



LA CIUDAD INTERCULTURAL PASO A PASO

Guía práctica para aplicar el modelo urbano de integración intercultural

I Introducción

1. Para quién es esta guía
2. Objetivo de la guía
3. Estructura de la guía

II Ciudades Interculturales: concepto

1. Génesis del concepto de ciudades Interculturales
2. ¿Qué retos aborda el concepto de la Ciudad Intercultural?
3. Definición de la Ciudad Intercultural

III La construcción de la Ciudad Intercultural

1. Desarrollo de una visión para la Ciudad Intercultural
 - a) liderazgo y compromiso
 - b) un discurso respetuoso con la diversidad
2. Preparación de una estrategia intercultural
 - a) Establecer estructuras de gestión y liderazgo
 - b) Identificar los problemas y retos interculturales de la ciudad
3. Construcción de la estrategia intercultural de la ciudad
 - a) Consulta y participación
 - b) Rendición de cuentas basada en los resultados como instrumento para construir y evaluar la estrategia de la Ciudad Intercultural

IV Elementos de una estrategia urbana intercultural

1. Desarrollo de una actitud positiva frente a la diversidad
2. Revisión de las funciones de la ciudad a través de la “lente intercultural”
 - a) educación
 - b) la esfera pública
 - c) vivienda y barrios
 - d) servicios públicos y administración cívica
 - e) empresa y economía
 - f) deporte y artes
3. Mediación y resolución de conflictos
4. Lenguas
5. Estrategia de relación con los medios de comunicación
6. Relaciones internacionales
7. Enfoque empírico
8. Formación en concienciación intercultural
9. Acogida de los recién llegados
10. Gobernanza intercultural

V Evaluación de la implementación y medición de los avances

I Introducción

1. Para quién es esta guía

La mayoría de países de Europa afrontan el reto creciente de la migración internacional, y las ciudades son las que principalmente deben diseñar e implementar políticas de integración que fomenten la cohesión de la comunidad y que conviertan la migración en un factor de desarrollo y no en una amenaza.

Esta guía va dirigida a las autoridades de las ciudades y a los profesionales que deseen aprender de la experiencia de un programa piloto de tres años del Consejo de Europa y la Comisión Europea, “Ciudades Interculturales”, para desarrollar un enfoque intercultural de la integración.

El modelo de Ciudades Interculturales que se ha obtenido a partir del complejo proceso del programa no es una panacea con una secuencia de acontecimientos y procedimientos rígidamente predeterminada. Por consiguiente, esta guía contiene acciones y sugerencias sobre cómo, cuándo y en qué orden pueden ser más efectivos. Sin embargo, esperamos que cualquier ciudad que se embarque en el programa de Ciudades Interculturales sea ya una entidad competente y con una mentalidad independiente, que no tenga que ser llevada de la mano y que sea capaz de aplicar de forma creativa los conceptos generales y las acciones que contiene esta guía. También somos conscientes de que ninguna ciudad que se embarque en el proceso es una tabula rasa, y que cada una parte de un punto distinto y tiene su propia trayectoria de desarrollo. Así pues, este documento no es un manual de instrucciones, sino más bien un menú y un memorándum.

2. Objetivo de la guía

A pesar de la enorme complejidad de las comunidades diversas y de los conflictos potenciales que experimentan, las ciudades pueden gestionar la diversidad e incluso pueden beneficiarse enormemente del potencial de los inmigrantes y las minorías. Para ello, tienen que revisar una serie de instituciones, servicios y políticas y crear las estructuras y mecanismos de gobernanza adecuados para eliminar obstáculos y favorecer la integración y la contribución de los inmigrantes y las minorías en el desarrollo de la ciudad. Esta guía proporciona ideas y consejos a los formuladores de políticas y demás profesionales para abordar estas tareas.

Antes de leer este documento es importante que todos los actores principales estén familiarizados con los principios básicos de las Ciudades Interculturales. Como mínimo tendrían que leer:

- [White Paper on Intercultural Dialogue Living Together as Equals in Dignity](#) (el Libro Blanco del Consejo de Europa sobre el diálogo intercultural: viviendo juntos como iguales en dignidad)
- Los resultados de [The European Year on Intercultural Dialogue](#) (El Año Europeo del Diálogo Intercultural)
- [Intercultural Cities: towards a model for intercultural integration](#) (Ciudades Interculturales: hacia un modelo para la integración intercultural)
- [Intercultural Cities 2008-9: Final Report](#) (Ciudades Interculturales 2008-9: Informe final)

3. Estructura de la guía

Esta guía está concebida como un suplemento del conjunto de documentos y mecanismos desarrollados por el programa piloto Ciudades Interculturales y se puede consultar en www.coe.int/interculturalcities. La guía describe brevemente el concepto de integración intercultural, proporciona consejos sobre los pasos y medidas que podrían ayudar a la ciudad a desarrollar una estrategia intercultural, e ilustra los elementos de esta estrategia con preguntas analíticas, sugerencias y ejemplos de diversas ciudades europeas. Finalmente, trata el tema de la evaluación de la implementación de la estrategia intercultural.

Siempre que es posible, la guía remite a documentos y otros recursos que pueden ayudar al lector a profundizar en temas y aspectos concretos.

II Ciudades Interculturales: concepto

1. Génesis del concepto de Ciudades Interculturales

El concepto de Ciudades Interculturales tiene su origen en la investigación llevada a cabo por Comedia¹, que analizaba la relación entre el cambio urbano y la diversidad cultural, e introducía un nuevo marco conceptual para gestionar la diversidad en los contextos urbanos.

El Programa de Ciudades Interculturales (ICC), iniciado en 2008 como iniciativa piloto conjunta del Consejo de Europa y la Comisión Europea, adoptó el concepto de Comedia y pretendía identificar estrategias y políticas que pudieran ayudar a las ciudades a implementar este concepto y a trabajar con la diversidad como factor de desarrollo.

El programa pretendía ampliar los parámetros de la discusión de estos temas y profundizar en ellos, más allá de los titulares de las noticias, y analizar las realidades de cómo la gente convive y crea sus ciudades diariamente. Principalmente, su objetivo era proponer políticas y métodos prácticos que pudieran ser adoptados por ciudades de toda Europa para beneficiarse de ellos.

Once ciudades piloto² se adhirieron al programa para poner a prueba y seguir desarrollando los instrumentos analíticos y políticos entorno al concepto de Ciudad Intercultural, como la 'lente intercultural', 'los modelos de gobernanza para el desarrollo intercultural', 'la estrategia de la Ciudad Intercultural' y 'el ÍNDICE de la Ciudad Intercultural'.

Una diferencia importante entre Ciudades Interculturales y las clásicas iniciativas internacionales de apoyo es que no se restringe a un grupo paritario, un departamento del ayuntamiento o un sector específico. Es más probable que se produzca un cambio significativo y duradero cuando las organizaciones y las personas se movilizan en todos los ámbitos para hacer realidad una visión, no unos cambios técnicos. A menudo, un departamento activo tiene conocimiento de algún logro conseguido por otra ciudad, relacionado, por ejemplo, con la seguridad o las bibliotecas, y lo importa con éxito, pero el impacto global es limitado porque otros aspectos no varían. El ethos de Ciudades Interculturales pretende movilizar a políticos, empleados públicos, empresarios y profesionales, grupos de ciudadanos e incluso a los medios de comunicación hacia un objetivo común – crear una ciudad inclusiva, fuerte y orgullosa de su diversidad.

¹ The Intercultural City: Planning for Diversity Advantage, Phil Wood and Charles Landry, 2007

² Berlín Neukölln (Alemania), Izhevsk (Federación Rusa), Lublin (Polonia), Lyon (Francia), Melitopol (Ucrania), Neuchâtel (Suiza), Oslo (Noruega), Patras (Grecia), Reggio Emilia (Italia), Subotica (Serbia), Tilburg (Países Bajos).

Otro aspecto fundamental del enfoque de Ciudades Interculturales es que quiere abordar las causas profundas de la desigualdad y la falta de cohesión, así como la tendencia natural de los grupos excluyentes, definidos por criterios étnicos o culturales, de obtener beneficios para los miembros del grupo a expensas de otros grupos. El interculturalismo es el intento de diseñar políticas e instituciones que minimicen la consolidación de grupos excluyentes definidos por la etnia.

Lectura complementaria: Intercultural city: towards a model for Intercultural Integration, Council of Europe 2009, Background and rationale, pp. 17-20 (disponible en www.coe.int/interculturalcities).

2. ¿Qué retos aborda el concepto de la Ciudad Intercultural?

Ciudades de toda Europa y del mundo tienen una población cada vez más diversa a medida que la gente cruza sus fronteras o va del campo a las áreas urbanas en busca de empleos y oportunidades. Otras ciudades intentan crear comunidades cohesionadas que incluyan a las minorías nacionales, especialmente en áreas de conflictos regionales recientes.

Si no se gestionan las diferencias culturales debidas a la inmigración o a la presencia de grupos minoritarios, se puede socavar el sentido comunitario e identitario de la ciudad y debilitar su capacidad de responder a los retos, de adaptarse al cambio, de atraer inversión y de crecer. En el peor de los casos, las diferencias culturales pueden engendrar un conflicto paralizante e incluso violencia.

Los enfoques habituales de la gestión de la diversidad han llegado a su límite: o ignoran la diversidad (como los enfoques del “trabajador invitado”), o niegan la diversidad (como los enfoques asimilacionistas), o ponen demasiado énfasis en la diversidad y, por lo tanto, refuerzan los muros entre grupos culturalmente distintos (como en el caso del multiculturalismo). Estas deficiencias son debidas a una concepción errónea de la dimensión cultural de la integración; a una comprensión simplista o parcial de la cultura y la diversidad; a una enfatización excesiva de la diferencia, que conlleva la marginalización de las culturas inmigrantes, la perpetuación de la pobreza y la exclusión a través de los guetos étnicos.

La interculturalidad reconoce la importancia de la cultura para construir comunidades cohesionadas, acceder a los derechos y hacer realidad las oportunidades. Asimismo, hace hincapié en la necesidad de permitir que cada cultura sobreviva y prospere, pero también subraya el derecho de todas las culturas a contribuir al paisaje cultural de la sociedad donde se encuentran. La interculturalidad se deriva de la comprensión de que las culturas sólo prosperan en contacto con otras culturas, no aisladamente. Pretende reforzar la interacción intercultural como medio de construir la confianza y reforzar el tejido de la comunidad.

El planteamiento de Ciudades Interculturales se centra en la diversidad cultural, pero sus principios y métodos también se aplican al género, la edad, la profesión, la aptitud y otros tipos de diversidad. Según el planteamiento de Ciudades Interculturales, se tiene que aprovechar la diversidad y promover la interacción entre personas de distintos orígenes, ocupaciones, experiencias, posiciones y aptitudes, independientemente del género y la edad.

3. Definición de la Ciudad Intercultural

La Ciudad Intercultural tiene una población diversa que incluye a personas de distintas nacionalidades, orígenes, lenguas o religiones/creencias. La mayoría de ciudadanos consideran que la diversidad es un recurso, no un problema, y aceptan que todas las culturas cambian cuando coinciden en el espacio público. Las autoridades de la ciudad abogan públicamente por el respeto por la diversidad y por una identidad plural de la ciudad. La ciudad combate activamente el prejuicio y la discriminación y garantiza la igualdad de oportunidades para todos, adaptando sus estructuras, instituciones y servicios de gobernanza a las necesidades de una población diversa, sin traicionar los principios de los derechos humanos, la democracia y el estado de derecho. En asociación con la empresa, la sociedad civil y los profesionales de los servicios públicos, la Ciudad Intercultural desarrolla una serie de políticas y acciones para fomentar una interacción mayor entre los diversos grupos. El alto nivel de confianza y cohesión social ayudan a prevenir los conflictos y la violencia, incrementan la efectividad de las políticas y hacen que la ciudad sea atractiva tanto para las personas como para los inversores.

III La construcción de la Ciudad Intercultural

1. Desarrollo de una visión para la Ciudad Intercultural

A fin de movilizar personas y recursos para conseguir avances interculturales, tiene que haber un cambio de mentalidad por parte de los líderes locales, tanto políticos como de la sociedad civil. Así pues, la ciudad se tiene que preguntar: 'Si nuestro objetivo fuera crear una sociedad que no sólo fuera libre, igualitaria y harmónica, sino también una sociedad en la que hubiera una interacción y cooperación productivas entre etnias, ¿qué más tendríamos que hacer y de qué forma?' Y en concreto: '¿Qué clase de líderes (políticos y comunitarios) y ciudadanos se necesitan? ¿Qué instituciones, redes e infraestructuras físicas nuevas propondría?'

Nosotros lo llamamos construir la visión intercultural de la ciudad, o mirar la ciudad con nuevos ojos 'a través de una lente intercultural'.

El desarrollo de una sensibilidad cultural, el fomento de la interacción y el mestizaje intercultural no se consideran responsabilidad de un departamento o autoridad determinados, sino un objetivo estratégico y un aspecto esencial del funcionamiento de todos los departamentos y servicios de la ciudad.

Diversos elementos son esenciales para empezar a desarrollar una visión para la Ciudad Intercultural:

- a) Liderazgo y compromiso político

El primero y posiblemente el más importante de estos bloques es el del liderazgo. Probablemente todos los estudios y textos sobre la construcción de la ciudad han llegado a una conclusión similar y su validez es difícil de refutar.

A menudo, las autoridades de la ciudad se encuentran atrapadas entre la necesidad de gestionar la diversidad y de fomentarla como parte de la estrategia de desarrollo de la ciudad, y la callada hostilidad de los votantes hacia los inmigrantes y los extranjeros, alimentada por un discurso xenófobo.

La Ciudad Intercultural no puede emerger sin un liderazgo que abrace explícitamente el valor de la diversidad al tiempo que defiende los valores y principios constitucionales de la sociedad europea. Requiere valor político, confrontar a los votantes con sus temores y prejuicios, permitir que esas preocupaciones se aborden en el debate público, e invertir dinero de los contribuyentes en iniciativas y servicios que promuevan la integración intercultural. Este enfoque es políticamente arriesgado, pero justamente esta es la función del liderazgo: liderar, no simplemente contar votos. En este sentido, las declaraciones públicas del alcalde de Reggio Emilia a favor de la “contaminación cultural” son excepcionales y emblemáticas a la hora de fomentar una forma de pensar que reconozca el valor de la diversidad para la comunidad local.

Las declaraciones y discursos de las autoridades, las declaraciones del ayuntamiento, los documentos del programa, etc... son los principales vehículos para expresar un compromiso positivo con la diversidad. Este compromiso se tiene que hacer tan visible y tan público como sea posible y reiterarlo constantemente, especialmente en ocasiones simbólicas como celebraciones importantes para toda la ciudad o encuentros políticos.

Por ejemplo, el alcalde de distrito de Ámsterdam Sudeste creía que todas las grandes metrópolis tienen que operar evolucionando constantemente si quieren sobrevivir y prosperar en las incertidumbres de la globalización. Esto significa tener un pie en occidente y otro en el mundo en vías de desarrollo, un pie en lo rural y otro en lo urbano, siendo conscientes de que la migración es cada vez más circular, y que las personas y las economías son transnacionales y transculturales. Él sostiene que Bijlmer es un ejemplo puntero de lo que un reciente e influyente libro ha descrito como la ‘ciudad de llegada’³.

Un lugar así también es un desafío para el concepto occidental de la ciudad funcional y racionalmente planificada. Estos barrios (y tiene que haber pocos ejemplos más extremos que Bijlmer) han sido un desastre para las personas pobres e inmigrantes porque han generado una cultura de dependencia y marginalidad, y una mano de obra que espera que la contraten si la economía así lo requiere. No es sorprendente que, en esta situación, la gente haya querido saltarse las normas y que hayan emergido estilos de vida alternativos y economías sumergidas. Pero en vez de prohibir esas actividades, el alcalde cree que pueden ser la nueva fuente de creatividad e innovación que una ciudad como Ámsterdam necesita desesperadamente. Inspirado por otro libro⁴, hace una distinción entre los ‘Planificadores’ que, desde arriba, imponen soluciones idealistas pero poco realistas, y los ‘Buscadores’ que, desde la base, buscan soluciones a necesidades específicas. Él se considera uno de los segundos.

En su opinión, la gente de Ámsterdam Sudeste es sensible por naturaleza a un enfoque cosmopolita e intercultural y cree que es el momento adecuado para que el área se una a un proyecto como ICC. Ha llegado la hora de que el distrito, que ya no está ensimismado ni encerrado en sí mismo, empiece a buscar oportunidades en el exterior. Hasta ahora, el área se había esforzado poco en explorar y aprovechar los lazos de la diáspora y las aptitudes de su población diversa. El Sr. La Rose quiere que las culturas se mezclen, y es consciente

³ Saunders, Doug (2010) *Arrival City: How the Largest Migration in History is Reshaping Our World*. London; Heinemann.

⁴ Easterly, William (2006) *The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good*. Penguin Press HC.

de la paradoja de que, utilizando las culturas con fines sociales y económicos, puedes reforzar las diferencias. La gente de Surinam siente que el barrio es tradicionalmente parte de su herencia y no les gusta que lleguen turcos y marroquíes. El alcalde considera que estos recién llegados se arriesgan, cuando se sumergen en una cultura distinta, y que esto se tiene que incentivar.

Ejemplos:

- Véanse las expresiones de compromiso intercultural de autoridades: [ICC video](#).
- Véanse también las declaraciones de los alcaldes de [Amsterdam](#), [London Bexley](#) y [Copenhague](#) sobre su compromiso con la gestión positiva de la diversidad
- [Declaración del ayuntamiento de Tilburg](#) sobre la diversidad.

b) Desarrollar un discurso respetuoso con la diversidad

La cuestión del liderazgo nos remite al tema del discurso político, entendido en el sentido amplio de de la comunicación simbólica. Las percepciones públicas de la diversidad están conformadas por la lengua, los símbolos, fechas y otros elementos de la vida colectiva de la comunidad. Los elementos culturales que simbolizan la identidad son a menudo lo primero que se destruye en los conflictos intercomunitarios violentos, cuando en realidad podrían transmitir un mensaje potente sobre la pluralidad de la identidad de la ciudad.

Ejemplos:

Invitando a los residentes extranjeros o a personas de origen inmigrante a hablar en las celebraciones oficiales de la ciudad (Neuchâtel); decorando simbólicamente una escuela con el pilar de una mezquita de Pakistán y letras de los alfabetos de todas las lenguas habladas en la ciudad (Oslo), or invitando a los inmigrantes a unirse a las formas tradicionales de participación cultural como la preparación de los carnavales (Tilburg, Patras), o adoptando un lenguaje no estigmatizador (“nueva generación” en vez de “tercera generación” – Reggio Emilia), la comunidad hace un gesto simbólico de apertura y aceptación de la “transfusión intercultural”.

Lecturas complementarias:

- En relación a los procesos, la tecnología de espacios abiertos ofrece consejos útiles sobre cómo organizar bien grandes reuniones para elaborar una visión común donde puede que la gente se reúna por primera vez y tenga opiniones divergentes. <http://www.openspaceworld.org/>
- La ciudad de York nos ha dado un ejemplo de “visión común” intentando resolver sus carencias <http://www.jrf.org.uk/knowledge/findings/summary/353.asp> **Ex)**

2. Preparación de una estrategia intercultural

Las estrategias de la Ciudad Intercultural no se pueden limitar a enfoques actualizados y basados únicamente en lo que ha sucedido antes (aunque se tendrán que reforzar las virtudes obvias y las buenas prácticas de la ciudad). Tienen que ser *transformadoras*,

dirigidas fundamentalmente a cambiar la cultura cívica, la esfera pública y las propias instituciones. Lo que se busca aquí es un *cambio cualitativo* en las relaciones; entre autoridades, instituciones, personas y grupos de personas.

El tema común de las estrategias de la ciudad y su objetivo principal es permitir y apoyar el intercambio de ideas y la interacción cultural para estimular la innovación, el crecimiento y la vinculación de las personas y las autoridades en beneficio de todos.

Las estrategias de la Ciudad Intercultural se tienen que construir sobre esferas y actividades en que las relaciones sean positivas, pero no debería ignorar o desatender el conflicto intercultural. El conflicto se debe aceptar como inevitable y, bien dirigido, como algo creativo y que conduce a la comprensión mutua y al crecimiento de todos los actores, incluidas las autoridades de la ciudad.

- a) Establecer estructuras de gestión y liderazgo
 - i) Nombrar un **defensor político**: la construcción de una visión intercultural que incluya a toda la ciudad ofrece la oportunidad de identificar a los 'defensores' interculturales del sistema de la ciudad que pueden hacer la función de embajadores y tener el derecho de cambiar a los agentes, extendiendo el alcance de la iniciativa. Experiencias anteriores han demostrado que, en algunas ciudades, el teniente de alcalde adopta un perfil alto y un papel activo, mientras que en otras se puede mantener al margen. La única prescripción es que tiene que haber una conexión clara entre el proyecto y la autoridad política de la ciudad.
 - ii) Nombrar a un empleado público **Coordinador** y primer director del proyecto ICC. Lo ideal sería que este empleado fuera directamente responsable ante el político encargado de la estrategia ICC, pero también podría haber dos coordinadores, ya que, en algunos casos, una colaboración de dos personas ha funcionado bien. En Oslo, el experto en diversidad de la ciudad trabaja con el experto en educación (que es el tema prioritario de la ciudad para la acción intercultural). En Neukölln, el experto en diversidad trabajó con el especialista en relaciones internacionales.
 - iii) Además de los políticos y del liderazgo ejecutivo formal, habrá individuos comprometidos e interesados en distintos departamentos y divisiones de la ciudad, entre los empleados públicos que proporcionan servicios a las comunidades, y dentro de las oenegés y las comunidades. Estos individuos se pueden unir en un **forum de defensores** o grupo de soporte para ayudar en el desarrollo de la estrategia de la ciudad intercultural y ayudar y aconsejar en la implementación, así como proporcionar un feedback sobre el impacto práctico de la implementación sobre el terreno.

Consejo: La experiencia ha demostrado que, en los programas de Ciudad Intercultural más efectivos, están implicados un gran número de personas y grupos de interés. Crear una red con una base de apoyo tan amplia no es fácil y habrá períodos, cuando surja la oposición, en que parecerá que las cosas no progresan. Puede ser tentador limitar la participación en el proceso ICC a unos pocos actores conocidos y de confianza. Esto sería un error. Sólo cuando hay comprensión, apoyo y un compromiso activo por parte de un grupo amplio y diverso se pueden empezar a obtener las sinergias, las nuevas ideas e innovaciones que hacen que este proceso sea efectivo.

Se puede valorar si los defensores individuales pueden responsabilizarse de aspectos y proyectos concretos de la estrategia intercultural, desarrollando y ampliando más el liderazgo de la iniciativa. Asimismo, los miembros del forum pueden recibir una formación para desarrollar unas aptitudes específicas y formar una masa crítica y unos recursos para intervenir, por ejemplo, en la mediación intercultural.

- iv) Formar una **Fuerza Especial (FE)** interna con una amplia representación departamental. Las personas implicadas procederán de diversos departamentos, posiblemente también de oenegés y grupos profesionales. No serán elegidas necesariamente por su posición jerárquica o por el perfil del puesto, sino porque tengan un gran interés y compromiso por las cuestiones interculturales. El proyecto no debe ser gestionado únicamente por personas o cargos que ya sean expertos de renombre en diversidad e integración. Tiene que llegar a departamentos que tengan alguna influencia sobre la interculturalidad pero que todavía no la hayan articulado.

Ejemplos:

En **Lión**, se ha creado una plataforma conjunta de cuatro tenientes de alcalde para desarrollar y supervisar la estrategia intercultural y se ha creado un “Grupo de acción para promocionar la igualdad en la ciudad” (GIPEV) para llevar a cabo las reformas; se ha realizado un sondeo entre la sociedad civil y los profesionales y varias reuniones para debatir el impacto inevitable de la diversidad sobre las políticas de la ciudad.

Algunas ciudades incluyen asesores externos al ayuntamiento en la *Fuerza Especial* desde el principio. La ciutat de **Melitopol** ha trabajado en coordinación con la ONG “Democracia a través de la cultura” desde el principio.

La ciudad de **Izhevsk** hizo dos seminarios iniciales para debatir sobre las perspectivas y el formato del programa de Ciudades Interculturales. Después del seminario, se creó una *Fuerza Especial* para preparar una Estrategia Programática. Ahora hay más de 50 personas que están directamente implicadas en los debates y actividades de planificación en curso, y quizás más de 250 personas que se pueden definir como observadores interesados.

- b) Identificar los problemas y retos interculturales de la ciudad

La escasez de datos no debería impedir a las autoridades de la ciudad generar rápidamente unos conocimientos que permitan desarrollar estrategias y emprender acciones. Puede ser útil un enfoque de ‘evaluación rápida’ en que expertos clave, partes interesadas y los que trabajan en y con las comunidades sean consultados y convocados para elaborar un mapa de los problemas principales de la ciudad. Las ciudades pueden recurrir a la riqueza de conocimientos informales que poseen las comunidades, las oenegés, los que trabajan dentro de las comunidades y los profesionales de la ciudad que proporcionan servicios a las distintas comunidades, incluyendo a los empleados culturales, los servicios sociales, y los empleados de vivienda y educación. También existe la posibilidad de recurrir a los conocimientos de otros empleados públicos de comunidades minoritarias.

La identificación de los problemas interculturales no tendría que ignorar las necesidades y aspiraciones de la población de acogida que experimenta dificultades socioeconómicas y

que también se puede sentir discriminada y marginada. Está ampliamente demostrado que estos grupos pueden sentirse ‘excluidos’ cuando se pone el foco en las comunidades minoritarias, y que esto puede exacerbar las tensiones interculturales. La estrategia de la Ciudad Intercultural tendría que plantearse explícitamente cómo se da respuesta a estos grupos y cómo se satisfacen también sus necesidades.

Aunque cada ciudad tienen unos problemas específicos, los problemas más frecuentes que pueden generar tensión y dificultades interculturales incluyen: la vivienda; la escolarización y la oferta educativa; el empleo y las cuestiones relacionadas con la fe (como la apertura de lugares de culto). Las oportunidades comunes pueden encontrarse en el fomento de la contribución e integración en el sector cultural y el sector empresarial, dado el espíritu empresarial de muchas comunidades minoritarias de inmigrantes.

- i) Realizar un análisis interno preliminar: cada ciudad tiene una combinación única de políticas y prácticas, influida por su contexto e historia y por sus prioridades actuales. Es importante hacerse la pregunta: ‘¿Por qué hacemos las cosas de esta forma y no de otra?’. Será una oportunidad de familiarizar a los miembros de la *Fuerza Especial* con el concepto de Ciudad Intercultural y de animarles a valorar el impacto de las políticas actuales de la ciudad en las percepciones mutuas y en las relaciones entre las comunidades de la ciudad.

Ejemplo:

Cuando **Barcelona** preparaba el [Plan Intercultural para Barcelona](#), el ayuntamiento estableció la prioridad de crear un vínculo entre los departamentos y la participación externa desde una fase temprana. Primero, se invitó a todos los departamentos del ayuntamiento a realizar un diagnóstico de su esfera de acción desde una perspectiva intercultural.

Esto se llevó a cabo respondiendo cinco preguntas:

- ¿Cómo ha afectado a su área de trabajo el aumento de la diversidad sociocultural de los últimos años?
- ¿Qué consecuencias ha tenido este impacto en las políticas diseñadas por su área?
- ¿Desde la perspectiva intercultural, qué puntos fuertes y débiles identifica en su área?
- ¿Qué cree que hay que hacer en su área para afrontar los retos y alcanzar los objetivos planteados por el modelo intercultural?
- ¿Qué indicadores se podrían utilizar para medir el grado de consecución de estos objetivos?

Melitopol realizó un sondeo entre 1000 ciudadanos sobre los objetivos y prioridades interculturales, diversas reuniones de consulta, así como un “Juego de la ciudad futura” intercultural para desarrollar su estrategia. Se inició un programa de televisión especial “Mi ciudad de Melitopol” en el canal de televisión municipal, dedicado a las políticas interculturales adoptadas por la ciudad. Se ha creado un grupo de trabajo formado por empleados públicos locales, profesionales de la cultura, empresarios y representantes de oenegés. La fundación de este grupo fue la base del equipo de “transformadores culturales”.

Lecturas complementarias:

- Véanse los informes de análisis rápidos de [Neukölln](#) y [Tilburg](#)
- Para múltiples referencias sobre identificación en diversas áreas relacionadas véase el [ICC resource pack](#)

Instrumentos:

a) ejercicio de auto-evaluación rápida, Apéndice I de la Guía

b) Plantilla de 10 puntos de Robin Wilson para formular políticas:

1. una definición basada en pruebas del problema que hay que resolver.
2. una intención clara de identificar lo que se considera que es la solución.
3. un conjunto de objetivos que harían realidad esa intención si se logran.
4. programas y proyectos, desarrollados con usuarios, para implementarlos.
5. las estructuras/mecanismos necesarios para tener un marco coherente.
6. actores designados para asumir responsabilidades, incluyendo la coproducción con los usuarios.
7. la escala y la fuente de los recursos requeridos para la implementación.
8. los vehículos para la comunicación de la política y a quién.
9. preparativos para controlar y evaluar su efectividad.
10. medios para analizar y revisar las políticas.

Estos puntos corresponden a la secuencia identificada por Jordan y Lenschow (2008: 12), de: elaboración del programa (1), iniciación (2), toma de decisiones (3), implementación (4-8), evaluación (9) y revisión (10).

Andrew J Jordan y Andrea Lenschow (2008), 'Integrating the environment for sustainable development: an introduction', en Jordan and Lenschow (eds), 'Innovation in Environmental Policy? Integrating the Environment for Sustainability' (Cheltenham: Edward Elgar), 3-23.

3. Construcción de la estrategia Intercultural de la ciudad

Normalmente, la formulación de la estrategia Intercultural la hace la *Fuerza Especial* en colaboración con los departamentos de la ciudad, grupos profesionales, oenegés y diversas organizaciones y estructuras implicadas como universidades, comités consultivos de residentes extranjeros, etc.

La consulta y la participación de las comunidades en el desarrollo, implementación y evaluación de la estrategia de la ciudad intercultural no son sólo importantes y un valor en sí mismas, sino que son esenciales para que tenga éxito. Sólo se puede conseguir una ciudad genuinamente intercultural a través de la participación activa de todas las instituciones, grupos y comunidades principales de la ciudad.

Esta consulta tiene que estar muy diversificada (distintos canales de consulta, estilos, lugares, para llegar a todo un abanico de grupos y personas que, a la larga, serán los garantes de la aplicación y la sostenibilidad de la estrategia. Las empresas también tendrían que promover la interculturalidad.

a) Consulta y participación

Los principios útiles que pueden guiar enfoques efectivos incluyen:

- El reconocimiento de que en comunidades minoritarias puede haber la percepción de consultas anteriores ineficientes y de escepticismo sobre el cambio que se puede producir.
- Claridad en el objetivo de la consulta / participación.
- Claridad en el ámbito de consulta /participación, ¿Qué se puede cambiar? ¿Qué no se puede negociar?
- Claridad sobre a quién se consulta y porqué. A menudo, las autoridades pueden buscar ‘representantes’ de comunidades minoritarias, cuando en realidad estas comunidades son muy diversas. Cuando la autoridad duda, es más útil buscar una participación amplia y tener en cuenta la diversidad de opiniones que pueden surgir, en vez de buscar una sola respuesta unitaria.
- Claridad a la hora de identificar resultados de la consulta y participación. Esto debería incluir no sólo lo que se ha acordado, sino también dónde hay desacuerdo o áreas que requieren un trabajo adicional para conseguir la resolución.
- Sensibilidad intercultural e idoneidad en la logística y el proceso de la consulta. Se podría programar la consulta cuando sea más conveniente para los interesados que para los empleados públicos; elegir un local adecuado, preferiblemente dentro la comunidad y no en los edificios oficiales de la ciudad; ofrecer un refrigerio adecuado y reconocer las necesidades de las mujeres y la atención infantil.
- Comprometerse a hacer públicos los resultados.
- Comprometerse en un proceso continuo y en una evaluación del proceso, más que en unos ejercicios de consulta excepcionales sobre temas específicos.

Ejemplos:

Berlín realizó muy hábilmente un proceso de consulta para preparar un plan de acción estratégico anti-discriminación. La Oficina Anti-discriminación encargó a una ONG paraguas con más de 70 miembros la organización del proceso de participación de las oenegés. Este proceso sirvió para plantear las cuestiones más importantes e identificar las ideas e iniciativas principales que constituirían la columna vertebral de la estrategia.

Al mismo tiempo, se realizó una consulta con diversos departamentos del Senado para hacer un balance de las acciones previas e identificar posibles acciones futuras.

El segundo paso fue pedir a los departamentos que respondieran a las propuestas presentadas por las oenegés. Algunos departamentos dijeron que no tenían recursos para implementar las medidas, de modo que el plan de acción incluye medidas que no suponen ningún gasto y medidas para las cuales se buscan más recursos.

El plan de acción definitivo contenía diversos elementos: el documento del balance, las recomendaciones de las oenegés (un gesto muy simbólico de reconocimiento de sus esfuerzos); una declaración de la administración sobre las medidas sugeridas que no se podían implementar con los motivos que lo impedían; una lista de 44 medidas con los métodos de implementación sugeridos y las fuentes de financiación.

Copenhague contrató a profesionales de la comunicación y a un bloguero famoso para atraer visitantes a su web y participantes a las consultas cara a cara en el contexto de la campaña "[Comprométete con la ciudad](#)". El bloguero "se trajo" a sus seguidores on-line habituales al debate intercultural.

Lectura complementaria: [detailed guide on ICC consultation and participation](#)

Instrumentos: lista de organizaciones y personas que podrían participar en la consulta sobre la Estrategia, Apéndice II.

Consejo: Al embarcarse en el proceso de consulta hay que pensar en cómo atraer a los ciudadanos para que participen. Por ejemplo, las asociaciones de vecinos y otros grupos son importantes, pero hay que atraerles con temas que les interesen. A no ser que haya una preocupación muy obvia en un barrio sobre las relaciones comunitarias no es una buena idea convocar a la gente a una reunión para hablar de “cómo nos podemos entender mejor entre nosotros”. Será mucho más efectivo invitar a la gente a una reunión para hablar de cosas que afecten directamente a personas de todos los orígenes. Pueden ser los estándares educacionales, el estado de las viviendas y los equipamientos locales, planes de tráfico (cualquier cosa que se sepa que motivará a la gente). Cuando se haya conseguido captar la atención y la confianza de la gente, será más fácil abordar temas sensibles como las relaciones sociales y de poder.

Ejemplo:

En 2008, el ayuntamiento de Barcelona aprobó la estrategia para la inmigración de la ciudad: un plan de acción de 4 años con cuatro temas principales, uno de los cuales es las relaciones interculturales. Durante el 2009, el Comisionado para la Integración y el Diálogo Intercultural de Barcelona realizó una consulta muy exhaustiva e inclusiva sobre la implementación del capítulo intercultural del plan de integración. Movilizó a todos los departamentos de la ciudad para que evaluaran su trabajo desde una perspectiva intercultural – por ejemplo, cómo la vivienda o el urbanismo favorecen o impiden los contactos e interacciones entre grupos étnicos y qué necesitan para cambiar.

También hubo un proceso de consulta externo con 5 preguntas a la ciudadanía relacionadas con sus percepciones sobre la diversidad, los espacios e iniciativas interculturales de Barcelona. Se diseñó una web en la que aparecieron miles de mensajes que fueron analizados. El sitio también contenía los resultados de 32 talleres con ciudadanos de todos los barrios. Las asociaciones de comerciantes de barrio y todo tipo de asociaciones locales participaron muy activamente en el proceso, con 200 entrevistas, algunas a escolares, 150 vídeo-entrevistas a personas de distintos orígenes y comentarios de especialistas.

Toda esta información se utilizó para la preparación de la estrategia intercultural de Barcelona que, en gran medida, se basó el concepto y en las ideas de Ciudad Intercultural, ya que durante ese período trabajamos estrecha colaboración con Barcelona.

b) Rendición de cuentas basada en los resultados (RBA) como instrumento para construir y supervisar la estrategia de la Ciudad Intercultural

El enfoque de la “rendición de cuentas basada en los resultados” desarrollado por el Washington Centre for the Study of Social Policy es un instrumento para estructurar el desarrollo de la estrategia ICC y evaluar los resultados.

i) ¿Qué es la RBA?

El principio de la rendición de cuentas basada en los resultados sirve para que las agencias públicas midan su rendimiento no en función de los esfuerzos que hacen para abordar una cuestión social, como las buenas relaciones comunitarias, sino en función de los resultados sobre el terreno, que se acuerdan con la participación de todos los representantes de la comunidad. Se establecen objetivos y se identifican indicadores de éxito a través de un proceso de consulta comunitario. Los resultados se evalúan constantemente (a medio y largo plazo a través de un conjunto de indicadores y a corto plazo a través de un conjunto más pequeño de indicadores de rendimiento denominado “panel”). Las soluciones a los problemas se imaginan colectivamente y comportan la participación de las agencias, pero también de las familias y de la comunidad en general (coinversión de instituciones y ciudadanos).

La RBA no es un instrumento de gestión, sino un instrumento para movilizar a la gente y a las agencias públicas entorno a un objetivo común.

ii) El proceso de la RBA comporta los siguientes pasos:

- La *Fuerza Especial*, en colaboración con el Forum de Defensores Interculturales, siendo la estructura que dirige el desarrollo de la estrategia ICC, también aplicará los procedimientos de la RBA. El primer paso sería proporcionarles información/capacitación sobre el enfoque de la RBA y convencerles de su utilidad.
- Selección de resultados: en función de los resultados del mapa intercultural, y con consultas amplias a las organizaciones y ciudadanos, identificar objetivos de gestión de la diversidad (o aprovechar los objetivos definidos por el ayuntamiento si se ha hecho a través de un proceso participativo inclusivo), definir prioridades y obstáculos para cumplir los objetivos. Puede que, en primera instancia, los objetivos identificados por el proceso no estén relacionados con la diversidad, pero puede que, durante el debate, la gente se dé cuenta de que el aislamiento o los prejuicios culturales son obstáculos para cumplir estos objetivos y decida abordarlos.
- Establecer indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos: los indicadores tienen que ser mesurables, pero las mediciones pueden ser muy poco precisas, por ejemplo, cómo el personal de seguridad de algunos espacios públicos nota que los conflictos entre personas de distintos orígenes culturales han disminuido. No tiene que haber demasiados objetivos e indicadores. Los objetivos generales que hemos identificado corresponden ciudades fuertes, acogedoras y diversas. En muchos casos, el éxito del programa será su progreso estable durante 2-3 años.

Tipos de indicadores:

Modificar la curva: progresar hacia los objetivos durante un determinado período de tiempo, desde el punto de partida.

Indicadores de rendimiento que muestren si se ejecutan bien las tareas que ayudarán a modificar la curva (qué hace una agencia pública para progresar).

Logros: actividades positivas no incluidas anteriormente, por ejemplo: hemos abierto un centro comunitario.

Anécdotas: valorar los casos concretos que hay detrás de las estadísticas que demuestren que las personas están mejor.

Un indicador es una medida que ayuda a cuantificar el éxito de un resultado.

Un buen indicador tendría que ser lógico y convincente (poder de comunicación), tendría que decir algo importante sobre el resultado (no es marginal), y ser eficiente (puedes conseguir datos coherentes para medir el resultado).

Es muy importante debatir hasta qué punto las percepciones son indicadores relevantes. Por ejemplo: “¿Qué significa para ti ser una comunidad respetuosa con la diversidad”?

- Establecer fuentes de datos y procesos de recopilación de datos basados en los indicadores para respaldar el proceso de evaluación.
- Establecer los datos de referencia que se utilizarán como punto de partida para medir los progresos posteriores. De alguna forma, los datos deberían mostrar el esfuerzo invertido por los jóvenes y los trabajadores sociales en la cohesión de sus comunidades. A menudo, estos esfuerzos no se ven reflejados en los indicadores globales de la ciudad.
- Seleccionar estrategias: definir a través de qué acciones se pueden conseguir los resultados.
- Diseñar estrategias de financiación, colaboraciones con diversas instituciones y organizaciones.
- Desarrollar un sistema de rendición de cuentas (diseñar el procedimiento para relacionarse con los actores, comunicarse, hacer cambios en la estrategia y el sistema, etc.). Tanto el éxito como el fracaso se tendrían que hacer públicos, por ejemplo en reuniones comunitarias, a través de boletines de noticias, etc.

Instrumentos:

Preguntas para evaluar políticas a través de la lente intercultural

- ¿Es fácil y natural para los ciudadanos/residentes/pacientes/clientes (incluidos los que tienen un dominio escaso de la lengua de acogida o experiencia limitada en la democracia y participación) expresar sus opiniones e ideas? ¿Intentamos reunirnos con ellos en los lugares donde hacen su vida? ¿Utilizamos intermediarios de diversos orígenes culturales como personas de enlace para ganarse la confianza de los ciudadanos? ¿O preferimos la comodidad de discutir y decidir dentro de la administración o con aliados próximos (o enegés “amigas” u otros)?
- ¿Utilizamos métodos de expresión no escritos y no verbales para facilitar la participación de los que pueden tener problemas para expresar sus opiniones a través de los canales convencionales?
- ¿Escuchamos con atención a los que no necesariamente tienen una competencia profesional y experta en un campo concreto, a los ciudadanos corrientes, a los jóvenes, a los niños?
- ¿Estamos dispuestos a probar todas las ideas, particularmente a través de prototipos baratos?
- ¿Estamos dispuestos y somos capaces de reducir la burocracia para poder implementar ideas que ayuden a incrementar la interacción e innovación interculturales (particularmente en relación al uso del espacio público)?
- ¿Nuestro personal es diverso a todos los niveles de autoridad?
- ¿Nuestro personal es consciente de los retos de la diversidad y es reflexivo sobre su práctica?
- ¿Hemos dado al personal de distintos orígenes culturales el impulso para ser crítico con nuestros enfoques y políticas y proponer ideas que provengan de otras prácticas culturales?
- ¿Fomentamos la interacción creativa entre empleados de diversos orígenes, géneros, edades, especialidades profesionales (lugares de reunión atractivos para todos, actos moderados)?
- ¿Fomentamos la innovación de las políticas (incluso recompensando los errores como signo de iniciativa, asunción de riesgos y ganas de salir de la rutina)?
- ¿Hacemos cumplir estrictamente la no discriminación?
- ¿Comunicamos a los actores nuestro compromiso intercultural? ¿Somos explícitos sobre nuestra creencia en la ventaja de la diversidad?
- ¿Tenemos objetivos claros sobre la mejora de nuestra práctica?
- ¿Ponemos el énfasis en la diversidad interna de los grupos de ciudadanos/usuarios/clientes y modulamos nuestros enfoques en consecuencia o tendemos a categorizar a las personas en compartimentos?
- ¿Cuestionamos siempre nuestras asunciones espontáneas sobre lo que un grupo determinado quiere o piensa y las confrontamos con las reacciones de las personas pertenecientes a ese grupo?
- ¿Opinamos que los ciudadanos/usuarios/clientes son personas que generalmente necesitan ayuda, asistencia, servicios, o personas que pueden aportar alguna cosa especial a la organización de la ciudad?
- ¿Cómo intentamos descubrir cuál es el valor añadido único que personas de procedencias distintas a la nuestra pueden aportar?
- ¿Estamos dispuestos a afrontar los conflictos “culturales”? ¿Cuáles son nuestros principios en este sentido?
- ¿Tenemos suficientes conocimientos/datos/información sobre las experiencias y situaciones de nuestros ciudadanos/usuarios/clientes para poder concebir políticas que fomenten la ventaja de la diversidad (niveles y rendimientos educativos, lenguas habladas, experiencia laboral, experiencia vital, aptitudes especiales, aspiraciones, capacidades...)...?
- ¿Tendemos a desarrollar soluciones “caseras” o buscamos soporte e inspiración en un gran abanico de organizaciones y personas? ¿Intentamos encontrar ejemplos y experiencias de otras ciudades y países? ¿Otorgamos poderes y confiamos en los actores (o enegés, empresas, individuos) para impulsar y ejecutar políticas y proyectos?

Lecturas complementarias:

- RBA en acción: [How one California community achieves better results for vulnerable populations?](#)
- [Tilburg's RBA experience](#)
- [Stories of intercultural city-making](#)

IV Elementos de una estrategia urbana intercultural

La estrategia de una ciudad se puede estructurar de muchas maneras, pero recomendamos 10 elementos importantes que, tomados en conjunto, pueden repercutir tanto en las percepciones públicas como en las políticas públicas (o lo que se ha denominado en el contexto del programa la integración “software” y “hardware”) y poner en marcha dinámicas colectivas dirigidas a “domar” y aprovechar la diversidad en beneficio de la ciudad y sus habitantes.

1. Fomentar el desarrollo y la persistencia de actitudes públicas positivas frente a la diversidad y una identidad pluralista de la ciudad mediante el discurso público y las acciones simbólicas.

Declarar públicamente que la ciudad entiende y adopta explícitamente una actitud positiva frente a la diversidad y que abraza un enfoque intercultural. Realizar una acción icónica para simbolizar la transición a una nueva era de adopción positiva de la diversidad, por ejemplo expiando algún error del pasado o designando un día dedicado al entendimiento intercultural. Crear premios u otros planes para recompensar y reconocer actos o vidas particulares dedicados a construir la confianza y la comprensión interculturales.

Una ciudad puede tener muchos ejemplos de interculturalidad pero pueden permanecer aislados o escondidos para la población en general o el mundo exterior. Una ciudad intercultural óptima sería la que ha tomado la decisión consciente de buscar, identificar y reconocer esos casos, así como de establecer una política objetiva de consolidarlos y aprovecharlos; así como una estrategia de desarrollo que tenga los recursos adecuados para sostenerla. La ciudad también tendría que hacer una declaración formal pública e inequívoca de su compromiso con los principios interculturales y convencer a otros actores clave de la ciudad de que sigan su ejemplo.

Ejemplos:

El proyecto **Neuchâtoi** (un juego de palabras que significa Tu Neuchâtel) que duró más de 9 meses en 2006, incluyó centenares de actos (conferencias, obras de teatro, exposiciones, pósteres...y otros) y de colaboradores que invitaban a la gente a cuestionarse su idea tradicional de la identidad de la ciudad y a desarrollar una idea más pluralista de Neuchâtel, una ciudad con aproximadamente un 25% de habitantes extranjeros. www.neuchatoi.ch

La ciudad de **Oslo** se declaró ciudad abierta e inclusiva en 2001. El programa se denomina OXLO – Oslo XtraLarge (Oslo Extra Grande). La declaración “Oslo – una ciudad para todos” aprobada unánimemente por el consejo municipal, establece: “Oslo es una ciudad donde todos los ciudadanos tienen el mismo valor. Los ciudadanos de Oslo son su futuro y su recurso más apreciado. Somos ciudadanos de distintos orígenes étnicos, culturales y religiosos, y todos tenemos los mismos derechos, deberes y responsabilidades fundamentales. (..) El ayuntamiento de Oslo quiere ser un reflejo de la diversidad de su población, entre sus empleados públicos y gobernantes, y en los servicios que proporciona.”

Las directrices del programa de integración de la ciudad de **Núremberg**, aprobadas con 68:1 votos por el ayuntamiento el 24.11.2004:

“Desde el principio de la civilización urbana, hace casi cinco milenios, la diversidad cultural de las ciudades y el desarrollo de la cultura a través de la integración de personas que aportan distintos contextos culturales son un motor importante del desarrollo social. La solidaridad de la ciudad se demuestra en el trato que da a los recién llegados y a la gente de paso. Cuanto más abierta es una ciudad respecto a sus ciudadanos, más innovadora es su imagen en un contexto global. La ciudades viven de la incertidumbre positiva que les aportan las distintas culturas.”

Un sinfín de proyectos se centran en el entendimiento intercultural entre antiguos residentes de **Neukölln** y nuevos residentes inmigrantes. El Departamento de Cultura y Artes organiza exposiciones y presenta itinerarios vitales de inmigrantes. El Departamento de Juventud sensibiliza anualmente a los escolares con preguntas como “¿De dónde soy?”, “¿Dónde están mis raíces?”, “¿Dónde está mi hogar?” con el proyecto escolar de medios informativos “@thnien”.

2. Iniciar un ejercicio para revisar las principales funciones de la ciudad ‘a través de una lente intercultural’, y establecer algunos proyectos piloto emblemáticos.

Demasiado a menudo, la política de la ciudad sobre la diversidad está formulada de una forma reactiva, respondiendo a problemas graves y extremos (como disturbios minoritarios, asesinatos racistas y otras amenazas a la ley o al orden civil) que son, no obstante, relativamente infrecuentes. En cambio, puede que se descuide el trabajo diario que constituye la mayor parte de la actividad de la ciudad. Sin embargo, el núcleo de la tesis de la Ciudad Intercultural es la noción de reconsiderar y reconfigurar desde una perspectiva intercultural las funciones importantes –aunque a menudo rutinarias– de la ciudad.

Prácticamente todas las áreas de la política urbana se podrían revisar desde una perspectiva intercultural, es decir, en relación a su impacto sobre la identidad cultural, las percepciones mutuas entre comunidades étnicas y la naturaleza de sus relaciones. A continuación hay algunos ejemplos de enfoques interculturales en diversas áreas de política urbana.

a) Educación

Las actitudes frente a la cultura, raza, dominio cultural y pluralismo, así como las aptitudes culturales y la curiosidad se pueden formar en una edad temprana. La escuela tiene el potencial de reforzar o cuestionar los prejuicios de diversas formas: a través del entorno físico, pedagógico y social que crea, de la orientación que proporciona y de los valores y conocimientos que inculca.

Las preguntas posibles en relación a la interculturalidad y la educación incluyen, por ejemplo: ¿La experiencia escolar ayuda a los jóvenes a construir relaciones multiculturales o refuerza la separación cultural? ¿La 'competencia intercultural' forma parte del plan de estudios o es el tema de proyectos específicos realizados fuera del plan de estudios? ¿Los maestros están formados en competencia intercultural? ¿El perfil étnico de las escuelas refleja la diversidad de la ciudad o hay una tendencia hacia la polarización y las escuelas monoculturales? ¿Cómo se puede contrarrestar esta tendencia? ¿Cómo puede una escuela intercultural tener una influencia sobre la comunidad más amplia? y, en concreto, ¿Cómo puede la escuela involucrar a padres de diversos orígenes étnicos en el proceso educativo y ayudar a reforzar el tejido de la comunidad?

Idealmente, como resultado de la auditoría intercultural en el campo de la educación, las iniciativas para reforzar el impacto intercultural del sistema escolar no se limitarán a proyectos aislados sino que evaluarán los diversos elementos y factores –desde la diversidad del conjunto de estudiantes y maestros hasta el aspecto físico de las escuelas, el contenido educativo, y las relaciones entre las escuelas y la comunidad en general.

Para fomentar de forma efectiva la competencia intercultural, las escuelas tienen que abordarla de una forma holística (no sólo a través del plan de estudios):

- Ofrecer clases de lengua materna (o aceptar la diversidad lingüística);
- Colaborar con los padres y hacer que se impliquen en las políticas y la vida de la escuela; adoptar medidas específicas para llegar a los padres inmigrantes e implicarles.
- Relacionarse con escuelas de otras confesiones (en escuelas confesionales);
- Fomentar la diversidad étnica de los maestros.
- Interactuar con la comunidad local.
- Realizar proyectos interculturales.
- Promover la mezcla étnica de los alumnos.
- Representar la diversidad en el diseño interior/decoración de la escuela;
- Plan educativo y de estudios: enseñanza de la religión (sociología e historia de la religión); ángulo intercultural en todas las disciplinas, no sólo las humanidades; multi-perceptividad en la enseñanza de la historia.
- Animar a los alumnos inmigrantes a participar activamente en los procesos democráticos de las escuelas.
- Formar al personal docente en la interculturalidad.
- Involucrar a los padres (especialmente a los padres de origen inmigrante) en la vida de la escuela. Una escuela de Suecia, por ejemplo, decidió experimentar enviando una invitación a los padres en una postal en vez de en un sobre, ya que a menudo los padres no abrían los sobres de aspecto oficial. El índice de respuesta fue mucho más alto.

Ejemplos:

En la ciudad de **Vic** (España), los inspectores de Educación, el maestro del espacio de acogida educativa, los directores de escuela y el representante de la Regiduría de Educación se reúnen cada quince días para asignar escuela a los niños recién llegados. Tienen en cuenta el lugar de residencia, si sus hermanos y hermanas van a una escuela concreta, el nivel educativo del niño, la disponibilidad de espacios. El objetivo es dividir tanto como sea posible a los niños de cada grupo étnico/nacionalidad entre las escuelas para evitar la agrupación étnica. Esto funciona bien en las escuelas públicas, un poco menos en las escuelas privadas, que son reticentes a aceptar más del mínimo exigido de niños inmigrantes. No obstante, la ciudad se ha mantenido firme en su política.

En **Reggio-Emilia** (Italia), el centro Intercultural Mondinsieme ha desarrollado un plan de estudios para los institutos que trata temas como la religión, los medios de comunicación y los prejuicios étnicos, la cultura y la comida, etc. Los debates en clase, la preparación de material videográfico y escrito, los proyectos para explorar la diversidad cultural de la ciudad (tiendas étnicas, restaurantes, etc.) y comunicar los resultados a la comunidad en general, forman parte del trabajo regular durante todo el curso escolar. Los mediadores del Mondinsieme observan el comportamiento de los alumnos y proponen diversas actividades para ayudar a que estos se mezclen. De esta manera, se combate la excesiva agrupación y el aislamiento étnicos.

La Gamlebyen Skole de **Oslo** es una clásica escuela primaria del centro urbano con un gran abanico de lenguas y una serie de problemas sociales y culturales complejos. El entorno físico de la escuela se ha diseñado de tal modo que contiene referencias de la cultura de origen de los niños inmigrantes, como el rocódromo hecho con letras de todos los alfabetos del mundo, el pilar de madera tallada original de una mezquita de Pakistán destruida, kilims y otros objetos que crean una atmósfera cálida y hogareña. El plan de estudios de la escuela (que es una escuela primaria) incluye el aprendizaje cultural e intercultural. Hay una herramienta de referencia que permite a los maestros comprobar cómo gestionan la diversidad, por ejemplo, atraer a padres de distintos orígenes. La escuela ha editado un libro sobre un proyecto con una escuela de Ankara y está realizando un proyecto con escuelas de Dinamarca y Turquía.

El jardín de infancia Örnén de **Botkyrka**, donde el 99% de los niños y más del 60% de los maestros tienen el sueco como segunda lengua, han adoptado la filosofía educativa de Reggio-Emilia y quieren educar a los niños como ciudadanos del mundo. Han implementado un proyecto con una escuela privada de clase media donde la mayor parte de los niños son de origen sueco, y animan a los niños a que se reúnan superando distintas clases de fronteras: suburbio residencial-ciudad, educación pública y privada, diversas lenguas... Los ejercicios animan a los niños a explorar su barrio (hicieron fotos y dibujos de lo que consideraban importante y bonito de la zona) y el de la otra escuela, a intentar comunicarse, a ayudarse los unos a los otros y aprender los unos de los otros superando las barreras lingüísticas, y a desarrollar juntos un sentido comunitario. Los resultados desvelan informaciones importantes sobre los estereotipos culturales de los adultos en relación a: la diferencia y la identidad, la percepción exagerada del papel de la lengua del país de acogida como único vector de comunicación, y sobre las distintas percepciones de la lengua materna como una debilidad o una ventaja. Después, los urbanistas de la ciudad invitaron a los niños de Botkyrka a participar en las consultas de urbanismo, con lo cual rompieron muchas barreras.

b) La esfera pública

Los espacios y equipamientos públicos son importantes por diversas razones. Son lugares que la mayor parte de ciudadanos utilizan de vez en cuando y que, por consiguiente, propician los encuentros casuales entre desconocidos. También pueden reforzar la solidaridad transcultural, como en los casos en que una propuesta de creación o cierre de un equipamiento despierte el interés público. Los espacios bien gestionados y animados se pueden transformar en guías de las intenciones interculturales de la ciudad. A contrario, los espacios mal gestionados se pueden transformar en lugares que despierten la desconfianza y el miedo hacia el forastero.

En relación al potencial intercultural de la esfera pública hay que plantearse las siguientes preguntas: ¿Los principales espacios públicos e instituciones de la ciudad reflejan su diversidad o son monoculturales? ¿Cómo se comportan los distintos grupos en los espacios públicos de la ciudad? ¿Intentan evitar la interacción? ¿El ambiente es positivo, indiferente, tenso? ¿Cuál es la situación de la esfera pública de la ciudad? ¿Está protegida, es segura y está bien arreglada, se está privatizando, se está deteriorando o es insegura? ¿Los profesionales del urbanismo y la construcción están formados en competencias interculturales? ¿Se considera la interacción social una prioridad en la planificación de nuevos espacios públicos? ¿Son los espacios y técnicas de consulta flexibles y lo suficientemente diversificados como para abarcar estilos de participación no occidentales y formas de expresión no verbales?

Ejemplos:

Planificado para el programa de “Capital Cultural Europea - Ruhr 2010”, el barrio de Duisburg, en Marxloh, se utilizará para realizar un experimento multicultural de planificación urbana titulado “Marxloh, Istanbul”. El solar entre la nueva mezquita Merkez y la iglesia católica será declarado reserva especial de suelo para un concurso que de cabida a las ideas de gente joven creativa, sin las restricciones habituales de las regulaciones constructivas. El objetivo es reforzar la identificación emocional de los residentes de la zona con la totalidad de su barrio y atraer a nuevos residentes a través de una imagen cosmopolita.

En el marco del proyecto de desarrollo urbano para la calle Karl Marx de **Neukölln**, una de las calles comerciales y enlaces de transporte más importantes del distrito, la identidad internacional de la ciudad se promociona con el título “**Action! Karl-Marx-Street - young, colourful, successful!**” (Acción! Calle- Karl-Marx: joven, multicolor, próspera!). El objetivo es mejorar el valor recreativo de esta área para convertirla en un centro urbano vital, en parte con una estrecha participación de la economía étnica local. La palabra “multicolor” del título, en el sentido de interculturalidad, se definió específicamente para el encabezamiento. Así pues, se desarrolló un programa que pretende vincular a los distintos protagonistas de este sector. Durante la realización del proyecto, se prestó especial atención al aspecto económico, que se había estudiado atentamente y se encontraba representado por protagonistas locales.

Lecturas complementarias:

- Sandercock, Leonie, Towards Cosmopolis: planning for multicultural cities, London: John Wiley, 1998.
- El distrito londinense de Lewisham ha promovido una nueva forma de mirar el urbanismo a través de una lente intercultural. Véase: www.lewisham.gov.uk/Environment/Regeneration/DeptfordAndNewCross/DeptfordTownCentre/DeptfordToday.htm

Implicar a los niños en el urbanismo – ejemplo, la escuela de Botkyrka

c) Vivienda y barrios

En las ciudades europeas hay una gran diferencia en cuanto a los patrones de asentamiento residenciales según culturas y etnias. También hay diversidad de opiniones sobre si el estado tendría que intervenir o no; o sobre si el mercado y la elección personal tendrían que ser factores determinantes. Una Ciudad Intercultural óptima no requiere un mestizaje estadístico 'perfecto', sino que reconoce el valor de los enclaves étnicos, siempre que no actúen como barreras para la libre circulación de personas, ideas y oportunidades (tanto hacia adentro como hacia fuera).

El nivel de cohesión vecinal es un indicador importante de la integración, así como de las actitudes positivas frente a la diversidad. En un sondeo de 2011 realizado por IPSOS en siete ciudades europeas en el contexto de SPARDA (una acción conjunta del Consejo de Europa y la Unión Europea), se demostró la relación que existe entre la percepción de los niveles de cohesión social vecinal y la conciencia de las ventajas de la diversidad. La gente que percibía bajos niveles de cohesión social en su barrio, tiene una opinión más negativa sobre la mayoría de los aspectos de la inmigración. Por ejemplo, tres de cada cuatro personas (66%) que consideran que hay un nivel de cohesión bajo en su zona, piensan que la inmigración pone demasiada presión sobre las infraestructuras de la ciudad, en comparación con el 54% de los que perciben unos niveles de cohesión altos en su área.

Por lo tanto, el enfoque de la integración intercultural tiene que volcarse especialmente en el desarrollo comunitario y la cohesión vecinal. Junto con las estructuras y procesos participativos, **los proyectos vecinales que permiten a los residentes trabajar juntos por un objetivo común** son un instrumento fundamental.

Estos proyectos se tienen que diseñar de tal forma que fomenten y faciliten la implicación de personas de distinto origen cultural, educativo, social, género y edad. Es importante proporcionar incentivos y oportunidades para que la gente interaccione, independientemente de sus diferencias, ya que la mezcla física no conduce automáticamente a un mayor contacto, apertura y proximidad. Estos incentivos consisten en la creación de centros comunitarios con trabajadores y/o voluntarios diversos; actos educacionales, cívicos y festivos; actividades de mediación; espacios abiertos con una amplia gama de connotaciones culturales, donde personas de distinto origen y edad se sientan cómodas y bienvenidas.

El Ejemplo de Dewsberry

Las preguntas a plantearse: ¿Tiene la ciudad áreas residenciales definidas con criterios étnicos? ¿El sistema de asignación de vivienda pública y/o el mercado privado de la vivienda contribuyen a la concentración étnica? ¿Los equipamientos comunitarios locales fomentan una mayor interacción étnica o son principalmente monoculturales?

Ejemplo:

El centro cultural Sudeste de **Reggio Emilia** es el centro neurálgico de una audaz iniciativa para recrear una cultura cívica de debate y autogestión y reconstruir el tejido de la comunidad diversa de la zona de la estación ferroviaria.

La gestión del centro la asumen voluntarios de distintos orígenes, que fueron fundamentales a la hora de facilitar la firma de un pacto entre los residentes de la zona de la estación y el alcalde de Reggio Emilia. Mediante dicho acuerdo, el ayuntamiento demostró su confianza y prometió invertir en el barrio. Los ciudadanos, por su parte, se comprometían a gestionar el Centro, a cuidar los espacios públicos y a ejercer el control comunitario para que se respetara el orden público. Las nociones de cohesión y coexistencia se utilizan frecuentemente, y los ciudadanos muestran un gran respeto hacia ellas.

Dentro del marco del “Pacto comunitario”, los habitantes desarrollaron proyectos contra el abuso del alcohol y las drogas, de mediación ciudadana de los conflictos vecinales, y de educación juvenil y familiar, y el proyecto “Bailes del mundo”. La ciudad ha rehabilitado un parque del barrio, ha mejorado la iluminación de las calles y ha reforzado la presencia policial. En el plazo de un año, el barrio, que anteriormente tenía fama de ser un lugar peligroso e inhóspito, se ha convertido en un ejemplo de compromiso ciudadano y desarrollo positivo.

El proyecto se ha basado en los principios básicos de la interculturalidad:

- participación ciudadana en la definición de objetivos, diálogo con la ciudad y movilización de los servicios de la ciudad para trabajar, junto con voluntarios, hacia estos objetivos.
- empoderamiento de los ciudadanos y comunicación transcultural.
- desarrollo de una acción y un discurso positivos entorno a la diversidad (vídeos, un semanario vecinal, participación de artistas...)
- Realizar acciones de proximidad: reducir la distancia psicológica con “el otro” a través de actividades en las que participen personas de distintos orígenes.

Un *feedback* y una evaluación constantes por parte de los ciudadanos también forman parte del plan. Se han creado unos mecanismos cuantitativos y cualitativos para realizar una valoración sólida de la iniciativa, que está previsto que dure tres años.

Motivar a los residentes a participar no ha sido fácil. El primer grupo de ciudadanos se constituyó mediante contactos puerta a puerta, pidiendo a las personas que participaran en la primera reunión. Sin embargo, el índice de participación e impacto de los residentes de origen no italiano fue bajo, de modo que se considera que los métodos alternativos de consulta y facilitación, incluidas las técnicas no verbales, dan más oportunidades de participar a estos residentes. Se ha iniciado un proyecto teatral para ayudar a los inmigrantes a expresar sus preocupaciones ante la comunidad.

d) Servicios públicos y administración cívica

La composición del funcionariado de una Ciudad Intercultural óptima reflejaría el origen étnico/cultural de su población en todas las categorías, y, lo que es más importante, reconocería que, a medida que cambia la población, la misma naturaleza del servicio público se tiene que reconsiderar y probablemente revisar. En vez de imponer un único enfoque, tiene que abrirse a nuevas ideas y a las innovaciones que aportan los grupos minoritarios.

La ciudad, ¿adopta medidas para garantizar que el origen étnico/cultural de los empleados públicos sea un reflejo del conjunto de la población? ¿Ha revisado o cambiado la estructura, ethos o metodología de su servicio público teniendo en cuenta el mestizaje étnico/cultural de sus ciudadanos y trabajadores? ¿Adopta medidas para fomentar el mestizaje intercultural en el mercado laboral del sector privado? ¿Cuál es el papel de la policía en relación a la diversidad cultural? ¿Actúa como un factor de aceptación positiva de la diversidad o refuerza los prejuicios, a la hora de mantener la paz entre grupos, hacer cumplir las leyes de inmigración y mantener el status quo? ¿Hasta qué punto la policía quiere y puede asumir un papel más proactivo y construir puentes entre grupos?

Cómo motivar a la administración para el desarrollo intercultural

- Organizar talleres o debates con funcionarios en grupos mixtos, de distintos departamentos administrativos, incluyendo a innovadores interculturales con experiencia profesional, educacional y creativa.
- Organizar talleres u otros encuentros, no en las oficinas administrativas, sino en espacios de arte u otros entornos insólitos que inviten a pensar de forma original. Promover la confianza creativa de la administración.
- Animar a los empleados públicos a participar en proyectos sobre el terreno, que impliquen la interacción cara a cara con los ciudadanos, como en "[designingdublin](#)" ("Diseñando Dublín")
- Copenhague está experimentando con los funcionarios. Les motiva en sus iniciativas dando bonificaciones por un máximo de dos "fracasos" en proyectos fuera de lo común.

Ejemplos:

Después de una campaña a favor de una atención a los ancianos que tenga en cuenta su cultura, el Departamento de Asuntos Sociales, Vivienda y Medioambiente del ayuntamiento de **Neukölln** colabora con el servicio de inmigración de Caritas en el área de servicios para ancianos. El personal del servicio de atención a los ancianos se familiarizó con los servicios que tienen en cuenta su cultura en el marco de actos informativos y de sensibilización. Un punto importante era atraer a inmigrantes para que participaran voluntariamente en los comités sociales. La cooperación constructiva con las asociaciones locales de inmigrantes en todas las áreas de los servicios de atención a los ancianos, en particular el trabajo de los comités sociales y el Comité de Ancianos a nivel local, es un objetivo del servicio de atención a los ancianos sensible a la cultura. Otra piedra angular de este servicio es la apertura de los puntos de reunión que plantean temas de interés para los inmigrantes ancianos.

La policía tiene un grupo de colegas muy experto, el denominado “Grupo de trabajo de extranjeros”, en el cual también trabajan empleados de origen inmigrante. Están en contacto con todas las asociaciones de inmigrantes, así como con las asociaciones de las mezquitas del barrio. La confianza mutua y el conocimiento construidos a lo largo de los años han sido esenciales. En casos individuales muy concretos, como los homicidios, el grupo de trabajo ha tenido un efecto apaciguador y ha mediado entre las partes.

El **Copenhagen 2200Kultur** incluye un centro cívico, una biblioteca, un centro cultural y un polideportivo y está gestionado por la “Comisión para la vida cultural y el ocio”. La administración central da una gran autonomía al director para gestionar el complejo según los deseos de los vecinos, más que según los planes centrales. El director tiene que presentar un plan anual que se desarrolla posteriormente, y gestiona los presupuestos con flexibilidad. Una junta de usuarios representa los intereses de los miembros, y hay un proceso continuado de dar respuesta a las ideas locales respecto a nuevos servicios. Esto incluye el ejercicio de hacer un presupuesto participativo para que los usuarios puedan decidir el destino de una parte de los fondos.

El director es un empleado público y recibe una bonificación por resultados anuales. El informe de resultados debe incluir dos errores de los cuales haya aprendido lecciones importantes. La filosofía subyacente es que aprendemos más de nuestros errores y fracasos y, que si nunca fracasamos, probablemente es porque nos comportamos de una forma demasiado conservadora o limitada. De esta forma, se fomenta ‘el fracaso inteligente’.

Lecturas complementarias:

Competencia intercultural para trabajadores sociales:

<http://incoso.wikidot.com/intercultural-competences>

Programa de Orientación para la diversidad de Londres: <http://www.london.nhs.uk/what-we-do/londons-workforce/leading-for-health/mentoring-for-diversity-programme>

e) Empresa y economía

Una gran parte de la economía y el mercado laboral pueden escapar a las atribuciones y al control del ayuntamiento, pero puede estar dentro de su esfera de influencia. Debido a las restricciones impuestas por la nacionalidad en el acceso al mercado laboral del sector público, el sector privado puede proporcionar un camino más fácil a las minorías para desarrollar una actividad económica. A su vez, esa actividad (p. ej. tiendas, clubes, restaurantes) puede proporcionar un punto de contacto valioso entre las distintas culturas de la ciudad.

A fin de garantizar que las aptitudes de los inmigrantes se reconozcan y se utilicen de forma óptima en la economía urbana para impulsar la innovación, el crecimiento y el espíritu empresarial, la ciudad tiene que animar a las organizaciones empresariales a ir más allá del reconocimiento de la cualificación formal. Estas organizaciones tendrían que buscar un abanico de criterios más amplios a la hora de establecer las cualificaciones, proporcionar una orientación específica a los emprendedores inmigrantes, crear incentivos para jóvenes emprendedores como premios y viveros de empresas, y fomentar los vínculos comerciales con los países de origen.

Algunas preguntas a plantearse: ¿Hay alguna coordinadora empresarial que tenga entre sus objetivos promover la diversidad y la no discriminación en el empleo? ¿Existen unos estatutos u otros documentos vinculantes contra la discriminación en el lugar de trabajo y/o objetivos para que las empresas que trabajan para la ciudad tengan una plantilla diversa? ¿Se toman medidas para animar a las empresas de las minorías étnicas/culturales a ir más allá de las economías localizadas/étnicas y a entrar en la economía dominante? ¿Se han tomado medidas para fomentar 'distritos comerciales' en los que distintas culturas se puedan mezclar más fácilmente? ¿El ayuntamiento da prioridad a empresas con una estrategia basada en la diversidad en su adquisición de bienes y servicios?

Ejemplos:

Las empresas de **Neuchâtel** han iniciado, en colaboración con los servicios sociales, Speranza 2000, un proyecto de contratación y formación para jóvenes marginados. Los jóvenes reciben formación durante 12 semanas y después se les ofrece un contrato indefinido. Al finalizar el primer año del proyecto, todos los 48 jóvenes siguen en las empresas. Sólo un 30% eran ciudadanos suizos.

En **Tilburg**, se pone en contacto a los nuevos emprendedores inmigrantes con emprendedores holandeses expertos y cualificados. Un equipo especial de promoción busca puestos de trabajo para aprendices inmigrantes. El equipo contacta con muchos empresarios hasta que encuentra el puesto de aprendiz adecuado para los estudiantes de la "Institución regional para la formación profesional y de adultos". Esta inversión es provechosa a largo plazo. Otro programa pone en contacto a inmigrantes competentes con empresarios, y les convence de que los empleados inmigrantes no son una opción arriesgada.

La asociación "**Economía y Trabajo en Neukölln**" organiza regularmente tertulias empresariales sobre distintos temas en colaboración con el Departamento de Desarrollo Económico del ayuntamiento. Las tertulias, tradicionalmente al estilo de las antiguas Tertulias Vespertinas de Berlín, se celebran con unos 120 invitados y son un acto vespertino festivo con un tema general. Los invitados a la tertulia son empresarios/as de Neukölln y personalidades que han prestado servicios destacados en relación al tema de la noche. Las tertulias combinan debates interesantes, espectáculos culturales y una cena formal y crean un ambiente único de intercambio. Contribuyen a que la gente se conozca y animan a los invitados a "ver más allá de sus narices". El interculturalismo también aparece especialmente en el sector económico, en el cual los hombres de negocios turcos son un factor económico importante.

Las empresas constructoras de **Botkyrka** (tanto públicas como privadas) proporcionan espacios para pequeños centros educativos que prestan apoyo a niños con necesidades de aprendizaje. Una empresa también ha proporcionado un piso gratuito para que sirva de residencia de artistas para proyectos artísticos comunitarios.

f) Deporte y artes

A menudo, el tiempo que la gente dedica al ocio puede ser la mejor oportunidad para relacionarse y conocer a personas de otra cultura en un contexto neutro y festivo. Del mismo modo, si los patrones de ocio se estructuran conforme a criterios étnicos (p.ej. una liga de fútbol de equipos de una única cultura) pueden reforzar mucho la separación. La ciudad puede influir en ello a través de sus actividades directas y a través de la distribución de recursos a otras organizaciones. Para que los actos o actividades culturales sean vectores de la comunicación e interacción intercultural se tienen que concebir pensando en un público diverso. Hay que animar a la gente a conocer y experimentar otras culturas, presentarlas como fenómenos vivos y cambiantes que crecen a partir de la interacción con otras culturas y estimular la hibridación de las expresiones culturales.

Algunas preguntas a plantearse: La mayoría de grupos culturales y de ocio de la ciudad ¿están constituidos con criterios monoétnicos o multiétnicos? Las organizaciones profesionales de deporte y arte de la ciudad ¿alientan explícitamente el mestizaje étnico? ¿Hay planes de financiación y formación para apoyar el talento de las minorías étnicas?

Elementos de una política intercultural urbana para las artes:

- Invitar a artistas contemporáneos de renombre de los países de origen de las principales comunidades de inmigrantes. Esto les hace sentirse orgullosos de su cultura y les permite estar al tanto de la evolución cultural del país de origen, evitando el clásico síndrome del conservadurismo inmigrante.
- Alentar a las instituciones culturales establecidas (ópera, teatros, museos, orquestas...) a programar a artistas inmigrantes locales, ya que la programación internacional y la intercultural no son una misma cosa. Abrir estas instituciones a las formas de arte contemporáneo (vídeo, hip-hop, graffiti...), implicar a artistas y públicos más diversos (en cuanto a la etnia y a la edad).
- Fomentar programas artísticos que permitan la colaboración intercultural de los artistas y mostrar los resultados de esta colaboración.
- Asignar recursos suficientes a la participación artística vecinal y amateur (p. ej. carnavales, clubes artísticos, concursos de graffitis, proyectos videográficos y fotográficos, etc.).
- Patrocinar la obra de artistas de temática intercultural (p. ej. sobre la segregación del espacio público y las mentes), emplear a artistas como mediadores culturales para proyectos de construcción comunitaria.
- Trasladar la celebración de actos culturales de las instituciones tradicionales, el centro de la ciudad y locales prestigiosos a espacios abiertos, barrios marginales/pobres...
- Fomentar (también a través de los criterios de financiación) la implicación activa de personas de otras comunidades en actos culturales y celebraciones "nacionales" (p. ej. el año nuevo chino), no sólo como espectadores sino también como participantes.

Ejemplos:

En Tilburg, un grupo de mujeres de las Antillas pidió apoyo al gobierno local para organizar un desfile de carnaval. Tilburg ya tenía clubes del carnaval tradicional y el regidor prometió su apoyo con la condición de que los dos grupos de clubes de carnaval colaboraran en un sólo plan para el desfile de carnaval. A partir de ese momento se creó un fuerte vínculo entre las dos culturas. La llamada T-Parade tiene más de 60.000 visitantes, 37 carrozas y 1.200 participantes de origen japonés, holandés, marroquí, indonesio, inglés, brasileño, venezolano, surinamés, antillano, turco y chino.

El proyecto “**Deporte Juvenil de Neukölln**” se realiza en el área de actividades culturales juveniles Streetball en colaboración con la asociación de ciudadanos “Cultura de la ayuda”, la Comunidad Turca de Berlín y con el apoyo del ayuntamiento de Berlín-Neukölln. El trabajo social juvenil relacionado con los deportes tiene por objetivo: ayudar a los niños, adolescentes y adultos jóvenes a desarrollar una personalidad autónoma y socialmente compatible; ayudarles en su desarrollo individual y social; promover y reforzar la organización autónoma de actividades; proporcionarles ayuda en el desarrollo de la toma de decisiones y la responsabilidad; enseñar métodos no violentos de resolución de conflictos e impartir competencias sociales, y enseñar también las oportunidades de participación. Las ofertas tienen que tener un umbral bajo y estar orientadas hacia la demanda, trabajar en la prevención de la violencia, apoyar la integración social y la participación social e incluir enfoques de género y diversos métodos.

Lectura complementaria:

Pascale Bonniel-Chalier, Interculturalism in the cultural policies of European cities, http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Cities/CULTURAL_policy_en.pdf

*3. Reconocer la inevitabilidad del conflicto en las comunidades mixtas y desarrollar la capacidad de **mediación y resolución** de la ciudad, así como crear instituciones especializadas para gestionar el conflicto cultural.*

Un principio básico de la Ciudad Intercultural, donde comparten espacio grupos de orígenes y estatus económicos distintos, es que siempre existe el potencial del conflicto relacionado con los valores, el comportamiento o los recursos. Esto es algo natural, y no sería lógico que las autoridades de la ciudad lo quisieran negar o ignorar. El proceso de prever, identificar, abordar y resolver los conflictos es un proceso fundamental de la vida de una comunidad dinámica y comunicativa. De hecho, la Ciudad Intercultural óptima considera que del proceso de mediación y resolución de conflictos surge la oportunidad de innovar y crecer.

La filosofía de la Ciudad Intercultural en relación a la mediación tiene diversos aspectos:

- Reconocer el conjunto de contextos y situaciones de la ciudad en que la tensión y el conflicto están alimentados por la incompreensión intercultural, la falta de conciencia o la hostilidad.
- Reconocer todas las posibilidades de mediación intercultural que puede haber entre individuos, grupos, comunidades e instituciones.
- Identificar los ‘puntos problemáticos’ de la ciudad donde la mediación intercultural es necesaria y urgente si se quiere progresar más en la agenda intercultural. Estos puntos pueden incluir problemas de vivienda y segregación; de necesidades educativas específicas o problemas de vestimenta y de símbolos religiosos en escuelas; de mantenimiento del orden; problemas familiares y de prestaciones sociales.

- Identificar a profesionales y oenegés que tengan que mediar directamente en el ejercicio de sus actividades. Analizar si hay experiencias que se puedan aplicar más ampliamente o en otros contextos.
- Revisar las necesidades de apoyo y formación de los profesionales de la administración.
- Analizar las posibilidades de desarrollar un recurso de mediadores interculturales en todo el sistema de la ciudad.

Las preguntas a plantearse: ¿La política de la ciudad está muy influida por la necesidad de evitar la posibilidad de conflictos étnicos? ¿Los empleados públicos del ayuntamiento están formados en técnicas de mediación y resolución de conflictos? ¿Tiene la ciudad procedimientos y mecanismos para reconocer y gestionar las posibles situaciones álgidas? ¿Hay instituciones que puedan ayudar a las comunidades a resolver sus diferencias?

Ejemplos:

Casa dei Conflitti, en Turín, es un centro para resolver disputas vecinales, véase http://urbact7.urbact.eu/fileadmin/subsites/euromediation_securities/pdf/03maisondesconflicts-turin.pdf

En **Vic** (España) hay un equipo de 10 “mediadores de calle” que gestionan pequeños conflictos vecinales e intentan entrar en contacto con la gente en la calle y en los espacios públicos. Hablan con la gente sobre sus preocupaciones en relación a la llegada de extranjeros, los cambios en la comunidad de acogida y el papel de la población de acogida en el proceso de integración.

Las escuelas de **Neukölln** que están situadas en áreas especiales de desarrollo (áreas de gestión vecinal) tienen algunos proyectos de mediación, porque especialmente en esas escuelas se tiene que aprender un comportamiento autónomo y socialmente compatible. Se enseñan actitudes positivas hacia la tolerancia, la no violencia, la solidaridad, el respeto, el coraje moral y el sentido de la responsabilidad. Las medidas para prevenir la violencia se integran en el concepto de la escuela.

*4. Invertir en la enseñanza de **idiomas** para que todos los inmigrantes puedan conversar en la lengua mayoritaria, pero también permitir a los miembros de la mayoría aprender o tener unas nociones de las lenguas minoritarias y dar más visibilidad a esas lenguas en el espacio público.*

El aprendizaje de la lengua del país de acogida por parte de los inmigrantes es un factor clave para la integración. No obstante, hay otras consideraciones, en un enfoque intercultural de la lengua. Por ejemplo, en las ciudades donde hay una o más minorías nacionales (o donde no hay una mayoría clara) es importante hasta qué punto hay un aprendizaje mutuo de las distintas lenguas. Incluso en ciudades donde las migraciones o vínculos comerciales recientes han traído lenguas totalmente nuevas a la ciudad, es importante saber hasta qué punto la mayoría está dispuesta a adoptar esas lenguas.

Preguntas: La traducción de la información pública a lenguas minoritarias en distintos contextos y en los servicios sociales ¿representa una ayuda o un obstáculo para conseguir un mejor dominio de la lengua mayoritaria? ¿Se ofrecen servicios que apoyen el aprendizaje de la lengua de acogida con incentivos psicológicos? ¿Hay acciones o iniciativas en los campos educativos o culturales cuyo objetivo sea promocionar el reconocimiento de las lenguas minoritarias/inmigrantes en la comunidad? ¿Hay

periódicos/revistas/programas de radio o TV locales en otras lenguas aparte de la lengua del grupo étnico mayoritario?

Ejemplos:

Las **bibliotecas** que tienen libros en muchas lenguas y que buscan lectores activamente en los barrios, permiten a los padres sin un dominio de la lengua de acogida afirmar su papel y autoridad educativa leyendo a sus hijos en su lengua nativa.

En el contexto de la bienal de arte contemporáneo de **Lión** se organizan cursos de idiomas intensivos para que los inmigrantes presenten su lengua a otras personas, como reconocimiento simbólico de la importancia de esas lenguas para la comunidad.

En **Neukölln**, durante las “Semanas de lengua y lectura” celebradas por autoridades y ciudadanos “corrientes” leen textos multilingües en más de 400 lecturas públicas. Más de 30.000 personas de todo el mundo presenciaron las lecturas y el “slam de poesía”. El tema central del proyecto es la belleza de todas las lenguas del mundo. La iniciativa se ha desarrollado sobre la base de la implicación cívica y tiene el objetivo de fomentar tanto las aptitudes lectoras como la comunicación transcultural.

5. Establecer una **estrategia conjunta con las agencias de prensa locales** y ocasionalmente con las escuelas de periodismo para que se reúnan y presenten las noticias de una forma interculturalmente responsable. Se trata de conseguir una cobertura informativa equilibrada sobre los inmigrantes/minorías y de reforzar los medios de comunicación comunitarios.

Posibles factores importantes en el discurso público y la ética de los medios de comunicación:

- Definir y comunicar a nivel local los mensajes clave de la iniciativa de Ciudades Interculturales.
- Reforzar la comprensión, aptitudes y competencia intercultural de los profesionales de los medios de comunicación, como directores y periodistas.
- Posibilitar que los defensores interculturales y las figuras clave de la ciudad actúen como ‘embajadores’ y portavoces de los medios en temas interculturales.
- Realizar eventos ‘catalizadores’ sobre aspectos fundamentales de la iniciativa para generar el interés de los medios y la discusión pública de temas interculturales. Abrir ‘debates críticos’, donde los temas complejos y sensibles sean abordados por expertos y otras personas para sensibilizar a los medios respecto al interculturalismo y para romper estereotipos.

Actuaciones relacionadas con los medios de comunicación:

- Desarrollar formas de trabajar con los medios. Esta es una dimensión concreta y muy efectiva de Ciudad Interculturales. Las reuniones con los periodistas se celebran siempre durante las reuniones de expertos para hacerles entender el concepto de Ciudades Interculturales e invitarles a asociarse para conseguir los objetivos. La metodología de la cobertura informativa con equipos internacionales ha tenido un gran éxito entre las ciudades y los periodistas, que la consideran muy enriquecedora. Durante unos días, equipos mixtos de periodistas preparan informes

escritos/de radio/de TV sobre temas interculturales y los presentan en una audiencia pública.

Los medios locales tendrían que participar activamente en el proyecto ICC, y no simplemente canalizar las informaciones. Lo ideal sería que los medios se encontraran representados en la *Fuerza Especial*, o como mínimo en la Red de Soporte más amplia. Es imprescindible que haya debates regulares con los medios sobre el avance del proyecto.

Al mismo tiempo, las ciudades tendrían que abordar algunas de las causas profundas del enfoque poco equilibrado de la diversidad por parte de los medios. A todos los niveles, desde los propietarios, pasando por los directores, editores y periodistas de los principales medios de comunicación, falta un espacio para un diálogo abierto sobre los temas relacionados con la lengua, la raza, la fe, la etnicidad, el género y otros retos de la diversidad. La apertura se requiere en dos segmentos: contenido (en la mayor parte de los casos, el contenido de los medios no refleja la diversidad social existente), y contratación (la plantilla que trabaja en la organización de los medios es menos diversa que la audiencia).

Una estrategia completa de las ciudades para la diversidad en los medios tendría que incluir acciones relacionadas con las siguientes áreas:

- Seguimiento de los medios.
- Formación en diversidad durante la carrera y desarrollo profesional.
- Iniciativas de cobertura informativa de la diversidad.
- Desarrollo de planes de estudios y cursos de formación sobre diversidad para periodistas.
- Asistencia de los medios a Organizaciones Civiles y comunidades marginales.
- Premio a los medios interculturales.

Lectura complementaria: [media diversity concept](#)

6. Establecer una **política internacional** para la ciudad

Una auténtica ciudad intercultural sería un lugar que, de forma activa, intentara establecer vínculos con otros lugares para el comercio, el intercambio de conocimiento, el turismo, etc. Sería un lugar que el forastero (persona de negocios, turista o inmigrante recién llegado) consideraría legible, cordial y accesible, con oportunidades para entrar en redes empresariales, profesionales y sociales.

La estrategia intercultural de una ciudad haría lo siguiente:

- Proclamaría que la ciudad está abierta tanto a ideas como a influencias del mundo exterior y también intentaría proyectar su propia identidad hacia el exterior.
- Establecería vínculos comerciales y políticos independientes con los países de origen de los grupos minoritarios y desarrollaría nuevos modelos de ciudadanía local/global.

Las preguntas a plantearse son: ¿Cuál es la imagen de nuestra ciudad en el exterior? ¿Se considera cosmopolita y abierta? ¿La tienen en cuenta los inversores y empresarios? ¿Cuántas personas creen que los extranjeros aportan ventajas a la ciudad? ¿Cuántas creen que las influencias externas amenazan la cultura local?

Ejemplo:

Lublin ha creado el Centro de Información Euroregional y Cooperación Cultural “Closer and closer”, con la intención de proporcionar un apoyo constante a la cooperación cultural transfronteriza entre Lublin, Lutsk (Ucrania), y Brest (Bielorusia). El Centro funciona como una entidad del municipio de Lublin. Tiene un papel importante a la hora de unir instituciones y organizaciones culturales de las tres ciudades; intercambiar información sobre actos culturales y organizar proyectos transfronterizos.

Lectura complementaria:

Internacionalización de las ciudades abiertas:

http://opencities.britishcouncil.org/web/index.php?internationalisation_en

7. Crear una **función de información intercultural** o un observatorio, o al menos empezar el proceso de:

- Hacer un seguimiento de ejemplos de buenas prácticas, localmente y en otros lugares.
- Reunir y procesar información y datos locales.
- Analizar la situación de la interacción transcultural en la ciudad.
- Crear y seguir los indicadores interculturales.
- Ofrecer consejos y *know-how* a las agencias locales y fomentar las redes locales de aprendizaje.

Las políticas interculturales, como cualquier otra política, tendrían que tener una base empírica. Una ciudad no puede ser intercultural si no conoce a sus ciudadanos, su diversidad y estilos de vida y su interacción. Un observatorio intercultural analiza los datos existentes desde una perspectiva intercultural. También identifica lagunas en la base de conocimientos de la ciudad y, si es necesario, concibe nuevos tipos de datos y análisis para dar más profundidad y claridad a la ‘auditoría intercultural’, apuntalando el desarrollo de una estrategia de gestión de la diversidad.

Las preguntas a plantearse son:

¿Tiene la ciudad una buena colaboración con la universidad local? ¿Cuál es el papel de la universidad? ¿Proporciona y procesa información y datos locales sobre la etnicidad, sobre el impacto de las medidas de la estrategia de diversidad de la ciudad o sobre las percepciones públicas de la diversidad? ¿Utiliza el gobierno local esta información para mejorar directa/indirectamente sus servicios a las poblaciones minoritarias?

Ejemplos:

En **Reggio Emilia**, una asociación que trabaja en coordinación con la universidad local se ocupa de hacer un seguimiento de la integración y el bienestar de los inmigrantes, de la opinión pública y de los efectos de las políticas de la ciudad.

Cada dos años, se realiza un sondeo entre los residentes de **Tilburg** sobre las actitudes de la gente hacia 'la sociedad multicultural'. Este sondeo incluye siempre las mismas diez preguntas, de modo que es fácil comparar los resultados. El "Departamento de investigación e información" de la ciudad también presenta estudios de seguimiento, entre ellos: "Seguimiento de la pobreza", "Seguimiento de la integración", "Seguimiento de los antillanos", "Seguimiento de los marroquíes", etc. Basándose en esta información, la política de Tilburg se puede mantener, adaptar o cambiar totalmente.

8. Iniciar un programa de **formación para la concienciación intercultural** destinado a los políticos y al personal que interviene en las políticas públicas y que trabaja en agencias del sector público. Animar al sector privado a participar.

La concienciación intercultural se popularizó en primer lugar en las empresas internacionales, donde se utilizaba para facilitar la gestión de los equipos diversos y para trabajar con clientes extranjeros. Actualmente, cada vez hay más ciudades que ofrecen formación en concienciación cultural a sus empleados para mejorar la efectividad de la administración y los servicios, así como para garantizar un acceso adecuado a los derechos sociales. Esta concienciación de los empleados es fundamental para poder evaluar la percepción que tienen los distintos grupos de los servicios y las políticas, y para poder adaptarlos a las especificidades culturales de los ciudadanos. Existen muchas dimensiones esenciales del comportamiento humano que vienen determinadas por la cultura y que afectan profundamente a la relación de las personas entre ellas, con la comunidad y con las autoridades. Algunas de estas dimensiones son: las relaciones familiares; la expresión de las expectativas; los sentimientos y las reacciones; el concepto de la puntualidad, la autoridad, etc.

Hay pocas personas que puedan aprender muchos idiomas y conocer las diferentes culturas que interactúan en una ciudad. Sin embargo, el empleado público competente de una ciudad intercultural óptima tendría que ser capaz de detectar y dar respuesta a la diferencia cultural, y de flexibilizar su punto de vista, en vez de querer imponer su forma de comportarse en todas las situaciones. Esta sensibilidad y auto-confianza en situaciones desconocidas no es muy habitual, pero es una aptitud que se puede adquirir a través de una formación específica y tiene que llegar a ser tan importante como su profesión y habilidades específicas, en el caso de los empleados públicos.

Ejemplo:

Las autoridades pueden ofrecer formación para la concienciación intercultural a personas ajenas a su plantilla. El “Servicio para la cohesión multicultural” del cantón de **Neuchâtel** preparó, en colaboración con la empresa Novarox, un curso de formación en concienciación intercultural y lo ofreció a más de 200 directivos de la empresa.

En el marco de certificación europeo Xpert, el “Centro de formación de adultos” de **Neukölln** ha preparado a muchas personas en el campo de la competencia intercultural. Maestros de escuela, de centros de día y de educación para adultos, y todas las personas interesadas, aprenden a exponerse a otras culturas con sensibilidad. Se pueden conseguir certificados de nivel básico, master y profesional.

Los nueve programas de gestión de barrios de Neukölln para áreas con necesidades de desarrollo especiales se organizan de tal forma que se garantiza la inclusión de la competencia de los inmigrantes en los equipos de gestión del barrio y en el consejo consultivo del barrio. Las asociaciones de inmigrantes participan en las decisiones in situ. Los equipos de gestión del barrio son muy importantes en la labor de integración.

9. Promover **iniciativas de acogida de los recién llegados** y proyectos de visitas urbanas para que tanto los recién llegados (temporales y permanentes) como los ciudadanos habituales puedan visitar partes de la ciudad que desconozcan, acompañados por personas de distintas culturas; puedan familiarizarse con los servicios e instituciones de la ciudad, y reciban un apoyo a la integración personalizado.

Es probable que las personas que llegan a la ciudad para una estancia larga (independientemente de los motivos) se encuentren desorientadas, y necesiten diversos tipos de apoyo. El grado de coordinación y de efectividad de las diversas medidas de apoyo tendrá un impacto muy importante en la adaptación e integración de la persona. A pesar de que tiene un fuerte impacto en las relaciones interculturales, a menudo se obvia si la gente de la comunidad de acogida ha recibido una preparación previa o si, al contrario, se puede sentir sorprendida o alarmada por la llegada de inmigrantes.

Las preguntas a plantearse son: Las autoridades locales, ¿ofrecen iniciativas de acogida como encuentros con los formuladores de políticas, reuniones de orientación con oenegés y servicios, evaluación de aptitudes? ¿Hay proyectos de visitas urbanas (como guías interculturales, paseos por la ciudad, etc.)? ¿Con qué frecuencia se realizan y a quién van dirigidos? ¿Cómo selecciona la autoridad local a estos guías para los proyectos/iniciativas? ¿Cómo garantiza que los guías sean de orígenes culturales diversos? ¿Se celebran las diversas tradiciones a través de p. ej., la literatura, las canciones, los mitos o actos simbólicos de forma que los distintos grupos puedan presentar sus tradiciones?

Ejemplo: En **Tilburg**, cada mes hay una ceremonia especial en el ayuntamiento para las personas que han aprobado los exámenes del programa de integración. Durante una ceremonia festiva, un regidor de la ciudad da la bienvenida a un máximo de 30 personas y se les nombra residentes oficiales de Tilburg. Después de la ceremonia, se ofrece una visita guiada en autobús por la ciudad. Después, se informa a los recién llegados sobre los lugares históricos de Tilburg y sobre sus tradiciones. Una vez al año, el municipio organiza una gran fiesta para todos los nuevos residentes. En algunos barrios y en algunos bloques de pisos, unos guías de acogida especiales dan la bienvenida al recién llegado al barrio. Enseñan al nuevo residente como vive la gente de Tilburg, y dan información sobre temas importantes (médico, hospital, policía, ayuntamiento, transporte público, etc.) Durante el programa de integración para recién llegados se puede utilizar un “sistema de amigos”. Se apareja a un funcionario con un recién llegado de la misma nacionalidad, para que el recién llegado pueda hablar en su propia lengua.

10. Establecer procesos de **gobernanza intercultural** para fomentar la **toma de decisiones transcultural** tanto en las organizaciones de la sociedad civil como en las instituciones públicas; apoyar la aparición de nuevos líderes cívicos y políticos de diversos orígenes; y garantizar que los líderes actuales sean expertos y competentes a nivel cultural.

Quizás las medidas más efectivas y trascendentales que se pueden tomar para conseguir que la ciudad sea más intercultural son los procesos de representación democrática y de toma de decisiones. Evidentemente, algunos pueden estar determinadas por la nacionalidad, pero un ayuntamiento puede hacer mucho para influir el modo en que diversos grupos interactúan y colaboran en cuanto a la asignación de poder y de recursos.

En relación a la gobernanza intercultural, las ciudades tienen que reconocer que:

- Los valores interculturales se basan en la responsabilidad, la transparencia y la confianza entre instituciones y comunidades y que estos valores, y los proyectos para mejorarlos, son importantes por sí mismos.
- La ciudad intercultural requerirá un liderazgo en una amplia variedad de esferas y a distintos niveles. La mejora del liderazgo intercultural de organizaciones, comunidades, asociaciones y redes será tan importante como el liderazgo de la autoridad de la ciudad.
- Inevitablemente, la iniciativa hará que se plantee el tema de la representación de las minorías en las estructuras de gobierno de la ciudad, y esto puede generar tensión y conflicto. Este tema no se tendría que evitar, sino que se tendría que utilizar creativamente para valorar cómo se incluyen a las minorías en las principales estructuras de toma de decisiones.

Las preguntas a plantearse son: Las autoridades de la ciudad ¿están bien informadas sobre la ciudad en toda su diversidad? ¿Hay procedimientos claros para tomar medidas con diversas agencias respecto a los temas de las relaciones comunitarias? ¿La ciudad tiene un órgano de coordinación que represente a todas las minorías étnicas y que sea independiente de la autoridad local? La autoridad local, ¿tiene un órgano interdepartamental para supervisar la implementación de la política de la ciudad sobre la integración y las relaciones interculturales? ¿Se tiene en cuenta la mejora de las relaciones interculturales cuando se diseñan e implementan programas de consulta pública? ¿Se fomentan acciones (por ejemplo foros de gestión del barrio) en que vecinos de distintos orígenes étnicos/culturales puedan participar juntos en el desarrollo de su área? ¿Cómo surgen los líderes políticos y comunitarios de la ciudad? ¿Hasta qué punto está abierto el sistema a los recién llegados y a los forasteros? Los líderes comunitarios, ¿hablan sólo en nombre de su

etnia o de un grupo más amplio? ¿Cuida la ciudad a los líderes transculturales que surgen fuera de los canales políticos y comunitarios formales?

El éxito de la política intercultural de Neuchâtel (Neuchâtel tiene la mejor puntuación del [ÍNDICE de Ciudades Interculturales](#)) se debe en gran parte a un sistema de gobernanza de la diversidad coherente y aplicado a diversos niveles basado en la ley cantonal de 1996 (la primera de este tipo de Suiza) y en la nueva constitución Cantonal de 2002. El sistema de gobernanza consta de:

1. **Un Servicio de cohesión multicultural** con una plantilla multicultural de 15 personas que hablan muchos de los 95 idiomas presentes en la comunidad. El Servicio tiene el mandato de trabajar con otras instituciones a todos los niveles y de adoptar iniciativas referentes a las políticas. La Oficina tiene una buena capacidad operativa y un enfoque integrado en diversos campos. Es evidente que el cantón no puede afrontar por sí solo el reto de esta diversidad. Opera a través de una inmensa red de asociaciones (africanas, latinoamericanas, islámicas, turcas, kosovares, albanesas, macedonias) que proporcionan un vehículo para la consulta y la implementación de programas.

La función del Servicio es hacer cumplir la “Ley cantonal de integración de ciudadanos extranjeros”, del 26 de agosto de 1996, que tiene por objetivo mediar y promover una relación armoniosa entre suizos y ciudadanos extranjeros del cantón de Neuchâtel. Supervisa el “Servicio de cohesión multicultural” (Service de la cohésion multiculturelle – COSM) bajo la responsabilidad del Departamento de Economía.

Asimismo, trabaja en estrecha colaboración con la “Comunidad de trabajo para la integración de los extranjeros” (Communauté de travail pour l'intégration des étrangers - CTIE). El Servicio tiene tres funciones principales y muy importantes en relación a la política de integración. Funciona como:

- un centro de contacto especializado.
- un comisionado cantonal para ciudadanos extranjeros.
- un órgano logístico para la CTIE (véase abajo), las organizaciones de inmigrantes y los grupos preocupados por los diversos aspectos de la presencia de poblaciones extranjeras e inmigrantes.

El Servicio ofrece **servicios de interpretación y mediación** basados en un modelo de participación tripartito y una red de 85 mediadores (que adoptan un enfoque “pragmático” frente a la cultura). Incluye una unidad (Centre de competence integration) que proporciona información específica para promover las políticas sociales y de integración, además de una unidad (Centre de competence) para prevenir el racismo y la discriminación.

Además del programa de acogida para recién llegados (ANA) y el Fuero de la Ciudadanía de Neuchâtel, los principales programas de integración del Servicio son:

- la integración profesional, incluyendo (desde 2005) la colaboración con empresas de relojería.
- la implementación de las 12 medidas federales relacionadas con la integración de los niños de preescolar.
- una iniciativa para evitar los matrimonios forzados, implementada por el Conseil d'Etat desde 2007, que incluye una campaña de información y la distribución de más de 1000 folletos.
- el programa radiofónico “Fenêtre sur le monde”, que incluye transmisiones de actos culturales y deportivos importantes teniendo en cuenta la integración de los inmigrantes y la dimensión de las relaciones interculturales.
- el programa “Vivre ici en venant d'ailleurs” (desde 2002) que incluye la publicación y la emisión radiofónica de lecturas de personas de origen extranjero que viven en el cantón.
- La información específica también está disponible en la revista InterDialogos (www.ne.ch/interdialogos) publicada en La Chaux-de-Fonds.

El Servicio ha desarrollado una herramienta llamada “Integratio Tempo” para localizar e identificar problemas y procesos clave relacionados con la integración de los inmigrantes. La herramienta ubica la posición de los inmigrantes según dos tensiones entrecruzadas: inclusión-exclusión y agregación-segregación. En este mapa figuran cuatro posiciones principales: integración, distinción,

discriminación, inserción. Se basa en 12 indicadores básicos y algunos complementarios.

2. Comité para la integración de los extranjeros (CITE). El Comité tiene 40 miembros y funciona como un órgano consultivo del Conseil d'Etat (Gobierno cantonal) desde 1991. Emite las recomendaciones que el Conseil d'Etat lleva adoptando desde hace 15 años, y valida las políticas y proyectos del Service du Delégué aux étrangers. El Comité se reúne cuatro veces al año en sesión plenaria y los sub-comités tres o cuatro veces al año.

El Comité está formado por representantes de las comunidades étnicas (pero no de las comunidades religiosas porque el cantón es oficialmente laico) en proporción al número de miembros del grupo. Los representantes son propuestos por las comunidades y nombrados por el Conseil d'Etat (Gobierno cantonal). También hay representantes de otros grupos (empresarios, sindicatos) y entidades geográficas, especialmente en los sub-comités. Por ejemplo, en el sub-comité de empleo y problemas sociales: la comunidad italiana, católicos y protestantes, representantes de las industrias de la relojería y la construcción.

Cada sesión se centra en un tema o problema: los comportamientos delictivos (con una presentación del director de la policía); los trabajadores transfronterizos, ¿"quitan" el trabajo a los nacionales? (Un investigador y el director del observatorio explicaron que no hay dumping de empleo); la integración a través del fútbol; Islam, entre mito y realidad.

El Comité tiene también un presupuesto operativo.

La política de inmigración es una competencia federal y la integración es una competencia local. La política de integración no hace distinción entre personas en base a su estatus legal. Al mismo tiempo, todo el mundo tiene que respetar algunos principios/valores fundamentales. En ningún otro cantón suizo hay una autoridad para la lucha contra el racismo.

Las prioridades actuales de la política de integración són:

- a) Integración profesional. Los estudios demuestran que, a menudo, los no europeos son víctimas de la discriminación.
- b) Integración en la vivienda.
- c) Ciudadanía.

La política de integración de Neuchâtel se considera un éxito. Sin embargo, su participación en Ciudades Interculturales viene motivada por la necesidad de prever y estar constantemente preparados para los nuevos retos, ya que el contexto social cambia constantemente y las situaciones no están nunca consolidadas. Uno de los retos clave identificados por el cantón es la política del gobierno federal, que restringe la inmigración y no facilita la integración.

Para más información: [Los informes anuales del Servicio de cohesión multicultural](#) (Service de la cohésion multiculturelle - COSM); el [boletín mensual](#); una [visión general de la gestión de la diversidad intercultural de Neuchâtel](#) como ejemplo de la política pública la encontramos en el artículo de cuatro páginas de Oriane Von Gunten "Swiss interculturality in Neuchâtel".

Ejemplos:

Reggio Emilia ha introducido un consejero observador elegido por los nacionales extranjeros que residen en la ciudad. Asimismo, ha firmado un “pacto vecinal” en uno de los barrios multiculturales más pobres que propone obligaciones mutuas para la ciudad (prestación de servicios) y los ciudadanos (gestión de conflictos, organización de eventos y actividades).

En vez de acudir directamente a las organizaciones de inmigrantes cuando hay una propuesta, **Tilburg** prefiere el planteamiento ascendente: cuando hay una iniciativa por parte de uno de los residentes, el ayuntamiento analiza inmediatamente las posibilidades de apoyarlo. En el contexto del plan *Enriquece tu barrio*, los residentes pueden recibir dinero para actividades especiales en su barrio. Puede ser una barbacoa en la calle, una noche de cocina multicultural, macetas de flores en la calle, un columpio adicional en el parque, una fiesta vecinal, etc. El comité del barrio decide si se aprueba o no. No se paga el alcohol. La ciudad tiene unos embajadores-residentes especiales que tienen experiencia y que pueden ayudar a otros residentes en la organización o el papeleo.

Lión ha establecido una auditoría de igualdad para la política de contratación de la ciudad y está preparando una etiqueta de calidad para animar a empresas y asociaciones que trabajan con la ciudad a que también apliquen políticas de diversidad. A la larga, la diversidad en la empresa será una condición necesaria para las organizaciones que reciban ayudas públicas.

Lectura complementaria: [ICC paper on intercultural governance](#)

V Evaluación de la implementación y medición de los avances

Como en todas las políticas urbanas, es esencial evaluar la implementación, medir los avances, comunicar a la comunidad los resultados de la evaluación y tomar medidas correctivas.

En el punto IV.7 se han debatido algunas cuestiones relacionadas con el desarrollo de una base empírica para la política intercultural. El método de “Rendición de cuentas basada en resultados” presentado anteriormente también incluye el desarrollo de indicadores y un panel para evaluar el avance hacia unos objetivos específicos.

La creación de grupos y comités de evaluación, compuestos preferiblemente por representantes de las autoridades públicas y la sociedad civil, es un mecanismo útil para garantizar una evaluación constante de los avances. En algunos casos, esos grupos valorarían los resultados de forma crítica y harían recomendaciones a un órgano de toma de decisiones responsable de la estrategia. Sin embargo, lo ideal sería que el grupo que evalúa los resultados también fuera capaz de tomar decisiones para ajustar la estrategia.

El ÍNDICE de Ciudades Interculturales es un instrumento adicional para seguir el desarrollo intercultural de la ciudad a lo largo del tiempo y compararlo a otras ciudades europeas.

El ÍNDICE se ha desarrollado durante la fase piloto del programa de Ciudades Interculturales y lo han probado las 11 ciudades piloto. A pesar de que cada ciudad parte de una posición única dentro de distintos contextos nacionales, todas han acordado trabajar por unos objetivos y temas comunes, tal y como se expresa en los elementos de la estrategia de la Ciudad Intercultural que se han presentado en esta guía.

Este Índice no pretende ser un instrumento científico. Sería imposible reducir la esencia de la interculturalidad a unas cuantas mediciones, o establecer unas relaciones causa-efecto claras entre políticas, acciones y resultados en algo tan subjetivo.

El planteamiento de Ciudad Intercultural no es una ciencia, sino un conjunto de principios generales y una forma de pensar. Así pues, el ÍNDICE de Ciudades Interculturales pretende subrayar unos cuantos hechos y fenómenos comunes –o lo que podríamos describir como puntos de “acupuntura” cruciales-, que indican el nivel de interculturalidad de una ciudad y que permiten iniciar un debate mediante el cual se puede comparar una ciudad con otra. Sin embargo, la intención del proyecto no es utilizar el Índice para la ‘clasificación’ rudimentaria de las ciudades, sino que sería conveniente utilizarlo para incentivar la auto-reflexión, el aprendizaje y la mejora.

Puesto que el ÍNDICE está concebido como un instrumento de desarrollo (aprendizaje por comparación) para informar y apoyar a los formuladores de políticas, y no como un instrumento de clasificación, sus resultados se comunican directamente a los ayuntamientos y no se hacen públicos. El informe del ÍNDICE se acompaña de una serie de recomendaciones y consejos sobre dónde hay que buscar inspiración y buenas prácticas.

Instrumento: [INDEX questionnaire](#) de Ciudades Interculturales.

APÉNDICE I

Ejercicio de auto-evaluación rápida

¿Cómo es en su ciudad?

	NO HAY POLÍTICAS	POLÍTICA TRABAJADORAS INVITADO	POLÍTICA ASIMILACIONISTA	POLÍTICA MULTICULTURAL	POLÍTICA INTERCULTURAL
Organizaciones de grupos minoritarios	El estado las ignora	Cooperación informal limitada a ciertos temas	El estado no las reconoce	El estado las apoya como agentes de capacitación	El estado las apoya como agentes de integración
Mercado laboral	Se ignora. Impasibilidad ante la actividad del mercado negro	Regulación mínima – asistencia formativa limitada	Apoyo formativo general – criterios no étnicos	Política anti-discriminación; Acción afirmativa en la formación y contratación	Política anti-discriminación; énfasis en las competencias interculturales y las habilidades lingüísticas
Vivienda	Se ignora la vivienda inmigrante. Se reacciona a la crisis con refugios temporales	Soluciones de vivienda a corto plazo; regulación mínima del sector del alquiler privado	Igualdad de acceso a viviendas sociales – criterio no étnico. Se ignora la discriminación étnica en el mercado de la vivienda	Política de alquileres anti-discriminatoria. Acceso afirmativo a vivienda social	Política de alquileres anti-discriminatoria. Evaluación étnica. Fomento del mestizaje en la vivienda
Educación	Reconocimiento ad hoc de niños inmigrantes	Se matricula a los niños inmigrantes en escuelas	Énfasis en la lengua, historia y cultura locales. El estado ignora o suprime la enseñanza suplementaria	Apoyo especial para escuelas diversas. Apoyo en lengua materna. Educación religiosa y cultural	Enseñanza de cultura nacional /lengua materna. Competencia intercultural para todos. Integración
Policía	Los inmigrantes son tratados como un problema de seguridad	La policía se ocupa de la regulación, la vigilancia y la deportación de inmigrantes	Vigilancia intensiva de áreas de inmigrantes	Los agentes actúan como asistentes sociales. Enfoque proactivo anti-racista	Los agentes actúan como gestores de conflictos interétnicos
Conciencia pública	Los inmigrantes son considerados una amenaza potencial	Los inmigrantes son económicamente útiles pero sin ninguna importancia política, social o cultural	Campañas para fomentar la tolerancia hacia las minorías, pero intolerancia de los que no los asimilan	Fiestas y campañas municipales para ‘celebrar la diversidad’	Campañas para enfatizar la fraternidad intercultural
Urbanismo	Se ignora la aparición de enclaves étnicos – se dispersan si surge una crisis	Los enclaves étnicos son tolerados pero considerados temporales	Los enclaves étnicos son considerados un problema urbano. Política de dispersión y aburguesamiento. Oposición al uso simbólico del espacio	Se reconocen los enclaves y el liderazgo de las comunidades étnicas. Regeneración del área. Reconocimiento simbólico, p.ej. minarettes	Fomento de barrios y espacios públicos étnicamente mixtos. La gestión de conflictos una aptitud clave para funcionarios y oenegés

Gobernanza y ciudadanía	Ni derechos ni reconocimiento	Ni derechos ni reconocimiento	Se facilita la naturalización. No hay estructuras consultivas étnicas	Liderazgo comunitario, estructuras consultivas y asignación de recursos con criterios étnicos	Fomento del liderazgo, asociación y consulta transculturales. Reconocimiento del mestizaje. Énfasis en el uso funcional y no simbólico del espacio
--------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	---	---	--

No sería extraño que, habiendo realizado este ejercicio, se descubriera que distintas áreas funcionales operan de modo bastante distinto. Quizás debido a la presencia de un individuo o un equipo fuertes, o en respuesta a una crisis u oportunidad concretas, se descubra que algunas áreas ya operan de una forma intercultural, mientras que otras se comportan de un modo bastante distinto.

Las categorías descritas anteriormente no son exclusivas y puede ser útil ampliar la tabla con otras áreas de políticas y completar las casillas a discreción.

APÉNDICE II

Las figuras clave a las que hay que consultar e involucrar en el proceso de preparación de la estrategia de la Ciudad Intercultural son:

- El alcalde
- Los representantes políticos del ayuntamiento encargados de la integración/diversidad o cuestiones afines y los principales formuladores de políticas.
- Representante(s) municipales de igualdad, diversidad y / o inclusión / cohesión.
- Representante municipal de los servicios comunitarios, así como los de iniciativas culturales y artísticas.
- Directores municipales de programas o iniciativas importantes (como urbanismo, educación, vivienda, economía/empleo, servicios públicos, etc.).
- Directores/coordinadores de proyectos municipales para el proyecto de Ciudades Interculturales.
- Algunos individuos o grupos clave –organizaciones civiles- de diversas comunidades culturales importantes que se prevé que sean las principales beneficiarias de la iniciativa, especialmente grupos inmigrantes/minoritarios.
- Algunos individuos clave de las organizaciones de prensa, operadores educativos y culturales locales.
- Individuos (artistas, periodistas, emprendedores y otros profesionales) con pensamiento crítico, ideas insólitas, voluntad de liderazgo y comprometidos con la diversidad y las relaciones interculturales.
- Si procede, representantes de comunidades religiosas y organizaciones laicas.
- Empresas, sindicatos, asociaciones para la vivienda y otros socios relevantes.
- Organizaciones que lleven a cabo proyectos de integración/interculturales sobre el terreno.
- Investigadores y/o estadistas.

Mientras que consultar a departamentos específicos por separado (tanto por escrito como mediante reuniones organizadas especialmente) resulta útil para ayudar a analizar temas en detalle, organizar reuniones con diversos servicios, que incluyan a profesionales y a la sociedad civil, permite abrir perspectivas y, con el tiempo, crear nuevas relaciones y alianzas que trasciendan las divisiones institucionales y fomenten una confianza y colaboración duraderas entre las autoridades y las organizaciones civiles.