

Control de cambios

Versión	Fecha	Descripción de la modificación
01	18 de diciembre de 2023	Primera emisión del documento.

Método de Elaboración	Revisa	Aprueba
El profesional Camilo Andrés Bernal y Nesly Jackelin Cogollos González, a partir de los lineamientos impartidos por el director realizan la construcción del documento retomando revisión investigativa documental y las herramientas que actualmente implementa la Dirección de Convivencia y Diálogo Social para la gestión de las conflictividades sociales en el distrito.	<p>Ricardo Andrés Ruge Cabrera <b>Líder de proceso Director de Convivencia y Diálogo Social</b></p> <p>Angela Patricia Cabeza Morales <b>Profesional OAP - Analista del proceso</b></p>	<p>Daniel Rene Camacho Sánchez <b>Subsecretario para la Gobernabilidad y Garantía de Derechos</b></p> <p>Aprobado por caso <b>HOLA 2203</b></p>

*Nota: Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno"*

Contenido

1.	Introducción .....	3
2.	Antecedentes.....	3
	Una mirada a Latinoamérica .....	4
3.	Referente teórico-conceptual .....	7
4.	Referente legal .....	11
5.	Objetivos .....	14
	5.1. Objetivo General.....	14
	5.2. Objetivos Específicos .....	14
6.	Glosario .....	14
7.	Siglas.....	15
8.	Metodología .....	15
	8.1. Estrategias.....	16
	Mesas de Diálogo.....	16
	Pactos de Acción Colectiva.....	17
	Diálogo local.....	17
	Acompañamiento a la protesta social.....	18
	8.2. Herramientas .....	18
	Caracterización actores sociales.....	18
	Diálogo escolar.....	19
	Fortalecimiento técnico: cualificación diálogo de saberes.....	19
	Red de diálogo.....	19
	Tomas barriales .....	19
	Observatorio de Conflictividad Social "OCS" .....	20
	8.3. Paso a paso .....	20
	1. Caracterización de conflictividades.....	21
	2. Articulación con la Red de diálogo.....	21
	3. Construcción y acción de agenda conjunta .....	22
	4. Mecanismo de seguimiento y sostenibilidad.....	22
	.....	23
9.	Revisión bibliográfica .....	23

## 1. Introducción

Desde el año 2020, la Secretaría Distrital de Gobierno, a través del trabajo continuo de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social, ha avanzado en la construcción de una propuesta de gestión de conflictividades y escenarios de tensión en la ciudad que se materializa con el desarrollo de programas, estrategias y herramientas articuladas mediante la Red de Diálogo de la ciudad, un espacio en el cual ciudadanía e instituciones trabajan conjuntamente para atender y transformar diferentes problemáticas en los territorios de Bogotá.

En este marco, la construcción de un manual para la gestión de conflictividades en Bogotá es una apuesta de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social que pretende establecer lineamientos claros, consecuentes con las múltiples realidades de la ciudad y con un carácter técnico-científico, con la finalidad de realizar acciones rigurosas, coherentes y lógicas en beneficio de la ciudadanía teniendo en cuenta que la gestión de conflictividades es un gran reto para la administración distrital en términos de la articulación institucional, puesto que demanda acciones de prevención de nuevas situaciones de tensión y un abordaje participativo e incluyente de las ya existentes y que son priorizadas por la ciudadanía.

Teniendo en cuenta este panorama, es necesario el uso de estrategias y herramientas las cuales se han venido fortaleciendo con la experiencia de los diferentes equipos de convivencia del distrito y la ciudadanía para poder ser implementadas de manera efectiva según las necesidades, causas y circunstancias que se presenten.

Para el desarrollo y la aplicación de estas estrategias, la administración distrital, desde la Secretaría Distrital de Gobierno, cuenta con un sistema de gestión del conocimiento, el cual está diseñado como una herramienta que permite tomar decisiones para mejorar la convivencia, realizar acciones de monitoreo y seguimiento a los fenómenos de diálogo social, movilización y conflictividad.

El presente documento es una guía de acción que brinda un conjunto de pautas para atender escenarios de tensión y conflictividades y que se basa en un recorrido experiencial por localidades y territorios de la ciudad materializado por la DCDS.

En términos metodológicos el documento presenta una serie de pasos para implementar la puesta en marcha de la gestión de conflictividades a nivel distrital, establecido de la siguiente manera: formación y diálogo de saberes, caracterización de las conflictividades, articulación con la red de diálogo, construcción y acción de agenda conjunta y, mecanismos de seguimiento y sostenibilidad.

## 2. Antecedentes

*Hubo un tiempo que parecía impensable que las mujeres votaran o pudieran decidir sobre sus cuerpos, que se pudiera trabajar solo ocho horas, que las leyes no discriminaran por el color de piel o que las personas LGTBQ+ pudieran salir a la calle siendo ellas mismas. Protestar fue lo que lo hizo posible. (Senante, 2022)*

Para hacer un seguimiento histórico al fenómeno de la protesta social, es pertinente acudir a Charles Tilly, quien postuló que “la manifestación en su sentido contemporáneo surge en 1850”, (citado por Filliule y Tartakowsky , 2020) su naturaleza mezclada con la revolución, en las calles luego de las revoluciones Francesas y las guerras Napoleónicas donde los “momentos de conmoción, de crisis y a veces de revolución van acompañados por «movimientos callejeros» que pertenecen al repertorio del Antiguo Régimen y que durante algún tiempo pueden prolongarse en cortejos pacíficos”. (Filliule & Tartakowsky, 2020)

De igual manera referencia diversas expresiones en diferentes contextos urbanos, como Gran Bretaña en el periodo 1768 y 1769 con el desarrollo las manifestaciones de seguidores de John Wilkes, posteriormente, resalta también en el Norte de Praga (1848) “concentraciones al aire libre organizadas”, y luego en París 1883, donde se convoca mitin en la plaza pública por parte de “los obreros sin trabajo”. (Filliule & Tartakowsky, 2020) Es importante señalar que las organizaciones sociales vinculadas a los obreros y los colectivos denominados sin trabajo y las reivindicaciones laborales tienen un papel preponderante en este periodo, en manifestaciones expresadas a través de huelgas y movilizaciones.

Para emprender un recorrido histórico, pero a la vez sucinto de la protesta social, vale la pena retomar la propuesta de Senante en el artículo *Protestas Históricas: siete ejemplos para recordar el poder del pueblo*, que permite identificar a través del tiempo su evolución, tal como sucede con la huelga de mayo de 1886 que paralizó las fábricas en Chicago, así mismo la llamada *sal de la independencia* de la India y todo el movimiento liderado por Gandhi, que trajo consigo la independencia de India y Pakistán y; los disturbios de Stonewall del 28 de junio de 1969 que marcaron el hito con relación a las luchas y marchas por los derechos de la población LGBTQ+. (Senante, 2022)

Posteriormente, destaca algunos hitos tales como las protestas en Filipinas en 1986 conocidas como La Revolución del Poder del Pueblo frente al fraude electoral; en 1989 la caída del muro de Berlín luego de más de un año de manifestaciones; la presión del grupo de mujeres de Liberia a través de la *Huelga de las piernas cerradas o Boicot Sexual* que, sumado a otras presiones, permitió la firma de la paz en el año 2003 y el movimiento por la igualdad en 2018 en España resaltado por el color morado. (Senante, 2022)

En el siglo XX, específicamente entre las décadas de los sesenta y setenta, irrumpen en Estados Unidos “nuevos actores que transformarían profundamente a la sociedad estadounidense. Entre esos nuevos actores sociales destacan los movimientos sociales a cuya vanguardia están la población afroamericana y las organizaciones pacifistas y estudiantiles”. (De los Rios, 1998) Uno de los ejemplos por excelencia de este tipo de movilizaciones fueron las sentadas por los Derechos Civiles (*Sit Inn*), que buscaban terminar con la segregación racial y la discriminación contra los afroamericanos.

La dinámica consistía en sentarse pacíficamente, durante horas en las barras de los restaurantes exclusivos de las personas blancas, a la espera de ser atendidos. (De los Rios, 1998) En este mismo sentido apunta el movimiento construido en torno a la etiqueta *#BlackLivesMatter*, el cual se constituye como una organización de carácter nacional y organizada en capítulos que trabaja por la “validez de la vida negra” y se ha desarrollado para incluir los problemas de las mujeres negras y las comunidades LGBT, los negros indocumentados y las personas negras con discapacidades. (Tato, 2021)

### Una mirada a Latinoamérica

Latinoamérica ha protagonizado una serie de hechos históricos que han repercutido en los diferentes países y han gestado movimientos sociales y miradas a las conflictividades desde puntos muy diferentes, “marcando hitos históricos en el trasegar de estos países, como el caso de Argentina luego del llamado ‘corralito financiero’ que generaron manifestación pública del sector denominado como excluido.”(Carrera & Cotarelo P.53)

En el caso argentino, se hace necesario resaltar el Movimiento de las Madres de la Plaza de Mayo, el cual se constituye como una expresión social de mayor relevancia y trascendencia en Latinoamérica, “debido a sus aportes en la construcción de la memoria histórica a lo largo de treinta y cinco años de persistencia en la defensa de los derechos humanos”. (Ortiz Cuchivague, 2012) Este movimiento se origina en abril de 1977 en el marco de las prácticas represivas de terrorismo de Estado, que caracterizaron el régimen de la dictadura militar Argentina, y que estaban dirigidas principalmente la población civil opositora (Ortiz Cuchivague, 2012):

“En los primeros años de esta dictadura, las madres de las víctimas detenidas-desaparecidas empezaron a agruparse para expresar los primeros reclamos y demandas con el fin de tener noticias de sus hijos, hijas, esposos, nietos y nietas. De este modo, iniciaron una lucha permanente a pesar de las múltiples violaciones de sus derechos humanos”. (Ortiz Cuchivague, 2012)

En la Actualidad, las Madres e la Plaza de Mayo se constituyen como un movimiento social vigente que ha evolucionado tanto en su identidad como en sus objetivos colectivos (Borland, 2006):

“Las Madres de Plaza de Mayo siguen marchando por la justicia cada semana y tienen un papel prominente en el sector de movimientos sociales en Argentina. Han ampliado su lucha contra la impunidad para incluir llamados por la paz y los Derechos Humanos alrededor del mundo.” (Borland, 2006)

Por otra parte, en Chile es pertinente resaltar el Estallido Social bajo la bandera #chiledespertó, el cual se constituye como una expresión de descontento de carácter tanto social como político y cultural “que irrumpe horizontalmente en la sociedad chilena de un extremo a otro del país, a partir de octubre de 2019, movilizándolo a millones de ciudadanos en protesta contra las desigualdades sociales y reclamando cambios profundos”. (Madruga, 2019)

Esta movilización masiva, que tiene algunos antecedentes importantes como el Mochilazo de 2001, la Revolución de los Pingüinos en 2006, la Marcha de los Paraguas en 2011; #Niunamenos de 2016, la Ola Feminista o Mayo feminista en 2018) y #EvasiónMasiva en 2019, se caracterizó por la expresión de grupos masivos de personas que salieron a las calles para “manifestar su inconformidad y desacuerdo con el trato que, durante décadas, los gobiernos de la concertación y la derecha, a través de sus políticas y programas, han vulnerado a las clases sociales más débiles.” (Jiménez-Yañez, 2021)

Ante esta movilización masiva, la respuesta del gobierno incurrió en diversas violaciones de los Derechos Humanos, denunciadas en instancias nacionales e internacionales, en las que se incluyen “el uso excesivo o innecesario de la fuerza que resultaron en la privación arbitraria de la vida y en lesiones, la tortura y malos tratos, la violencia sexual y las detenciones arbitrarias.” (ACNUDH, 2019)

En el escenario actual de Colombia y específicamente en la ciudad de Bogotá, la esfera pública es difícil de imaginar sin multitudinarias formas de expresión y protesta social que se lleva a cabo en las calles día a día, sin embargo, para llegar a este nivel de manifestación, se han desarrollado múltiples escenarios de lucha y reivindicación en Colombia y el mundo que surgen, no solo desde la concepción de movimiento social, si no de análisis de transformaciones sociales, de derechos y culturales que hacen importante entender como se ha dado la protesta social.

Así las cosas es posible identificar algunos momentos en la historia colombiana marcados por la protesta, tal es el caso de la primera vez que en el país una movilización ciudadana logró que un presidente dimitiera a partir de la multitudinaria marcha de marzo de 1909 “...esas protestas fueron el inicio del fin de Reyes en la presidencia, de ahí en adelante su gobierno perdió la legitimidad y en junio tuvo que dimitir” (Semana, 2019), luego el Movimiento Bananero de 1928, marcado por la masacre de las bananeras; las marchas de 1929 en las que fue herido el estudiante Gonzalo Bravo Pérez lo que avivó protestas por varios días; la Marcha del Silencio en 1948 convocada por Jorge Eliecer Gaitán en respuesta

a la persecución a la cual se estaba viendo enfrentado su partido, que para la época convocó aproximadamente unas cien mil personas en Bogotá; las marchas de 1957 contra el presidente Rojas Pinilla y, el paro cívico de 1977 marcado por multitudinarias movilizaciones y muertes.

Una mención especial merece las llamadas “Marchas Campesinas Cocaleras” de 1996, las cuales se generan como respuesta a las acciones del Estado contra las drogas y tuvieron una duración de más de dos meses en los cuales se generaron constantes enfrentamientos con la Fuerza Pública. (Comisión Nacional de la Verdad, 2022) Estas marchas se vieron marcadas por 4 fenómenos: como primera medida la introducción de la aspersión aérea usado como un arma de guerra, lo cual violó el derecho a la salud y al medio ambiente sano; así mismo la violación de los derechos humanos en el marco del ejercicio de la protesta; de igual manera la impunidad frente al accionar paramilitar posterior a las marchas y; por último, la pérdida de legitimidad de la institucionalidad por el incumplimiento de los acuerdos firmados, los cuales se dieron en diversos escenarios y territorios y en diferentes procesos de concertación, como los de Caquetá, Cauca y Putumayo, siendo éste último el único que se consolidó como una Política Pública, a través de un documento CONPES: “Plan de Desarrollo Integral de Emergencia donde se hablaba de un Putumayo sin coca y sustentado en economía solidaria” (Comisión Nacional de la Verdad, 2022).

Según la Comisión Nacional de la Verdad, estas marchas, que tuvieron su expresión en diferentes territorios del país, marcaron un quiebre en el conflicto armado; “la represión, la falta de cumplimiento a los compromisos y la estigmatización a la que fueron expuestos los y las campesinas en esta coyuntura reflejan la degradación de la guerra”, todo en medio de la agenda antidrogas. (2022)

Finalmente, el país fue escenario del Estallido Social de 2019 caracterizado por las grandes manifestaciones sociales y bloqueos a partir de la propuesta de una reforma tributaria, así como las movilizaciones suigéneris en el marco de la pandemia mundial en el 2020, por el COVID-19, donde la emergencia social y la atención a grupos de especial protección social fueron el común denominador; por último, las movilizaciones del 9 y 10 de septiembre de 2021, producto de un hecho de abuso de autoridad en Bogotá.

Este escenario puso de manifiesto como, en los últimos años las formas de relacionamiento entre Policía y Ciudadanía se han visto transformadas bajo la influencia de “confrontaciones violentas y abusos por parte de la fuerza pública”, (CESED, 2022) así las cosas, específicamente en el marco del Paro Nacional de 2021:

“...se presentaron 5048 casos de violencia policial en todo el país. Asimismo, hubo cientos de agresiones severas por parte de civiles contra la policía, incluyendo violencia física contra los oficiales y el incendio de múltiples estaciones de policía. A raíz de estas confrontaciones, murieron 2 policías y más de 1,200 resultaron heridos. De estos últimos, 192 tuvieron heridas de gravedad” (CESED, 2022)

Esta dinámica relacional, afectó negativamente la percepción pública sobre la Policía Nacional:

“...en 2021, el 56 % de los colombianos afirmaba tener una imagen desfavorable de esta institución (Portafolio, 2021). En Colombia y América Latina, la insatisfacción con las fuerzas policiales venía de tiempo atrás. Según el Barómetro de las Américas, en 2014 una de cada dos personas reportaba algún nivel de insatisfacción con la policía en el continente (Zechmeister, 2014). Asimismo, en 2018, la aprobación de la Policía Nacional colombiana se ubicaba en 42.4 %, diez puntos porcentuales por debajo de la aprobación del Ejército. Además, el 9.4 % de los colombianos reportaba haber experimentado actos de corrupción por parte de un oficial.” (CESED, 2022)

Esta forma de relacionarse, junto con el aumento de una percepción desfavorable del papel de la policía, desincentiva la cooperación de la ciudadanía, obstaculizando “labores de prevención, investigación y sanción del delito. Aún más, motivados por las percepciones negativas de la policía, los ciudadanos podrían recurrir a alternativas extralegales e

**Nota:** Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera “Copia no Controlada”.  
La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”.

incluso violentas de resolución de conflictos. (CESED, 2022) en este sentido, cobra relevante importancia la consolidación de la labor de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social- DCDS, a través de una metodología que permite abordar los conflictos desde un enfoque transformador, basado en información<sup>1</sup> sistematizada, de carácter técnico y científico como insumo para la toma de decisiones.

### 3. Referente teórico-conceptual

**Ciudadanía :** Se entiende como aquellas “formas de organización y movilización social y política, que en su composición, propósitos y acciones ilustran una renovada comprensión de lo que significa pertenecer a una comunidad política. Tal comprensión no solo ha impulsado la emergencia de nuevos actores colectivos que reclaman el derecho a participar en el ordenamiento de lo común, sino que, además, ha posibilitado la politización de elementos de la vida cotidiana relegados tradicionalmente a la esfera privada y potenciado el descentramiento de los flujos comunicativos en una esfera pública que desborda los filtros y las agendas de los medios masivos (...) Las nuevas ciudadanía emergen como una reacción ante las promesas incumplidas de sistemas políticos que no lograron históricamente organizar la sociedad de manera democrática y justa, en este sentido, su emergencia está asociada con un fortalecimiento de la sociedad civil”. (Acosta, 2016)

**Confianza:** En el marco de la relación entre la ciudadanía y la administración pública, confianza se entiende como una “expectativa positiva de los ciudadanos (residentes de una comunidad) respecto a las intenciones y comportamiento de los funcionarios y empleados públicos que descansa en aspectos racionales, afectivos y sociales y que facilita la interacción entre ambos en el desarrollo de procesos colaborativos y participativos”. (Guemes, 2018)

**Conflicto:** Para dimensionar el término conflicto, se hace necesario concebirlo como un proceso dinámico que se manifiesta a través de la incompatibilidad, la existencia de desacuerdos o la discordancia, se desarrolla dentro de una institución o entre entidades sociales o como individuos, grupos u organizaciones (Arias Guerrero, R. M., y Espinoza Solís, E. J. 2020) “inherentes a todos los sistemas vivos en cuanto portadores de objetivos” (Calderón. 2009. P. 61). Teniendo en cuenta este contexto, se concibe la realidad social del conflicto como positiva y dinámica inherente al ser humano dada su connotación de ser social, es decir que interacciona, discrepa, y en tal sentido tiene:

(...) intereses, percepciones, valores y necesidades contrapuestas. Es además ineludible y tiene una dinámica propia. En este sentido, la diversidad desde la cooperación y la solidaridad es una fuente de crecimiento mutuo, pero la diferencia también conlleva contraste y, por tanto, divergencias, disputas, diferencias de pareceres, y conflictos. Además, uno de los mecanismos más importantes de avance social son los conflictos frente a estructuras injustas, lo que indica su importancia como instrumento de transformación social (Esquivel, Bautista, Esquivel, 2009, p.2).

---

<sup>1</sup> De acuerdo con lo establecido en el Decreto 411 de 30 de septiembre de 2016, "Por medio del cual se modifica la Estructura Organizacional de la Secretaría Distrital de Gobierno" Una de las principales funciones de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social, es generar procesos y dinámicas de mediación para la atención de los conflictos sociales que se debatan en el marco del ejercicio de derechos, dirigir la formulación de planes, programas y proyectos sectoriales encaminados a garantizar la participación de los habitantes en las decisiones que les afecten y elaborar planes programas y proyectos sectoriales para promover y fortalecer la consolidación de una cultura política participativa y democrática en el distrito capital, que tienda a procesos de autorregulación y corresponsabilidad.

Así las cosas, teniendo en cuenta que el conflicto expresa desacuerdos a través de la contraposición de intereses, para el desarrollo de las acciones encaminadas a la construcción de una cultura de Diálogo Social en la ciudad, se hace necesario definirlos “como un tipo de situación relacional de oposición o disconformidad entre partes que persiguen los mismos intereses o cuyos intereses son – aparentemente-irreconciliables. El mismo puede aflorar en diversos ámbitos, afectar diversidad de actores y recaer sobre intereses variados. (Rafaela, 2015, pág. 213)

**Conflictividad social:** Una vez definido el conflicto, es posible concebir la conflictividad social como su expresión a través de la acción colectiva con sus múltiples manifestaciones, caracterizadas por la existencia de controversia, lucha de intereses, incompatibilidad de objetivos y metas, contradicciones frente a objetos de diversa naturaleza de determinados grupos sociales (Mahely, 2016). La expresión social del conflicto implica un “proceso de interacción contenciosa entre actores sociales, que comparten orientaciones cognitivas, movilizados con diversos grados de organización y que actúan colectivamente de acuerdo con expectativas de mejora, de defensa de la situación preexistente o proponiendo un contraproyecto social.” (Cadarzo, 2001)

“La conflictividad es connatural a todas las agrupaciones humanas. Ninguna sociedad ha estado libre de ella y ninguna ha tenido éxito en su intento por conjurarla de manera definitiva. Tal fracaso se explica porque sus causas, en última instancia, están enraizadas en la naturaleza humana.” (Oro Tapia, 2010) El conflicto —como posibilidad— es ineludible e inherente a cualquier tipo de agrupación. (Oro Tapia, 2014, pág. 163)

La conflictividad social, en cambio:

“es un fenómeno multidimensional y en consecuencia su abordaje debe ser con enfoque multidisciplinario, tomando en consideración sus elementos determinantes tales como: sistema y modelo económico, manejo del poder, administración de recursos públicos, sistema de transparencia gubernamental, participación ciudadana y auditoría social, entre otros.” (Chacón de Prera, 2016, pág. 7)

“Es importante partir de la base de que el «problema» no se aloja completamente en lo real sino también en nuestras lentes, en los conceptos que construimos para entender.” (Farinetti. P. 62. SF)

**Cultura del Diálogo:** para la DCDS, la cultura de diálogo se refiere al proceso mediante el cual un grupo humano imbuje en sus valores, normas, costumbres, instituciones, conocimientos, significados y relaciones sociales, la práctica permanente, estable, decidida y consciente de tramitar todas sus expectativas, diferencias y conflictos personales y sociales, mediante el uso de la comunicación dialógica honesta, empática, simétrica, respetuosa y productiva. (SDG, 2022)

El concepto de cultura de diálogo propuesto implica una orientación de las personas e instituciones hacia formas de pensar, sentir y actuar en las que el diálogo no violento constituye un mecanismo para el consenso sobre el sentido de la vida y la convivencia, que permite acuerdos sociales que garantizan la gestión de la diversidad, la preservación de la paz y la transformación y la reproducción social. Sin embargo, la cultura de diálogo no es un hecho que se produzca por sí solo, sino que, por el contrario, requiere ser construida y promovida en el seno de la sociedad. (SDG, 2022)

**Nota:** Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera “Copia no Controlada”. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”.

**Diálogo social:** Se trata de un concepto que ha sido profundizado principalmente desde el ámbito laboral, pero que tiene injerencia en los diferentes ámbitos sociales, el cual para este caso se da desde una mirada social, comunitaria, de gobernanza y política, entendiendo el diálogo como expresión de la garantía de los derechos y de la interacción con los diferentes actores y actoras en el marco de conflicto(s) o las situaciones de tensión que se puedan presentar, donde se hace una “invitación a compartir la escucha entre iguales y con quienes también tenemos diferencias.” (Comisión de la Verdad, 2023)

En ese sentido se entiende el diálogo social como la “búsqueda de consensos mediante el diálogo y la negociación”, (Velásquez Et al. 2022. P.556), para gestionar y/o prevenir conflictos y minimizar tensiones, lo que permite entender que no se trata de la “ausencia del conflicto, sino que es natural a la relación, pero busca establecer mecanismos para canalizarlo mediante acuerdos.” (Velásquez Et al. 2022. P.560)

Así mismo, es importante tener en cuenta que para que “el diálogo sea legítimo, deberán ser también legítimos los representantes que lo lleven a cabo, deberán actuar de acuerdo con las demandas preestablecidas por el colectivo por quien actúa” (Cancela y Dumpiérrez. 2005. P. 158), es por tanto fundamental entender que en la interacción existen unos intereses y unos actores que pueden atender en mayor o menor medida estas demandas sin que implique que tengan los dos papeles sobre el problema, por ello es fundamental que los actores sociales participen “colectivamente de acuerdo con expectativas de mejora, de defensa de la situación preexistente o proponiendo un contraproyecto social” (Lorenzo, 2001, P. 50), donde puede tener injerencia o no la empresa privada, pero si contar con participación pública mediante las entidades en los casos que se requieran, quienes deben tener actitud de escucha y compromiso por entender y atender las situaciones que se convocan en el diálogo, entendido como un actor más en la mitigación de la situación que convoca el diálogo social.

**Gestión del conflicto:** La DCDS ha venido construyendo desde 2021, una metodología para prevenir la gestión violenta de conflictos sociales en la ciudad. Desde esta perspectiva, la Dirección plantea la implementación del Diálogo como herramienta y estrategia para bordar las situaciones potencialmente conflictivas y que pueden afectar la convivencia. Para ello, se pretende que el Diálogo deje de ser solamente una conversación entre diferentes actores que expresan diversos intereses y posturas divergentes para pasar a ser “un proceso eficaz, que genere respuestas viables, construya confianza, logre soluciones conjuntas para transformar las conflictividades violentas en conflictividades pacíficas y, principalmente, genere cambios culturales en las formas de entender, asumir y solucionar los conflictos.”(Oficina del Alto Comisionado para la Paz, 2021, p.8)

Esto implica que la gestión de los conflictos se aborde desde la perspectiva de transformación lo cual requiere una institucionalidad que dimensione la importancia de atender las contradicciones que caracterizan los conflictos “a través de habilidades como la mediación, el diálogo, la empatía y la construcción de acuerdos parciales sobre temas fundamentales, que permitan gestionar los conflictos.” (Muñoz, F. G. 2018, p.203)

**Inteligencia colectiva:** La construcción de conocimiento de forma colectiva caracteriza al ser humano desde su ser social, puesto que “la inteligencia proporciona a los humanos unos componentes innatos y aprendidos que les permiten identificarse entre los de su especie: son “uno” con los otros, primero son “sociales”, después “individuos”, y parte de su inteligencia reside en propiedades colectivas.” (De Val Pardo, 2022)

**Nota:** Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera “Copia no Controlada”. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”.

La aparición de las nuevas tecnologías sociales ha puesto al alcance de la ciudadanía herramientas que permiten el intercambio de grandes flujos de información y conocimiento. Estas nuevas herramientas se caracterizan por permitir que "...los usuarios se conviertan en participantes activos de la creación, organización, edición, combinación, intercambio, comentario y evaluación de contenido posibilitando la interacción en red. (Ignacio & Rojas, 2015) En este nuevo entorno colaborativo se potencia el concepto de inteligencia colectiva, como una expresión de la participación y cooperación intelectual a fin de crear, innovar e inventar, lo que en palabras de Lévy:

“Es una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias. (...) el fundamento y el objetivo de la inteligencia colectiva es el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas.” (Lévy, 2004) A través de un proceso de creación de ideas, el cual se elabora de forma conjunta por parte de un grupo de personas de acuerdo con objetivos preestablecidos y, facilita el logro de consensos, la generación de nueva información y la participación, de forma estructurada de aportes particulares. (Núñez & Trujillo, 2020)

**Movilización social:** Movilización Social se entiende como la convocatoria de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartidos, que implica necesariamente acciones públicas y de participación para “influir en los modos de pensar, decidir, actuar e imaginar un proyecto de sociedad garantizando la participación de diferentes sectores.” (Toro & Rodríguez, 2001)

Dentro de las acciones que expresan la movilización social, es posible encontrar diversidad de repertorios, traducidos en acciones y/o eventos que producen un determinado impacto social (tales como manifestaciones, protestas, etc.) y acciones con un horizonte de trabajo más profundo, que necesitan una “gran base de participación comunitaria, que permita la apropiación de los sentidos desde un auténtico diálogo de saberes y evitando todo tipo de imposición exterior.” (UNICEF, 2006)

**Protesta social:** Para la Dirección de Convivencia y Diálogo Social, la Protesta es “una forma de acción individual o colectiva dirigida a expresar ideas, visiones o valores de disenso, oposición, denuncia reivindicación. (Consejo de derechos humanos citado por Asamblea general de las Naciones Unidas. 2016)

Estas expresiones tienen un carácter social y están amparadas desde el derecho a la reunión y manifestación, donde se hace público para dar a conocer, “exigir, expresar, opinar, proponer en asuntos de interés nacional, departamental, municipal, local, general y particular” (Ministerio del Interior., 2018) de forma organizada y no organizada y desde una o muchas personas, en ambos casos amparada como un derecho Constitucional.

Así mismo, la protesta social puede ser dinámica mediante movilizaciones de un punto a otro, o estática desarrollada en un solo lugar, y en ambos escenarios constituye “una forma de representación genuina de intereses sociales y participación de la sociedad civil”, (Secretaría Distrital de Gobierno, 2022) siempre expresada en el espacio público. Finalmente, es de anotar que se ha tratado de dejar en el escenario normativo los lineamientos y alcances de la protesta social, para que sea entendida como pacífica y cuando este escenario se expresa con violencia, prime la garantía del derecho de las mayorías en el sentido de la necesidad con base en protocolos y acciones de mitigación, de reestablecer

con el menor uso de la fuerza las garantías para los ciudadanos protestantes y no protestantes, entendiendo que la violencia no debe constituirse en los escenarios de protesta.

**Transformación del conflicto** Teniendo en cuenta que el acompañamiento de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social y la red de diálogo busca la gestión y transformación de conflictos es importante entender que “la transformación: representa el cambio de un estadio a otro. Por ejemplo, del conflicto latente, a la confrontación, a la negociación y a la paz” (Paris. 2002. P. 87), esos cambios tienen su naturaleza en la negociación y en el diálogo, donde trascienden “los objetivos de las partes en conflicto, definiendo otros objetivos más elevados, dislocando el conflicto fuera del lugar que las partes le prepararon.” (Calderón. 2009. P.77)

Para propiciar esta transformación se requiere conocer los factores externos e internos que median en el conflicto y como estos pueden potencializarla para enriquecer las partes o por el contrario pueden dificultar su entendimiento. Esta interacción para la transformación en términos positivos debe incluir la participación de las partes teniendo en cuenta que “los diferentes grupos humanos constituyen diferentes culturas y de que hay que considerar las posibilidades de transformación de conflictos de acuerdo con este reconocimiento de la diversidad cultural.” (Paris. 2005. P.95)

“La transformación permite hacer una regulación positiva de los conflictos, convirtiendo las situaciones conflictivas en experiencias pedagógicas, de concientización, de empoderamiento, de estímulo y desarrollo de la creatividad”, (Galtung, citado por Calderón. 2009. P.77) es por ello que las acciones institucionales deben impulsar este ejercicio transformador, sin la imposición o intención de jerarquizar los papeles de los actores, si no en cambio, resaltando las alternativas y potencialidades de las partes, quienes como sujetos activos y mediante un acompañamiento asertivo pueden pasar de un momento de tensión sin negociación a un reconocimiento mutuo y trabajo articulado que les permita con la suma de los recursos necesarios superar su estado actual.

#### 4. Referente legal

En el presente apartado se hace una revisión del marco normativo inherente a las acciones adelantadas por la Dirección de Convivencia y Diálogo Social, para la gestión de tensiones y conflictividades en la ciudad, en cuanto al desarrollo normativo y jurídico de carácter internacional, nacional y local, relacionado con la protección de los derechos a la libertad de asociación, de expresión, de protesta y reunión, así como desarrollos para la promoción de mecanismos e instancias de participación.

En el ámbito internacional se han desarrollado marcos normativos y agendas multilaterales de trabajo para el goce efectivo de estos derechos, donde se destaca la búsqueda por fortalecer la confianza entre la administración y la ciudadanía, en aras de establecer un proceso de reconocimiento, garantía y respeto por la protesta social como parte de la sana convivencia y el ejercicio de un derecho. En primer lugar, la Declaración Universal de Derechos Humanos establece en el inciso 1 del artículo 20 que “Toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas”; en consonancia, la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre en el artículo XXI, establece que “toda persona tiene el derecho de reunirse pacíficamente con otras, en manifestación pública o en asamblea transitoria, en relación con sus intereses comunes de cualquier índole”.

Por otra parte, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos señala en el artículo 21, que:

“Se reconoce el derecho de reunión pacífica. El ejercicio de tal derecho sólo podrá estar sujeto a las restricciones previstas por la ley que sean necesarias en una sociedad democrática, en interés de la seguridad nacional, de la seguridad pública o del orden público, o para proteger la salud o la moral públicas o los derechos y libertades de los demás”.

En los desarrollos contemporáneos de estos derechos, el Relator Especial sobre los derechos a la libertad de reunión pacífica y de asociación de las Naciones Unidas Maina Kiai ha señalado:

“Los Estados y gobiernos locales tienen la responsabilidad primordial de promover y proteger los derechos de reunión pacífica y de asociación. Deben aplicar los mecanismos que les permitan desempeñar esa labor y fortalecerlos”

En ese mismo sentido, en el Informe conjunto del Relator Especial sobre los derechos a la libertad de reunión pacífica y de asociación y el Relator Especial sobre las ejecuciones extrajudiciales, sumarias o arbitrarias, Del Consejo de Derechos Humanos, Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas A/HRC/31/66 (ONU, 2016), acerca de la gestión adecuada de las manifestaciones, expresamente recomendaron a los Estados la adopción de medidas tendientes a garantizar el citado derecho.

La libertad de opinión y la libertad de expresión, según el Comunicado conjunto del Relator Especial de la ONU para la protección y promoción del derecho a la libertad de opinión, “son condiciones indispensables para el pleno desarrollo de la persona. Son fundamentales para toda sociedad y constituyen la piedra angular de todas las sociedades libres y democráticas. Ambas libertades están estrechamente relacionadas entre sí, dado que la libertad de expresión constituye el medio para intercambiar y formular opiniones”, en este sentido, es deber de los Estados el garantizar dichos derechos mediante las medidas judiciales, administrativas y legislativas que sean necesarias.

En el contexto nacional el marco constitucional crea un sustento normativo para los derechos asociados a la protesta, en los siguientes artículos:

Artículo 37: “Toda parte del pueblo puede reunirse y manifestarse pública y pacíficamente. Sólo la ley podrá establecer de manera expresa los casos en los cuales se podrá limitar el ejercicio de este derecho, y que el goce del derecho de reunión incluye, a su vez, el ejercicio de diferentes derechos, tales como los derechos a la libertad de expresión, a la libertad de asociación y a participar de los asuntos públicos”

Artículo 20: “Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación”.

Artículo 38: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.

Artículo 56: “Se garantiza el derecho de huelga, salvo en los servicios públicos esenciales definidos por el legislador. (...)”

Artículo 107: “Se garantiza a todos los ciudadanos el derecho a fundar, organizar y desarrollar partidos y movimientos políticos, y la libertad de afiliarse a ellos o de retirarse. (...) También se garantiza a las organizaciones sociales el derecho a manifestarse y a participar en eventos políticos”

En desarrollo del mandato constitucional de garantizar los derechos referidos, se han producido diversos desarrollos legales dentro de los que se encuentran: I) el Decreto Ley 134 de 1994 por medio de la cual se dictan normas sobre mecanismos de participación ciudadana y regula la iniciativa popular legislativa y normativa a través de instancias como el referendo (derogatorio, aprobatorio); la consulta popular, del orden nacional, departamental, distrital, municipal y local; la revocatoria del mandato; el plebiscito, el cabildo abierto y, además, se presentan los requisitos mínimos

**Nota:** Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera “Copia no Controlada”.  
La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”.

necesarios para ejecutar cada una de las iniciativas antes expuestas y las normas fundamentales por las que se registrará la participación democrática de las organizaciones civiles; II) la Ley 489 de 1998 que en su Artículo 33 establece las Audiencias públicas como escenario para discutir aspectos relacionados con la formulación, ejecución o evaluación de políticas y programas a cargo de la entidad en especial cuando esté de por medio la afectación de derechos o intereses colectivos; III) la Ley 850 de 2003, por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas; IV) la Ley 1474 de 2011: Estatuto Anticorrupción: por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública y V) la Ley 1757 de 2015; por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática.

En el ámbito jurisprudencial, la Corte Constitucional en la Sentencia C-009 de 2018 que manifiesta: Los derechos a la reunión y a la manifestación pública y pacífica son fundamentales, incluyen la protesta y están cobijados por las prerrogativas del derecho a la libertad de expresión. Así mismo excluyen de su contorno material las manifestaciones violentas y los objetivos ilícitos. Estos derechos tienen una naturaleza disruptiva, un componente estático (reunión/pública) y otro dinámico (manifestación pública). En este sentido, el ejercicio de estos derechos es determinante para la sociedad en la preservación de la democracia participativa y el pluralismo. Adicionalmente, sus limitaciones deben ser establecidas por la ley y, para que sean admisibles, deben cumplir con el principio de legalidad y, por lo tanto, ser previsibles.

En el 2018 el Ministerio del interior de la República de Colombia expidió la resolución 1190 de 2018 mediante la cual se adopta el “Protocolo para la coordinación ejercicio legítimo de los derechos de reunión, manifestación pública y pacífica, libertad de asociación, libre circulación, a la libre expresión, libertad de conciencia, a la oposición y la participación, inclusive de quienes no participen en la protesta pacífica”.

Posteriormente, se expide el decreto 003 de 2021, el 5 de enero de ese año, donde se establece el “protocolo de acciones preventivas, concomitantes y posteriores, denominado "estatuto de reacción, uso y verificación de la fuerza legítima del Estado y protección del derecho a la protesta pacífica ciudadana", en el que establece las “directrices para la actuación de las autoridades de policía en sus funciones de garantía de derechos fundamentales, conservación de la convivencia ciudadana y el orden público en el marco de las manifestaciones públicas y pacíficas”(República de Colombia. 2021. Art 1) y se destaca el establecimiento del diálogo y la mediación en las protestas como acción primordial en la actuación de las diferentes autoridades. En los que sus 45 artículos se relacionan con el derecho a la protesta social pacífica y las acciones antes, durante y después para garantizar su efectivo desarrollo y donde se puede hacer uso de la fuerza, estableciendo además procesos formativos para no generar ejercicios de uso excesivo.

A nivel distrital también se ha desarrollado normatividad asociada al goce efectivo de estos derechos como: I) el Decreto Distrital 371 de 2010: "Por el cual se establecen lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en las Entidades y Organismos del Distrito Capital" Artículo 4. De los procesos de la participación ciudadana y control social en el distrito capital; II) Decreto 563 del 21 de diciembre de 2015 "Por medio del cual se adopta el Protocolo de Actuación para Las Movilizations Sociales en Bogotá: Por El Derecho a la Movilización y la Protesta Pacífica" donde se establecía toda las disposiciones y acciones de los actores dentro de los que se encuentra la administración distrital y la Policía y dan los “lineamientos administrativos, procedimentales, metodológicos y operativos para la gestión de las movilizaciones sociales en el Distrito Capital” (Alcaldía mayor Bogotá.2015), esta norma tuvo vigencia hasta febrero de 2023.

En febrero de 2023, y luego de un esfuerzo interinstitucional importante, se expide el decreto 053, producto de mesas de trabajo con los diferentes actores intervinientes, “por medio del cual se establece y adopta el «Protocolo Distrital para la garantía y protección de los derechos a la reunión, manifestación pública y la protesta social pacífica» y se deroga el Decreto Distrital 563 de 2015” en este se presentan los objetivos, principios, enfoques, instancias de coordinación y seguimiento, así mismo se define la Secretaría Técnica a cargo de la Dirección de Derechos Humanos de la Secretaría Distrital de Gobierno, lo cual permite un trabajo articulado y complementario con las acciones de la Dirección de

**Nota:** Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera “Copia no Controlada”.  
La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”.

Convivencia y Diálogo Social; de igual manera se conforma el Puesto de Mando Unificado (PMU) y se establece una mesa técnica de seguimiento a presuntos abusos de autoridad<sup>2</sup>, Así como un sistema de información, monitoreo y seguimiento a la protesta social, de igual manera se definen las etapas y lineamientos para la atención de protestas pacíficas y acciones posteriores por parte de la administración. III) Este mismo año, se expidió la resolución 0355: Por medio de la cual se crea la Red Distrital de Convivencia y Diálogo Social y se deroga la Resolución 0676 de 2017, esta instancia es liderada por la Secretaría Distrital de Gobierno, y tiene como propósito promover la convivencia y fortalecer la capacidad de respuesta y atención temprana de la conflictividad social en las diferentes localidades de la ciudad y se constituye como es la suma de capacidades institucionales, humanas, técnicas, logísticas y operativas desplegadas desde la Dirección de Convivencia y Diálogo Social con el apoyo de los equipos dispuestos en las Alcaldías Locales, para la atención temprana y preventiva de la conflictividad social en la ciudad.

## 5. Objetivos

### 5.1. Objetivo General

Brindar lineamientos de gestión de conflictividades sociales para la ciudad de Bogotá mediante estrategias y herramientas articuladas intersectorialmente y donde el centro de acción sean las causas, necesidades y tensiones de los y las ciudadanas residentes en el distrito capital.

### 5.2. Objetivos Específicos

- Delimitar conceptualmente los elementos que guían la administración distrital en el marco de la identificación, acompañamiento y gestión de conflictividades sociales.
- Establecer herramientas, dispositivos y estrategias para la gestión de conflictividades sociales en Bogotá.
- Orientar el quehacer institucional de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social y la articulación intersectorial para los acompañamientos y atenciones de gestión de conflictividades sociales en Bogotá.

## 6. Glosario

**Comisiones de conciliación:** Órgano de las Organizaciones Comunes encargado principalmente de adelantar la resolución de conflictos al anterior de las mismas. Su principal objetivo “es promover el carácter preventivo, dirigido a fortalecer a las Organizaciones Comunes y mejorar sus prácticas en el desarrollo de las actividades de participación y el cumplimiento de las obligaciones que demanda la Ley”. (IDPAC, 2021)

**Concertación:** “Se trata de un proceso participativo y negociado del Estado con los actores sociales claves del proceso de formación de políticas públicas, a nivel de un país o localidad, que afecta la direccionalidad y los contenidos de estas, con importantes implicaciones para toda la sociedad”. (Licha, 2003)

---

<sup>2</sup> Esta instancia se articula con la Ruta de Atención a Víctimas de Presunto Abuso de Autoridad Por Parte de la Fuerza Pública de la Dirección de Derechos Humanos de la Secretaría Distrital de Gobierno, la cual busca impulsar, promover y coordinar con todos los sectores nacionales y distritales competentes que se brinde una atención integral a las víctimas de presunto abuso de autoridad cometido por miembros de la fuerza pública, en la ciudad de Bogotá, en aras de evitar la victimización secundaria (revictimización) y los daños que puedan derivarse de los hechos victimizantes, mediante la orientación jurídica y psicosocial, así como el seguimiento a las acciones interinstitucionales encaminadas a garantizar el restablecimiento de los derechos que hayan sido vulnerados tanto a la víctima directa como a sus familiares.

**Corresponsabilidad y articulación:** “Es la concurrencia de actoras, actores y acciones conducentes a garantizar y/o respetar el ejercicio del derecho fundamental de manifestación pacífica, y todos los derechos humanos que de él se desprenden. Para lograrlo, será necesaria la permanente colaboración armónica y articulada de las autoridades y la sociedad civil” (Mesa de actualización del Decreto 563 de 2015, 2021).

**Enfoque Diferencial Poblacional:** De acuerdo con la Secretaría Distrital de planeación, como enfoque se entiende la forma de dirigir la atención o el interés hacia un asunto para lograr una mayor comprensión de las realidades, situaciones y necesidades sociales, que permite dar respuestas pertinentes por parte del Estado, lo cual permite la resignificación de los procesos propios de la gestión institucional para que la toma de decisiones tenga una mirada integral y sistémica de la realidad. En este sentido, en el Diferencial Poblacional se analizan diferencialmente las necesidades y se definen intervenciones dirigidas a garantizar la igualdad, la equidad, y no discriminación a partir del reconocimiento de la diversidad por etapa de ciclo vital, en razón de dinámicas demográficas, culturales, políticas, económicas, de género y etnia particulares, vulnerabilidades a causa de condiciones como, la discapacidad, situaciones sociales como el desplazamiento, y situaciones sociopolíticas como el conflicto armado y de esta manera, reconocer a Bogotá rural y urbana como un territorio diverso. (Secretaría Distrital de Planeación, 2021)

**Junta de Acción comunal:** Es una organización social, cívica y comunitaria, de naturaleza solidaria, sin ánimo de lucro, de carácter privado, autónoma, con personería jurídica y patrimonio propio, compuesta por los habitantes mayores de 14 años de un barrio, vereda o un territorio, que se organizan con el objetivo de solucionar los problemas más sentidos de su comunidad.

## 7. Siglas

- **CIDH:** Comisión Interamericana de Derechos Humanos.
- **DCDS:** Dirección de Convivencia y Diálogo Social.
- **DDHH:** Derechos Humanos.
- **JAL:** Junta de Acción Comunal.
- **OCS:** Observatorio de Conflictividad Social
- **PDD:** Plan de Desarrollo Distrital.
- **SDG:** Secretaría Distrital de Gobierno.

## 8. Metodología

Bogotá es la ciudad más poblada del país, de hecho, en 2018 el Departamento Nacional de Estadística (DANE) calculaba una población de 7.412.566 personas, lo cual hace que sea una ciudad con una alta complejidad para el análisis y la gestión de conflictos puesto que es un reflejo de la diversidad nacional. En tal sentido, existe un reto en materia de convivencia que consiste en la construcción de una cultura de diálogo que articule múltiples realidades, cosmovisiones y creencias en un espacio urbano que funciona como una caja de resonancia de las inconformidades y demandas sociales de interés nacional, regional y local.

Existe actualmente una percepción, afectada por el uso de las redes sociales, en relación con el auge de las situaciones de conflictividad relacionadas con el ejercicio de protesta social a gran escala. Sin embargo, es importante indicar que no es posible cuantificar o determinar el denominado “auge de la movilización social” de forma consistente y a través de una fuente institucional. A pesar de esto, la Administración Distrital en la construcción conjunta de un Nuevo Contrato Social y Ambiental para el Siglo XXI, reconoce que la movilización social, las tensiones, la protesta y los conflictos latentes y manifiestos son motivados por una diversidad de demandas sociales y de situaciones de descontento

de los ciudadanos con la gestión de sus respectivos gobiernos, quienes responden de forma dispar a tensiones y conflictos que expresan las contradicciones de modelos de desarrollo económico que no han logrado reducir de manera sustancial la desigualdad social (CELS, 2016).

Así las cosas, el presente documento se constituye como una propuesta metodológica que tiene por objeto gestionar las conflictividades y las tensiones que afectan, o pueden afectar la convivencia en la ciudad, mediante el diálogo social, la co-creación y la inteligencia colectiva como herramientas para reconstruir o fortalecer lazos de confianza entre las y los ciudadanos y de ellos con las instituciones a partir de un enfoque de transformación y gestión de conflictos basados en resultados, que permitan el cumplimiento del mandato popular expresado en el Plan de Desarrollo Económico, Social, Ambiental y de Obras Públicas del Distrito Capital 2020-2024 tomando como base los principios de participación, transparencia y colaboración que orientan a nivel internacional las iniciativas de Gobierno Abierto desde el Memorandum for Transparency and Open Government de Barack Obama en el 2009 (Criado, 2012, P. 2).

Esta construcción de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social se compone de un conjunto de estrategias de acción coordinada y articulada para el fortalecimiento de la cultura de la convivencia y la gobernanza en la ciudad, en donde se prioriza el diálogo como mecanismo para el fortalecimiento de la participación y la convivencia desde una perspectiva democrática, a través de la consolidación de una cultura de diálogo en la ciudad. Para ello cuenta con el documento “Manual Programa de Diálogo Social” (DHH-CDS-M002) en el que se plantean los principios técnicos, metodológicos y conceptuales del diseño de las estrategias de atención a situaciones de conflictividad y convivencia por parte de la Dirección.

Para esto, se diseñó un espacio de articulación, interacción y coordinación en el que confluyen, por una parte, la capacidad de los equipos de Diálogo Local y los Gestores de Convivencia de las diferentes localidades para gestionar conflictividades latentes en los territorios a partir de la identificación de situaciones que requieran atención inmediata para evitar el escalamiento de las tensiones, con la mediación oportuna entre la ciudadanía y los diferentes sectores de la administración distrital para la búsqueda de alternativas de solución a partir del diálogo y la orientación de las comunidades frente a los espacios de participación vigentes donde se puedan abordar problemáticas y llegar a acuerdos.

## 8.1. Estrategias

Como se ha mencionado anteriormente, la Secretaría Distrital de Gobierno a través de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social, ha diseñado e implementado desde 2020 estrategias de acción para la atención de conflictividades sociales, el fortalecimiento de la convivencia, la cultura ciudadana, la gobernabilidad, y la gestión de escenarios de conflictividad. A través de este conjunto de estrategias, se pretende construir un escenario propicio para el diálogo entre las y los actores en conflicto, priorizando la prevención, atención, gestión y transformación de las conflictividades sociales latentes y manifiestas como base para la construcción de confianza entre los y las ciudadanas y las instituciones a través del fortalecimiento de la autorregulación ciudadana, el diálogo y la sana convivencia:

### Mesas de Diálogo.

Dentro del conjunto de estrategias disponibles para la gestión y transformación de conflictos, la Dirección de Convivencia y Diálogo Social dispone de las Mesas de Diálogo, las cuales se constituyen como un espacio propicio para el intercambio de las peculiares formas de entender determinadas cuestiones, el cual puede conducir a que los participantes aproximen sus posturas y alcancen un acuerdo sobre las materias que constituyen el objeto del diálogo. Es decir, se trata de que “determinados interlocutores, acreedores de intereses colectivos, tengan la oportunidad de entenderse y de sentar las bases para acercar sus correspondientes posiciones, y en caso de coincidencia, alcanzar un acuerdo.”

Este espacio de diálogo se desarrolla teniendo como objetivo la gestión de acuerdos que devienen del desarrollo y el acompañamiento a las protestas, promoviendo las condiciones de participación con enfoque diferencial – poblacional y se caracteriza por la implementación de un proceso de seguimiento en relación con el cumplimiento de lo acordado en las mesas de Diálogo a través de una metodología de semaforización que dé cuenta de los avances en cada uno de los compromisos concertados. Estas deben realizarse de acuerdo con el documento instrucciones protocolo mesas de diálogo (DHH-CDS-IN005) diseñado para este fin donde se incluyen para su construcción los siguientes pasos: i) criterios para establecimiento de mesa de diálogo, ii) planificación previa de la mesa, iii) contextualización, iv) instalación, v) desarrollo, vi) suscripción de acuerdos y compromisos, vii) sistematización de información, viii) seguimiento a compromisos, y ix) cierre de la mesa.

#### Pactos de Acción Colectiva.

Para la DCDS, los pactos de acción colectiva son pactos sociales constituidos entre diversos actores a partir de ejercicios de diálogo y corresponsabilidad que permiten la cooperación entre intereses y la concertación de acciones evocados a la solución o atención de uno o varios conflictos sociales. La figura de los pactos de acción colectiva, se constituye como una estrategia que pretende incentivar la acción ciudadana a partir de estrategias de corresponsabilidad, cogestión y transversalización, que requieren del compromiso mutuo de instituciones públicas, agentes externos y ciudadanía para el diseño, co-creación, provisión y puesta en marcha de servicios, procesos y acciones encaminadas al fortalecimiento de la función del Distrito, reconociendo la necesidad de ampliar la participación hacia nuevos grupos y expresiones sociales.

El trabajo de implementación de Pactos de Acción Colectiva pretende atender, transformar o resolver conflictos y/o problemáticas sociales relevantes para la ciudad, involucrando múltiples actores sociales e institucionales a través del enfoque de derechos y la generación de confianza ciudadana. En este sentido, la apuesta metodológica de los Pactos constituye una propuesta de creación de nuevos mecanismos de participación basados en la corresponsabilidad y el dialogo activo y propositivo entre ciudadanos y Estado a partir de estrategias de corresponsabilidad, cogestión y transversalización. Esto implica acciones inclusivas y una articulación plural no excluyentes.

Estos pactos deben construirse de acuerdo con el documento instrucciones protocolo implementación de pactos (DHH-CDS-IN003) diseñado para este fin donde se incluyen para su construcción los siguientes pasos: i) identificación de fuentes de surgimiento del pacto, ii) revisión de la propuesta del pacto, iii) diagnóstico institucional, convocatoria y difusión, iv) construcción pactos de acción colectiva, v) implementación y seguimiento de pactos de acción colectiva y vi) finalización del pacto.

#### Diálogo local.

Esta estrategia busca consolidar la Cultura del Diálogo en cada una de las localidades de Bogotá a través de acciones que contribuyen a la gestión y transformación de tensiones y conflictividades sociales superando las dificultades relacionadas con las competencias y responsabilidades de las entidades, trascendiendo hacia mecanismos de descentralización, esto es, la territorialización del diálogo para la gestión de las conflictividades, junto con acciones de apropiación de conocimientos e implementación de herramientas y acciones requeridas por parte de diferentes actores sociales en sus territorios, para el ejercicio autónomo del diálogo, la construcción del tejido social y el fortalecimiento de la democracia.

Acompañamiento a la protesta social.

La Dirección De convivencia y Diálogo Social realiza un acompañamiento a la movilización social, enmarcado en la reivindicación y garantía al ejercicio de los Derechos de reunión, protesta y libertad de expresión, el cual se realiza teniendo en cuenta lo establecido en el marco de actuación de las y los gestoras<sup>3</sup>. Esta herramienta busca generar confianza por parte de las y los ciudadanos hacia las entidades del Distrito a partir de la escucha activa de las demandas y problemáticas que presenta la ciudadanía y se encuentra plasmada en el documento Instrucciones Marco de actuación de las y los gestores de diálogo social (DHH-CDS-IN004).

Para esto es importante comprender que la conflictividad social en Bogotá es expresada entre otras, a través de protestas que son atendidas en coordinación con otras instituciones desde un enfoque político y democrático, que reconoce y garantiza el derecho de los ciudadanos a reunirse y manifestarse pública y pacíficamente. Dentro de la implementación de esta línea hay 3 ejes de trabajo: a) Preparatorio, las acciones dentro de este eje de trabajo hacen referencia a la preparación antes del acompañamiento a las movilizaciones sociales, para esto se requiere la formación del equipo de gestores y gestoras de diálogo, realizar un monitoreo frente a las manifestaciones o protestas antes de su ocurrencia y realizar unos informes de contexto frente a las mismas, contempla también la organización logística para la atención de la protesta. b) Desarrollo de la protesta, Este eje de trabajo está relacionado con el acompañamiento durante el desarrollo de las movilizaciones sociales por el equipo de diálogo, en el cual se genera un diálogo permanente con manifestantes e instituciones y se verifica la aplicación del protocolo de acuerdo con la normatividad vigente.

Posteriormente, se realizan informes del desarrollo de las manifestaciones que sirven como insumo para el análisis de información, base para la toma de decisiones. c) Fortalecimiento de confianza ciudadana, Este eje de trabajo hace referencia a la instalación de mesas de diálogo para la gestión de acuerdos que devienen del desarrollo y el acompañamiento a las protestas y el posterior seguimiento a los acuerdos que se generen en estas mesas de diálogo.

## 8.2. Herramientas

De forma complementaria, se han diseñado e implementado un conjunto de herramientas articuladas para la atención a conflictividades sociales, el fortalecimiento de la convivencia, la cultura ciudadana y la gobernabilidad, así como para realizar el acompañamiento a los escenarios de conflictividad que se identifican en la ciudad, con los cuales se pretende consolidar una cultura de diálogo y convivencia en la ciudad a través del establecimiento de espacios de concertación basados en los principios del diálogo social, cooperación y corresponsabilidad:

Caracterización actores sociales.

En el desarrollo de las actividades de acompañamiento a la protesta, la DCDS ha diseñado e implementado una ruta metodológica para la caracterización (rastreo, identificación, clasificación, mapeo y análisis) de actores sociales, que inciden directa o indirectamente en los distintos escenarios de conflictividad social en la ciudad de Bogotá a través de los principios de actualización de la información, participación y corresponsabilidad, con el fin de contribuir a la comprensión de los factores, motivaciones y dinámicas que tienen dichos actores

La metodología para la caracterización de actores se encuentra en el documento Instrucciones de Caracterización de Actores Sociales (DHH-CDS-IN006) diseñado para este fin, según el cual, se debe realizar a través de dos fases: Reconocimiento y Profundización; que se materializan en pasos específicos: capacitaciones a los equipos territoriales,

---

<sup>3</sup> El marco de actuación es el instructivo que establece los parámetros institucionales del marco de actuación de las y los gestores de diálogo, para el acompañamiento, atención y gestión a las conflictividades latentes y manifiestas, derechos asociados a reunión, libertad de expresión, protesta y movilizaciones sociales y/o escenarios de aglomeración masiva que puedan tensionar la convivencia y requieran de especial atención en la ciudad de Bogotá.

**Nota:** Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada".  
La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno".

identificación, recolección y análisis de la información con el fin de conocer los factores, demandas y dinámicas de los actores sociales que participan e inciden en los múltiples conflictos sociales que se dan en la ciudad de Bogotá, y cuyo propósito es encontrar canales o mecanismos que permitan la comprensión, tramitación y gestión de los conflictos.

### Diálogo escolar

Con el fin de dar respuesta al incremento de la conflictividad en establecimientos y entornos escolares de la ciudad, se diseña y pone en práctica un proceso para identificar tensiones, atenderlas y transformarlas de manera asertiva y colectiva, con el objetivo de identificar oportunidades pedagógicas para el diálogo, a través de aprendizajes, instrumentos y técnicas de mediación y diálogo social, que permiten trabajar con una perspectiva amplia y predictiva para el abordaje temprano enfocado en la prevención del acoso escolar, las riñas y la lucha contra bandas criminales que ven en los niños, jóvenes y adolescentes un objetivo. Para ello, la DCDS cuenta con una metodología que se encuentra en el documento Instrucciones Estrategia de Diálogo Escolar. (DHH-CDS-IN008)<sup>4</sup>

### Fortalecimiento técnico: cualificación diálogo de saberes

Con el objetivo de asegurar que las acciones para la gestión de conflictividades guarden coherencia con el enfoque y objetivos del Programa de Diálogo Social de la DCDS se realizan acciones enfocadas en la transmisión y/o el fortalecimiento de habilidades de las y los servidores públicos para transformar (atender, acompañar o resolver) conflictos sociales a través del Diálogo Social y las dinámicas de convivencia, garantizando el respeto de los DD.HH individuales y colectivos en las actuaciones administrativas de los distintos niveles de la Administración Distrital a partir del entendimiento de la protesta como un derecho (mediante su atención como conflictividad social) y de la dinámica de gobernabilidad de la ciudad.

### Red de diálogo.

Creada a través de la resolución 0355 “Por medio de la cual se crea la Red Distrital de Convivencia y Diálogo Social y se deroga la Resolución 0676 de 2017”, con el objetivo de promover la convivencia y fortalecer la capacidad de respuesta y atención temprana de la conflictividad social en las diferentes localidades de la ciudad a través de la articulación y coordinación estratégica entre entidades Distritales y/o del Gobierno Nacional; organizaciones y colectivos de la sociedad civil; entes gremiales y el sector privado bajo el liderazgo de la Secretaría Distrital de Gobierno, y se constituye como la suma de capacidades institucionales, humanas, técnicas, logísticas y operativas desplegadas desde la Dirección de Convivencia y Diálogo Social con el apoyo de los equipos dispuestos en las Alcaldías Locales para la atención temprana y preventiva de la conflictividad social en la ciudad en un trabajo conjunto con la red territorial social, Dialoguías, Comisiones de Conciliación, Juntas de Acción Comunal entre otros.

### Tomas barriales

Esta estrategia de territorialización busca aplicar el conjunto de herramientas y estrategias disponibles para la gestión de conflictividades propuesto desde la Dirección de Convivencia y Diálogo Social e la SDG. Por medio de este ejercicio se reconoce que en algunos barrios estas situaciones están directamente ligadas o se atribuyen a la presencia de algunos factores de riesgo que se deben poder resolver a través del apoyo de los diferentes sectores del Distrito, gestionando y

---

<sup>4</sup> Así mismo, en el marco de la implementación de esta herramienta se expidió la resolución 276 de 2023, que reglamenta la prestación del servicio social obligatorio de los estudiantes de la ciudad, bajo la figura de Dialoguías Escolares con la finalidad de prevenir y transformar efectivamente los conflictos dentro y en los entornos escolares.

**Nota:** Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera “Copia no Controlada”. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”.

articulando acciones de corto, mediano y largo plazo. El paso a paso para su desarrollo e implementación se encuentra plasmado en el documento Instrucciones de Tomas Barriales (DHH-CDS- 007).

En las tomas barriales se articula el acercamiento con la comunidad de los diferentes territorios de la ciudad con la identificación y priorización de problemáticas y/o tensiones con la oferta institucional a instancias del accionar de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social, junto como sus herramientas y estrategias aplicadas en localidades y en micro territorios.

Así las cosas, el modelo de abordaje y atención de las tomas barriales tiene dos expresiones con diferente perspectiva: Si bien en las llamadas Tomas se abordan múltiples tensiones en escala local a través de la implementación del modelo de gestión, también se atiende la realidad territorial a través del Hito, el cual se desarrolla para gestionar una tensión o conflictividad específica. Para ello, se realiza una articulación con entidades de orden distrital, local, social como organizaciones, Juntas de Acción Comunal y comunidad en general para propiciar espacios de construcción conjunta de propuestas para el abordaje y transformación de las conflictividades.

### Observatorio de Conflictividad Social

El OCS a cargo de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social y creado a través del Documento Técnico de Soporte del Observatorio de Conflictividad Social (GCN-M006) tiene como objetivo recolectar, sistematizar y analizar información sobre los fenómenos de movilizaciones sociales estáticas y dinámicas, los actores que las desarrollan, así como el monitoreo a las posibles vulneraciones a los Derechos Humanos que en estas se pueda generar. A través del análisis de la información, el Observatorio genera recomendaciones para la toma de decisiones en materia de garantía de derechos y gobernabilidad.

Para ello, el OCS desarrolla procesos de investigación derivados de las líneas de actores sociales, gobernabilidad y vulneración de Derechos Humanos, que contribuyen a la generación e innovación del conocimiento en torno a las conflictividades sociales y la garantía de derechos. El observatorio cuenta con tres ejes temáticos transversales: movilización social, tensión en el espacio público y conflictos latentes, que se estructuran alrededor del concepto de conflictividad social, así mismo se subdivide en dos áreas: Gestión del conocimiento y gestión de la información que soportan las estrategias de investigación, fortalecimiento de capacidades y análisis de datos respectivamente a partir de la generación de un diálogo constructivo y cercano con la ciudadanía con el fin de aumentar la confianza y convivencia a través de la promoción de la autorregulación y la articulación institucional. En el quehacer del observatorio, se resalta la importancia de los espacios de articulación interna en la SDG para posibilitar el desarrollo de un flujo la información que aporte los elementos necesarios para la toma de decisiones.

### 8.3. Paso a paso

Una vez establecidas las herramientas y estrategias con las cuales la Dirección de Convivencia y Diálogo Social atiende y gestiona las conflictividades sociales, a continuación se propone un paso a paso para poder de manera técnica, priorizada y en compañía de los protagonistas atender las situaciones de tensión y conflictividad social, partiendo del escenario de construcción colectiva y priorización para evitar desgaste ciudadano e institucional, desde donde a su vez se hace necesario articular las acciones de la dirección, que se han incluido a partir de la creación de la red de diálogo social, con el fin de brindar respuestas integrales a las situaciones que se presentan y pueden presentar en el territorio distrital, dejando en el centro a los y las ciudadanas residentes en el distrito capital y en articulación con las entidades del distrito según sus competencias institucionales para poder construir como ciudad.

En este sentido la Dirección con un rol articulador y desde un direccionamiento estratégico, busca acompañar cada uno de estos pasos con el propósito de cumplir (más que en orden) de manera orgánica los pasos aquí propuesto para poder atender y gestionar los conflictos latentes y manifiestos priorizados en los territorios, de forma conjunta (involucrando institucionalidad, y múltiples actores sociales) y en el menor tiempo posible, lo que permite que las acciones concertadas y adelantadas tengan impacto en los grupos con los que se trabaja y sean sostenibles en el tiempo gracias a la participación y articulación constante en cada uno de los momentos.

## 1. Caracterización de conflictividades

Con la finalidad de identificar y caracterizar las conflictividades sociales en los diferentes territorios de la ciudad, se realiza un acercamiento previo, basado en la interacción directa con los ciudadanos con la finalidad de poder brindar una respuesta temprana y preventiva mediante la recolección y análisis de información que se enfoca en dos pilares; a saber; la priorización de las conflictividades por parte de la ciudadanía y la territorialización o delimitación de polígonos específicos, a través de las siguientes acciones:

- **Recorridos previos:** El equipo de Gestores de Diálogo Local recorre los diferentes espacios y territorios en las localidades de la ciudad recolectando información a través de la conversación, la escucha abierta y el acercamiento con la ciudadanía, para identificar así los temas que consideran prioritarios y que pueden constituir escenarios de conflictividad.
- **Encuesta:** La Dirección de Convivencia y Diálogo Social diseñó e inició la implementación de una batería de preguntas la cual permite caracterizar las localidades y sus micro territorios recolectando información sobre conflictividades y problemáticas. Esta herramienta tiene la posibilidad de delimitar los cuadrantes en los que se generan las situaciones, así como los polígonos específicos en los que se desarrollan.
- **Bitácora:** Es un instrumento de recolección de información en tiempo real de situaciones relevantes que cuenta con un análisis de las siguientes características: actores sociales, reivindicaciones, tipo de movilización, aforo esperado, lugar, hora, antecedentes de etapas de protocolo y entidades de orden distrital o nacional acompañantes. La bitácora es alimentada por los gestores de la DCDS en cada uno de los escenarios que acompañan, razón por la cual se actualiza constantemente y cuenta con información relevante para la toma de decisiones y la gestión de situaciones de conflictividad.
- **Herramientas de sistematización del Observatorio de Conflictividad Social:** Como se mencionó anteriormente, la gestión y análisis de información que genera el OCS, permite identificar las conflictividades que se desarrollan entre actores sociales de la ciudad a escala local o distrital y que repercuten en su convivencia por ocurrir en el territorio, a partir del monitoreo y seguimiento a los fenómenos de diálogo social, movilización, conflictividad y vulneración de los Derechos Humanos, la caracterización de actores y su dinámica y el análisis de las corrientes de opinión pública.

Con la información recolectada, se realiza la identificación y priorización de cinco conflictividades para su atención y gestión a través de un esfuerzo de articulación interinstitucional liderado por la Dirección de Convivencia y Diálogo Social.

## 2. Articulación con la Red de diálogo

A partir del análisis de las conflictividades latentes arrojadas en el diagnóstico territorial se generan alertas tempranas hacia otras instituciones frente a escenarios de conflictividad territorial identificados, por medio de las cuales se brinda información pertinente y concreta con el objetivo de posibilitar la implementación de acciones oportunas para la transformación de problemáticas que aquejan a las comunidades, propiciando las condiciones para una participación con incidencia en espacios libres de violencias con el propósito de lograr el desescalamiento de las conflictividades. Las acciones se deben articular en dos dimensiones: Institucional y comunitaria, para de forma conjunta generar alternativas de gestión y transformación de los conflictos que involucren la participación de diferentes actores en un trabajo

*Nota: Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno".*

colaborativo apalancado en la inteligencia colectiva. Esto implica el accionar de una administración empática que trabaja de forma articulada con la comunidad.

### 3. Construcción y acción de agenda conjunta

Una vez caracterizadas las conflictividades y tras la articulación con la red de diálogo en sus dos dimensiones (intersectorial y comunitaria), en este paso se trabaja en la identificación, planificación y articulación de acciones y propuestas, tanto intersectoriales como comunitarias, para la prevención, detección, atención, gestión y transformación de conflictividades sociales a través de propuestas y acciones oportunas, haciendo un uso eficiente de los tiempos y recursos y de acuerdo con las particularidades territoriales.

Los actores que toman parte en estos procesos de co-creación propenden por la implementación de estrategias de acción coordinada y articulada frente a las conflictividades sociales para el fortalecimiento de la cultura de la convivencia en la ciudad. Con este fin, se identificarán los actores locales con interés en la conflictividad social, así como las instancias locales de articulación existentes que puedan tener alguna injerencia en la situación identificada y se entablarán canales directos de comunicación y acción, para ello se articulan varias acciones:

- **Formación:** Se desarrollarán acciones de cualificación, esto es, transmisión de conocimientos y herramientas técnicas para el abordaje y la transformación de conflictos para orientar a la Administración en cuanto a la línea técnica de la DSCDS, y se implementará el proceso formativo denominado Dialoguías Ciudadanos.
- **Priorización de conflictividades:** Teniendo como fuente al Observatorio de Conflictividad Social y al programa de Diálogo Local y a partir de la caracterización de territorios (Localidades, UPZ y/o Barrios) se construye una priorización y un análisis estratégico de conflictividades sociales y/o tensiones entre las comunidades y de estas con las diferentes entidades del Distrito. Esta priorización permite organizar temas y situaciones conflictivas según su relevancia, importancia y nivel de afectación percibido por la comunidad.
- **Ejecución y articulación intersectorial:** En el desarrollo de este paso la Dirección de Convivencia y Diálogo Social identifica, convoca y articula diferentes entidades distritales y nacionales, así como múltiples actores públicos y privados para la construcción conjunta de acuerdos y/o alternativas para la gestión y transformación de las conflictividades, esto con el objetivo de posibilitar la implementación de acciones pertinentes, oportunas reales y medibles que brinden una respuesta satisfactoria a los actores sociales involucrados.

### 4. Mecanismo de seguimiento y sostenibilidad

El seguimiento es el eje central del proceso de gestión de conflictividades de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social puesto que, involucrando a la ciudadanía interesada y/o afectada, a través de la articulación intersectorial se realiza un proceso de revisión, acompañamiento y solicitud de información en relación con el cumplimiento de los compromisos generados en los espacios de diálogo, los cuales se traducen en acciones pertinentes y oportunas para la gestión de conflictividades. Para ello se usa una metodología de semaforización que da cuenta del cumplimiento de los compromisos y se retroalimenta a la comunidad desde el avance reportado por las entidades. En el desarrollo de las acciones de seguimiento, los equipos locales de la Dirección de Convivencia y Diálogo Social indagan con los diferentes actores sociales su percepción sobre el nivel de cumplimiento de los acuerdos y estrategias construidos de forma conjunta en los espacios de articulación intersectorial con la finalidad de poder hacer un cierre del proceso (satisfacción ciudadana).

Esto no implica necesariamente la finalización de la tensión y/o la conflictividad gestionada, pero sí su transformación, obteniendo un resultado satisfactorio para las partes involucradas, aportando así a la construcción y reconstrucción de la confianza entre los y las ciudadanas y de estos con la Administración Distrital.

## 8.4 Diagrama modelo de gestión de conflictos:

Gráfica 1. Estructura del modelo de gestión de conflictos -DCDS

## 9. Revisión bibliográfica

En un mundo cada vez más urbanizado, las ciudades se han convertido en microcosmos de diversidad, complejidad y convivencia. Esta convergencia de culturas, intereses y necesidades, aunque rica en potencial, también puede dar lugar a conflictos y tensiones que impactan directamente en la calidad de vida de sus habitantes. La gestión efectiva de conflictos en entornos urbanos se ha convertido en un desafío apremiante y esencial para garantizar la cohesión social, el progreso sostenible y la convivencia. Esta revisión bibliográfica tiene como objetivo explorar los diversos enfoques y modelos de gestión de conflictos en ciudades de todo el mundo que pueden aportar a la Administración Distrital, para

### Modelo de Gestión de Conflictos



ello presenta un compilado de textos que construyen una visión general de la investigación existente sirviendo como plataforma para futuros esfuerzos en la gestión de conflictos urbanos. Al comprender cómo las ciudades enfrentan y transforman los conflictos es posible contribuir al desarrollo de soluciones más eficaces y al fomento de comunidades urbanas más resilientes y armoniosas:

- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In." Editorial Random House: Referencia sobre la gestión de conflictos en contextos urbanos.
- Arnstein, S. R. (1969). "A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners," 35(4), 216-224: Referencia sobre participación comunitaria en entornos de conflicto.



- Avruch, K. (2001). "Culture and Conflict Resolution." "Negotiation Journal," 17(4), 335-355. Referencia sobre participación comunitaria en entornos de conflicto.
- "Social Media and the Formation of a New Civic Culture for Crisis and Conflict Management." "Media International Australia," 165(1), 45-57: Referencia sobre Medios sociales en la gestión de conflictos.
- Beatley, T. (2012). "Green Cities of Europe: Global Lessons on Green Urbanism." Editorial Island Press Referencia sobre Desarrollo Urbano Sostenible.
- Varshney, A. (2002). "Ethnic Conflict and Civil Society: India and Beyond." "World Politics," 53(3), 362-398: el texto aborda específicamente el conflicto étnico y racial en ciudades.
- Tarrow, S. (1998). "Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics." Editorial Cambridge University Press: Como fuente brinda un análisis sobre los Movimientos Sociales en el Espacio Urbano.
- Pickett, S. T. A., Cadenasso, M. L., & Grove, J. M. (2004). "Resilient Cities: Meaning, Models, and Metaphor for Integrating the Ecological, Socio-Economic, and Planning Realms." "Landscape and Urban Planning," 69(4), 369-384. El autor brinda información sobre Ciudades Resilientes ante Conflictos y Desastres.
- Lederach, J. P. (2003). "The Little Book of Conflict Transformation." Editorial Good Books: Es una fuente clásica sobre enfoques de transformación de conflictos.
- Gaventa, J. (2002). "Exploring Citizenship, Participation and Accountability." IDS Bulletin, 33(2), 1-11: el artículo aborda de manera transversal la gestión participativa de conflictos en la ciudad.
- Peled, A., & Donn, N. (2018). "Cyber-urbanization: Changing Landscapes and Human Behaviors." "Cities," 78, 137-143: en este texto, al autor presenta el tema de innovación tecnológica en la transformación de conflictos urbanos.
- Lefebvre, H. (1996). "Writings on Cities." Editorial Blackwell: Lefebvre diserta acerca de la participación ciudadana en proyectos de transformación urbana.
- Tschakert, P., & Dietrich, K. (2010). "Anticipatory Learning for Climate Change Adaptation and Resilience." "Ecology and Society,": referencia sobre el desarrollo urbano sostenible y la transformación de conflictos.
- Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2005). "The Promise of Mediation: The Transformative Approach to Conflict." Editorial Jossey-Bass: referencia que aborda el tema de la mediación comunitaria.

### 3. DOCUMENTOS RELACIONADOS

#### Documentos internos

Código	Documento
DHH-CDS-M002	Manual Programa de Diálogo Social
DHH-CDS-P002	Procedimiento Programa diálogo social
DHH-CDS-IN003	Instrucciones protocolo implementación de pactos de acción colectiva
DHH-CDS-IN005	Instrucciones protocolo mesas de diálogo
DHH-CDS-IN004	Instrucciones Marco de actuación de las y los gestores de diálogo social
DHH-CDS-IN006	Instrucciones de caracterización de actores sociales
GCN-M006	Documento Técnico de Soporte del Observatorio de Conflictividad Social

**DHH-CDS- IN007**

Instrucciones de Tomas Barriales

**DHH-CDS-IN008**

Instrucciones Estrategia de Diálogo Escolar

**Normatividad Vigente**

Norma	Año	Epígrafe	Artículo(s)
Declaración Universal de Derechos Humanos, resolución 217 A (III), de 10 de diciembre de 1948	1984	Proclama como ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse, a fin de que tanto los individuos como las instituciones, inspirándose constantemente en ella, promuevan, mediante la enseñanza y la educación, el respeto a estos derechos y libertades, y aseguren, por medidas progresivas de carácter nacional e internacional, su reconocimiento y aplicación universales y efectivos, tanto entre los pueblos de los Estados Miembros como entre los de los territorios colocados bajo su jurisdicción.	3, 5, 9, 19, 20
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	1966	adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966	6, 7, 19, 21 y 22
Constitución Política de Colombia	1991	En ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un	1, 2, 13, 18, 20, 23, 24, 28, 29, 37, 38, 39, 40, 56,

*Nota: Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno".*

Norma	Año	Epígrafe	Artículo(s)
		orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente:	
Sentencia C-067 de 2003 de la Corte Constitucional	2003	Sobre el bloque de constitucionalidad establece que los instrumentos de DD.HH. debidamente ratificados por Colombia se incorporan al ordenamiento interno con el mismo valor de la Constitución, toda vez que “son pues verdaderos principios y reglas de valor constitucional, esto es, son normas situadas en el nivel constitucional”.	
Sentencia C-742	2012	La protesta social tiene como función democrática llamar la atención de las autoridades y de la opinión pública sobre una problemática específica y sobre las necesidades de ciertos sectores, en general minoritarios, para que sean tenidos en cuenta por las autoridades”	Todo el texto
Decreto Distrital 053 de 2015	2023	«Protocolo Distrital para la garantía y protección de los derechos a la reunión, manifestación pública y la protesta social pacífica»	Todo el texto
Acuerdo Final de 2016	2016	Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera	Numeral 2.1.2.2
Ley 1801	2016	Código Nacional de Seguridad y Convivencia Ciudadana	53, 54, 55, 56, 57

*Nota: Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera “Copia no Controlada”. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”.*

Norma	Año	Epígrafe	Artículo(s)
Resolución 1190 del 30 de agosto de 2018 del Ministerio del Interior	2018	Protocolo para la coordinación de las acciones de respeto y garantía a la protesta pacífica como un ejercicio legítimo de los derechos de reunión, manifestación pública y pacífica, libertad de asociación, libre circulación, a la libre expresión, libertad de conciencia, a la oposición y a la participación	Todo el texto
Sentencia STC7641- 2020 de la Corte Suprema de Justicia	2020	La Sala de Casación Civil de la Corte Suprema de Justicia ordenó a las autoridades involucradas en el manejo de las movilizaciones sociales, adoptar acciones para garantizar el ejercicio del derecho a la protesta pacífica y no destructiva. De igual forma, deberá realizarse, con la participación directa de la ciudadanía, órganos de control y los mandatarios regionales y locales, un protocolo de acciones preventivas concomitantes y posteriores que se denominará: “estatuto de reacción, uso y verificación de la fuerza legítima del estado, y protección del derecho a la protesta pacífica ciudadana”	Todo el texto
Resolución 1139 de 2020 del Ministerio del Interior	2020	En esta se expide que el Protocolo en las que incluye las medidas más urgentes que garantizan el derecho de los ciudadanos a manifestarse públicamente.	Todo el texto
Decreto 003 de 2021	2021	Por el cual se expide el protocolo de acciones preventivas, concomitantes y posteriores, denominado	Todo el texto

*Nota: Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera “Copia no Controlada”. La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno”.*

Norma	Año	Epígrafe	Artículo(s)
		"estatuto de reacción, uso y verificación de la fuerza legítima del estado y protección del derecho a la protesta pacífica ciudadana"	
Decreto 1130 de 2022	2022	Por el cual se crea el Sistema Nacional de Gestión de Conflictos Sociales y Diálogo Social, el cual tiene por objeto orientar las acciones de las instituciones públicas nacionales y brindar recomendaciones a las entidades territoriales para la gestión pacífica de los conflictos sociales y la promoción del diálogo social.	Todo el texto
Resolución Distrital 0355 de 2023	2023	Por medio de la cual se crea la Red Distrital de Convivencia y Diálogo Social y se deroga la Resolución 0676 de 2017	Todo el texto

### Documentos externos

Nombre	Fecha de publicación o versión	Entidad que lo emite	Medio de consulta
Informe de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos Sobre la Misión a Chile 2019	2019	ACNUDH	Versión Digital
Caso: «Campesinos cocaleros y su movilización en 1996: sujetos y territorios en disputa en el	2022	Comisión Nacional de la Verdad	Versión Digital

*Nota: Por responsabilidad ambiental no imprima este documento. Si este documento se encuentra impreso se considera "Copia no Controlada". La versión vigente se encuentra publicada en la intranet de la Secretaría Distrital de Gobierno".*

conflicto armado colombiano»			
¿Cómo mejorar la relación entre la policía y la ciudadanía?	2022	CESED	Versión Digital
Guía Para Facilitar Procesos de Diálogo Social	2021	Oficina del Alto Comisionado para la Paz	Versión Digital
Manual Programa de Diálogo Social	2022	Secretaría Distrital de Gobierno	Versión Digital
UNICEF, Fondo de las Naciones Unidas para la infancia	2006	Abogacía en medios y movilización social	Versión Digital
Hay Futuro	2023	Comisión de la Verdad	Versión Digital