como líderes o visionarios en el Cuadrante Mágico de Gartner; certificación NAP Colombia; certificación NAP Américas; certificación G-NAP; entre otras (JEP, 2019b).

#### *5.3.1.4 Arquitectura de soluciones Tecnológicas*

Es el principal instrumento para implementar la Arquitectura TI de Colombia y habilitar la Política de Gobierno Digital. Con él se busca habilitar transversalmente los propósitos y componentes TIC para el estado y TIC para la sociedad de la política. Al hablar de Arquitectura TI para los sectores públicos se refiere al análisis integral y estratégico basado en el Marco de Referencia y en que los planes o estrategias deben estar alineados para garantizar que la tecnología otorga valor (MinTic, 2019).

#### ***Situación actual***

La Dirección de TI alineando su Plan de TI (PTI) con la misión de la organización “administrar justicia para consolidar la transición hacia la paz y restaurar el tejido social, garantizando los derechos de las víctimas y la seguridad jurídica de los comparecientes, con enfoque territorial, diferencial y de género”, la visión de la JEP y con el fin de apoyar y dar soporte a los desafíos institucionales de acuerdo al modelo de gestión para la administración de justicia – justicia digital, las operaciones y funcionalidades de las TI de la JEP, ha definido una arquitectura de aplicaciones y/o soluciones informáticas cuya vista de alto nivel se presenta a continuación (JEP, 2019c, p. 17).



Gráfico 4 Arquitectura soluciones TI

Fuente 4 Elaboración propia a partir del Plan de las tecnologías de la información - PTI JEP (SEP.18.2019)

### 5.3.1.5 Inteligencia Artificial para el sistema de justicia

Es una disciplina que trata de crear sistemas capaces de aprender y razonar como un ser humano, aprendan de la experiencia, averigüen cómo resolver problemas ante unas condiciones dadas, contrasten información y lleven a cabo tareas lógicas (Chas, 2019).

### *Situación actual*

Dentro del modelo de planeación propuesto en el plan de las tecnologías de la información PTI JEP el portafolio de proyectos contempla adquirir e implementar una solución integral de analítica de datos para soportar las necesidades de análisis de la información de los procesos misionales, además de prestar los servicios profesionales para apoyar a la Dirección de TI en la definición de la estrategia de la analítica de datos de la JEP (JEP, 2019c, p. 79).

### 5.3.1.6 Repositorio Back up internacional

Es una copia de seguridad reciente que se actualiza con cierta frecuencia en un sistema central donde se almacena la información contenida en todos los equipos de una compañía, o puede tratarse de servidores completos con ingentes cantidades de datos.

Las copias de seguridad permiten contar con un plan de acción en caso de que se produzca un problema con los sistemas de la organización donde exista una pérdida parcial o total de la información (Selva, 2018).

### ***Situación actual***

Actualmente la Jurisdicción especial para la paz no cuenta con un repositorio Back up internacional

#### ***5.3.1.7 Respaldo de Información***

Es el resguardo que se realiza de ciertos datos. El concepto suele emplearse con relación a los datos digitales (que están alojados en el disco duro de una computadora u ordenador), aunque también puede vincularse a la protección de documentos físicos (Perez & Gardey, 2015).

### ***Situación actual***

Teniendo en cuenta que la JEP no cuenta con la capacidad de personal de planta especializado para el desarrollo de un sistema integral de conservación documental (SIC), de conformidad a lo dispuesto en el acuerdo 06 del 15 de octubre de 2014. La figura para utilizar será Business Process Outsourcing - Externalización de Procesos de Negocios. En adelante BPO de gestión documental y de servicios conexos, donde el proveedor debe dimensionar y poner a disposición de la JEP el recurso humano, equipos y dispositivos suficientes (impresora, escáneres, fotocopiadoras, etc.) para la gestión documental y prestación de servicios conexos (fotocopias y conversión de formatos que den a lugar por fuera de los procesos documentales que se definan.).

El proveedor debe garantizar la seguridad, preservación y conservación sobre los documentos físicos y sus contenidos. Además, debe garantizar la fiabilidad, integridad, disponibilidad y autenticidad de los documentos electrónicos. El proveedor debe definir sobre los documentos físicos y contenidos las características de acceso (información pública, información pública confidencial, información pública reservada) de acuerdo con la normatividad vigente y la aplicación de la ley estatutaria 1712 de 2014, por medio de la cual se crea la Ley de

transparencia y acceso a la información y el Reglamento General de la JEP Acuerdo 01 de 2018, esto a lo largo de los diferentes flujos de trabajo que se definan.

El proveedor, en la solución implementada para la JEP debe garantizar el manejo de la información confidencial y reservada teniendo en cuenta las conclusiones y caracterizaciones de información que arroje el SGSI, que se desarrolle para la JEP. Igualmente debe acoger integralmente los lineamientos de Gobierno Digital y sus modificaciones incluyendo pero sin limitarse a ello al modelo de seguridad y privacidad que exige MINTIC, las políticas de seguridad digital, y la aplicación de las normas de protección de datos personales y los acuerdos sobre tratamiento de datos sensibles definidos en el Reglamento General de la JEP, así como los protocolos manuales y directrices establecidos por las comisiones territorial y ambiental, comisión étnica, comisión de género y las demás que se determinen por el Órgano de Gobierno de la JEP (Colombia renace Fondo Colombia en paz, 2019).

#### *5.3.1.8 Seguridad de la información e informática*

Es un proceso integrado por un conjunto de estrategias, medidas preventivas y medidas reactivas que se ponen en práctica en las instituciones para proteger la información y mantener su confidencialidad, disponibilidad e integridad de esta, a la vez que permiten asegurar la identificación, valoración y gestión de los activos de información y sus riesgos, en función del impacto que representan para una organización. Es un concepto amplio que no se centra en la protección de las TIC sino de todos los activos de información que son de un alto valor para la institución (Universidad Veracruzana, 2018).

#### ***Situación actual***

Actualmente la Jurisdicción Especial para la Paz está implementando el Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información – SGSPI, basado en la norma NTC-ISO-IEC 27001:2013, dentro del cual se encuentra la formulación y aprobación de la Política de Seguridad de la Información, que tiene por objeto la protección de la confidencialidad, integridad, disponibilidad y continuidad de la información de la Jurisdicción Especial para la Paz.

### 5.3.1.9 Implementación del sistema de Seguridad y privacidad de la información (SGPI)

Es la interacción de políticas, procedimientos, pautas, recursos y actividades administrados colectivamente por la Jurisdicción Especial para la Paz, en la búsqueda de proteger sus activos de información -NTC-ISO-IEC 27001:2013- (JEP, 2019d).

#### ***Situación actual***

SGSPI- Sistema de Gestión de la Seguridad y Privacidad de la Información: este sistema es transversal a todas las capas diseñadas por la arquitectura de la Dirección de TI, porque es el responsable de asegurar la seguridad de la información en todos los sistemas y soluciones tecnológicas que ofrezca el área (JEP, 2019d).

Actualmente la Jurisdicción Especial para la Paz está implementando el Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información – SGSPI, basado en la norma NTC-ISO-IEC 27001:2013, dentro del cual se encuentra la formulación y aprobación de la Política de Seguridad de la Información, que tiene por objeto la protección de la confidencialidad, integridad, disponibilidad y continuidad de la información de la entidad. El Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información – SGSPI, incluye los siguientes ítems:

1. Objeto de la política; Política de Seguridad de la Información; Alcance del Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información-SGSPI; Principios de la Política de Seguridad de la Información; Objetivos de la Seguridad de la Información; Roles y Responsabilidades del Sistema de Gestión de Seguridad y Privacidad de la Información-SGSPI (JEP, 2019d).

### 5.3.2 Factores Misionales

#### 5.3.2.1 Represamiento en Salas y Secciones

Es el represamiento en el reparto de solicitudes al interior de la secretaría judicial de las Salas de Amnistía o Indulto de la JEP, así como de los procesos y procedimientos de cada una de las salas y secciones de la JEP.

**Situación actual:**

La Jurisdicción Especial para la Paz presentó el "Plan de acción para superar el retraso y represamiento judicial de la Sala de Amnistía o Indulto". Dicho plan contiene distintas actividades que se implementarán hasta el 17 de mayo, como lo acordó el Órgano de Gobierno de la JEP el 29 de enero (JEP, 2019e).

Se adoptó el Protocolo N.003 de 2019 “por el cual se adopta la división en sub-salas, para el conocimiento de los casos de amnistías de sala, de competencia de la sala de Amnistía o Indulto” (JEP, 2019f).

Se adoptó el Protocolo N.002 de 2019 “por el cual se modifica el Protocolo N.º 002 de 2018, sobre atribuciones, expedición y firma de providencias” (JEP, 2019g).

Se adoptaron los lineamientos 03 de 2019 “por el cual se modifican los Lineamientos 02-05 de 2018 sobre el reparto a la Sala de Amnistía o Indulto” (JEP, 2019h).

Las cifras reportadas con corte a 31 de diciembre de 2018 son:

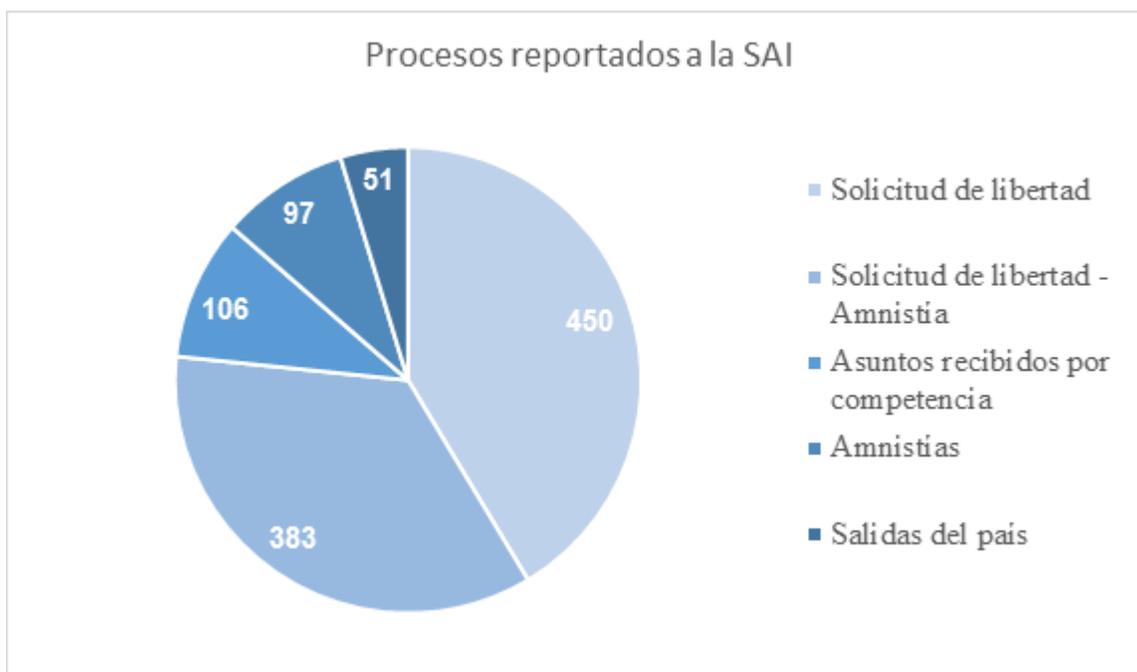


Gráfico 5 Procesos reportados a la SAI  
 Fuente 5 Elaboración propia con información proporcionada por la JEP

### 5.3.2.2 *Justicia Restaurativa (prospectiva-Tejido social)*

Es el concepto de justicia fundado en la restauración de las víctimas y la resocialización por la pena impuesta. De otra parte, la Jurisdicción Especial para la Paz aplicará como paradigma orientador la justicia restaurativa que busca privilegiar la armonía en el restablecimiento de relaciones de la sociedad, la restauración del daño causado y la garantía de los derechos de las futuras generaciones (Ley Estatutaria 1957 de 2019, 2019, art. 4).

#### *Situación actual:*

Pretendiendo que las decisiones de las Salas y Secciones respondan a las exigencias de la justicia prospectiva, estas pueden decretar la elaboración de estudios y análisis dirigidos a establecer, cuando sea pertinente, el grado de vulnerabilidad de las víctimas por ausencia de autoridad y falta de garantía de derechos económicos, sociales y culturales (JEP, 2019i).

Investigación realizada por parte de la Sección de Primera Instancia de reconocimiento de verdad y responsabilidad en Justicia Prospectiva (JEP, 2019a).

### 5.3.2.3 *Seguimiento al régimen de condicionalidad*

Es el seguimiento a las condiciones para acceder a beneficios jurídicos contemplados en el sistema, es decir que se constituye como uno de los parámetros más importantes a partir del cual se define el otorgamiento de tratamientos especiales de justicia dentro de la JEP. Este representa, por un lado, un requisito para que un estado, situación o decisión en el ámbito de la JEP se vuelva definitivo, es decir, se trata de presupuestos para que tanto los tratamientos especiales de justicia, como la competencia de la JEP se mantengan respecto a un caso concreto. Por otro lado, el régimen de condicionalidad determina el goce de recortes punitivos, es decir sanciones más leves.

El mismo logra una concreción progresiva atendiendo a los fundamentos sustanciales y procesales de las diferentes Salas y Secciones. En cada uno de estos niveles puede apreciarse que las condicionalidades definen la viabilidad y el alcance de los diferentes tratamientos penales especiales. Específicamente, en el ejercicio de concesión de libertades la verificación del denominado “test de condicionalidades” tiene un pleno desenvolvimiento. (Zuluaga & Vargas, 2019).

### ***Situación actual***

El tercero civil que aspira a acceder a la JEP debe presentar un programa aceptable de participación en la justicia transicional, que ha de contener una mínima relación de las condiciones de tiempo (cuándo), modo (cómo o con qué medios de prueba o mecanismos de revelación de la verdad) y, en ocasiones, también de lugar (dónde), en las cuales hará las contribuciones materiales efectivas a los principios de verdad, justicia, reparación y no repetición. Este es un programa de dignificación de las víctimas que a la vez sirve al interés de una justicia efectiva, pues ofrece un título a partir del cual la JEP y las instituciones de la justicia transicional pueden hacer un monitoreo preciso al cumplimiento de las contribuciones (Lemaitre, 2018).

#### *5.3.2.4 Desarrollo normativo de la justicia Transicional*

Es el sistema de normas existentes para el desarrollo de la justicia. Normalmente es utilizado por países que dejan atrás periodos de conflicto y represión para atender a violaciones de derechos humanos masivos o sistemáticos, de tal magnitud y gravedad que el sistema judicial convencional no puede darles una respuesta adecuada (Centro Internacional para la Justicia Transicional, 2017).

### ***Situación actual***

La JEP administra justicia de manera transitoria y conoce de las conductas cometidas con anterioridad al 10 de diciembre de 2016, por causa, con ocasión o en relación directa o indirecta con el conflicto armado, por quienes participaron en el mismo, en especial respecto a conductas consideradas graves infracciones al Derecho Internacional Humanitario o graves violaciones de los Derechos Humanos. En este sentido La JEP funcionará por un término inicial de 15 años, que podrá ser extendido por 5 años más. Es decir, este mecanismo de justicia especial funcionará máximo por 20 años. (JEP, 2019j).

#### *5.3.2.5 Presencia territorial soportada en TI (cobertura-representatividad)*

Es una estrategia de alcance que propende por una mejor comprensión de la historia y dinámicas regionales del conflicto y las particularidades de los territorios afectados, los

patrones comunes y diferencias, y de la manera como se afectaron las relaciones entre los actores y el ordenamiento del territorio (Comisión de la verdad, 2019).

### *Situación actual*

Dentro de la Dirección de TI se está estructurando una Oficina de Proyectos o PMO, que hará el seguimiento de los proyectos que hacen parte del mapa de ruta del PTI. En ese sentido, los servicios tecnológicos prevén Proveer los servicios de Datacenter, conectividad, seguridad perimetral, continuidad del negocio, incluyendo servicio de operación y gestión para la JEP y sus sedes territoriales (JEP, 2019c, p. 82).

Con el Fin de garantizar la atención integral de Víctimas tanto en el ámbito judicial como en el psicosocial, y en la restauración de sus derechos, la Jurisdicción Especial de Paz (JEP); la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición (CEV); y la Unidad de Búsqueda de Personas Dadas por Desaparecidas(UBPD), creará sedes regionales que a la vez tendrán subsedes en distintos departamentos y que fueron identificados con mayor nivel de victimización, partiendo del hecho de que el conflicto colombiano se desarrolló en las regiones, más que en la capital o en las principales ciudades (Hernández, 2018).

La primera implementación será por parte de la Unidad de Búsqueda de Personas Dadas por Desaparecidas (UBPD) la cual se encuentra en etapa de alistamiento de 17 sedes a nivel Nacional, las 10 primeras ya tienen identificado el lugar de instalación:

- ✓ Apartado, Barrancabermeja, Cali, Cúcuta, Guaviare, Puerto Asís, Rio Negro, Santa Marta, Sincelejo, Villavicencio (Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, 2019).

La segunda fase es el despliegue de 10 sedes de la comisión de la Verdad, la cual ya tiene 9 de los 10 puntos definidos de la siguiente manera:

- ✓ Popayán, Cúcuta, Valledupar, Cali, Medellín, Villavicencio, Ibagué, Bogotá, Leticia.

Y finalmente 20 enlaces territoriales para la atención y acompañamiento psico-jurídico distribuido en 20 duplas así:

- ✓ Antioquia, Nariño, Putumayo, Valle del Cauca, Santander, Cauca, Magdalena Medio, Sucre/Córdoba, Huila /Tolima, Chocó, Meta/Casanare, Norte de Santander, Caquetá, Atlántico - Bolívar, Arauca, Costa del Valle, Guaviare, Cesar/Guajira, Urabá / Bajo Atrato / Darién, Boyacá- Cundinamarca (Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición, 2019).

#### *5.3.2.6 Armonización de los componentes del SIVJNR<sup>5</sup>*

Es la combinación de los mecanismos judiciales que permiten la investigación y sanción de las graves violaciones a los derechos humanos y las graves infracciones al Derecho Internacional Humanitario, con mecanismos extrajudiciales complementarios que contribuyan al esclarecimiento de la verdad de lo ocurrido, la búsqueda de los seres queridos desaparecidos y la reparación del daño causado a personas, a colectivos y a territorios enteros.

El Sistema Integral está compuesto por la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición; la Unidad Especial para la Búsqueda de Personas dadas por desaparecidas en el contexto y en razón del conflicto armado; la Jurisdicción Especial para la Paz; las Medidas de reparación integral para la construcción de la paz; y las Garantías de No Repetición (Gobierno Nacional, 2016, p. 8).

#### ***Situación actual***

La Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la Convivencia y la No Repetición, la Jurisdicción Especial para la Paz (JEP) y la Unidad de Búsqueda de Personas dadas por Desaparecidas en el Contexto y en Razón del Conflicto Armado (UBPD), han definido dos propósitos de trabajo coordinado para fortalecer la integralidad del SIVJNR (JEP, Verdad, & UBPD, 2019).

---

<sup>5</sup> Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición

### 5.3.3 Factores Estructurales y de organización

#### 5.3.3.1 *Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP*

Es una labor comunitaria de creación y acción colectiva, realizada entre los individuos que pertenecen a una misma organización, inmersa en un enfoque de calidad, con el propósito de generar desarrollo y progreso sostenible para la empresa (Cornejo, 2012).

#### 5.3.3.2 *Apropiación de la identidad institucional*

Es la cultura institucional que se construye para sí misma un individuo o una organización de individuos. Es la forma como se hacen tangible y se "acercan" los atributos y valores de una empresa a las diferentes audiencias que le rodean. Las empresas, conscientes del poder de una visión estratégica, deciden, a voluntad, la "identidad" que necesitan para alcanzar sus objetivos, esto les permite desarrollar su propia y distintiva forma de actuar en privado y en sociedad, y de esa manera hacer posible su visión empresarial. La "identidad corporativa" es en sí misma, una decisión estratégica, un activo, y está estrechamente relacionada con el plan de negocios y en consecuencia con el mercado que se desea atender (Pizzolante, 2003).

#### ***Situación actual***

En aras de seguir consolidando el posicionamiento de la JEP como una entidad moderna, transparente y eficiente, resulta indispensable desarrollar e implementar un plan de cultura organizacional que fortalezca esos valores al interior de la entidad (Contrato 78 de 2018 - Entregable 1, 2018).

#### 5.3.3.3 *Gestión por competencias*

Es el desempeño y medición de cada funcionario según sus competencias. Además, la gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio (La Vanguardia , 2015).

### *Situación actual*

A partir del 21 de enero de 2019 a través de la resolución 209 se adopta el Manual Específico de Funciones por Competencias Laborales y Requisitos de los Empleos de la Planta de Personal Transitoria de la Jurisdicción Especial para la Paz —JEP- y Seguimiento al Acuerdo de Paz de la Procuraduría General de la Nación" (Procuraduría General de la Nación, 2019)

#### *5.3.3.4 Desarrollo de escenarios post JEP*

Es la actividad posterior a la vigencia de la JEP (mantenimiento, transferencia a la rama judicial, transferencia a una instancia internacional). Adicionalmente, se constituye como un método que permite exponer un conjunto de alternativas respecto del futuro de la aglomeración, poniendo a discusión de la sociedad las consecuencias de tomar o no determinadas decisiones.

Se trata de un ejercicio prospectivo que busca prefigurar una imagen de lo que puede suceder, partiendo del análisis de las condiciones que presenta la realidad y sus tendencias y del reconocimiento de las posibilidades que tiene una política pública para incidir sobre el comportamiento de estas tendencias.

Se parte asimismo, asumiendo los límites de las posibilidades de intervención, no sólo por las restricciones que impone nuestro contexto tecnológico o económico-financiero, sino también por las dificultades para unificar el proceso de toma de decisión y para lograr que la realidad se encamine en la dirección que se considere conveniente (Subsecretaría de Urbanismo y vivienda, 2010).

### *5.3.4 Factores de Legitimidad*

#### *5.3.4.1 Imagen*

Es toda acción, comentario, o intención real o no que puede llegar a provocar una pérdida potencial de capital financiero, capital social y / o participación de mercado debido a daños relacionados con la reputación de una empresa o institución y la falta de credibilidad de esta en sus grupos de interés (ISOTols, 2019).

La comunicación como un recurso legitimador del poder adquiere un valor superlativo en las sociedades contemporáneas con el auge de las tecnologías de la información, la masificación urbana y la tecnificación de los procesos de "objetivación" de la opinión pública y el bien común (Cárdenas, 2015).

### ***Situación actual***

- ✓ Comunicación organizacional: Slogan interno, boletines internos
- ✓ Sistema de medios: transmisiones
- ✓ Información pública: Plan de medios desarrollado (JEP, 2019k).

#### *5.3.4.2 Visibilidad en la opinión pública*

Es la capacidad de una marca, negocio u otro tipo de entidad de llegar a ser encontrado, visto y conocido por el mayor número de usuarios posible, particularmente aquellos que forman parte de su público objetivo. Ser visible' está ligado a una gran cantidad de factores como la reputación, imagen, logotipo, antigüedad o los valores (Human Level , 2019).

Los efectos que puede tener los medios de comunicación sobre la formación de la opinión pública frente a un tema van desde la capacidad de visibilizar o invisibilizar el tema, es decir hacerlo parte de la agenda, construir marcos de interpretación "*frames*" frente a los temas de la agenda, y establecer las voces autorizadas y fuentes más confiables o "reputadas" para hablar de los temas de la agenda desde los marcos de interpretación contruidos (Cárdenas, 2015).

### ***Situación actual***

Existen ocho principales tendencias en las que se enmarca la labor y misión de la JEP y la base de su mapeo de grupos de interés, siendo estas: (a) la crisis de confianza; (b) la crisis de los medios de comunicación; (c) la corrupción; (d) la desafección democrática; (d) el pesimismo; (e) la negativa imagen presidencial ; (f) crisis de la justicia; (g) polarización; y (h) dilema de paz (Contrato 78 de 2018 - Entregable 1, 2018)

#### 5.3.4.3 *Narrativa JEP*

Es la descripción oral o escrita de un acontecimiento, real o ficticio, con el fin de persuadir y entretener al espectador, el cual puede ser un lector o un oyente. Por su parte, en teoría literaria la narrativa es un género literario empleado por el autor para narrar una secuencia de hechos ocurridos en un tiempo y espacio determinado, vivenciados por uno o varios personajes (Significados, 2018).

#### ***Situación actual***

Entre 2018 y 2019 se realizó un trabajo minucioso en el fortalecimiento de la comunicación institucional formal a través de:

1. Comunicación organizacional:
  - Slogan interno “La JEP la hacemos todas y todos” posicionado
  - 47 boletines internos elaborados
2. Sistema de medios:
  - 20 transmisiones realizadas, con el respectivo protocolo establecido
3. Información pública:
  - Plan de medios desarrollado (JEP, 2019k).

#### 5.3.4.4 *Gestión del Riesgo*

Es el control y tratamiento de los riesgos de gestión y de corrupción, materialización del riesgo y otros. Adicionalmente, se configura como el proceso de identificar, analizar y responder a factores de riesgo a lo largo de la vida de un proyecto y en beneficio de sus objetivos. La gestión de riesgos adecuada implica el control de posibles eventos futuros. Además, es proactiva, en lugar de reactiva.

El sistema también debe poder cuantificar el riesgo y predecir su impacto en el proyecto. Si la gestión de riesgos es configurada como un proceso continuo y disciplinado de la identificación y resolución de un problema, entonces el sistema complementará con facilidad otros sistemas. Esto incluye la organización, la planificación y el presupuesto y el control de costos (GERENS Escuela de Postgrados, 2017).

### *Situación Actual*

En septiembre de 2019 la subdirección de control interno realizó un informe con los insumos generados por la Subdirección de Fortalecimiento Institucional, mediante oficio 20196010271073 5 del 02 de septiembre de 2019, base para determinar los avances en la gestión del riesgo en la presente vigencia.

Se logró evidenciar que se están realizando actividades articuladas con todas las dependencias de la entidad para la construcción de la matriz de los riesgos institucionales. Así mismo, se pudo evidenciar avances en la elaboración de la Política de administración de los riesgos. Por otra parte, se determinó que se está avanzando de manera satisfactoria con el objetivo propuesto en el proceso “Gestión de la Calidad” relacionados con la administración del riesgo, lo que contribuirá a garantizar la eficacia y eficiencia de las metas institucionales y objetivos estratégicos de la jurisdicción (JEP, 2019).

#### *5.3.4.5 Sistema de gestión y control*

Son programas diseñados para manejar las políticas y los procedimientos de una organización de manera eficaz.

Este mecanismo de gestión documenta cada uno de los procesos de la empresa. Aunque cada industria tiene sus propias necesidades, generalmente todos los sistemas de gestión deben tener las siguientes especificaciones:

- ✓ Organización
- ✓ Políticas de calidad corporativas
- ✓ Objetivos de la empresa
- ✓ Procedimientos contables
- ✓ Movimientos financieros
- ✓ Detalle de los productos y/o servicios
- ✓ Registro de clientes

El fin de implementar un sistema de gestión es unificar la operación de todas las áreas del negocio para alinearlas con los objetivos de la empresa (SIIGO, 2018).

### *Situación actual*

La JEP actualmente cuenta con la Subdirección de Control Interno según lo dispuesto en el Acuerdo 036 de 2018 del Órgano de Gobierno, cumple las siguientes funciones:

1. Dirigir la definición de políticas y directrices, encaminadas a la formulación, desarrollo y aplicación del Sistema de Control Interno, dentro del marco normativo vigente.
2. Diseñar los planes, métodos, mecanismos y procedimientos de verificación y evaluación del Sistema de Control Interno de la JEP.
3. Definir el programa anual de auditorías y gestionar la divulgación a las dependencias de la JEP y órganos de control que corresponda.
4. Controlar la ejecución del programa anual de auditorías y presentar los hallazgos y recomendaciones a las dependencias involucradas e instancias de la JEP que corresponda.
5. Evaluar la efectividad de las políticas y los controles establecidos sobre los riesgos, para asegurarse que estos sean administrados apropiadamente.
6. Velar por la correcta ejecución de los convenios y contratos de la Entidad y vigilar el correcto uso de los fondos públicos por parte de las dependencias respectivas, e informar a las instancias máximas las irregularidades detectadas, de conformidad con la normatividad vigente.
7. Verificar y evaluar el manejo de los recursos, bienes, información y sistemas de información de la JEP, de acuerdo con la normatividad vigente y recomendar los correctivos necesarios.
8. Diseñar e implementar el sistema de auditoría de la JEP estableciendo metas y objetivos.
9. Verificar la aplicación y el cumplimiento de las medidas adoptadas para la prevención de la corrupción, racionalización de trámites y austeridad del gasto, entre otras, con el fin de contribuir al mejoramiento y eficiencia en la gestión de la JEP.
10. Fomentar la cultura del autocontrol y la autoevaluación, que contribuya al mejoramiento continuo y al cumplimiento de la misionalidad de la JEP.
11. Entregar oportunamente la respuesta a los requerimientos presentados por los órganos de control y acompañar a las dependencias en los casos donde deban aportar información.

12. Detectar los riesgos asociados a las funciones a su cargo y proponer las acciones de mitiguen su materialización.
13. Liderar la realización de planes de mejoramiento derivados de las auditorias, tanto internas como externas y reportar resultados para cierre de hallazgos a los entes de control.
14. Participar en los comités de acuerdo con las funciones del cargo.
15. Liderar las relaciones y requerimientos de los entes de control. 16. Elaborar informes y demás documentos que sean solicitados relacionados con su competencia.
16. Atender y aplicar las normas y procedimientos del sistema de gestión de calidad.
17. Desempeñar las demás funciones relacionadas con la naturaleza del cargo que le sean asignadas por el superior inmediato (JEP, 2019m).

#### *5.3.4.6 Fortalecimiento institucional*

Es la gestión del conocimiento y arquitectura institucional que incluyen elementos de innovación y desarrollo. De otra parte, se configura como toda acción, norma o directriz que permita a la organización mejorar sus capacidades organizativas y ejecutivas con el fin de obtener mayor eficiencia y eficacia en su actividad (grantcraft, 2016).

#### ***Situación actual***

La JEP cuenta con la subdirección de fortalecimiento institucional, la cual está a la cabeza de las siguientes funciones:

1. Elaborar, administrar y mantener actualizados los documentos que conforman el sistema de gestión de calidad.
2. Realizar el seguimiento permanente al enfoque por procesos en la documentación del sistema de gestión de la calidad de la JEP
3. Realizar seguimiento a modelos de gestión en los diferentes procesos de la Entidad.
4. Apoyar la realización del modelo de gestión para los riesgos, de acuerdo a la normatividad vigente para tal fin.
5. Construir el mapa de riesgos de la Entidad y velar por su actualización periódica según sea definido por las instancias superiores.

6. Apoyar en la Capacitación, formación y entrenamiento con relación a los sistemas integrados a los líderes de los procesos de la JEP y a los demás servidores designados por ellos
7. Realizar mecanismos para la recolección, comunicación y aprovechamiento de las lecciones aprendidas de la Entidad.
8. Realizar y documentar el seguimiento al tratamiento de los riesgos del mapa de riesgos de la JEP.
9. Participar en la definición de las estrategias y objetivos para la gestión del conocimiento en la JEP y hacer seguimiento al despliegue y cumplimiento de los mismos.
10. Elaborar informes y demás documentos que sean solicitados relacionados con su competencia.
11. Atender y aplicar las normas y procedimientos del sistema de gestión de calidad.
12. Realizar auditorías de gestión, para evidenciar el cumplimiento de la normatividad vigente del sistema de gestión de calidad.
13. Manejar el software del sistema Integrado de Gestión de la Jurisdicción Especial para la Paz.
14. Desempeñar las demás funciones relacionadas con la naturaleza del cargo que le sean asignadas por el superior inmediato (JEP, 2018).

#### *5.3.4.7 Participación de las víctimas*

Es la participación o intervención dentro de los procesos desarrollados por la JEP que, de manera individual o colectiva, sufrieron daños como consecuencia de las acciones u omisiones presentadas en el marco del conflicto armado (Asamblea General de la ONU, 2005).

#### ***Situación actual***

El Proyecto de Ley Estatutaria de la JEP determina que el componente de justicia del SIVJRN tiene como objetivos satisfacer el derecho de las víctimas a la justicia, ofrecer verdad a la sociedad colombiana, proteger los derechos de las víctimas, contribuir al logro de una paz estable y duradera, así como adoptar decisiones que otorguen plena seguridad jurídica a quienes participaron de manera directa o indirecta en el conflicto armado interno,

en especial con relación a hechos cometidos en el marco de este y durante su desarrollo que supongan infracciones del DIH y violaciones de los DDHH. De acuerdo con lo anterior, la JEP, en conjunto con otras instancias y entidades, es la instancia que en el Estado debe velar por garantizar la satisfacción de los derechos de las víctimas, de manera que quienes comparezcan ante esta jurisdicción contribuyan de manera efectiva con la satisfacción de los derechos a la verdad, la justicia, la reparación y la no repetición.

El Acuerdo Final estableció un mecanismo de justicia en el cual la satisfacción de los derechos de las víctimas no está exclusivamente en cabeza del Estado, pues mediante una serie de condicionalidades e incentivos para acceder a beneficios en materia penal se les asigna a los comparecientes la obligación de contribuir en dicha satisfacción. Así, entonces, el Estado debe obrar en el propósito de satisfacer los derechos de las víctimas, y a fin de que quienes están además llamados a hacerlo cumplan con sus obligaciones, en el marco de las disposiciones constitucionales y legales vigente.

Por tanto, la comprensión sobre el deber de garantizar y satisfacer los derechos de las víctimas por parte del Estado, a través de la JEP y otras instancias, así como el deber de contribución del victimario, debe partir no solo de un análisis formal de sus consecuencias, sino del cumplimiento de la cláusula general de centralidad de las víctimas, lo que incluye de forma directa su participación.

Según el relator especial sobre la promoción de la verdad, la justicia, la reparación y las garantías de no repetición, una vocación transformativa de los mecanismos de justicia transicional implica la participación de las víctimas en todos sus niveles, desde su concepción hasta su implementación, con facultades efectivas para la garantía de sus derechos. En este último aspecto es relevante considerar la importancia de que la participación responda al propósito de alcanzar la igualdad material, es decir, cumplir con el enfoque territorial, diferencial y de género consignado en la Constitución Política ( Leyke, Ospina, & Linares, 2018).

#### *5.3.4.8 Incidencia en los procesos de investigación judicial*

Es la manipulación que pueda existir en la información y parte de la investigación sobre todo en un proceso adversarial (posteriores a los resultados de la magistratura).

#### *5.3.4.9 Mecanismos que garantizan la protección y participación*

Es el conjunto de mecanismos que incluyen el presupuesto, las medidas de protección, las víctimas, los testigos y demás intervinientes dentro de la protección y la participación llevados a cabo en los procesos iniciados e investigados por la JEP.

### ***Situación actual***

La Secretaría Ejecutiva de la JEP contara con una dependencia encargada de garantizar la participación de las víctimas y su representación especial ante las instancias de la Jurisdicción, de manera individual o colectiva. Esta dependencia podrá establecer convenios o alianzas con las entidades del Ministerio Público y la Unidad para las Víctimas para efectos de una acción coordinada de participación, defensoría pública, atención y reparación a víctimas. (Artículo 14 LE, párrafo único) (CEEEU, 2018).

#### *5.3.4.10 Herramientas para el desarrollo de la investigación técnica*

Es el conjunto de herramientas necesarias dentro del contexto forense y el contexto humano para llevar a cabo las investigaciones técnicas requeridas dentro de los procesos de la JEP.

#### *5.3.4.11 Programas y proyectos del gobierno que respalden las sanciones y la reparación integral*

Son todos aquellos programas, políticas, presupuesto para la sanción y/o reparación necesarias para adelantar la reparación integral.

### ***Situación actual***

La Subdirección de Coordinación Técnica del SNARIV de la Unidad para las Víctimas y la Subdirección Red Nacional de Información, crearon una herramienta para georreferenciar la información de los escenarios de coordinación creados en territorio y las temáticas abordadas de una manera clara y oportuna, de forma que permita a sus pares en el nivel nacional planear y ejecutar, de una manera más efectiva, procesos de asesoría territorial para el diseño, formulación e implementación de la política pública para las víctimas.

Así mismo cuentan con una Metodología para la regionalización de proyectos de inversión nacional dirigidos a la política pública de prevención, protección, atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado

- ✓ Herramienta para el cálculo de la regionalización indicativa - vigencia 2018
- ✓ Metodología para la regionalización de los proyectos de inversión - vigencia 2018 (Unidad de Víctimas, 2018).

#### *5.3.4.12 Articulación y relacionamiento institucional e interinstitucional*

Es el relacionamiento interinstitucional, extra sistema, supra sistema necesario para lograr la articulación y buen entendimiento entre los relacionados.

#### ***Situación actual***

Para 2019 la JEP trabajo el relacionamiento internacional con entidades estratégicas a partir de:

- Estrategia de relacionamiento internacional elaborada
- Se desarrollaron ocho (8) proyectos de asistencia técnica.
- Se desarrollaron tres (3) de apoyo financiero no reembolsable (JEP, 2019k).

Durante 2018, la Subdirección de Cooperación Internacional (SCI) mantuvo relaciones permanentes y armónicas con un amplio universo de actores internacionales tales como Estados, el sistema de agencias de Naciones Unidas, agencias estatales de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales, fundaciones y la academia, entre otros. Este diálogo constante ha resultado en apoyos de los siguientes 13 actores: Embajada de Francia, Embajada de Países Bajos, Embajada de Suiza, Embajada del Reino Unido, Embajada del Reino de Noruega, UNICEF, ONU Mujeres, Agencia de Cooperación Alemana (GIZ), Case Matrix Network, Abogados sin Fronteras, Centro Internacional para la Justicia Transicional (ICTJ), Misión de Apoyo al Proceso de Paz de la OEA (MAPP OEA) y Folke Bernadotte Academy.

Además, en gestión contractual, en 2018 se suscribieron 234 contratos, distribuidos así según modalidad, así: de instrumentos tales como memorandos de entendimiento, convenios y cartas de intención.

Igualmente, estos apoyos se han concretado a través de apoyo financiero, asistencia técnica, intercambio de experiencias y diálogo con expertos internacionales, reflejados en Acciones Colaborativas. Se han desarrollado 8 proyectos de asistencia Técnica y 3 de apoyo financiero no reembolsable.

- ✓ Elaboración, difusión y circulación de mensajes pedagógicos en torno al rol de la JEP en la construcción de paz y su participación en el SIVJRNR - Embajada del Reino de Noruega en Colombia.
- ✓ Desarrollo del primer Encuentro Misional de la JEP - Embajada de Suiza en Colombia. - Gira de la Presidencia de la JEP a Estados Unidos y Europa - Embajada de Suiza en Colombia.
- ✓ Construcción de una ruta metodológica para la implementación de la “Guía de presentación de informes elaborados por organizaciones de víctimas, indígenas, negras, afrocolombianas, raizales, palenqueras, Rrom y de Derechos Humanos” - MAPP OEA.
- ✓ Construcción de una ruta metodológica para garantizar la participación efectiva de las víctimas - MAPP OEA.
- ✓ Definición de lineamientos para el diseño, implementación y monitoreo de sanciones propias - MAPP OEA.
- ✓ Desarrollo del segundo Encuentro Misional de la JEP - Embajada de Suiza en Colombia. - Reimpresión de ejemplares de la cartilla “Orientaciones para la elaboración de informes dirigidos a la Jurisdicción Especial para la Paz” - ONU Mujeres.
- ✓ Diálogo con organizaciones de mujeres y de población LGBTI para la presentación de informes - ONU Mujeres.
- ✓ Taller de capacitación al equipo del SAAD Defensa y otros funcionarios de la Secretaría Ejecutiva - ICTJ.
- ✓ Apoyo metodológico para la realización de dos encuentros pedagógicos con organizaciones de víctimas relacionados con la presentación de informes en materia de violencia sexual - Abogados sin Fronteras.
- ✓ Impresión de plegables con las orientaciones para la elaboración de informes dirigidos a la Jurisdicción Especial para la Paz - MAPP OEA.

- ✓ Diseño del Sistema Autónomo de Asesoría y Defensa a Víctimas (SAAD) - Agencia Alemana de Cooperación (GIZ).
- ✓ Promoción de la entrega de informes por parte de las víctimas a la JEP - Agencia Alemana de Cooperación (GIZ).
- ✓ Asesoría a la Unidad de Investigación y Acusación (UIA) en temas de investigación de delitos a poblaciones indígenas - Agencia Alemana de Cooperación (GIZ).
- ✓ Construcción de la estrategia de abordaje de la investigación de casos de violencia basada en género y violencia sexual - Agencia Alemana de Cooperación (GIZ).
- ✓ Apoyo técnico a la UIA para el establecimiento de una línea base que permita identificar la dimensión cualitativa y cuantitativa del reclutamiento ilícito y delitos conexos ocurridos en Colombia durante los años 1991 - 2016 - UNICEF.
- ✓ Fortalecer el acceso a la información, la estrategia de comunicación y pedagogía con actores estratégicos para la JEP - Embajada de los Países Bajos/ICTJ.
- ✓ Fortalecimiento de la capacidad de gestión y análisis de evidencia del Grupo de Análisis de la Información (GRAI) de la JEP
- ✓ Fortalecimiento de la participación efectiva de las víctimas en los procesos judiciales de la JEP - Embajada de Francia.
- ✓ Diseño de curso de formación a profesionales del SAAD - Agencia Alemana de Cooperación (GIZ).
- ✓ Consultoría para la elaboración de lineamientos para la investigación de delitos de violencia sexual - Agencia Alemana de Cooperación (GIZ).
- ✓ Asesoría al Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición para el establecimiento de estrategias de articulación y coordinación de políticas y acciones (GIZ).
- ✓ Elaboración de “El Informe”, entregado por el Secretario Ejecutivo a las Salas de Justicia de la JEP, el cual se constituyó en el primer insumo de la magistratura para dar inicio a sus labores judiciales. (JEP, 2018b).

#### **5.4 VARIABLES ESTRATÉGICAS**

A partir de este listado de factores se buscó una estructura lógica de la causalidad, verificando la influencia que uno de los fenómenos tiene sobre otros, con tal efecto se realizó un “análisis estructural” (técnica propuesta bajo el nombre de “micmac”) que permite configurar una

percepción sistémica agrupando los factores en tres niveles, según la manera como unas influyen sobre otras. En este momento ya se puede hablar de “variables estratégicas” asumiendo que una variable es un fenómeno que se modifica en virtud de otro.

En la interpretación del “análisis estructural” confluyen dos conceptos: motricidad y dependencia. La motricidad es el impacto que una variable ejerce sobre las demás. La dependencia se define como la subordinación de una variable con respecto a las restantes. A partir de estos dos principios, se pueden clasificar las diferentes variables en un “plano cartesiano” que consta de cuatro cuadrantes.

En síntesis, el “análisis estructural” ordena las variables en cuatro categorías que según la fuerza de su impacto causal se pueden determinar como de alta, mediana, baja o muy baja causalidad y según esta clasificación determinar el impacto de unas sobre otras como se puede advertir en el gráfico a continuación:

**PLANO CARTESIANO MOTRICIDAD DEPENDENCIA**

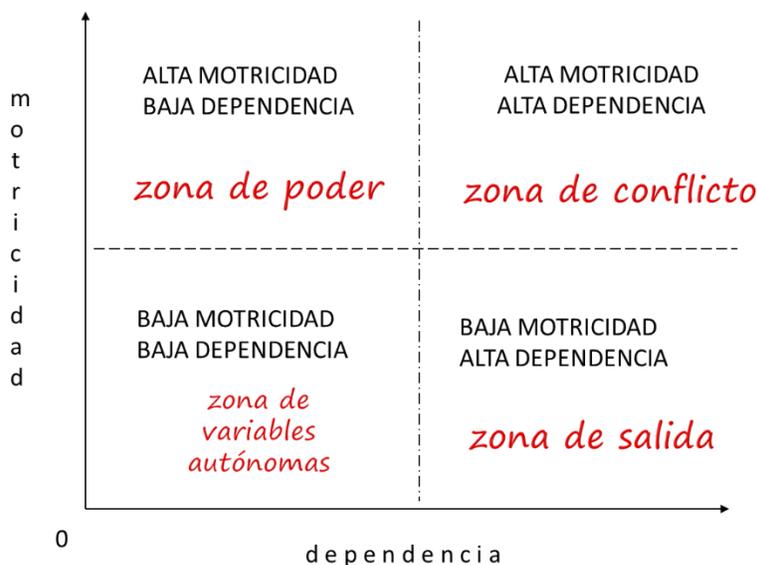


Gráfico 6 Disposición de las variables según la lógica del “análisis estructural”

Fuente 6 Elaboración propia con base en: GODET, Michel “Le repérage des relations dans la matrice d’analyse structurelle » en « De l’anticipation à l’action », Paris, Dunod, pp.82-101

Nótese que la “zona de poder” involucra las variables de más alta causalidad o motricidad y más baja dependencia, e influye directamente sobre las de la zona de salida, que son variables de baja causalidad y alta gobernabilidad. Esta influencia se realiza con el apoyo de las variables de la “zona de enlace” que son de alta influencia y alta dependencia.

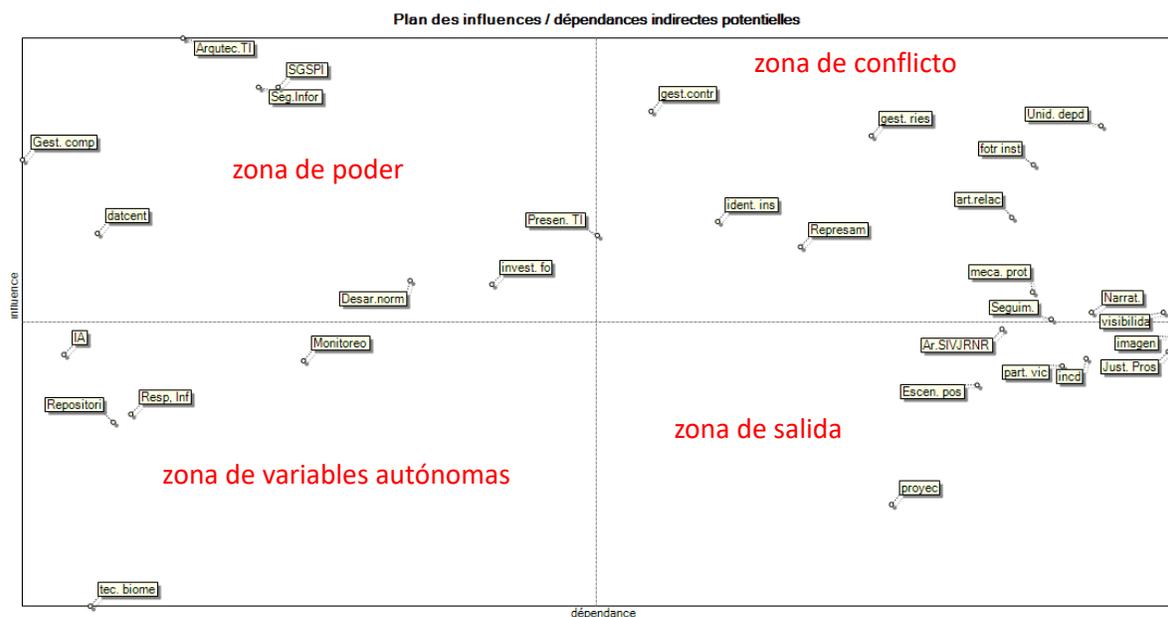


Gráfico 7 Plano de influencias  
Fuente 7 Extracción MICMAC.

De esta manera, las variables de la “zona de poder”, es decir las que tienen la mayor carga de influencia en el sistema son:

1. Arquitectura de soluciones tecnológicas
2. Gestión por competencias
3. Implementación de sistemas de seguridad y privacidad
4. Seguridad de la información
5. Data center

Igualmente, las variables de la “zona de conflicto”, a saber: variables influyentes sobre las otras del sistema e igualmente dependientes del impacto del sistema mismo son:

1. Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP
2. Fortalecimiento institucional.
3. Gestión del riesgo

4. Articulación y fortalecimiento interinstitucional
5. Represamiento en salas y secciones
6. Apropiación de la identidad institucional
7. Mecanismos que garantizan la prestación y participación
8. El seguimiento al régimen de condicionalidad
9. Narrativa JEP

Asimismo, las variables ubicadas en la “zona de salida” y por ende más dependientes que influyentes son:

1. Imagen institucional
2. Visibilidad en la opinión pública
3. Incidencia en los procesos de investigación judicial
4. Armonización de los componentes del Sistema de Investigación, Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición.
5. Justicia restaurativa
6. Participación de las víctimas
7. Desarrollo de escenarios post JEP
8. Programas y proyectos que respalden las sanciones y la reparación integral.

#### 5.4.1 Organización de las variables según su causalidad dentro del plano cartesiano de motricidad - dependencia

Las variables estratégicas que van a servir de base conceptual para las etapas siguientes de este análisis prospectivo, deben caracterizarse por hacer coincidir la motricidad con la dependencia porque de esta manera relacionamos la influencia que ejercen con la gobernabilidad (que como dijimos equivale a la dependencia) que la JEP tendría sobre ellas.

PLANO CARTESIANO MOTRICIDAD DEPENDENCIA

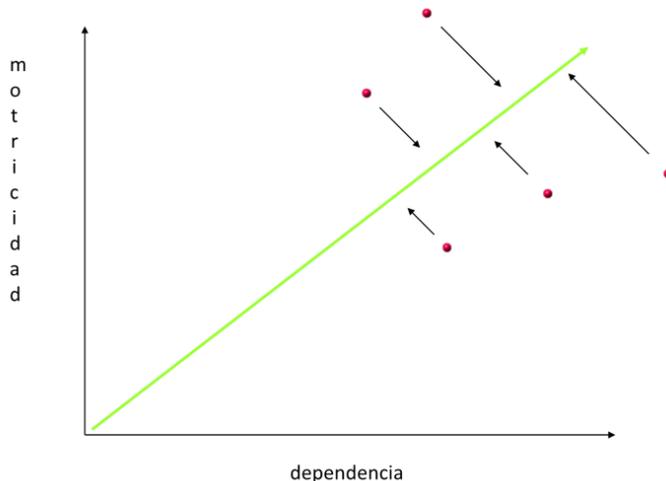


Gráfico 8 Proyección sobre la línea diagonal o bisectriz  
 Fuente 8 Elaboración propia

Para ello, nos servimos del siguiente análisis: la línea diagonal del plano cartesiano (o bisectriz) se caracteriza porque implica los mismos valores de motricidad y de dependencia los cuales disminuyen desde el más alto, que está en el vértice superior derecho, hasta el más bajo que es 0 y se ubica en el ángulo inferior izquierdo. Esta propiedad de la línea diagonal o bisectriz nos permite relacionar las diferentes variables haciendo una proyección de cada una sobre la línea diagonal.

Llamaremos a estas variables “estratégicas” y son las siguientes, por estricto orden de proyección sobre la bisectriz:

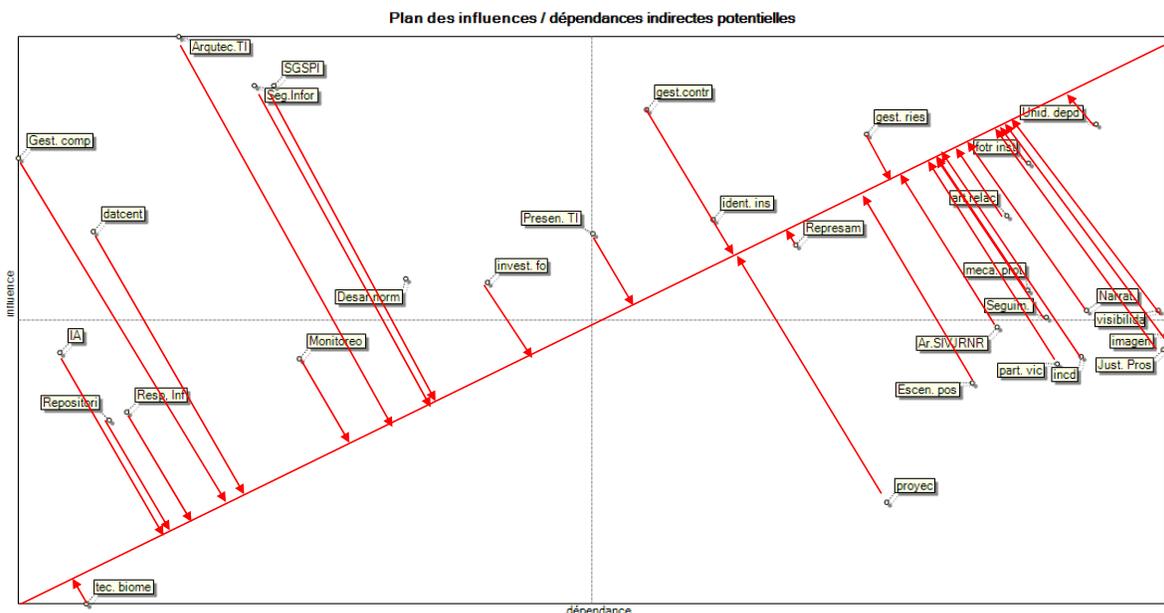


Gráfico 9 Variables estratégicas organizadas según su proyección sobre la línea bisectriz del plano cartesiano  
Fuente 9 Construcción propia con base en: el programa « micmac », GODET, Michel “Le repérage des relations dans la matrice d’analyse structurelle » en « De l’anticipation à l’action », Paris, Dunod, pp.82-101

1. Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP (Gestión interna)
2. Fortalecimiento Institucional (Gestión interna)
3. Sistema de gestión, control y evaluación / gestión del riesgo (Gestión y control)
4. Articulación y relacionamiento institucional e interinstitucional (Capital relacional)
5. Imagen y visibilidad (Posicionamiento)
6. Justicia restaurativa (Administración de justicia)
7. Seguimiento al régimen de condicionalidad (Administración de justicia)
8. Incidencia en los procesos de investigación judicial (Administración de justicia)
9. Participación de las víctimas (Administración de justicia)
10. Implementación del sistema de seguridad y privacidad de la información (Capital intelectual)
11. Modelo de Justicia Transicional (Capital intelectual)

Recurriendo a las coincidencias semánticas presentadas entre ellas, las variables dieron lugar a los siguientes conceptos:

1. Modelo de Justicia Especial
2. Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP
3. Articulación y relacionamiento institucional e interinstitucional
4. Gestión del riesgo Sistema de gestión control y evaluación.
5. Imagen y visibilidad
6. Seguimiento al régimen de condicionalidad
7. Procesos de investigación judicial
8. Participación de las víctimas

Estas variables que hemos determinado como estratégicas merecen ser leídas formando un contexto sistémico de causalidad conformado por ellas mismas, con el objeto de respetar los principios de contextualidad y complejidad sobre los que reposa la prospectiva estratégica.

Estas condiciones se pueden observar en el esquema lógico de las variables estratégicas ordenadas según las interrelaciones de causa y efecto, que aparece a continuación constituyendo un todo dentro del cual sus elementos son solidarios e interdependientes:

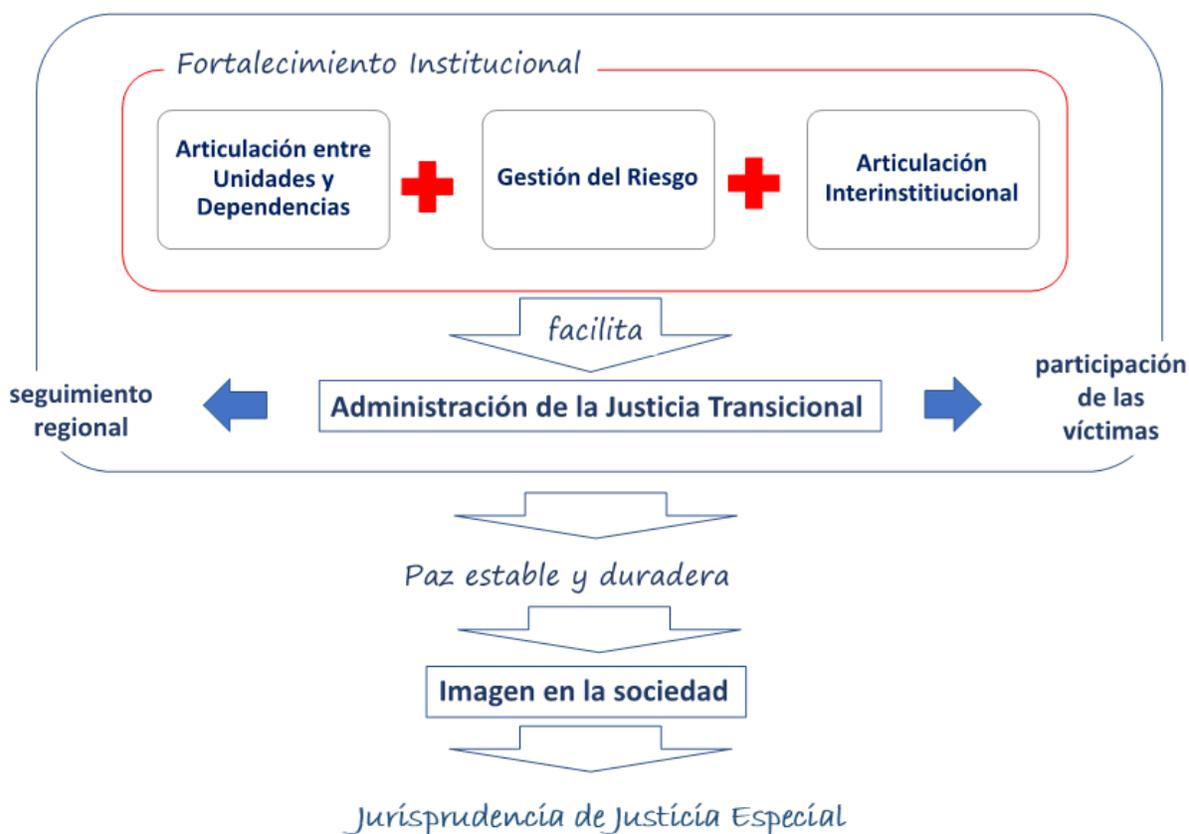


Gráfico 10 Variables estratégicas organizadas dentro de un contexto de causalidad  
Fuente 10 Construcción conjunta con los "expertos"

Se trata de la distribución sistémica de las variables, las cuales deben estar integradas en un contexto que tiene la siguiente explicación:

Una situación interna de la Jurisdicción Especial para la Paz, como es la articulación de las unidades y secciones internas en torno a una sola "cultura" institucional, en asocio con la Gestión del Riesgo que cobija los sistemas de gestión, control y evaluación, que permiten identificar, analizar y responder a factores de riesgo a lo largo de la vida del proyecto y en armonía con instituciones del entorno que contribuyen al éxito de la JEP, como la Fiscalía General de la Nación, la Policía etc, facilitan la puesta en práctica de la Administración de la Justicia Transicional y por ende la participación de las víctimas y el monitoreo y seguimiento de los implicados, en síntesis el fortalecimiento del Modelo de la Jurisdicción Especial para la Paz.

Lo anterior trae como consecuencia la consecución de una paz estable y duradera y finalmente, todas las condiciones anteriores contribuirán significativamente a labrar una óptima imagen de la institución en la mente de la ciudadanía colombiana.

Sin olvidar, una gran secuela de este proceso, a saber, que se está generando una jurisprudencia de justicia restaurativa que seguramente servirá de camino y de base para otros procesos similares en América Latina y el mundo.

Estas variables son consideradas, por lo tanto, como los pilares estratégicos de la Jurisdicción Especial para la Paz y sobre ellas van a reposar las etapas siguientes del análisis prospectivo.

## 5.5 JUEGO DE ACTORES

### 5.5.1 Estrategias y relaciones de fuerza de los actores sociales

El Juego de Actores es una etapa del análisis prospectivo que consiste en verificar el poder de los actores sociales que intervienen en el comportamiento de la JEP, e igualmente las estrategias que cada uno de ellos maneja para defender sus intereses.

Este capítulo es el fruto de varios talleres en los cuales el grupo de “expertos” de la Jurisdicción Especial para la Paz identificó a los actores sociales del desarrollo y examinó, como en un torneo de ajedrez, las posibles jugadas de ambos lados del tablero.

A continuación, enunciamos los actores sociales involucrados en el comportamiento de la Justicia Especial para la Paz.

Están asociados en tres categorías: Los que coinciden con la razón de ser de la JEP y, en consecuencia, la apoyan y la defienden. Los que discrepan de la misión de la Jurisdicción y consecuentemente se oponen a ella. Y quienes muestran una conducta neutra que les permite percibir la conducta de la JEP de manera más objetiva.

### **Actores a favor de la misión y objetivos de la JEP**

#### 1. Víctimas

- Personas que sufrieron vejámenes y calamidades durante el desarrollo del conflicto y que favorecen la actividad de la JEP.
2. Sociedad Civil
    - Son las personas agrupadas en la categoría de ciudadanos (as) y que se caracterizan porque toman decisiones o asumen posiciones con un alto grado de coincidencia y que aceptan el desempeño de la JEP.
  3. Instancias internacionales
    - Son las agencias internacionales que han sido favorables a la solución pacífica del conflicto y que apoyan el accionar de la JEP.
  4. Instituciones del Estado
    - Son los organismos del estado que encaminan su quehacer al servicio de las necesidades de la sociedad.
  5. Partidos Políticos
    - Son los movimientos partidistas que han sido afectos a la firma del proceso de paz.

### **Actores en contra de la misión y objetivos de la JEP**

1. Víctimas
  - Son los ciudadanos que fueron maltratados durante el conflicto armado y que no son afectos a la razón de ser de la Jurisdicción Especial para la Paz.
2. Sociedad Civil
  - Es una parte de la sociedad que no ha aceptado la vigencia de la JEP.
3. Instancias Internacionales
  - Son algunos países y agencias especializadas que no coinciden con la actividad de la JEP.
4. Instituciones del Estado
  - Son algunos entes del estado que discretamente se oponen al desempeño de la JEP.
5. Partidos Políticos
  - Son movimientos partidistas que han estado opuestos al proceso de paz.

## Actores neutros

### 1. Comparecientes

- Son las personas que son convocadas por los jueces para hacer parte de los procesos judiciales propios de la Jurisdicción Especial para la Paz.

### 2. Organismos de Control

- Son los organismos del estado que tienen como función ejercer el control económico, social y jurídico del país. A saber: la Fiscalía, la Procuraduría, la Contraloría General de la Nación, entre otras.

### 3. Medios de Comunicación

- Son organizaciones que sirven como instrumento para hacer conocer los eventos sociales, económicos e igualmente las disfunciones que se manifiestan en la sociedad.

Las víctimas del conflicto armado, la sociedad civil, las agencias internacionales, las instituciones del estado y los partidos y movimientos políticos no se caracterizan por una posición unánime frente a la conducta de la JEP, sino que una parte de estos actores asumen puntos de vista favorables y, otra parte de ellos, toman distancia frente al accionar de la Jurisdicción. De esta manera, se puede afirmar que existen dos actores diferentes en cada caso: unos en pro y otros en contra de la JEP.

### 5.5.2 Grado de poder de los actores sociales

Si definimos el poder como la capacidad que tiene un actor de doblegar la voluntad de otro, según la teoría de Robert A. Dahl, el grado de poder que manejan los diferentes actores se puede visualizar en la gráfica siguiente, según la calificación asignada a cada uno sobre otro en el taller de "expertos" (Dahl, 1957, pp. 201-205).

Los "expertos" calificaron el poder de los actores sirviéndose de una matriz relacional que permite verificar la incidencia que cada uno de los actores ejercía sobre los demás y de la dependencia de unos con respecto a otros.

A partir de estos resultados se configuró un “coeficiente de poder” (Qi) (dentro de la escala 0 a 1,4) a partir del cual fue posible clasificar a los diferentes actores en cuatro categorías, a saber:

Actores de alto poder:

- ✓ Medios de comunicación

Actores de moderado poder

- ✓ Organismos de control
- ✓ Movimientos políticos en contra de la JEP
- ✓ Víctimas en contra de la JEP
- ✓ Instancias internacionales a favor de la JEP
- ✓ Sociedad civil a favor de la JEP
- ✓ Víctimas a favor de la JEP
- ✓ Sociedad civil en contra de la JEP

Actores de bajo poder

- ✓ Instancias internacionales en contra se la JEP
- ✓ Movimientos políticos a favor de la JEP
- ✓ Instituciones del Estado a favor de la JE

Actores de muy bajo poder

- ✓ Instituciones del Estado en contra de la JEP
- ✓ Comparecientes

Veámoslo gráficamente a continuación:

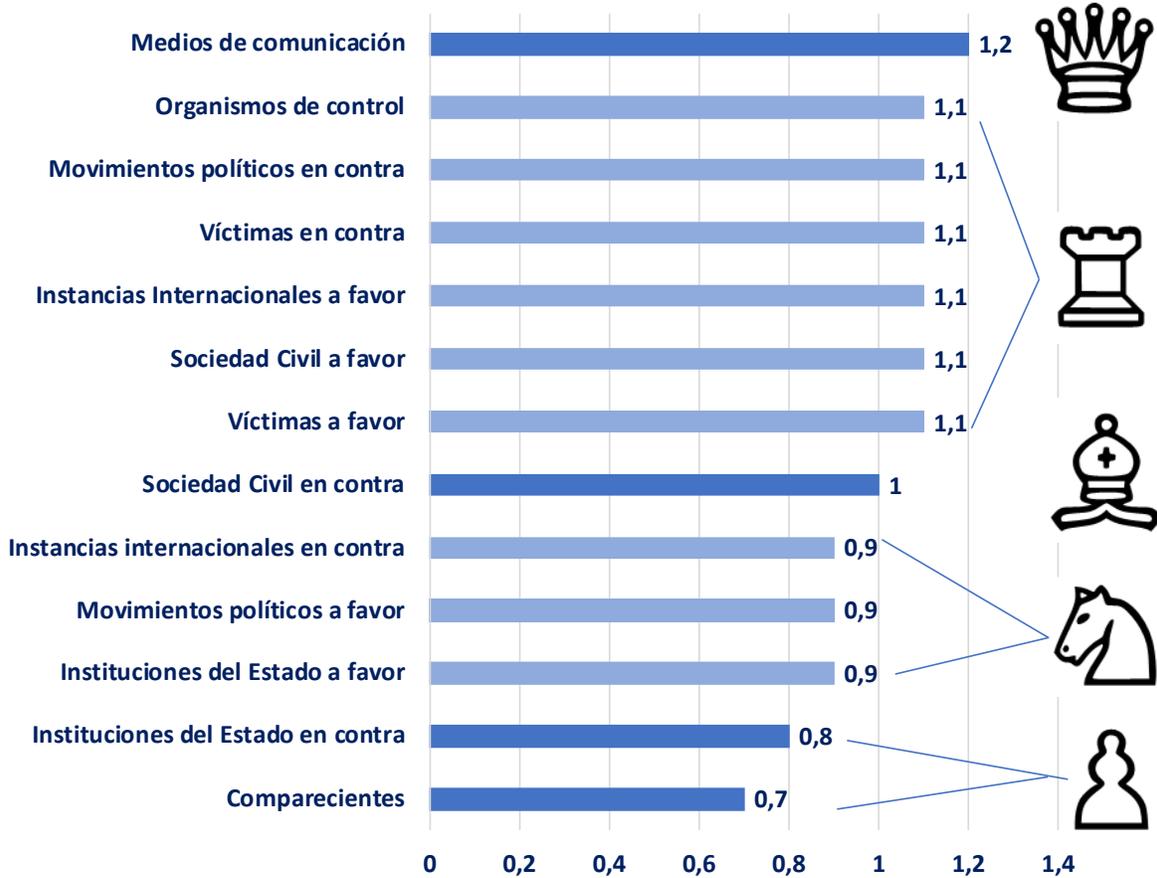


Gráfico 11 Calificación del poder de los actores sociales

Fuente 11 Elaboración propia con base en: el programa « mactor», GODET, Michel “Analyser les stratégies d’acteurs» en « De l’anticipation à l’action », Paris, Dunod, pp.113-137

El poder de los actores sociales está estimado por medio de un indicador que consiste en tener en cuenta la fuerza que ejerce cada actor sobre los restantes y relacionarlo con los impactos que recibe de los otros. De manera que, a mayor incidencia de un actor sobre los restantes y menor influencia sobre él, el indicador de poder será mayor.

### 5.5.3 Relaciones de poder de los actores

Descrito así el poder de los actores sociales, veamos cómo emplean el poder que tienen en sus manos para defender sus propios intereses y analicemos como en el ajedrez, las jugadas que cada uno de ellos posee.

Para analizar la conducta de los actores se partió de las “variables estratégicas” y de los “retos” asociados a cada una de ellas como lo explicaremos a renglón seguido.

#### 5.5.4 Retos de la justicia especial para la paz

Las variables estratégicas dan lugar a retos importantes para la Jurisdicción Especial para la Paz. Se entiende como reto, un objetivo o empeño difícil de llevar a cabo y que constituye por ello un estímulo o un desafío. Los retos nos irán a permitir abordar el análisis del juego de actores e igualmente las hipótesis en el capítulo de construcción de escenarios.

Asociamos a cada variable un reto, tal como se muestra a continuación:

**Variable**

Modelo de Justicia Especial

**Reto**

Investigar, juzgar y sancionar a los máximos responsables de los crímenes más representativos ocurridos en el conflicto armado.

**Variable**

Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP

**Reto**

Colaboración armónica en torno a la misión y desafíos institucionales frente a los crímenes más representativos ocurridos en el conflicto armado.

**Variable**

Articulación y relacionamiento interinstitucional

**Reto**

Colaboración armónica con las instituciones externas.

**Variable**

Gestión del riesgo - Sistema de gestión, control y evaluación

**Reto**

Minimizar el riesgo frente al incumplimiento de los objetivos de desempeño institucionales.

**Variable**

Imagen y visibilidad

**Reto**

Lograr el reconocimiento, confianza y la legitimidad por parte de la sociedad.

**Variable**

Seguimiento al régimen de condicionalidad

**Reto**

Garantizar el cumplimiento del Régimen de condicionalidad.

**Variable**

Participación de las víctimas

**Reto**

Facilitar la mayor participación de víctimas del conflicto.

**5.5.5 “Campos de batalla” y conflictividad de los retos**

A partir de estos retos se van a configurar las posiciones favorables o desfavorables de los diferentes actores con respecto a cada reto, llamadas metafóricamente “campos de batalla”.



Gráfico 12 Campos de batalla que generan las posiciones de los actores sociales con respecto a los retos.

Fuente 12 Construcción propia con base en: el programa « mactor », GODET, Michel "Analyser les stratégies d'acteurs" en « De l'anticipation à l'action », Paris, Dunod, pp.113-137.

En este histograma se puede verificar para cada reto, el peso que poseen los actores a favor o en contra, en oposición a los demás actores. Asumimos que la conflictividad de los retos consiste en el equilibrio que puede ocurrir entre el peso de los actores a favor en contraposición con el peso de los actores en contra; de esta manera serán más conflictivos los retos en donde el peso de los actores a favor y en contra, tratan de conseguir este equilibrio.

Según la gráfica anterior, ningún reto manifiesta alta conflictividad, sino un marcado desequilibrio hacia los actores a favor. Así, podríamos estimar que estamos frente a retos de moderada conflictividad, salvo: "Colaboración armónica en torno a la misión y desafíos institucionales que es un reto de baja conflictividad.

### 5.5.6 Síntesis de los “Campos de Batalla”

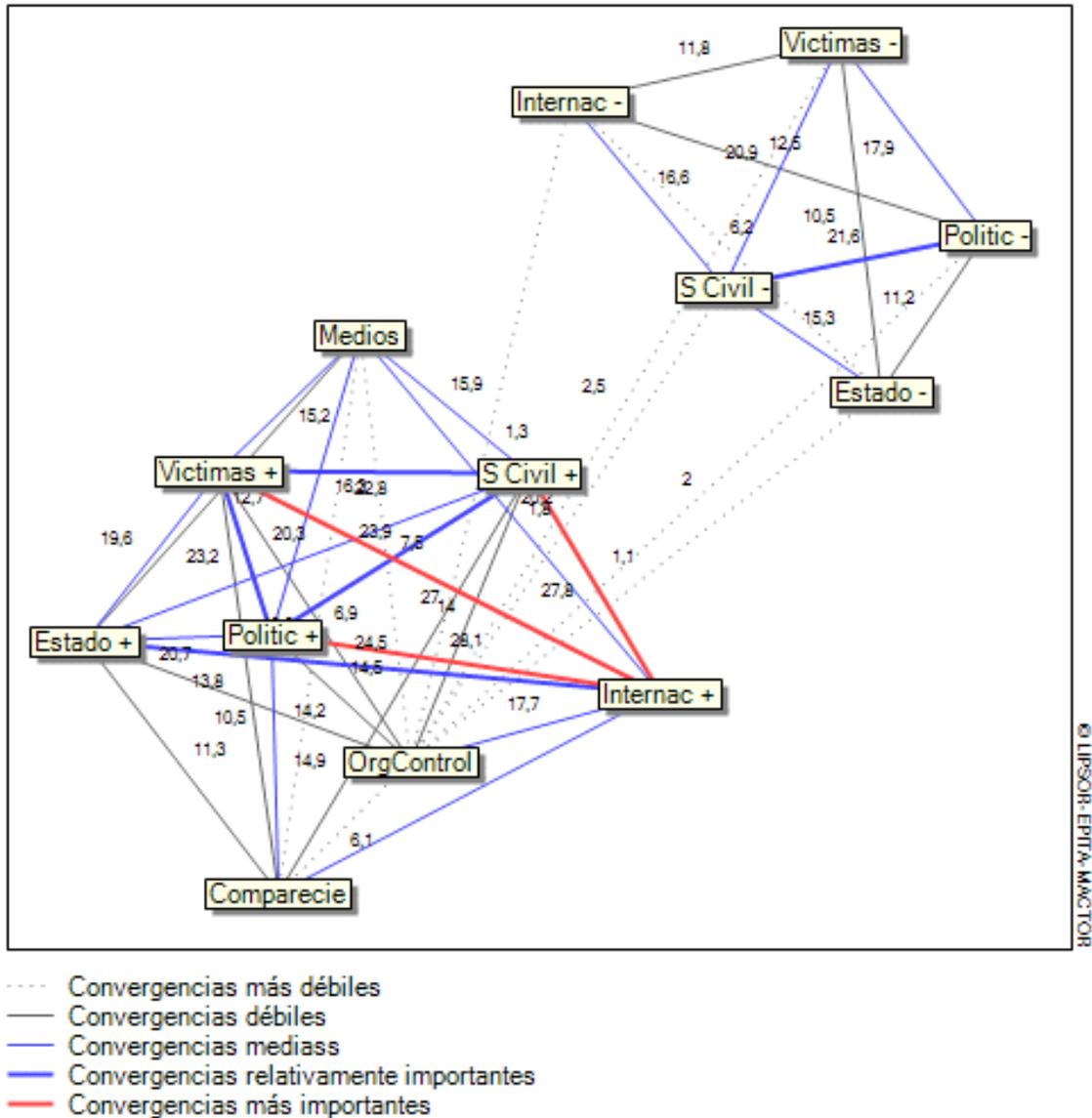


Gráfico 13 Gráfico de convergencias entre actores de orden 3  
 Fuente 13 Extracción MACTOR

En términos generales, los actores se sitúan en dos campos antagónicos según tomen partido a favor o en contra de los retos mencionados. El gráfico anterior permite percibir los dos campos. Al interior de cada uno, los actores establecen convergencias de diferentes categorías, las cuales están designadas por el grosor de las líneas.

En la parte inferior del gráfico se ubican los actores con actitudes favorables a la JEP. Dentro de este grupo, se puede constatar que las relaciones más fuertes ocurren los Organismos y Gobiernos Internacionales, los Partidos Políticos pro JEP, las Víctimas y la Sociedad Civil favorables a la JEP. Allí mismo, hay cuatro actores que si bien están a favor de la JEP manifiestan una menor integración al grupo. Son: las instituciones del estado y los comparecientes.

Los medios de comunicación y los Organismos de Control se encuentran, ocasionalmente en el grupo. Quiere decir que, dependiendo de la situación, podrían pertenecer al conjunto de actores contradictores de la Jurisdicción Especial para la Paz.

El grupo de los actores antagonistas a la JEP se encuentra perfectamente delimitado en el gráfico. En este conjunto, se puede verificar una fuerte articulación entre los partidos políticos y la sociedad civil adversos a la Jurisdicción Especial para la Paz. Asimismo, la relación entre estos actores, las víctimas, los organismos internacionales y las instituciones del estado adversos son más débiles.

### **5.5.7 Estrategias de los actores sociales**

A partir de los “campos de batalla” podemos reconocer las estrategias que tendrían los actores en su afán por defender sus intereses.

A continuación, se destacan las estrategias más sobresalientes con que cuentan la mayoría de los actores. En todas, hay que tener en cuenta que tanto unos como otros cuentan, explícita o implícitamente, con la anuencia de los Medios de Comunicación (analógicos y/o digitales) que, como se observó es el actor de más alto poder y por lo tanto con la mayor capacidad de generar desequilibrio, tanto en pro como en contra.

## **Estrategias de los actores sociales adversos a la JEP**

Los partidos políticos y la sociedad civil opuestos a la Jurisdicción Especial para la Paz podrían acudir a argumentos de desaprobación como: alusiones a que no se están obteniendo los resultados esperados, insinuaciones con respecto al manejo de los recursos o simplemente desconocer los logros de la JEP. Todo esto, como se dijo buscando la amplificación de los temas por medio de los medios de comunicación y las redes sociales.

La Jurisdicción Especial para la Paz y sus aliados cuentan con estrategias como las siguientes. La más importante de todas es mostrar resultados para ganar credibilidad. Otras, como enfatizar los beneficios y los aspectos positivos del Proceso de Paz. Asimismo: desarmar las ideas preconcebidas de los actores adversos, mostrando que son estereotipos superficiales fruto de desafortunadas deducciones. Igualmente construir la narrativa de la JEP e insistir en historia, cultura, forma diferente de resolver conflictos y, como se ha mencionado acudir con estos argumentos al poder del actor más relevante que son los medios de comunicación y, en particular, las formas de comunicación digital del mundo “inteligente” que es el llamado “*Global Brain*” o redes sociales.

### **5.6 ESCENARIOS POSIBLES**

Los escenarios son imágenes de futuro en donde se podría encontrar la Jurisdicción Especial para la Paz, trece años adelante.

Con el diseño de los escenarios respondemos a la pregunta:

¿Qué alternativas tiene la JEP, para el futuro?

Se pueden tipificar cuatro tipos de futuros: posible, probable, “apuesta” y deseable.

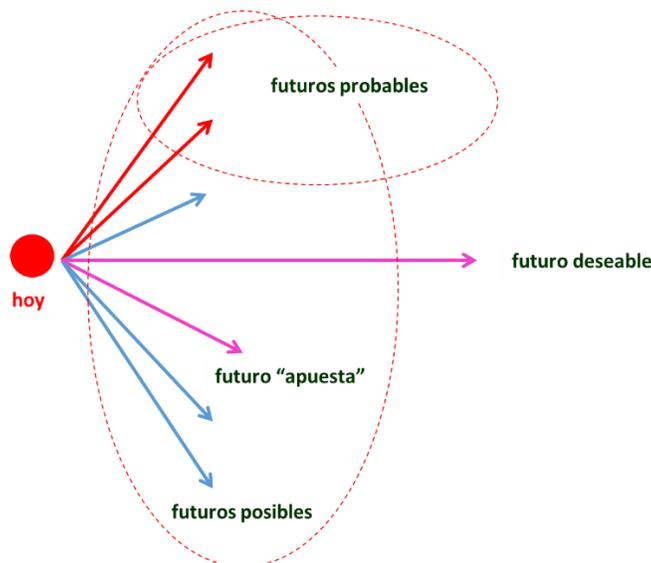


Gráfico 14 Futuro posible, probable, apuesta”, deseable  
 Fuente 14 Elaboración propia

La gráfica anterior muestra los tipos de futuros que pueden darse. Se observa que hay un haz de muchas alternativas de futuros posibles y realizables que podrían ocurrir de manera racional.

Entre los múltiples futuros posibles hay unos pocos que seguramente van a suceder porque existen buenas razones de su ocurrencia, son los futuros “probables”. Pero, entre los posibles y probables hay uno solo que se elige para ser construido el cual recibe el nombre de “futuro apuesta”. Este futuro corresponde a los anhelos conjugados con las capacidades de quienes lo quieren construir. Finalmente, hay otro futuro, denominado “deseable” el cual es el futuro ideal y por ahora es imposible llegar.

Con el objeto de determinar las alternativas de futuro de la Jurisdicción Especial para la Paz, utilizaremos la técnica de “Análisis Morfológico”<sup>6</sup>, para lo cual retomamos las variables

<sup>6</sup> El análisis morfológico es una herramienta que tiene como finalidad explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. Michel Godet atribuye la autoría del “Análisis Morfológico” a F. Zwicky, un ingeniero mecánico poco después de haber culminado la segunda guerra mundial había considerado que el diseño de las armas del futuro dependía más de la imaginación que de la tecnología y, con este propósito, diseñó el método este instrumento que, en este momento, es una poderosa herramienta prospectiva porque apunta al espíritu “voluntarista” de la construcción del futuro.

estratégicas que nos permitieron diseñar los “retos” con los cuales analizamos el poder y las posibles jugadas de los actores. Estas variables otorgan la posibilidad de diseñar unas hipótesis de futuro, que definiremos como situaciones que podrían ocurrir trece años adelante.

Por lo tanto, podemos considerar las hipótesis como manifestaciones de las variables en el futuro. Las hipótesis deben ser conceptualmente pertinentes con las respectivas variables estratégicas, para lo cual deben cumplir tres condiciones. Deben ser: conjeturales, posibles y alternas.

Conjeturales quiere decir que se trata de situaciones que aún no existen.

Posibles indica que son situaciones en potencia pero que pueden convertirse en situaciones reales, por lo que pertenecen al campo de lo realizable.

Alternas advierte que deben ser conceptos excluyentes.

A continuación, presentamos las variables y las hipótesis a que dan lugar cada una, las cuales permitirán diseñar los escenarios o visiones de futuro de la JEP.

### 5.6.1 Variables, Retos e Hipótesis de futuro

#### **Primera variable**

Modelo de justicia especial

**Reto:** Investigar, juzgar y sancionar a los máximos responsables de los crímenes más representativos ocurridos en el conflicto armado

---

El “análisis morfológico” supone la identificación de unos componentes o variables cada uno de los cuales genera diferentes opciones o hipótesis de futuro. Esta disposición de variables o componentes e hipótesis u opciones da lugar a un número de combinaciones posibles que resulta de multiplicar entre sí la cantidad de opciones de cada componente, estas opciones posibles se denominan “espacio morfológico”.

La operación con el “Análisis Morfológico” incluye dos fases: a) la construcción de un espacio morfológico y b) la reducción de este espacio morfológico a unas pocas opciones que son los escenarios que elegimos para analizar.

### Hipótesis 1

- ✓ La JEP logra investigar, juzgar y sancionar a más del 50% de los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.

### Hipótesis 2

- ✓ La JEP logra investigar, juzgar y sancionar a más del 80% de los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.

### Hipótesis 3

- ✓ La JEP logra investigar, juzgar y sancionar a más del 90% de los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.

## Segunda Variable

Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP

**Reto:** Colaboración armónica en torno a la misión y desafíos institucionales frente a los crímenes más representativos ocurridos en el conflicto armado

### Hipótesis 1

- ✓ La JEP obtiene una cultura interna de mutua colaboración entre unidades y dependencias que es exitosa en más del 50% de los casos.

### Hipótesis 2

- ✓ La JEP obtiene una cultura interna de mutua colaboración entre unidades y dependencias que es exitosa en más del 75% de los casos.

### Hipótesis 3

- ✓ La JEP obtiene una cultura interna de mutua colaboración entre unidades y dependencias que es exitosa en más del 90% de los casos.

## Tercera variable

Articulación y relacionamiento interinstitucional

**Reto:** Colaboración armónica con las instituciones externas

### Hipótesis 1

- ✓ Las instituciones involucradas constatan que el menos el 80% de los proyectos conjuntos culminaron exitosamente.

### Hipótesis 2

- ✓ Las instituciones involucradas constatan que el menos el 90% de los proyectos conjuntos culminaron exitosamente.

### Hipótesis 3

- ✓ Las instituciones involucradas constatan que el menos el 99% de los proyectos conjuntos culminaron exitosamente.

## **Cuarta variable**

Gestión del riesgo (Sistema de gestión, control y evaluación)

**Reto:** Minimizar el riesgo frente al incumplimiento de los objetivos de desempeño institucionales.

### Hipótesis 1

- ✓ Se logra controlar el 80% de los riesgos que pueden afectar la misionalidad de la Institución.

### Hipótesis 2

- ✓ Se logra controlar el 90% de los riesgos que pueden afectar la misionalidad de la Institución.

### Hipótesis 3

- ✓ Se logra controlar el 95% de los riesgos que pueden afectar la misionalidad de la Institución.

## **Quita variable**

Imagen y visibilidad

**Reto:** Lograr el reconocimiento, confianza y la legitimidad por parte de la sociedad.

**Hipótesis 1**

- ✓ La JEP está posicionada entre las 15 primeras instituciones del estado de mayor confianza.

**Hipótesis 2**

- ✓ La JEP está posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.

**Hipótesis 3**

- ✓ La JEP está posicionada entre las 5 primeras instituciones del estado de mayor confianza.

**Sexta variable**

## Seguimiento al Régimen de Condicionalidad

**Reto:** Garantizar el cumplimiento del Régimen de Condicionalidad**Hipótesis 1**

- ✓ Lograr un monitoreo (cumplimiento de sanciones, régimen de condicionalidad, actas de compromiso) de más del 50% de los casos sancionados.

**Hipótesis 2**

- ✓ Lograr un monitoreo (cumplimiento de sanciones, régimen de condicionalidad, actas de compromiso) de más del 75% de los casos sancionados.

**Hipótesis 3**

- ✓ Lograr un monitoreo (cumplimiento de sanciones, régimen de condicionalidad, actas de compromiso) de más del 90% de los casos sancionados.

**Séptima variable**

## Participación de las víctimas

**Reto:** Facilitar la mayor participación de víctimas del conflicto**Hipótesis 1**

- ✓ Lograr una participación del 50% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.

### Hipótesis 2

- ✓ Lograr una participación del 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.

### Hipótesis 3

- ✓ Lograr una participación del 99% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.

## 5.6.2 Escenarios posibles al año 2033

Las combinaciones de las hipótesis de estas variables son imágenes de futuro conjeturales que dan a lugar a escenarios posibles. El número de combinaciones se denomina el espacio morfológico, el cual se estima multiplicando entre sí el número de hipótesis de cada variable.

Para nuestro caso el espacio morfológico representa 2.187 combinaciones o escenarios posibles<sup>7</sup>, entre los cuales el grupo de expertos eligió tres que fueron señalados como:

- *Retando a la Justicia para la Paz*
- *Huella en Justicia Especial*
- *JEP Restaurativa*

Indicaremos a continuación estos tres escenarios que representan tres momentos del sector de la Jurisdicción Especial para la Paz en el futuro.

## 5.6.3 Escenario 1: Retando a la Justicia para la Paz

---

<sup>7</sup> El número de combinaciones posibles de las hipótesis es igual a 3 a la sexta potencia, porque se tiene seis variables y cada una comporta tres hipótesis.

**Tabla 1** Escenario 1 Retando a la Justicia para la Paz

Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Modelo de justicia especial			La JEP logra investigar, juzgar y sancionar a más del 90% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.
Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP			La JEP obtiene una cultura interna de mutua colaboración entre unidades y dependencias que es exitosa en más del 90% de los casos
Articulación y relacionamiento interinstitucional			Las instituciones involucradas constatan que el menos el 99% de los proyectos conjuntos culminaron exitosamente
Gestión del riesgo (Sistema de gestión, control y evaluación)		Se logra controlar el 90% de los riesgos que pueden afectar la misionalidad de la Institución	
Imagen y visibilidad			La JEP posicionada entre las 5 primeras instituciones del estado de mayor confianza.
Seguimiento al régimen de condicionalidad			Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.
Participación de las víctimas		Logra una participación del 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.	

Fuente 15 Elaboración propia

### **Relato**

*Hoy, los calendarios están marcando el año 2033. La Jurisdicción Especial para la Paz es una institución altamente respetada en el campo jurídico por haber logrado investigar, juzgar y sancionar a más del 90% de los máximos responsables del conflicto armado, que se sometieron a ella de cara a los crímenes más representativos en el conflicto armado.*

*El éxito de esta institución del poder judicial se explica porque internamente se vive una cultura de mutua colaboración, entre unidades y dependencias, exitosa en más del 90% de los casos. Asimismo, ha contado con el apoyo de instituciones como la Fiscalía y la Policía con quienes ha llevado a cabo y cumplido exitosamente el 99% de los proyectos conjuntos.*

*De esta manera, ha conseguido controlar el 90% de los riesgos que hubieran podido afectar su misionalidad y razón de ser. Pero el éxito de la Jurisdicción Especial para la Paz se explica también por haber alcanzado a realizar el monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción y la participación del 75% de las víctimas acreditadas durante el proceso.*

*Esta situación ejemplarizante en el sector judicial la posiciona entre las 5 primeras instituciones del estado y acreedoras a mayor confianza de la ciudadanía, lo que a su vez la convierte en referente mundial en el manejo de la justicia restaurativa.*

#### 5.6.4 Escenario 2: Huella en Justicia Especial

**Tabla 2** Escenario 2 Huella en Justicia Especial

<b>Variable</b>	<b>Hipótesis 1</b>	<b>Hipótesis 2</b>	<b>Hipótesis 3</b>
Modelo de justicia especial		La JEP logra investigar, juzgar y sancionar a más del 80% de los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.	
Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP			La JEP obtiene una cultura interna de mutua colaboración entre unidades y dependencias que es exitosa en más del 90% de los casos
Articulación y relacionamiento interinstitucional		Las instituciones involucradas constatan que el menos el 90% de los proyectos conjuntos culminaron exitosamente	

Gestión del riesgo (Sistema de gestión, control y evaluación)	Se logra controlar el 90% de los riesgos que pueden afectar la misionalidad de la Institución	
Imagen y visibilidad	La JEP posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.	
Seguimiento al régimen de condicionalidad		Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción
Participación de las víctimas	Logra una participación del 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.	

Fuente 16 Elaboración propia

### **Relato**

*La vida de la Jurisdicción Especial para la Paz transcurre en el año 2033, siendo una institución altamente respetada en el campo jurídico por haber logrado investigar, juzgar y sancionar a más del 80% de los máximos responsables del conflicto armado, que se sometieron a ella de cara a los crímenes más representativos en el conflicto armado.*

*El éxito de esta organización de la rama judicial se explica por la exitosa cultura interna de mutua colaboración, entre unidades y dependencias, en más del 90% de los casos. Por otra parte, ha contado con el apoyo de instituciones como la Fiscalía y la Policía con quienes ha llevado a cabo y cumplido exitosamente el 90% de los proyectos conjuntos.*

*Es así como ha conseguido controlar el 90% de los riesgos que hubieran podido afectar su misionalidad y razón de ser. Pero el aclamado triunfo de la Jurisdicción Especial para la Paz se explica asimismo por haber llevado a cabo el monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción y la participación del 75% de las víctimas acreditadas durante el proceso.*

*Esta situación digna de ser imitada en el sector judicial la posiciona entre las 10 primeras instituciones del estado, acreedoras a mayor confianza de la ciudadanía, lo que a su vez la promueve a la categoría de referente mundial en el ámbito de la justicia restaurativa.*

### 5.6.5 Escenario 3: JEP Restaurativa

**Tabla 3** Escenario 3 JEP Restaurativa

Variable	Hipótesis 1	Hipótesis 2	Hipótesis 3
Modelo de justicia especial			La JEP logra investigar, juzgar y sancionar a más del 90% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.
Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP			La JEP obtiene una cultura interna de mutua colaboración entre unidades y dependencias que es exitosa en más del 90% de los casos
Articulación y relacionamiento interinstitucional			Las instituciones involucradas constatan que el menos el 99% de los proyectos conjuntos culminaron exitosamente
Gestión del riesgo (Sistema de gestión, control y evaluación)			Se logra controlar el 95% de los riesgos que pueden afectar la misionalidad de la Institución
Imagen y visibilidad			Está posicionada entre las 5 primeras instituciones del estado de mayor confianza.
Seguimiento al régimen de condicionalidad			Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.
Participación de las víctimas			Logra una participación del 95% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.

Fuente 17 Elaboración propia

#### **Relato**

*Corre el año 2033. La Jurisdicción Especial para la Paz es una institución merecedora de todos los elogios en el campo jurídico por haber conseguido investigar, juzgar y sancionar a más del 90% de los máximos responsables del conflicto armado, que se sometieron a ella de cara a los crímenes más representativos en el conflicto armado.*

*El alto desempeño de esta organización del poder judicial colombiano se explica por la encomiable cultura interna de mutua colaboración que pudo llevar a cabo entre sus unidades y dependencias, en más del 90% de los casos.*

*Pero, además, la JEP ha contado con el apoyo de instituciones como la Fiscalía y la Policía con quienes ha llevado a cabo y cumplido exitosamente el 90% de los proyectos conjuntos. Es así como ha conseguido controlar el 90% de los riesgos que hubieran podido afectar su misionalidad y razón de ser.*

*El aplaudido triunfo de la Jurisdicción Especial para la Paz se explica igualmente por haber llevado a cabo el monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción y la participación del 95% de las víctimas acreditadas durante el proceso.*

*Este maravilloso triunfo en el sector judicial ubica la Jurisdicción Especial para la Paz entre las 5 primeras instituciones del estado, dignas de confianza por parte de la sociedad, lo que a su vez la promueve a la categoría de referente mundial en el ámbito de la justicia restaurativa.*

## 5.7 ESCENARIO “APUESTA”

### 5.7.1 Grado de dificultad de los escenarios

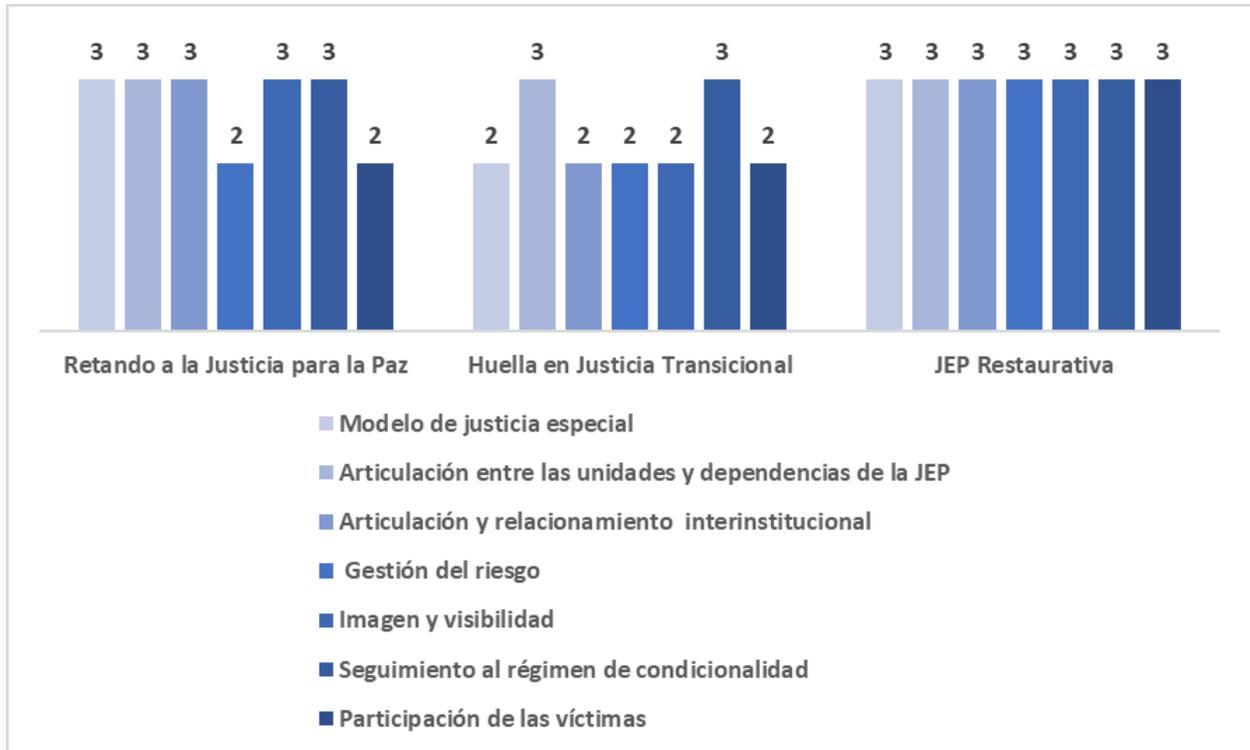


Gráfico 15 Grado de dificultad de los escenarios y de sus respectivas variables e hipótesis  
 Fuente 18 Elaboración propia

La gráfica muestra el reto o dificultad de cada escenario. Se obtuvo asignando un valor para señalar la dificultad de cada hipótesis siguiendo la siguiente escala:

- Hipótesis 1: Es la hipótesis más fácil : 1 punto
- Hipótesis 2: Dificultad moderada : 2 puntos
- Hipótesis 3: Es la hipótesis más difícil : 3 puntos

Según lo anterior. JEP Restaurativa integra las hipótesis de mayor dificultad, sigue Retando a la Justicia para la Paz, con un grado de dificultad moderado y por último Huella en Justicia Especial.

La dificultad de construir el escenario está asociada al control o dominio que la institución posee para alcanzar el cumplimiento de las hipótesis. Este argumento fue tenido en cuenta por los expertos para decidir el escenario apuesta”. Por el cual “apuesta” la JEP.

El “escenario apuesta” fue elegido por los expertos utilizando el “Ábaco de François Régnier” y habiendo puesto en consideración las dificultades de realización y las implicaciones que cada uno de ellos traería en el futuro.

El resultado se observa en el cuadro siguiente:

**Tabla 4** Recomendabilidad de los escenarios - Ábaco de François Régnier

<b>02 Huella en Justicia Especial</b>							
<b>01 Retando a la justicia para la paz</b>							
<b>03 JEP restaurativa</b>							

Se pidió a los expertos que calificaran los diferentes escenarios empleando el criterio de “Recomendabilidad” y sirviéndose para ello de los colores del ábaco cuyo código es el siguiente:

- Verde oscuro : escenario muy recomendable
- Verde claro : escenario recomendable
- Amarillo : escenario de duda
- Rosado : escenario poco recomendable
- Rojo : escenario no recomendable

Como se observa, los decidores del futuro de las energías optaron por el escenario “*Huella en Justicia Especial*” que en comparación con “*JEP Restaurativa*” presentaba retos a su juicio más alcanzables, en particular en lo referente al Modelo de Justicia Especial, la

articulación y el relacionamiento interinstitucional, la Gestión del Riesgo, la Imagen y la Participación de las Víctimas.

En consecuencia, el escenario por el cual apuesta el JEP para la construcción del futuro de las energías renovables es *“Huella en Justicia Especial”*.

## 5.8 ESCENARIOS PROBABLES

Si bien el escenario *“Huella en Justicia Especial”* involucra los anhelos de la Jurisdicción Especial para la Paz y, no obstante haber sido elegido teniendo en cuenta situaciones reales y alcanzables por la JEP, es importante precisar aún más sus límites y condiciones de realización por medio de un estimativo de su probabilidad de ocurrencia.

Con este propósito se empleó la técnica de “Sistema de Matrices de Impacto Cruzado”, cuyo autor es el profesor Michel Godet, la cual implica partir de las hipótesis que conforman el escenario mencionado.

Mediante el análisis de probabilidades, se precisa la probabilidad de ocurrencia del escenario reconociendo sus debilidades y por ende lo que haría falta para consolidarse en el futuro y así materializar la voluntad de la JEP.

Asimismo, mediante un sistema de alertas que se denomina “Plan Vigía”, los “Sistemas de Matrices de Impacto Cruzado” permiten señalar las dificultades que se pueden encontrar en la vía y que impedirían la realización del escenario.

El escenario *“Huella en Justicia especial”* indica un futuro susceptible de ser logrado al año 2033, según la percepción de los expertos de la Jurisdicción Especial para la Paz que fueron consultados. Pero, el camino desde el año 2020 hacia adelante no necesariamente es expedito sino sembrado de dificultades, de escollos y de altibajos. Así que es esencial reconocer tanto las circunstancias favorables como los obstáculos de la travesía, con el propósito de situar en su justo sitio la imagen de futuro que fue elegida como escenario “apuesta”.

Con esta finalidad, se ha acudido a la ley de probabilidades para concluir, ya sea que el escenario se muestre realizable, o que no. Si acontece lo primero quiere decir que las condiciones están dadas para que ocurra y, que por lo tanto lograr su realización sería relativamente fácil. Pero, si acaece lo contrario significa que es necesario realizar esfuerzos y esmerarse para lograr conseguirlo.

De esta manera, los “Sistema de Matrices de Impacto Cruzado” (SMIC<sup>8</sup>), permitirán reconocer que tan bien o que tan mal encausada está la JEP hacia el escenario “*Huella en Justicia Especial*”, pero además irá a mostrar si se perdió el camino en el trasegar hacia el futuro. Es una brújula que señala si va andando por el sendero adecuado o si se encuentra extraviado. Este elemento de orientación es el “Plan Vigía”.

Para cumplir lo anterior, los expertos calificaron las siguientes cinco hipótesis o eventos de futuro del escenario apuesta:

1. Investigar, juzgar y sancionar al menos al 80% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.
2. Lograr que las instituciones concernidas participen y culminen con éxito al menos el 90% de las iniciativas interinstitucionales.
3. Estar posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.
4. Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.
5. *Lograr una participación de al menos el 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.*

---

<sup>8</sup> El Smic es una de las herramientas estelares del profesor Michel Godet (cf. “*La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*» Dunod, Paris, p. 82). Trabaja con probabilidades simples y condicionales. Permite definir el escenario más probable que no es sino el camino por donde se está orientando el negocio o el territorio que estamos analizando. Pero al mismo tiempo nos señala otras imágenes de futuro menos probables que son también susceptibles de ser analizadas. De hecho, su análisis nos permite identificar otros caminos por donde nos podríamos equivocadamente desviar y nos ayuda a entender las causas que nos llevaron por estos senderos erróneos. Como el escenario probable nos señala el rumbo que ha tomado la organización, podemos hacer este análisis: si este camino es el más conveniente quiere decir que la organización se halla bien encausada y, por lo tanto, el escenario “apuesta” consistiría en fortalecer los logros y tendencias señalados por el escenario probable. Pero, si la ruta del escenario probable no es la más conveniente, podemos elegir el “apuesta” entre otros escenarios de menor probabilidad. Es obvio que si elegimos como “apuesta” el escenario más probable los esfuerzos para lograrlo son, comparativamente, menores que si escogemos una visión de futuro de menor probabilidad.

Los expertos asignaron una escala de calificación según una escala de probabilidades que va de 0 a 1 de la siguiente manera:

**Tabla 5** Escala de calificación de las probabilidades de los eventos

Calificación	Significado	Tendencia
0,9	evento muy probable	muy fuerte
0,8	evento probable	Fuerte
0,7	evento moderadamente probable	Moderada
0,6	evento débilmente probable	Débil
0,5	existe duda	Dudosa
0,4	evento poco probable	Improbable
0,3	evento poco probable	Improbable
0,2	evento muy poco probable	muy improbable
0,1	evento muy improbable	Improbable

### 5.8.1 ¿Para dónde vamos? Escenario probable

La probabilidad de estos eventos, según la calificación asignada por los expertos es la siguiente:

**Tabla 6** Escenario probable y tendencial

Hipótesis	Probabilidad	Sistema Binario 1 / 0
La JEP logra investigar, juzgar y sancionar a más del 80% de los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado	0.622	<b>1</b>
La JEP obtiene una cultura interna de mutua colaboración entre unidades y dependencias que es exitosa en más del 90% de los casos	0,62	<b>1</b>
Está posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.	0,597	<b>1</b>
Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción	0,464	<b>1</b>
Logra una participación del 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso	0,648	<b>1</b>

Fuente 19 Elaboración propia con base en el programa « mactor », GODET, Michel “La méthode SMIC et PROB-EXPERT» en « De l’anticipation à l’action », Paris, Dunod, pp.165-184.

Este escenario muestra la orientación hacia donde se está dirigiendo la Jurisdicción Especial para la Paz, dada por la calificación de probabilidad. Como se puede observar los resultados señalan calificaciones cercanas a 0,5 (que es el indicativo de la duda) lo cual indica tendencias débiles. En otras palabras, de manera débil la JEP se encuentra orientada al futuro en cada uno de los eventos que fueron considerados.

En la última columna del cuadro anterior aparece el número 1 con lo cual se indica la presencia de un sistema binario 1 /0. Se asigna el número 1 cuando la probabilidad es superior a 0.5 y se otorga el número 0 cuando la probabilidad es inferior a 0.5.

Las hipótesis que conforman el escenario “apuesta” revelan tendencias débiles porque la carga de los argumentos a favor pesa ligeramente más que los argumentos en contra.

#### 5.8.2 Relación de razones a favor y en contra de cada hipótesis.

**Hipótesis 1** - Investigar, juzgar y sancionar al menos del 80% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.



Gráfico 16 Peso de los argumentos hipótesis 1  
 Fuente 20 Elaboración propia

- ✓ Razones a favor de la hipótesis. Su peso es de 62%<sup>9</sup>.

Los logros que puede obtener la Jurisdicción Especial para la Paz están amparados por bases constitucionales muy sólidas y un irrefutable marco legal e institucional. Este es punto que posee un peso importante.

- ✓ Razones en contra de la hipótesis, las cuales debilitan la tendencia y la convierten en débil. Su peso es de 38%.

Al otro lado de la balanza podrían jugar argumentos como el hecho de que la Jurisdicción está expuesta a la reincidencia, deserción o expulsión de los máximos responsables del conflicto, como ya ocurrió en situaciones pasadas. Igualmente, puede operar en contra de la hipótesis la represión de casos lo cual puede llevar a largas esperas.

**Hipótesis 2** - Lograr que las instituciones concernidas participen y culminen con éxito al menos el 90% de las iniciativas interinstitucionales.



Fuente 21 Peso de los argumentos hipótesis 2  
 Fuente 22 Elaboración propia

<sup>9</sup> 62% es lo mismo que 0,622

- ✓ Argumentos a favor de la hipótesis cuyo peso es de 65%.

El apoyo interinstitucional está respaldado en acuerdos de cooperación institucional e interinstitucional convenidos entre la JEP y otras instituciones como la Fiscalía, la Policía, la Procuraduría, etc, que juegan un papel protagónico en el ejercicio de la justicia restaurativa.

- ✓ A los argumentos anteriores se oponen las razones siguientes que explican por qué la tendencia es débil. Estas razones llevan un peso de 35%.

En contra están jugando circunstancias como el hecho de no ser imposible el incumplimiento de los acuerdos institucionales e interinstitucionales, en muchos casos por prioridades internas de los organismos de apoyo.

**Hipótesis 3** - Estar posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.



Gráfico 17 Peso de los argumentos hipótesis 3  
 Fuente 23 Elaboración propia

- ✓ Argumentos que apoyan la realización de la hipótesis y cuyo peso equivale a 60%.

Es de gran peso tener en cuenta que Jurisdicción cumple el mandato constitucional con independencia y autonomía judicial. Es decir que detrás de su accionar se yergue un importante respaldo jurídico.

- ✓ Argumentos en contra de la realización de la hipótesis los cuales pesan 40%.

Sin embargo, no se debe olvidar que en muchos casos hay sobre expectativas con respecto a la labor de la JEP y cuando los resultados son limitados, generalmente ocurre el fenómeno de amplificación negativa en los medios de comunicación

**Hipótesis 4** - Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.



Gráfico 18 Peso de los argumentos hipótesis 4  
Fuente 24 Elaboración propia

- ✓ Argumentos a favor de la hipótesis cuyo peso es 47%.

A favor de este argumento juega la suficiencia de las tecnologías llamadas “inteligentes” porque están basadas en inteligencia artificial. Igualmente, el contar con talento humano altamente competente.,

- ✓ Argumentos que pesan en contra de la hipótesis 53%.

El peso en contra estaría explicado por dos fenómenos: por una parte, la insuficiencia de personal para monitoreo y un tema de gestión como podría ser una eventual carencia de coordinación interinstitucional

**Hipótesis 5** - Lograr una participación de al menos el 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.



Gráfico 19 Peso de los argumentos hipótesis 5  
 Fuente 25 Elaboración propia

- ✓ Argumentos que operan a favor de la hipótesis 65% (0,648).

Como punto favorable para esta hipótesis se puede acotar que la JEP lleva a cabo actividades como la difusión y socialización de los protocolos en las Jornadas de Víctimas, como ejemplo de mecanismos efectivos que inducen a la participación.

- ✓ Argumentos que obran en contra de la realización de la hipótesis 35% (0.352).

El punto desfavorable está constituido por la prevalencia de condiciones de inseguridad en los territorios, en algunos casos.

### 5.8.3 El futuro se construye

De esta manera, se ha puesto al desnudo el escenario por el cual JEP desea apostar, encontrando sus fortalezas y sus debilidades.

Acudiendo a la frase de Maurice Blondel “el futuro no se predice sino se construye”, con el análisis anterior se pretende poner en evidencia las dificultades que tiene la obtención del escenario “*Huella en Justicia Especial*”, las cuales deben ser neutralizadas por medio de estrategias robustas que sumadas a las fortalezas que poseen las hipótesis permitan la realización plena de las diferentes hipótesis.

En síntesis, se puede afirmar que las fortalezas de la Jurisdicción Especial para la Paz, que necesariamente van a apuntalar la construcción del escenario del futuro están representadas en los puntales siguientes:

- El respaldo constitucional que la caracteriza
- El apoyo de tecnologías de la era “inteligente”
- La articulación inter e intrainstitucional
- La difusión de los resultados

Pero en el camino del presente al futuro, es decir desde hoy hasta la construcción y logro del escenario apuesta: “*Huella en Justicia Especial*”, irán a aparecer obstáculos y dificultades. Del señalamiento de las adversidades que pueden surgir en el trayecto hacia el mañana se ocupa el “Plan Vigía” que vamos a analizar a continuación.

### 5.9 “PLAN VIGÍA”

Se ha dicho que la travesía del presente al futuro va acompañada de un “*Plan Vigía*” que consiste en indicar si se está haciendo lo correcto mientras se construye el escenario apuesta. En otras palabras, es un sistema de alertas que debe indicar en qué momento se pierde el camino y se toman otras vías.

Estas situaciones se van a colegir de una nueva información que proporciona el “SMIC”. Con este propósito se acude a un sistema binario de 1 y 0, donde 1 representa la ocurrencia del

evento (calificación > 0.5) y 0 la no ocurrencia del mismo (calificación < 0.5). Cuando ocurre duda (0.5) el programa toma al azar la calificación de 1 o 0.

De esta manera, el escenario probable equivale a solamente el número 1, ya que todos sus eventos son probables (calificaciones > 0.5), obviamente con diferentes valores, como se vio anteriormente.

Ahora bien, si existe la combinación del escenario probable que es 111111 podemos deducir que también existen otras. Tales combinaciones se pueden estimar por medio de la fórmula  $2^n$ , donde 2 es el sistema binario de 1 y 0 y n el número de hipótesis o de eventos que estamos contemplando. Para nuestro caso serían 32 combinaciones o escenarios “alternos” que surgen de la aplicación de la fórmula  $2^5 = 32$ . De ellos se ha tomado los siete primeros para configurar el “Plan Vigía, es decir los que muestran probabilidades más altas y que encierran una probabilidad acumulada del 84%.

**Tabla 7** Escenarios ordenados de mayor a menor según las probabilidades de cada uno hasta llegar a un acumulado del 84%

Investigar, juzgar y sancionar a más del 80%	Relacionamiento 80%	Imagen Top 10	Monitoreo 90%	Víctimas 75%	Calificación de probabilidad	Acumulado	Escenarios
1	1	1	1	1	0,404	0,404	Probable
0	0	0	0	0	0,293	0,586	Negativo
1	1	1	0	1	0,091	0,677	A ciegas
1	1	0	0	1	0,061	0,738	Impopulares por ciegos
0	1	1	0	1	0,049	0,787	Populares pero ineficientes
1	0	1	0	1	0,033	0,82	Ciegos y solos
1	0	0	1	0	0,023	0,843	A Media Luz

Fuente 26 Construcción propia con base en: el programa « pro-expert », GODET, Michel “La méthode SMIC et PROB-EXPERT» en «De l’anticipation à l’action », Paris, Dunod, pp.165-184.

Excluimos el primero 111111 para ser analizado porque este es el escenario que acabamos de examinar.

A continuación, se hará la exploración de cada uno de los restantes escenarios con sus posibles causas y consecuencias y con esta información expondremos el “Plan Vigía”.

**“A ciegas”**  
 (Probabilidad de ocurrencia 0.091)

**Tabla 8** Escenario "A ciegas"

Investigar, juzgar y sancionar al menos del 80% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.	<b>1</b>
Lograr que las instituciones concernidas participen y culminen con éxito al menos el 90% de las iniciativas interinstitucionales.	<b>1</b>
Estar posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.	<b>1</b>
Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.	<b>0</b>
Lograr una participación de al menos el 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.	<b>1</b>

Fuente 27 Elaboración propia

En este escenario se cumplen todas las hipótesis salvo el monitoreo del 90%. La Jurisdicción Especial para la Paz obtiene logros investigando, juzgando y sancionando a más del 80% de los máximos responsables de los crímenes.

Las instituciones de apoyo secundan esta labor y las víctimas del conflicto participan en los juicios. Todo esto lleva a la JEP a ser bien recibida, por el momento, por la sociedad colombiana. Sin embargo, hay una rueda suelta: el monitoreo no era lo que se esperaba.

**Causas**

El número 0 se explica por razones como las siguientes:

Las condiciones de seguridad en los territorios son deficientes y la tecnología que se esperaba presenta fallas.

Por otra parte, internamente hay dificultades de coordinación interinstitucional.

### Consecuencias

Si este escenario llegase a ocurrir:

Se estaría facilitando la reincidencia, la deserción de los máximos responsables del conflicto, o, en el mejor de los casos, su permanencia sin cumplimiento de su conducta esperada ni verificación de las condiciones en que estarían viviendo.

De esta manera, se estaría preparando el camino para que la sociedad comience a perder credibilidad en la justicia que imparte la JEP.

### **“Impopulares por ciegos”** (Probabilidad de ocurrencia 0.061)

*Tabla 9 Escenario "Impopulares por ciegos"*

Investigar, juzgar y sancionar al menos del 80% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.	<b>1</b>
Lograr que las instituciones concernidas participen y culminen con éxito al menos el 90% de las iniciativas interinstitucionales.	<b>1</b>
Estar posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.	<b>0</b>
Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.	<b>0</b>
Lograr una participación de al menos el 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.	<b>1</b>

Fuente 28 Elaboración propia

Esta imagen del futuro es muy parecida a la anterior. Sólo que aquí no tarda tanto la pérdida de la imagen de la JEP.

Aun cuando la Jurisdicción obtiene logros en su desempeño, las instituciones de apoyo colaboran con ella y las víctimas son convocadas a los juicios, la carencia de monitoreo introduce el desorden lo cual trasciende a la sociedad vía los medios de comunicación y/o las redes sociales y el prestigio de la institución entra en franco deterioro.

### Causas

Este escenario podría ocurrir si suceden las causas siguientes:

Si las condiciones de seguridad en los territorios se deterioran y el apoyo tecnológico no cumple su cometido por presencia de fallas importantes. Lo anterior aunado a carencia de coordinación institucional.

**Consecuencias**

Si este escenario llegase a acontecer:

Se estaría allanando el camino para la reincidencia, la deserción o expulsión de los máximos responsables del conflicto, el país se enteraría vía los medios de comunicación tradicionales o digitales y la imagen de la JEP entraría en franco desprestigio.

La peor consecuencia sería la pérdida de credibilidad de la justicia.

**“Populares pero ineficientes”**  
 (Probabilidad de ocurrencia 0.049)

**Tabla 10** Escenario “Populares pero ineficientes”

Investigar, juzgar y sancionar al menos del 80% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.	<b>0</b>
Lograr que las instituciones concernidas participen y culminen con éxito al menos el 90% de las iniciativas interinstitucionales.	<b>1</b>
Estar posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.	<b>1</b>
Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.	<b>0</b>
Lograr una participación de al menos el 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.	<b>1</b>

*Fuente 29 Elaboración propia*

Aquí, gracias a un buen manejo exitoso de invitación a las víctimas y al haber logrado una excelente articulación interinstitucional, la JEP goza de buena imagen. Pero esta situación puede ser una “victoria pírrica” porque todo va a cambiar cuando se conozca las dificultades que está sorteando en llevar a cabo un difícil monitoreo y sobre todo la obtención de resultados por debajo de las expectativas de la sociedad.

**Causas**

Esta situación podría estar causada por la conducta díscola de los máximos responsables del conflicto y un manejo malogrado de las tecnologías digitales.

**Consecuencias**

Las implicaciones de este escenario son muy graves porque la situación iría a acarrear la pérdida de la credibilidad en la justicia especial y el comportamiento de la JEP daría lugar a una experiencia negativa que podría ser colocada como un referente negativo de justicia transicional.

**“Ciegos y solos”**  
 (Probabilidad de ocurrencia 0.033)

**Tabla 11** Escenario “Ciegos y solos”

Investigar, juzgar y sancionar al menos del 80% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.	<b>1</b>
Lograr que las instituciones concernidas participen y culminen con éxito al menos el 90% de las iniciativas interinstitucionales.	<b>0</b>
Estar posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.	<b>1</b>
Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.	<b>0</b>
Lograr una participación de al menos el 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.	<b>1</b>

Fuente 30 Elaboración propia

En el escenario “Ciegos y solos”, la Jurisdicción Especial para la Paz pierde parte del apoyo institucional de organismos como la Fiscalía y la Policía, lo facilita el monitoreo que ya de por sí es deficiente. Con estas serias debilidades es capaz, sin embargo, de cumplir su labor de investigación, juzgamiento e imputación de sanciones a los máximos responsables de los crímenes del conflicto armado, es exitosa en la convocatoria de las víctimas, lo cual la hace beneficiaria de una buena imagen ante la sociedad.

La JEP lleva a cabo, con mucha dificultad, una tarea que hubiera podido ser más llevadera con apoyo y con tecnología.

**Causas**

La causa de este escenario estriba en el incumplimiento de los acuerdos interinstitucionales, insuficiencia de tecnología para el seguimiento al monitoreo y una manifiesta carencia de coordinación institucional

**Consecuencias**

Si este escenario aconteciera, tendríamos una JEP que se esfuerza por cumplir, pero cuyas grietas son percibidas por la sociedad.

**“A media luz”**  
 (Probabilidad de ocurrencia 0.042)

*Tabla 12 Escenario "A media luz"*

Investigar, juzgar y sancionar al menos del 80% los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.	<b>1</b>
Lograr que las instituciones concernidas participen y culminen con éxito al menos el 90% de las iniciativas interinstitucionales.	<b>0</b>
Estar posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza.	<b>0</b>
Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción.	<b>1</b>
Lograr una participación de al menos el 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.	<b>0</b>

*Fuente 31 Elaboración propia*

La Jurisdicción obtiene logros de investigación, juzgamientos y sanciones y es capaz de llevar a cabo el seguimiento de los sometidos sin el apoyo interinstitucional esperado y sin la convocatoria de víctimas en la cantidad esperada.

Estos beneficios no son apreciados por la comunidad que prefiere fijarse más en las deficiencias que en los aspectos positivos.

**Causas**

Necesariamente la causa de este escenario es el rompimiento de acuerdos interinstitucionales, la dificultad de neutralizar las circunstancias de inseguridad de los territorios y las expectativas de la comunidad que van más allá de los éxitos obtenidos.

### **Consecuencias**

La misión de la JEP se ve seriamente afectada y es puesta como ejemplo de un intento fallido de justicia restaurativa. Todo ello ampliado por los medios de comunicación y las redes sociales.

## 5.10 ESTRATEGIAS Y PROYECTOS

El escenario “*Huella en Justicia Especial*” es entonces la mejor visión del futuro para la Jurisdicción Especial para la Paz, imagen discernida al año 2033. Sin embargo, un escenario es solo una idea, y para que esta idea se convierta en realidad es necesario poner en práctica una serie de acciones por medio de las cuales el país podrá ver paulatinamente la consolidación y realización de los excelentes propósitos que este escenario encierra. En otras palabras, el camino del presente al futuro supone la adopción de unas estrategias, que, para efecto de este trabajo, se ha definido como la sumatoria de unas metas y unas acciones. A su vez, las acciones, deberán ser convertidas en proyectos.

Estas son las estrategias, proyectos (o cabecera de proyectos) mediante las cuales la Jurisdicción Especial para la Paz, con el apoyo de los actores sociales involucrados positivamente con ella, emprende la travesía hacia su futuro.

Los proyectos sugeridos a continuación han sido consensuados con los estamentos internos de la Jurisdicción, respetando uno de los principios de la prospectiva, a saber, que deben ser los propios actores sociales quienes consensuadamente reconozcan las actividades por medio de las cuales el futuro deje de ser una idea para convertirse en una entidad real y tangible.

Cada propuesta de proyecto se manifiesta con un grado de dificultad o “governabilidad” es decir la capacidad que tendría la Jurisdicción Especial para la Paz para llevarla a cabo. Asimismo, cada sugerencia de proyecto va acompañada con una aproximación del tiempo que podría durar.

Estas son las estrategias, las metas y los proyectos que permitirán la construcción del escenario “apuesta”.

### 5.10.1 ESTRATEGIA I: Desarrollo de tecnologías digitales e "inteligentes" que apoyen el trabajo de la JEP

**Meta:** Adoptar las tecnologías elegidas en el estudio de “Inteligencia Tecnológica” y ponerlas al servicio de la justicia digital en la JEP.

#### Resumen de las conclusiones del estudio de “Inteligencia Tecnológica”

*“La administración de justicia está enfrentando una serie de transformaciones en la era digital que posibilita la generación de capacidades y mejorar la eficiencia en la asignación y uso de los recursos, así como en los medios de evaluación y control de la gestión organizacional. De acuerdo con el estudio presentado, la gestión documental resulta una de las actividades que mayores necesidades de desarrollos tecnológicos requiere. En la medida que la administración de la justicia dote de herramientas y conocimientos para la gestión documental, se podrá alcanzar un mejor nivel de organización de la industria judicial que permita mejorar la transparencia y la legitimidad en los procesos.*

*La tecnología de base para la gestión documental, que ha sido destacada en el taller IGO es el OCR (Optical Character Recognition). Esta tecnología permite ahorrar mucho tiempo y recursos en la creación de bases de datos documentales que sirven para el análisis judicial facilitando la evaluación de pruebas y circunstancias clave para emitir un juicio. La gestión documental también se apoya en tecnologías como el DA (Document Automation) y el e-filing. La primera tecnología fue identificada por los expertos del taller IGO como clave, no así el e-filing. En todo caso, queda claro que los sistemas de gestión documental son una prioridad para la administración de la justicia. Finalmente, tecnologías como procesamiento de lenguaje natural - NLP (Procesamiento de Lenguaje Natural) y análisis de sentimientos - SA, basadas en machine learning - ML e inteligencia artificial - IA, permiten generar desarrollos en la gestión documental a partir de la interpretación de sus contenidos.*

*Las tecnologías base como el big data, la analítica predictiva y la inteligencia artificial (no incluye el machine learning), resultan ser de gran importancia para la creación de capacidades administrativas en la justicia. Tanto en el taller realizado con los expertos de la JEP para el IGO, como en la información obtenida para identificar las tecnologías emergentes de acuerdo con las consideraciones de los expertos de la JEP, resultan de gran importancia las tecnologías que ayudan a crear información base para los procesos judiciales, así como proveer información o facilitar el desarrollo de audiencias. Los sistemas AVCS (Audio and Video Conference System), CRT (Court Recording and Transcription) y CAP (Community and Advocates' Portal) que permiten la participación de diversos grupos de interés en las audiencias, generando no solo espacios de*

*interacción sino de construcción de información a partir de la grabación de audio y video son una tecnología futura de gran importancia para la industria judicial que también se ha identificado como importante para la JEP.*

*Finalmente, los desarrollos que permiten tanto el intercambio de datos como las tecnologías EDI (Electronic Data Interchange), así como la generación de sistemas de información para diferentes tareas en el ámbito judicial (en el marco de los case management system – CAS) son de gran importancia en la transformación digital de la industria de la justicia. Los sistemas de información se basan en la aplicación de algoritmos de IA (Inteligencia Artificial), procesos de ML (Machine Learning) y desarrollos para la AP (Analítica Predictiva). Es fundamental concentrar esfuerzos en la inversión de recursos para la creación de capacidades en estos frentes con el fin de ir construyendo los escenarios futuros para la administración que permitan mejorar el MG (Modelos de Gestión) de la JEP y sus retos para convertirse en una organización de referencia a nivel nacional e internacional por su capacidad de gestión judicial”*

**Proyecto:** Adopción de nuevas tecnologías dentro de la estrategia de TI

**Gobernabilidad:** Fuerte

**Tiempo estimado:** Seis años

### 5.10.2 ESTRATEGIA II: Modelo de Justicia Especial

**Reto:** Investigar, juzgar y sancionar a los máximos responsables de los crímenes más representativos ocurridos en el conflicto armado.

**Meta:** Lograr investigar, juzgar y sancionar al menos al 80% de los máximos responsables, sometidos a la JEP, frente a los crímenes más representativos en el conflicto armado.

**Proyecto 1:** Actualizar e Implementar los lineamientos de selección y priorización de casos

**Gobernabilidad:** Moderada

**Tiempo estimado:** Permanente

**Proyecto 2:** Diseñar e implementar el sistema de descuento de sanción propia

**Gobernabilidad:** Moderada

**Tiempo estimado:** Permanente

**Proyecto 3:** Implementar el régimen de condicionalidad

**Gobernabilidad:** Fuerte

**Tiempo estimado:** Permanente

### 5.10.3 **ESTRATEGIA III:** Articulación entre las unidades y dependencias de la JEP.

**Reto:** Colaboración armónica en torno a la misión y desafíos institucionales frente a los crímenes más representativos ocurridos en el conflicto armado.

**Meta:** Obtener una cultura interna de mutua colaboración entre unidades y dependencias que sea exitosa en más del 90% de los casos.

**Proyecto:** Diseñar e implementar el modelo de gestión del conocimiento de la JEP

**Gobernabilidad:** Moderada

**Tiempo estimado:** Permanente

### 5.10.4 **ESTRATEGIA IV:** Articulación y relacionamiento interinstitucional.

**Reto:** Colaboración armónica con las instituciones externas.

**Meta:** Lograr que las instituciones concernidas participen y culminen con éxito al menos el 90% de las iniciativas interinstitucionales.

**Proyecto 1:** Definir e implementar el modelo de cooperación de la Justicia Especial

**Gobernabilidad:** Débil

**Tiempo estimado:** Permanente

**Proyecto 2:** Lograr la articulación interinstitucional efectiva con actores claves de la JEP

**Gobernabilidad:** Débil

**Tiempo estimado:** Permanente

### 5.10.5 **ESTRATEGIA V:** Gestión del riesgo (Sistema de gestión, control y evaluación).

**Reto:** Minimizar el riesgo frente al incumplimiento de los objetivos de desempeño institucionales.

**Meta:** Lograr controlar al menos el 90% de los riesgos que pueden afectar la misionalidad de la Institución.

**Proyecto:** Definir e implementar la gestión del riesgo en la JEP

**Gobernabilidad:** Moderada

**Tiempo estimado:** Permanente

#### 5.10.6 **ESTRATEGIA VI:** Imagen y visibilidad.

**Reto:** Lograr el reconocimiento, confianza y legitimidad por parte de la sociedad

**Meta:** Estar posicionada entre las 10 primeras instituciones del estado de mayor confianza

**Proyecto 1:** Formular y ejecutar un plan estratégico de comunicación focalizado y diferencial

**Gobernabilidad:** Fuerte

**Tiempo estimado:** Permanente

**Proyecto 2:** Realizar una evaluación independiente de la JEP

**Gobernabilidad:** Moderada

**Tiempo estimado:** Entre 2022 y 2026

#### 5.10.7 **ESTRATEGIA VII:** Seguimiento al régimen de condicionalidad.

**Reto:** Garantizar el cumplimiento del Régimen de Condicionalidad

**Meta:** Lograr un monitoreo al régimen de condicionalidad para más del 90% de los sometidos a la Jurisdicción

**Proyecto:** Definir e implementar el proyecto de monitoreo

**Gobernabilidad:** Moderada

**Tiempo estimado:** Permanente

### 5.10.8 ESTRATEGIA VIII: Participación de las víctimas.

**Reto:** Facilitar la mayor participación de víctimas del conflicto

**Meta:** Lograr la participación de al menos el 75% de las víctimas acreditadas en la JEP durante el proceso.

**Proyecto 1:** Formular y desarrollar la política de participación integral de los titulares de derecho de la jurisdicción

**Gobernabilidad:** Moderada

**Tiempo estimado:** 2 años

**Proyecto 2:** Implementar medidas de protección la vida, integridad y seguridad personal de las víctimas que actúan ante la JEP

**Gobernabilidad:** Moderada

**Tiempo estimado:** Permanente

## 6. CONCLUSIONES

Como propósito simbólico de la construcción de su futuro, la Jurisdicción Especial para la Paz, bautizó el escenario que se propone realizar, como: *“Huella en Justicia Especial”*, nombre que involucra no solo el logro de sus objetivos sino la formulación de jurisprudencia en el relativamente novedoso campo de la justicia transicional.

El derrotero del futuro que ha emprendido la Jurisdicción Especial para la Paz está basado en la transformación de los fenómenos que constituyen la sintaxis del presente, a saber: su fortalecimiento institucional, el seguimiento en los territorios y la participación de las víctimas, con lo cual se irá a facilitar logros en investigación, juzgamiento y sanciones para procurar la consecución de una paz estable y duradera. Los mejores árbitros del desempeño de estos fenómenos serán la opinión pública y la huella que se dejará por medio de la jurisprudencia.

En esta travesía del presente hacia el mañana se presentarán mareas y huracanes, para lo cual el estudio prospectivo, tomando el símil de la navegación, cuenta con un “Plan Vigía” que le permitirá a la JEP estar atenta a los principales escollos que es necesario evitar, como son: las fallas en la tecnología del monitoreo a los implicados en los delitos, la inseguridad en los territorios, el incumplimiento de compromisos de las instituciones que colaboran con la actividad de la justicia y el represamiento de los casos.

Detrás de estos fenómenos hay “actores sociales” que poseen y defienden intereses y esgrimen el poder que tienen en sus manos. Algunos son favorables al quehacer de la JEP, pero otros le son adversos. En este campo se mueven los partidos políticos, la sociedad civil, las víctimas y los organismos internacionales. Todos están pendientes de los éxitos y logros de la justicia transicional para amplificarlos positiva o negativamente a través de los medios de comunicación. Este es el tablero donde la JEP está jugando su prestigio. Por esta razón, el estudio enfatiza la importancia que tiene el hacer conocer los logros y la necesidad de estar en contacto con la opinión pública a través de medios analógicos y digitales.

El título del escenario “apuesta”: “*Huella en Justicia Especial*” sugiere superar dificultades y realizar esfuerzos, porque no de otra manera se puede dejar huella y no de otro modo es posible alcanzar el reconocimiento de “mejores prácticas” en el campo de las leyes. Obviamente, la JEP desea no solo ser protagonista de la vida jurídica del país sino contribuir a enriquecerla, pues como lo decía Churchill: “la historia la escriben solamente los vencedores”. Por esta razón, este estudio prospectivo es la carta de navegación hacia el puerto simbolizado con el año 2033, puerto a donde la Jurisdicción Especial para la Paz espera llegar en virtud a la luz que la prospectiva le brinda iluminando su quehacer cotidiano con la luz poderosa del futuro.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Leyke, S., Ospina, J. C., & Linares, C. (Junio de 2018). *GUIA 2 La satisfacción de los derechos de las víctimas: el reto de la JEP y sus comparecientes*. Obtenido de Coljuristas: [https://www.coljuristas.org/documentos/libros\\_e\\_informes/guia\\_02.pdf](https://www.coljuristas.org/documentos/libros_e_informes/guia_02.pdf)
- Asamblea General de la ONU. (16 de Diciembre de 2005). *60/147 Resolución*. Obtenido de Principios y directrices básicos sobre el derecho de las víctimas de violaciones manifiestas de las normas internacionales de derechos humanos y de violaciones graves del derecho internacional humanitario a interponer recursos y obtener reparaciones: <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/RemedyAndReparation.aspx>
- Cárdenas, J. (2015). Los medios de comunicación como actores (des) legitimadores. algunas reflexiones acerca del rol de los medios de comunicación sobre la construcción de la opinión pública en torno al proceso de paz de la habana. *Análisis Politico*, 28(85). doi:<https://doi.org/10.15446/anpol.v28n85.56245>
- CEEEU. (2018). *Coordinacion Colombia Europa Estados Unidos*. Obtenido de <https://coeuropa.org.co/wp-content/uploads/2018/01/JEP-3.pdf>
- Centro Internacional para la Justicia Transicional. (2017). *ICTJ Justicia Verdad Dignidad*. Obtenido de <https://www.ictj.org/es/que-es-la-justicia-transicional>
- Chas. (2019). *Aura Portal*. Obtenido de <https://www.auraportal.com/es/que-es-la-inteligencia-artificial/>
- Colombia renace Fondo Colombia en paz. (2019). *ConSORICO FCP 2018 Actuando como vocero y administrador del patrimonio*. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/ProcesosContratacion/Aviso%20de%20Convocatoria%20-%20Conv%20Pub%20No%2001%20de%202019.pdf>
- Comisión de la verdad. (2019). *Comisión de la verdad*. Obtenido de <https://comisiondelaverdad.co/en-los-territorios/despliegue-territorial>
- Concepto definición*. (19 de Julio de 2019). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/data-center/>
- (2018). *Contrato 78 de 2018 - Entregable 1*.

- Cornejo, E. (25 de Febrero de 2012). *Comisión Organizadora de la Universidad Peruana Simón Bolívar - Vicepresidente académico*. Obtenido de <http://www.generacion.com/noticia/143581/sinergia-institucional-creacion-accion-colectiva-generar-progreso-sostenible>
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil.
- Cucorent. (2018). *¿Qué es la biometría?* Obtenido de <https://www.cucorent.com/blog/que-es-la-biometria/#>
- Dahl, R. (1957). *The concept of power* (Vol. 2). Behavioral Science.
- Durance, P. e. (1955-1966). *De la Prospective, Textes fondamentaux de la prospective française* pp. 21-24. Paris.
- Exhorto- Impugnación contra la decisión de Habeas Corpues, 25000-23-42-000-2019-00018-01 (Consejo de Estado - Sección Segunda - Subsección "A" - Sala Unitaria 22 de enero de 2019).
- GERENS Escuela de Postgrados. (28 de Diciembre de 2017). *GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA*. Obtenido de Gestión de riesgos: ¿Qué es? ¿Por qué emplearla? ¿Cómo emplearla?: <https://gerens.pe/blog/gestion-riesgo-que-por-que-como/>
- Gobierno Nacional. (2016). Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Obtenido de [https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11\\_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Fotos2016/12.11_1.2016nuevoacuerdofinal.pdf)
- Godet, M. (1991). *L'avenir autrement*. Paris: Armand Colin.
- Godet, M. (2007). *Manuel de Prospective Stratégique* (Vols. Tomo 1 -3ème édition). Paris: Dunod.
- grantcraft. (8 de Febrero de 2016). *¿Que es el fortalecimiento institucional?* Obtenido de <https://grantcraft.org/content/takeaways/que-es-el-fortalecimiento-institucional-y-por-que-es-importante/>
- Hernández, C. (2 de Marzo de 2018). Con sedes territoriales, la JEP escuchará a las víctimas en las regiones. *Derechos Humanos*. Agencia de prensa, Instituto Popular de capacitación. Obtenido de <http://www.ipc.org.co/agenciadeprensa/index.php/2018/03/02/con-sedes-territoriales-la-jep-escuchara-a-las-victimas-en-las-regiones/>

- Human Level . (2019). *Human Level Search (R)evolution*. Obtenido de <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/visibilidad>
- ISOTols. (22 de Agosto de 2019). *ISOTools Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2019/08/22/la-gestion-de-riesgos-reputacionales-en-las-organizaciones/>
- JEP. (2018). *Jurisdicción especial para la paz - Acuerdo AOG 043 de 2018*. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/Manual%20de%20funciones/7.%20ACUERDO%20AOG%20043%20de%202018.pdf>
- JEP. (2018b). *Jurisdicción Especial para la Paz - Secretaria ejecutiva- Informe de gestion 2018*. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/Especiales/rendicion/assets/images/informedegestion2.pdf>
- JEP. (Octubre de 2019b). *Jurisdicción especial para la Paz - Dirección TI*. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/ProcesosContratacion/JEP-IPS-003-2019%20Modificaci%C3%B3n%20Nro.%203%20Datacenter%204%20oct.pdf>
- JEP. (2019c). *Jurisdicción Especial para la Paz - Plan de Tecnologías de la Información PTI JEP*.
- JEP. (2019d). *Jurisdicción Especial para la Paz - Política de seguridad de información*. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/Paginas/Transparencia/Politica-seguridad-informacion.aspx>
- JEP. (2019k). *Jurisdicción especial para la Paz - Secretaria Ejecutiva - Balance 2018 proyecciones 2019*. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/SiteAssets/Paginas/Transparencia/Balance2018-Proyeccion-2019-JEP/12.%20Secretari%CC%81a%20Ejecutiva%20-%20final.pdf>
- JEP. (2019j). *Jurisdicción especial para la Paz - Servicio al ciudadano - Preguntas Frecuentes*. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/Paginas/Servicio-al-Ciudadano/preguntas.aspx>
- JEP. (2019l). *Jurisdicción Especial para la Paz - Subdirección de Control Interno*. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/Control/2019/informe-gestion-riesgo.pdf>
- JEP. (2019m). *Jurisdicción Especial para la Paz - Transparencia - control interno*. Obtenido de [https://www.jep.gov.co/Paginas/Transparencia/Control/Control\\_interno.aspx](https://www.jep.gov.co/Paginas/Transparencia/Control/Control_interno.aspx)

- JEP. (2019). *Jurisdicción Especial para la Paz. Territorio de Paz*. Obtenido de Misión, visión, objetivos.: <https://www.jep.gov.co/Paginas/JEP/Mision-vision-objetivos.aspx>
- JEP. (2019a). Justicia Especial para la Paz - Informe balance y proyectos. Sección de primera instancia de reconocimiento de verdad y responsabilidad. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/SiteAssets/Paginas/Transparencia/Balance2018-Proyeccion-2019-JEP/4.%20Seccio%CC%81n%20de%20Reconocimiento.pdf>
- JEP. (2019j). Justicia Especial para la Paz - Glosario -Planes de justicia prospectiva. Siglas Acuerdo Final (JEP) - Glosario. Colombia. Obtenido de <https://www.jep.gov.co/Paginas/Transparencia/glosario.aspx>
- JEP. (2019g). Justicia Especial para la Paz - SAI - Protocolo N° 2 DE 2019. Obtenido de [https://relatoria.jep.gov.co/documentos/providencias/2/11/Protocolo-002\\_24-enero-2019.pdf](https://relatoria.jep.gov.co/documentos/providencias/2/11/Protocolo-002_24-enero-2019.pdf)
- JEP. (2019f). Justicia Especial para la Paz - SAI - Protocolo N° 3 de 2019. doi:[https://relatoria.jep.gov.co/documentos/providencias/2/11/Protocolo-003\\_05-febrero-2019.pdf](https://relatoria.jep.gov.co/documentos/providencias/2/11/Protocolo-003_05-febrero-2019.pdf)
- JEP. (2019h). Justicia Especial para la Paz - SAI- Lineamientos 03 de 2019. Obtenido de Obtenido de [https://relatoria.jep.gov.co/documentos/providencias/2/10/Lineamiento-03\\_24-enero-2019.pdf](https://relatoria.jep.gov.co/documentos/providencias/2/10/Lineamiento-03_24-enero-2019.pdf)
- JEP. (2019e). Justicia Especial para la Paz - Sala de prensa. doi:[www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Paginas/JEP-adopta-plan-de-acci%C3%B3n-para-descongestionar-la-Sala-de-Amnist%C3%ADa-o-Indulto.aspx](http://www.jep.gov.co/Sala-de-Prensa/Paginas/JEP-adopta-plan-de-acci%C3%B3n-para-descongestionar-la-Sala-de-Amnist%C3%ADa-o-Indulto.aspx)
- JEP. (2019). *Justicia Especial para la Paz - Secretaría Ejecutiva. Balance 2018 y proyección 2019*.
- JEP, Verdad, C. d., & UBPD. (2019). *Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y no Repetición (SIVJRNR)*. Colombia.
- Jouvenel, B. d. (1964). *El arte de la conjetura*. París, Francia: Editions du Rocher.
- Kimaldi. (2017). *¿Qué es la biometría?* 31: octubre. Obtenido de [https://www.kimaldi.com/blog/biometria/que\\_es\\_la\\_biometria/](https://www.kimaldi.com/blog/biometria/que_es_la_biometria/)

- La Vanguardia . (18 de Agosto de 2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Lauriac, N. (Enero de 2016). *Terres de Hommes*. Obtenido de Diseño e implementación de un sistema de monitoreo: [https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019\\_tdh\\_guidemonitoring\\_es\\_version\\_impression.pdf](https://www.tdh.ch/sites/default/files/161019_tdh_guidemonitoring_es_version_impression.pdf)
- Lemaitre, J. (5 de Octubre de 2018). *AUTO No. 58 de 2018*. Obtenido de SALA DE RECONOCIMIENTO DE VERDAD, DE: [https://relatoria.jep.gov.co/documentos/providencias/1/1/Auto\\_SRVR-058\\_05-octubre-2018.pdf](https://relatoria.jep.gov.co/documentos/providencias/1/1/Auto_SRVR-058_05-octubre-2018.pdf)
- Ley Estatutaria 1957 de 2019. (2019). *Ley Estatutaria de la Administración de Justicia en la Jurisdicción Especial para la Paz*. . Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1957\\_2019.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1957_2019.html)
- MinTic. (2019). *Arquitectura TI Colombia*. Colombia. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/arquitecturati/630/w3-channel.html>
- Perez, J., & Gardey, A. (2015). *Definición de*. Obtenido de <https://definicion.de/respaldo-de-informacion/>
- Pizzolante, I. (2003). La "Geometría" de la Comunicación Empresarial. *Razón y Palabra*(34). Obtenido de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
- Procuraduría General de la Nación. (2019). *Procuraduría General de la nación*. Obtenido de MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA PGN ANTE LA JEP: [https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/MAN-MC-GC-002\\_V1\(MA\)-MANUAL-FUNCIONES-JEP.pdf](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/MAN-MC-GC-002_V1(MA)-MANUAL-FUNCIONES-JEP.pdf)
- RAE. (2019). *Real academia de la lengua*. Obtenido de <https://dle.rae.es/futuro>
- Selva, G. (20 de Febrero de 2018). *Clavei*. Obtenido de ¿Qué son las copias de seguridad? Y, ¿qué beneficios tiene realizarlas?: <https://www.clavei.es/blog/backup-que-es/>
- Significados. (5 de Mayo de 2018). *Significado de Narrativa*. Obtenido de <https://www.significados.com/narrativa/>

- SIIGO. (9 de Febrero de 2018). *Sistema de Gestión*. Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/empresario/que-es-un-sistema-de-gestion/>
- Sistema Integral de Verdad, Justicia, Reparación y No Repetición. (13-14 de Enero de 2019). Propuesta de Estrategias, Rutas y Espacios de Articulación. Subsecretaría de Urbanismo y vivienda. (2010). *Lineamientos Estratégicos Para La Región Metropolitana De Buenos Aires*. Obtenido de Capítulo 7: [https://es.scribd.com/archive/plans?doc=17344163&metadata=%7B%22context%22%3A%22archive\\_view\\_restricted%22%2C%22page%22%3A%22read%22%2C%22action%22%3A%22download%22%2C%22logged\\_in%22%3Atrue%2C%22platform%22%3A%22web%22%7D](https://es.scribd.com/archive/plans?doc=17344163&metadata=%7B%22context%22%3A%22archive_view_restricted%22%2C%22page%22%3A%22read%22%2C%22action%22%3A%22download%22%2C%22logged_in%22%3Atrue%2C%22platform%22%3A%22web%22%7D)
- Unidad de víctimas. (2018). *Con huellas dactilares empezarán a identificarse las víctimas para reclamar la indemnización*. Obtenido de <https://www.unidadvictimas.gov.co/fr/node/42946>
- Unidad de Víctimas. (2018). *Gestión Institucional*. Obtenido de Sistema Nacional de Atención y Reparación integral a las Víctimas: <https://www.unidadvictimas.gov.co/es/gestion-interinstitucional/sistema-nacional-de-atencion-y-reparacion-integral-las-victimas/77>
- Universidad Veracruzana. (2018). *Seguridad de la Información*. Obtenido de <https://www.uv.mx/celulaode/seguridad-info/tema1.html>
- Zuluaga, J., & Vargas, J. (2019). *POLICY BRIEF 2-2019 Instituto Colombo Alemán para la Paz*. Obtenido de Régimen de condicionalidad y acceso a la jurisdicción Especial para la Paz: <https://www.instituto-capaz.org/wp-content/uploads/2019/05/Policy-Brief-2-2019-WEB.pdf>