

Cómo codiseñar estrategias de integración con migrantes y otras partes interesadas

Un recurso para ciudades y regiones



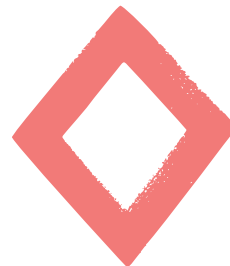
1. Presentación de esta guía

¿Cuál es el objetivo de esta guía?

Esta guía presenta las enseñanzas del proyecto [UNITES](#) (Estrategias de integración urbana a través del codiseño), financiado por el Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI), que cuenta con la participación de profesionales del ámbito de la integración de migrantes de toda Europa. Los objetivos del proyecto UNITES son:

- mejorar los resultados de la integración y aumentar la participación mediante el codiseño de estrategias de integración con las partes interesadas, los ciudadanos y los migrantes vulnerables;
- formar a los profesionales del ámbito de la integración en la gestión de procesos de codiseño utilizando diversas formas de aprendizaje e intercambio de buenas prácticas, y
- sensibilizar sobre las ventajas de un «enfoque pansocial» en materia de integración.¹

Dirigidas por [Eurocities](#), ocho ciudades (Atenas, Bolonia, Düsseldorf, Grenoble Alpes Métropole, Oulu, Praga, Zagreb y Zaragoza), dos organizaciones de migrantes, [UNITEE](#) y [New Women Connectors](#) y el socio de aprendizaje [MigrationWork](#) han formado una comunidad de prácticas para ayudar a cada ciudad a incorporar el codiseño en sus estrategias locales de integración. Para fundamentar el trabajo, se identificaron buenas prácticas en este campo durante la fase de investigación. Esta guía práctica se elaboró junto con un [curso en línea](#) masivo y abierto a disposición de los profesionales que deseen utilizar criterios de codiseño para mejorar la participación y la inclusión en sus estrategias de integración.



1. Entendemos la integración como un proceso dinámico que se desarrolla a nivel local en ciudades, pueblos y comunidades, en el contexto de la migración. Se trata de garantizar la igualdad de acceso de todos los residentes a todas las esferas de actividad que facilitan, en su conjunto, el desarrollo y la prosperidad de la ciudad. Cuando hay lugares que no se «integran» y se permite que la desigualdad estructural se consolide es fácil que el lugar acabe desarticulado como entidad social y económica, es decir, que se «des-integre». Por tanto, luchar por la integración es un esfuerzo que afecta a toda una ciudad y no sólo a los habitantes de barrios marginales o nuevas comunidades. En última instancia, las ciudades integradoras podrán beneficiarse del cambio dinámico que genera la inmigración.

¿A quién va dirigida la guía?

- Toda persona que esté elaborando o pensando en elaborar una estrategia para integrar a los migrantes en su ciudad, pueblo o región y que quiera contar con la participación de los propios migrantes en todo el proceso.
 - quienes estén pensando en elaborar una estrategia de integración y quienes ya la tengan muy avanzada;
 - ciudades que hayan recibido migrantes recientemente y ciudades moldeadas por la migración desde hace décadas o siglos;
 - ciudades pequeñas y grandes, con o sin financiación y otros recursos, ciudades con todo tipo de migrantes, con un volumen grande o pequeño de migrantes, con migrantes establecidos y transitorios, refugiados y otros;
- Migrantes y residentes establecidos que quieran promover su implicación en la elaboración de las estrategias de integración de su ciudad y necesiten mostrarles cómo hacerlo;
- Los actores interesados en la integración de los migrantes que quieran estudiar cómo podrían mejorar su ciudad con la participación de los residentes migrantes.[2](#)

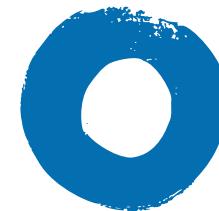
¿Qué encontrará en esta guía?

La guía ofrece una breve introducción al codiseño, seguida de orientaciones sobre:

1. Qué es una estrategia de integración y cómo utilizar el codiseño en las distintas fases de la estrategia
2. Cómo llevar a cabo la coordinación con las partes interesadas
3. Qué métodos de codiseño se pueden utilizar
4. Cómo acceder a las voces silenciadas y llegar a los grupos vulnerables

Cada capítulo contiene información sobre cómo tomar las medidas pertinentes y sobre lo que funciona y lo que no funciona. Además, muestran ejemplos reales de ciudades dentro o fuera del ámbito del proyecto UNITES.

Al final de la guía se ofrecen otros recursos útiles, entre ellos un sistema de referencia (benchmark) de UNITES para identificar los principales factores que favorecen el éxito del codiseño en las estrategias de integración. Se puede utilizar este sistema de referencia para evaluar los criterios que cumple su ciudad y los ámbitos en los que se puede mejorar el uso del codiseño.



2. Hemos optado por utilizar la palabra «residentes» para referirnos a la población de una ciudad (un subgrupo de la cual son sus residentes migrantes) para designar a todas las personas que podrían participar en actividades de codiseño, independientemente de su nacionalidad o estatus de residencia. Como hacen muchas ciudades, también podríamos referirnos a ellos como ciudadanos (locales) para subrayar que la pertenencia a una ciudad está vinculada al hecho de residir en ella, independientemente de la nacionalidad o el estatus de residencia.

¿Qué es el codiseño?

En las políticas públicas, el codiseño es un «**proceso de diseño basado en principios y herramientas creativas y participativas para implicar a distintos tipos de personas y conocimientos en la resolución de problemas públicos**» (Blomkamp 2018).

El codiseño es un enfoque especial e innovador porque

- es un **proceso** iterativo y dinámico, que combina fases abiertas de inspiración y descubrimiento con fases «más acotadas» de experimentación y creación de prototipos
- sus **principios** son igualitarios, es decir, todas las partes pueden y deben participar en el proceso de diseño en pie de igualdad, aportando distintas perspectivas y experiencias;
- utiliza **herramientas** creativas y prácticas, cuyo objetivo es generar aportaciones profundas de todas las personas implicadas.

En consecuencia, el uso del codiseño permite una profunda participación porque trasciende la mera información o consulta a las personas. Es un proceso que permite a las personas participar en pie de igualdad y situar sus propias experiencias en el centro del proceso. Se disuelve la jerarquía entre las personas comunes, los denominados expertos y las autoridades oficiales. El poder se comparte para garantizar la participación de todas las perspectivas posibles pertinentes para el tema en cuestión.

Tal vez conozca los términos cocreación y coproducción, que están relacionados. Así como el codiseño se suele centrar en la fase de elaboración de políticas, lo que exige definir el problema y planificar, la coproducción está más relacionada con la aplicación de políticas y la cocreación engloba todas las fases. Hemos comprobado que, en la práctica, sobre todo cuando se trata del proceso polifacético de la integración de los migrantes, el codiseño suele conducir a la coproducción: los socios siguen colaborando juntos para aplicar la estrategia una vez elaborada.

Aunque por lo general se aplica a pequeña escala, el codiseño también se puede utilizar en estrategias de integración de los migrantes. En los capítulos siguientes ofrecemos numerosos ejemplos de cómo hacerlo. Pero antes, entendamos mejor el concepto de codiseño.



¿Cuál es el origen del codiseño?

El codiseño se inspira en otros ámbitos que lo precedieron, como la renovación de barrios o la atención sanitaria y psiquiátrica, en los que los afectados reclamaban su derecho a opinar y participar. En algunos casos, las estrategias participativas surgen como respuesta al descontento ciudadano con la planificación tecnocrática y paternalista. En otros casos, se introducen porque es necesario garantizar el apoyo público a medidas que podrían ser poco populares o controvertidas.

El codiseño también se inspira en métodos de investigación alternativos, como la investigación de acción participativa, que defiende la necesidad de que la investigación se lleve a cabo junto con las comunidades marginadas y no se limite a estudiar sobre ellas, además de basarse en sus conocimientos desde el principio a la hora de definir los problemas que se van a investigar.

¿Por qué es importante que las ciudades utilicen el codiseño para elaborar su estrategia de integración de migrantes?

La participación de una amplia diversidad de personas y experiencias en la elaboración de la estrategia de integración de migrantes —o de cualquier otra estrategia o servicio, en realidad— exige mayor esfuerzo que trabajar con personas del ayuntamiento o con determinados representantes de las ONG. ¿Y por qué lo hacemos? En la siguiente lista enumeramos los argumentos a favor del uso del codiseño:

- Implicar a las personas afectadas en el diseño de una estrategia facilita la respuesta eficaz a sus necesidades.
- En situaciones de crisis, concretamente, aprovechar los conocimientos de los miembros de la comunidad es muy valioso para comprender con rapidez lo que ocurre y lo que se necesita.
- El codiseño refuerza la participación democrática y demuestra que las experiencias de las personas se toman en serio, lo cual es importante frente a la presión de los medios de comunicación o los políticos que socavan la legitimidad de los migrantes en nuestra sociedad.
- Los métodos del codiseño acercan a los ciudadanos porque permiten intercambiar opiniones y compartir un sentimiento de ciudadanía.
- El codiseño brinda la oportunidad de demostrar que los migrantes son participantes activos en la formación de nuevas comunidades y no «beneficiarios» pasivos.

Estos argumentos le pueden ayudar a defender el codiseño frente a colegas o políticos. Los principios en cuestión también gozan de un creciente apoyo político: tanto el [Pacto Mundial sobre los Refugiados](#) y el [Plan de Acción en materia de Integración e Inclusión](#) de la UE recomiendan que las autoridades públicas impliquen a los migrantes y las organizaciones de migrantes en el diseño de las políticas que les conciernen.



2. Cómo aplicar el codiseño en la elaboración de estrategias de integración en todo el ciclo de políticas

¿Qué es un enfoque estratégico para la integración de los migrantes?

El enfoque estratégico para la integración de los migrantes

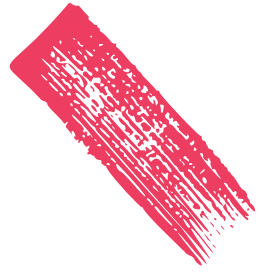
- Define los valores que guían la integración y cualquier elemento que pueda restringirla o limitarla al desarrollar las medidas pertinentes
- Fija objetivos a medio y largo plazo
- Incluye todas las áreas pertinentes de las competencias de la ciudad
- Recopila información para comprender el contexto y las necesidades
- Define las acciones y los recursos necesarios para su ejecución
- Debe acordarse con los niveles políticos y administrativos adecuados
- Promueve la coordinación entre diversos agentes y partes interesadas
- Prevé y apoya la respuesta a las crisis, incluidos los mecanismos para aprender de ellas con vistas a mejorar la estrategia continuamente.



El [proyecto europeo Connection](#) coordinado por Eurocities redactó una [Guía integral para elaborar enfoques estratégicos para la integración de los migrantes \(en inglés\)](#). Puede leerla junto con esta guía si desea obtener más información sobre cómo elaborar una estrategia de integración. Sin embargo, el propósito de la presente guía es abordar el modo de incorporar el codiseño a tales procesos.

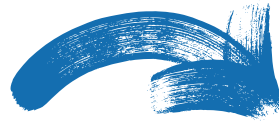
Cómo codiseñar una estrategia de integración en todo el ciclo de políticas

El desarrollo de cualquier estrategia —incluida la estrategia de integración— consta de cuatro etapas que se deben aplicar a lo largo de todo el ciclo de políticas: evaluación de las necesidades, plan de acción, ejecución y seguimiento, y evaluación y codiseño.



Los migrantes «asesores» contribuyen a evaluar el efecto de la estrategia

Evaluación



Análisis de las necesidades



Los residentes migrantes identifican las necesidades de sus comunidades que no se han atendido y lo que debería cambiar

Los representantes de los migrantes forman parte de las estructuras y los procesos que supervisan y comprueban el estado de ejecución de la estrategia



Co-designing an integration strategy across the policy cycle



Plan de acción



Los residentes migrantes proponen acciones que pueden responder a las

En la aplicación de la estrategia, las organizaciones de migrantes desempeñan un papel acorde a sus capacidades y ámbitos de especialización



Ejecución y seguimiento



Veamos con mayor detenimiento cómo podemos aplicar el codiseño en cada una de las etapas, basándonos en ejemplos de la vida real.

Etapa 1

Evaluación de las necesidades

El primer paso es identificar las necesidades de las comunidades de migrantes y lo que debería cambiar. La evaluación de las necesidades debe ser objetiva e integradora y debe abordar los retos, los obstáculos y las desigualdades que afrontan los migrantes. Hay varias formas de implicar a las comunidades de migrantes a la hora de evaluar sus necesidades, por ejemplo, mediante encuestas, diálogos abiertos o talleres que cuenten con la participación de representantes o asociaciones de migrantes.

EJEMPLO DE LA VIDA REAL

Cartografía de las trayectorias de los recién llegados a Nantes

En 2011, la ciudad francesa de Nantes encargó al consejo de migrantes, el Conseil Nantais de Citoyenneté des Étrangers (CNCE), que hiciera aportaciones a sus políticas de acogida. En cumplimiento de su mandato, el CNCE trazó un mapa de las trayectorias vitales de los migrantes de la ciudad en los primeros años posteriores a su llegada, junto con las necesidades de información y apoyo que surgieron en dichas trayectorias. Esta iniciativa dio lugar a la publicación, en 2013, de una guía de acogida con recomendaciones de actuación. La función del CNCE se complementó con talleres y encuestas sobre las experiencias de los usuarios para conocer mejor sus necesidades. El CNCE también participó en la revisión de la guía municipal de servicios de información y asesoramiento para migrantes recién llegados. La última edición, publicada en 2019, es un [directorio práctico de 72 páginas](#) de servicios y facilidades de Nantes.

Etapa 2

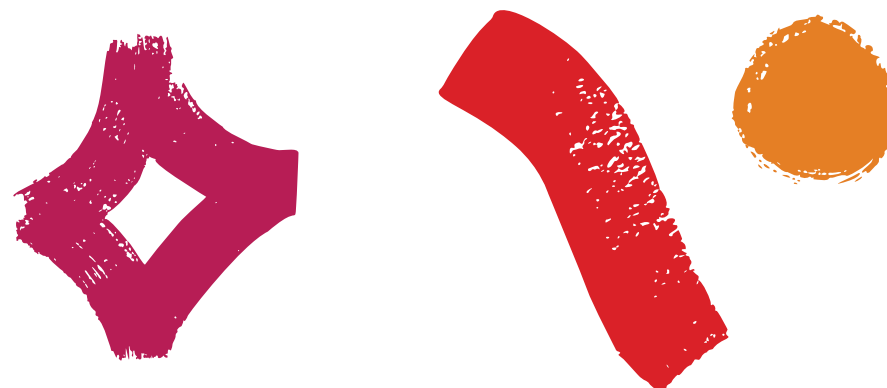
Plan de acción

Una vez identificadas las necesidades, la autoridad municipal, junto con los residentes migrantes y otras partes interesadas, debe proceder a diseñar y planificar las medidas que se deben adoptar para satisfacerlas. Esto puede incluir, por ejemplo, la organización de diálogos o asambleas de ciudadanos. El plan de acción final debe vincular las medidas a objetivos claros, definir quién es responsable de cada medida, asignar recursos y establecer un calendario para las medidas.

EJEMPLO DE LA VIDA REAL

São Paulo y su primer Plan municipal de políticas para inmigrantes

La ciudad de São Paulo (Brasil) definió las medidas de su primer [Plan municipal de políticas para inmigrantes \(2021-2024\)](#) junto con el Consejo Municipal de Inmigrantes (CMI). Creado en 2017, el consejo se divide a partes iguales entre a) representantes de la autoridad pública y b) grupos, asociaciones y personas migrantes. Tras una serie de talleres y tres días de debate y deliberación, se acordaron ochenta propuestas de acciones finales con objetivos, indicadores y un marco temporal.



Etapa 3

Ejecución y seguimiento

Para ejecutar la estrategia puede ser necesario contar con la participación de una amplia diversidad de partes interesadas, en función de sus capacidades y campos de especialización. Los representantes de los migrantes deben participar en el seguimiento y la comprobación de la ejecución de la estrategia a lo largo de toda su duración, así como informar sobre ella para permitir las correcciones que sean necesarias.

EJEMPLO DE LA VIDA REAL

Liverpool y su enfoque de ciudad acogedora

La ciudad de Liverpool (Reino Unido) desarrolló su estrategia «[Nuestra Liverpool](#)» para cumplir con el compromiso asumido en 2013 de convertirse en una [Ciudad Santuario](#). Para ello incorporó un enfoque de ciudad acogedora en todas las áreas del ayuntamiento y redactó una estrategia impulsada por grupos de trabajo mixtos (representantes de la ciudad y de ONG/migrantes) sobre temas como la educación, el idioma y la vivienda. Cuando la estrategia llegó a su fin en 2022, el proceso de elaboración de una nueva estrategia se basó en lo que la ciudad había aprendido sobre la participación de los migrantes y la coproducción. El ámbito de aplicación original de «Nuestra Liverpool», dirigido especialmente a los refugiados y los solicitantes de asilo, se tuvo que ajustar para poder abarcar un amplio grupo de ciudadanos vulnerables de la UE que surgió a consecuencia del Brexit. Se creó un grupo de migrantes para asesorar y supervisar la labor de los subgrupos que trabajan en los distintos temas de la estrategia. La estrategia original había previsto la creación de un consejo de migrantes formal que nutriera a los subgrupos. Sin embargo, los representantes del grupo de migrantes resultaron ser más influyentes a través de su presencia directa en todos los subgrupos temáticos. Una de las numerosas medidas diseñadas con la participación de migrantes fue la capacitación sobre el sistema de asilo para el personal del ayuntamiento, en colaboración con el grupo Refugee Women Connect.

Etapa 4

Evaluación

La última etapa del ciclo de políticas es evaluar si la estrategia ha logrado lo que se proponía. Las evaluaciones participativas ofrecen tanto a los que aplican la política como a los que se ven afectados por ella la posibilidad de pensar si les ha funcionado y cómo podrían adaptarla y cambiarla en el futuro. La participación de los migrantes en el proceso de evaluación permite asumir responsabilidades y obtener una imagen más completa y precisa de los avances y de los posibles desafíos pendientes.

EJEMPLO DE LA VIDA REAL

Bolonia y su revisión participativa de los servicios educativos

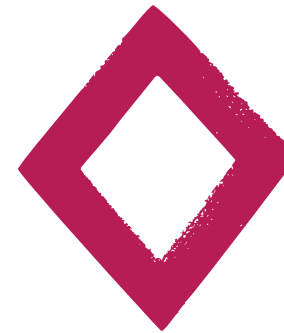
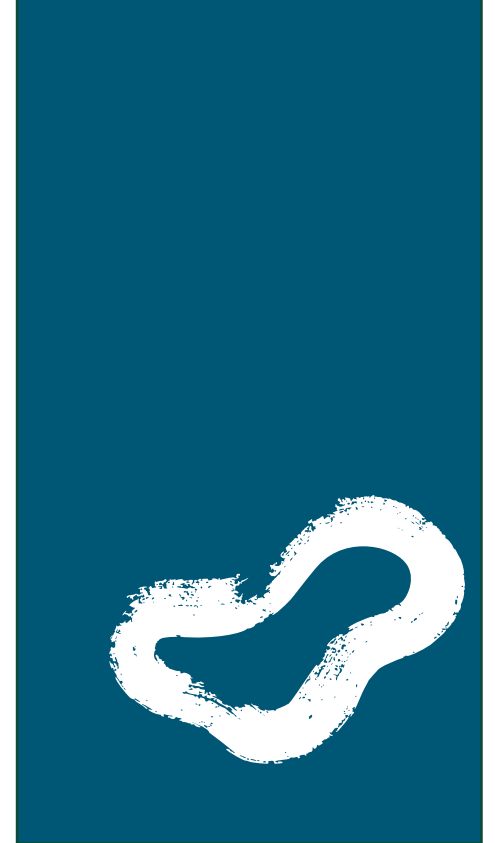
En 2018, la ciudad italiana de Bolonia adoptó un plan de acción local —que se actualizó en 2021 y 2023— para promover criterios administrativos no discriminatorios y basados en los derechos humanos para los nuevos residentes. Para revisar y reforzar el trabajo de los departamentos y servicios municipales a fin de cumplir los objetivos del plan de acción propuesto, el ayuntamiento creó un panel de auditoría en el que participan residentes de Bolonia de origen migrante para llevar a cabo una revisión participativa piloto de los servicios educativos de la ciudad. Se celebraron reuniones y se utilizaron diversos métodos de divulgación para que los migrantes pudieran dar su opinión sobre los servicios en cuestión. Está previsto que a finales de 2024 estén listas las recomendaciones del panel de auditoría basadas en los datos recogidos, con el objeto de mejorar la contribución de los servicios educativos a los objetivos de diversidad e igualdad.

En [este vídeo](#) podrá escuchar a los actores que participaron en la revisión.



Una lista de control: codiseñar estrategias de integración en todo el ciclo de políticas significa...

- ❑ Reconocer la condición de expertos de los residentes migrantes basándose en su experiencia personal, que se considerará tan válida como los conocimientos técnicos o formalmente reconocidos.
- ❑ Garantizar una participación activa y sustancial que no se limite a la mera consulta.
- ❑ Utilizar enfoques de codiseño a lo largo de todo el ciclo de políticas de la estrategia de integración, desde el análisis inicial de las necesidades hasta su ejecución y evaluación.
- ❑ Cuando, por razones prácticas, resulte difícil convocar a los residentes comunes a diario, se organizarán reuniones puntuales para brindarles la oportunidad de informarse sobre lo que esté sucediendo.



3. Codiseñar con las partes interesadas

¿Qué son las partes interesadas?

Las partes interesadas son personas u organizaciones con un interés o una inquietud respecto a determinadas decisiones, en nuestro caso, la estrategia de integración de la ciudad y las medidas adoptadas para aplicarla. Presentamos a continuación algunas partes interesadas que pueden ser relevantes en la estrategia de integración de migrantes y las preocupaciones que pueden tener.



Docente de primaria

«Mis alumnos son niños que necesitan saber que pertenecen a este lugar, me preocupa que a veces sus familias sean acosadas o explotadas. Necesito apoyo para que se instalen en la escuela y puedan prosperar.»



Fundación benéfica local

«Ayudamos a las personas necesitadas de nuestra ciudad. Queremos ayudar a los recién llegados. ¿Dónde puede ser más eficaz nuestra ayuda? ¿Qué organización podríamos financiar?»



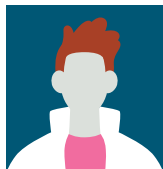
Líder comunitario

«Me preocupa que nuestra administración se limite a reaccionar frente a las cosas. ¿Dónde está el plan? ¿Por qué no lo comparten con nosotros?»



Líder religioso

«Queremos que nuestra ciudad sea acogedora. Tengo a veinte personas que quieren ayudar a estas nuevas comunidades, pero no tienen ni idea de dónde enviar a estas personas ni lo que pueden hacer.»



Coordinador de respuesta a emergencias

«Cada vez que llega un grupo nuevo que no estaba previsto nos movilizamos para recibirlo, implicamos a todas las partes interesadas y resolvemos la situación. Pero luego se van y nosotros volvemos a lo que estábamos haciendo, pero después tenemos que empezar de nuevo la próxima vez.»



Alcalde

«El gobierno central nos dice que debemos desarrollar una estrategia, pero lo que no sé es cómo convencer a los residentes, me preocupa que piensen que los migrantes reciben un trato especial. ¿Y de dónde vamos a sacar los recursos?»



Empresa local

«Es estupendo que hayan llegado estas personas, en mi empresa estamos siempre con falta de personal. ¿Están cualificados? ¿Puedo contratarlos? ¿Tengo ayuda para hacerlo y apoyarles si son nuevos en nuestros sistemas e ideas de gestión de personal?»



Líder de la comunidad migrante

«Nuestra gente tiene derechos, pero no los conocen o no saben cómo reclamarlos. Queremos participar en la planificación y el seguimiento de los servicios que están a su disposición: que no haya nada sobre nosotros sin contar con nosotros.»



Organizador voluntario

«Necesitaremos formar a nuestros voluntarios sobre quiénes son estas personas nuevas y los problemas que puedan surgir al trabajar con ellas. También tenemos que saber qué servicios hay para ellos y cómo derivarlos.»



Esta sección gira en torno a la coordinación del ayuntamiento con los actores que tienen un interés en la estrategia de integración **en calidad de profesionales, expertos o representantes institucionales de las autoridades públicas y la sociedad civil**. Los migrantes y otros residentes de la ciudad también tienen interés en una estrategia de integración y deben participar en su diseño, pero por razones diferentes. Tienen **derecho** a participar como **ciudadanos, contribuyentes, residentes y usuarios de servicios**. Su participación también requiere métodos diferentes y mayor preparación, por lo que hablaremos de dichos métodos por separado en el capítulo siguiente. Sin embargo, es importante que todas las partes interesadas entiendan la necesidad de implicar plenamente a los migrantes en el codiseño.

El codiseño de estrategias de integración con **profesionales, expertos o representantes institucionales** es un punto de inflexión porque dejamos de entender la integración como una tarea intersectorial de diversos departamentos de la ciudad (como vivienda, sanidad, empleo, educación) para adoptar un **enfoque colaborativo de toda la sociedad** que concibe la integración como una tarea compartida entre el ayuntamiento y la sociedad civil. Tampoco conviene olvidar que el hecho de trabajar con la sociedad civil no hace obsoleta la coordinación entre sectores y niveles de gobierno.



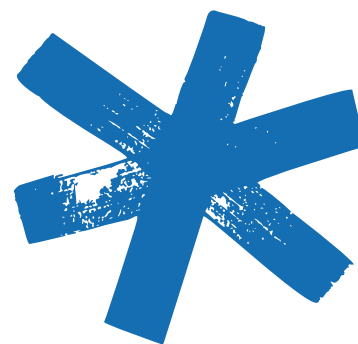
Cómo elegir a las partes interesadas

La elección de las partes interesadas que deben participar en la estrategia de integración depende en gran medida del enfoque de la estrategia y su contexto local. Para saber si las partes interesadas son relevantes conviene hacerse las siguientes preguntas:

- ¿**Están ya participando** en la ejecución de algún componente de la estrategia de integración, por ejemplo, como proveedores de servicios?
- ¿Muestran un gran **interés** por formar parte de la estrategia?
- ¿**Pueden influir** en los resultados de la estrategia por el poder que tienen?
- ¿Disponen de **conocimientos** pertinentes para mejorar la estrategia?

Si alguna de las respuestas, en relación con la parte interesada en cuestión, es afirmativa, conviene implicarla. No obstante, es posible que haya que convencer a las partes interesadas más influyentes. Por lo tanto, es importante preparar bien los argumentos a favor de su participación antes de dirigirse a ellas.

El programa [URBACT](#) ha desarrollado herramientas para ayudarle a decidir con qué partes interesadas puede trabajar, por ejemplo [mapas de partes interesadas](#) para ordenarlas por sector y una [matriz de poder e interés](#) para pensar a quién implicar.



Ejemplos de órganos de coordinación de las partes interesadas en la vida real

Presentamos a continuación algunos modelos de coordinación de las partes interesadas que inspiraron a los socios de UNITES.

Mesa por la Convivencia de Fuenlabrada

La «Mesa por la Convivencia» de Fuenlabrada, una ciudad de más de 200 000 habitantes situada a las afueras de Madrid (España), es un órgano de partes interesadas que comenzó, hace dos décadas, como una iniciativa popular de grupos de migrantes y minorías culturales, asociaciones de padres, asociaciones vecinales y la organización local de LGBT para fomentar las relaciones interculturales.

Cuando la «Mesa» pasó a ser una asociación formal, en 2020, estableció un acuerdo de cooperación formal con el ayuntamiento. A través de un plan de trabajo anual, decidido conjuntamente por la Mesa y el ayuntamiento, presta diversos servicios, como intervenciones en escuelas y laboratorios de políticas anuales, en los que concejales y funcionarios se reúnen con organizaciones de la sociedad civil para debatir temas de actualidad relacionados con la migración y la interculturalidad. Algunos de los temas tratados en laboratorios anteriores son la «segunda generación», la mujer, el trabajo y «la ciudad de plenos derechos». Los debates y las decisiones del laboratorio se publican y se transmiten al consejo municipal. Además, la Mesa trabaja en equipo con el ayuntamiento en proyectos de aprendizaje. En el marco del proyecto CAMUS, financiado con fondos europeos, la Mesa se encargó de realizar auditorías piloto de los servicios locales para detectar y erradicar la discriminación estructural.

Javier Bokesa Abia, una de las personas que participó intensamente en el desarrollo de la Mesa y actual concejal de Participación Ciudadana y Cooperación Exterior, habla de ello en [este vídeo](#).

«AGORA», consejo de refugiados de Grenoble Alpes Métropole

Grenoble Alpes Métropole (GAM) es una entidad intermunicipal francesa que cuenta con unos 450 000 habitantes, de los cuales unos 2 000 son refugiados de la Convención de Ginebra y otros 2 000 han huido de Ucrania.

En el marco del proyecto UNITES, GAM decidió dar más voz a los refugiados a través de un órgano participativo llamado AGORA, compuesto por refugiados de diversos orígenes. El principal objetivo de AGORA es ofrecer un canal para que los refugiados puedan opinar sobre las políticas que les conciernen, como evaluar los servicios y proyectos destinados a ellos o participar en el diseño de la «casa de la hospitalidad», un proyecto emblemático que Grenoble está planificando en la actualidad.

Las organizaciones que participan en las políticas de acogida de refugiados de GAM desarrollaron conjuntamente el modelo de AGORA y reclutaron a refugiados para formar parte del nuevo consejo. Los doce miembros recibieron formación para hablar en público y sobre el contexto de la política local. También pueden recibir apoyo lingüístico si es necesario.

Algunos de los actores que intervienen en AGORA hablan de ello en [este vídeo](#).

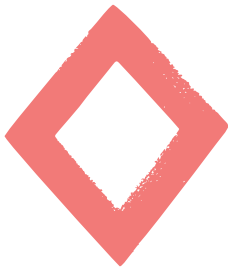


Estrategia y foro de integración de Yorkshire y Humber

En 2021, Migration Yorkshire, una asociación regional dirigida por las autoridades locales, creó el [Foro de integración de refugiados de Yorkshire y Humber \(YHRIF, por sus siglas en inglés\)](#) para supervisar la aplicación de la nueva [estrategia y plan de acción para la integración de los refugiados](#). En ese proceso, Migration Yorkshire contó con la participación de más de 250 partes interesadas a través de una serie de talleres temáticos y regionales, cuestionarios en línea en cinco idiomas y redes de participación de refugiados.

Desde enero de 2023, el número de [miembros del Foro](#) es de 36 personas, entre ellas un representante de grupos comunitarios dirigidos por refugiados y cinco expertos con experiencia en redes de participación, así como representantes de servicios gubernamentales nacionales y locales, por ejemplo, escuelas, bibliotecas, servicios de empleo, policía, sindicatos y ONG que prestan asistencia a los refugiados. La presidencia del Foro está compartida por el Responsable de Participación de los Refugiados de Migration Yorkshire y por un representante del ayuntamiento de Bradford. Migration Yorkshire se encarga de la secretaría y de otras tareas de apoyo al Foro. El Foro celebra cuatro reuniones temáticas anuales sobre temas como la integración/interacción social, el espíritu empresarial de los refugiados y la salud y el bienestar.

Los presidentes del Foro de partes interesadas se presentan y hablan de la integración social en [este vídeo](#) y en [este vídeo](#).



3. Organizaciones creadas y dirigidas por los propios migrantes

Cómo lograr que funcione la participación de las partes interesadas: lista de control

- Los órganos de partes interesadas deben tener un **mandato claro y de largo plazo** del ayuntamiento que les otorgue autoridad para actuar, y un propósito claro, por ejemplo, una función en el codiseño de medidas y en la supervisión de la aplicación de la estrategia de integración.
- Es importante que los órganos de partes interesadas se **concentren especialmente en las organizaciones dirigidas por migrantes**³ y/o líderes comunitarios. Su participación también refuerza la confianza entre la municipalidad y estas comunidades.
- Si los órganos de partes interesadas parecen clubs de debate sin un **mandato o propósito claro**, los participantes no tardarán en frustrarse y pensar que todo es una pérdida de tiempo.
- Es necesario que tengan un buen **moderador o facilitador**. Lograr que un **representante político** asista o presida las reuniones de los órganos de partes interesadas puede ser una forma de demostrar que el grupo es importante para el ayuntamiento. La moderación también es importante para abordar los conflictos y la competencia.
- Si el órgano es demasiado grande para trabajar en conjunto con eficacia, es conveniente crear **grupos de trabajo** permanentes sobre diversos temas, como se ha hecho en el [Centro de coordinación de Atenas para asuntos de migrantes y refugiados](#).
- Los órganos de partes interesadas necesitan recursos para gestionar con eficacia los asuntos cotidianos, por ejemplo, una secretaría financiada por el ayuntamiento.
- En caso de que haya acuerdos separados de codiseño con residentes migrantes (véase el capítulo siguiente), es necesario que la relación entre ellos se defina claramente desde el principio y se revise periódicamente.
- Es importante fomentar una perspectiva de futuro en las partes interesadas, PERO puede que no quieran o no puedan comprometerse a largo plazo. Se les puede incentivar con la adopción de mecanismos de **revisión periódica de la membresía** y la gestión de la rotación.

4. Manual de herramientas para el codiseño con residentes migrantes

En el capítulo anterior abordamos la manera de trabajar con partes interesadas que representan a las instituciones. En este capítulo ahondaremos en la manera de codiseñar con migrantes y otros residentes interesados, cuyas necesidades, experiencias y esperanzas deben hallar respuesta en la estrategia de integración.

Presentamos a continuación algunas herramientas de codiseño que han dado buenos resultados en el campo de la integración y varios consejos sobre cómo colaborar con los residentes migrantes. En la sección siguiente, analizaremos la manera de garantizar la participación de todos los segmentos de residentes migrantes, con especial atención a los grupos vulnerables.

HERRAMIENTA

Teatro del Foro (también llamado «teatro de los oprimidos»)

¿De qué se trata? Es una forma de teatro que expone problemas sociales y explora posibles soluciones en interacción con el público.

¿Cuándo utilizarlo? Puede ser una manera eficaz de enriquecer un análisis de necesidades para identificar los principales retos que afrontan determinados grupos de migrantes.

¿En qué consiste? Se muestra al público una breve obra de teatro en la que el protagonista se encuentra con una forma de opresión u obstáculo que no puede superar. Tras la representación, el público puede subir al escenario y sugerir alternativas que podría haber elegido el protagonista, creando así una especie de debate teatral.

Ventajas: Es una manera excelente de trabajar con grupos socialmente excluidos y desempoderados, ya que les ofrece un espacio importante para exponer sus problemas en profundidad. El formato lúdico puede resultar atractivo para quienes no se sienten cómodos con la lectura de documentos o la participación en talleres.

Retos: Se requieren competencias especializadas para supervisar la creación de una obra teatral profunda y poderosa. Asimismo, cabe señalar que la transición del teatro del foro hacia propuestas de acción concretas para la estrategia de su ciudad puede demandar un tiempo considerable.

Ejemplo: Govan & Craigton Integration Network – Grupo de Teatro del Foro en colaboración con The Unfinished Picture Project

El [grupo](#) se creó en Glasgow, en el año 2011, con el objeto de concebir un teatro del foro que promoviera el diálogo sobre los problemas que afrontan muchos de los migrantes que forman parte del grupo. Hicieron una obra titulada «The Roundabout» (La rotonda) sobre «la naturaleza tediosa y circular del proceso de asilo en el que las personas quedan atrapadas, con un acceso a los servicios limitado y escaso control sobre su destino». La obra cuenta las vicisitudes de una familia que trata de abrirse paso en el laberinto burocrático. La obra también toca otros temas más amplios que se relacionan con la condición de ser «recién llegado», por ejemplo, cuestiones de «integración», el papel que cumplen las comunidades como entornos que pueden ser acogedores u hostiles, la cobertura mediática, cómo contribuir a las comunidades, compartir habilidades, fortalezas e historias.

La experiencia de Glasgow demuestra que el teatro del foro puede identificar necesidades concretas y fundamentar la adopción de nuevas medidas.



HERRAMIENTA

Diálogos ciudadanos

¿De qué se trata? Participación y diálogo profundo con los residentes locales para identificar puntos en común y buscar soluciones de mutuo beneficio a problemas complejos.

¿Cuándo utilizarlo? Cuando es necesario analizar necesidades y planificar acciones para abordar problemas complejos que crean divisiones entre la población local.

¿En qué consiste? Son una serie de actividades (llevadas a cabo sobre todo mediante entrevistas, grupos de discusión y talleres) para entablar una conversación con la población.

Ventajas: Tiene el potencial de superar obstáculos y prejuicios a través de la interacción; funciona bien en ámbitos que suelen ser controvertidos o donde los hechos sean cuestionados; garantiza un enfoque equilibrado de la toma de decisiones porque permite escuchar todas las voces.

Retos: Es un proceso bastante largo que requiere generar confianza y crear espacios seguros, de modo que las personas con ideas opuestas estén dispuestas a intercambiar opiniones; exige la intervención de un facilitador o mediador competente, lo que puede encarecer el proceso.

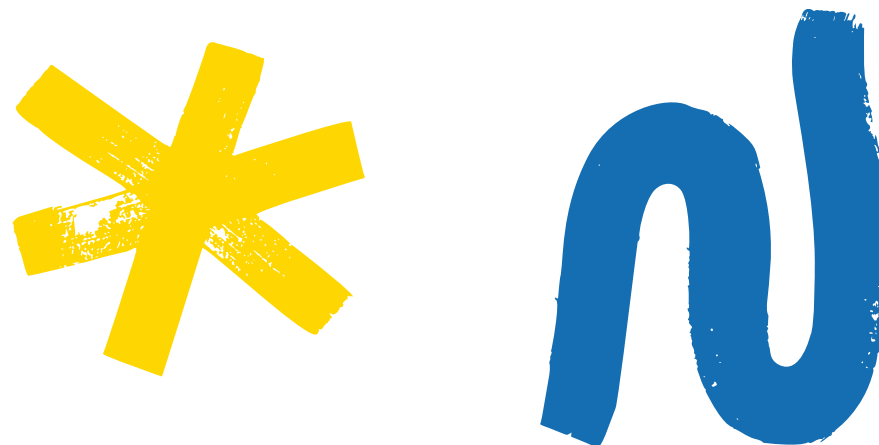
Ejemplo: Diálogos ciudadanos en Mörsil (Suecia)

Mörsil, un pequeño pueblo del norte de Suecia, organizó un «diálogo ciudadano» piloto sobre la integración social y cómo quieren convivir los residentes. El objetivo era reforzar la capacidad colectiva, mejorar la comprensión y la interacción entre distintas comunidades, incrementar la participación activa y el compromiso en la comunidad local y lograr que la municipalidad entienda mejor las capacidades de Mörsil como comunidad.

Se entrevistó a setenta ciudadanos en total (8 % de la población) y a personal municipal y políticos locales. Algunos fueron invitados a participar a través de grupos comunitarios locales, otros fueron contactados por personal municipal que hablaba árabe y somalí; también se recurrió a los servicios de intérpretes cuando fue necesario. Las entrevistas se llevaron a cabo en las casas, los lugares de trabajo, a la salida del supermercado, en la escuela, en horario laboral, por la tarde y los fines de semana.

Las respuestas se agruparon en siete temas recogidos en un «informe de perspectivas». A continuación, se organizaron cuatro reuniones/talleres de diálogo que contaron con la participación de los ciudadanos (incluidos los migrantes) y de un facilitador externo. Estos actos sirvieron para impulsar tres proyectos prácticos dirigidos por ciudadanos para aumentar la cohesión comunitaria. Los participantes en los diálogos ciudadanos rellenaron un formulario de opinión tras la reunión final. Los resultados de la encuesta mostraron que los participantes se habían sentido escuchados, habían podido expresar sus opiniones y tenían la sensación de haber contribuido al cambio.

Puede obtener más información [aquí](#) (en sueco).



HERRAMIENTA

Investigadores comunitarios

¿De qué se trata? Son personas que reciben formación para llevar a cabo investigaciones en su propia comunidad.

¿Cuándo utilizarlo? Es una herramienta excelente en las etapas de análisis de necesidades y políticas de evaluación.

¿En qué consiste? Consiste en formar a personas de determinadas comunidades de migrantes para que participen en actividades de investigación sobre cuestiones que afectan a sus comunidades.

Ventajas: Los investigadores comunitarios suelen tener experiencias, conocimientos culturales y lazos sociales que les permiten establecer un vínculo estrecho con los participantes y recabar puntos de vista más auténticos.

Retos: Ofrecer una formación adecuada a los investigadores comunitarios puede ser un proceso largo que consume muchos recursos; la experiencia personal de los investigadores comunitarios puede generar sesgos.

Ejemplo: «Conectores comunitarios» de Düsseldorf

En el marco del proyecto UNITES de Eurocities, Düsseldorf creó un grupo piloto de «conectores comunitarios» cuya misión es recabar las opiniones, las necesidades y los puntos de vista de los migrantes que viven en la ciudad para obtener nuevas perspectivas que puedan servir de base a las políticas.

Tras una convocatoria abierta, se reclutó a un grupo piloto de conectores comunitarios voluntarios. El grupo recibió formación en temas como la organización política de la ciudad, el acercamiento a la comunidad y los métodos de investigación social. La primera tarea de investigación que se asignó a los conectores comunitarios fue recabar la opinión de los migrantes sobre los servicios de asesoramiento de la ciudad. Paralelamente, se les animó a ampliar su red de contactos y buscar más residentes migrantes que quisieran sumarse al grupo a fin de tender puentes, sobre todo a los residentes migrantes más vulnerables de la ciudad.

A largo plazo, los conectores comunitarios desempeñarán un papel importante a la hora de actualizar la estrategia de integración y mejorar la eficacia de las estructuras de coordinación de la ciudad. En tal caso, es importante que tanto la ciudad como los nuevos conectores comunitarios eviten generar expectativas demasiado altas: recordemos que los conectores comunitarios son voluntarios no remunerados.

Puede obtener más información sobre los conectores comunitarios en [este vídeo](#).

HERRAMIENTA Evaluadores encubiertos

¿De qué se trata? Es una forma de auditar los servicios con la participación de usuarios voluntarios que han sido capacitados. Fingen ser usuarios corrientes de los servicios, pero aportan sus observaciones respecto a la experiencia, por lo que se les puede calificar de evaluadores «encubiertos».

¿Cuándo utilizarlo? Es muy útil en la etapa de seguimiento y evaluación de la política, ya que los resultados recopilados pueden ofrecer una idea más clara de la experiencia de los usuarios respecto a un servicio concreto, como las oficinas de asesoramiento sobre migración.

¿En qué consiste? Para hacer un ejercicio de «evaluación encubierta» es necesario contar con migrantes capacitados que se hagan pasar por usuarios del servicio e interactúen con el personal como lo harían normalmente. Los participantes deben ser usuarios, actuales o posibles, del servicio en cuestión. Es importante que reciban una preparación y un apoyo adecuados para llevar a cabo la tarea «encubierta», así como una compensación adecuada por su tiempo y esfuerzo.

Ventajas: Es una forma eficaz de obtener la perspectiva de los beneficiarios/clientes reales de un servicio.

Retos: Es necesario que los evaluadores encubiertos estén bien preparados y cuenten con el apoyo necesario para realizar su trabajo.

Ejemplo: Evaluación encubierta en Londres (Reino Unido)

La prestación de servicios de asesoramiento de calidad en materia de inmigración es fundamental para que los migrantes puedan regularizar su situación y llevar una vida plena, productiva y saludable. Toynbee Hall, una organización que trabaja en el East End de Londres, sabía que el servicio de asesoramiento y apoyo en materia de inmigración para personas en situación de pobreza o indigencia era muy desigual en el distrito y se propuso documentar la situación para una futura estrategia de mejora.

A fin de conocer la experiencia de asesoramiento sobre inmigración en todo el distrito, formaron un equipo de seis investigadores comunitarios para que ayudaran

con la «evaluación encubierta». Todos ellos eran migrantes reclutados mediante anuncios públicos difundidos por diversos canales: anuncios en la comunidad local y en grupos sin ánimo de lucro, además de carteles y redes sociales en línea. Recibieron capacitación sobre el objetivo de la evaluación, la ética de la investigación y las técnicas de investigación.

Con la ayuda de los evaluadores principales, elaboraron escenarios en los que se hacían pasar por migrantes con problemas genuinos de inmigración y concertaron entrevistas o conversaciones preliminares con proveedores de asesoramiento sobre inmigración. Observaron que el servicio de asesoramiento sobre inmigración ofrecido en el East End de Londres era, en general, difícil de entender para los migrantes y que el asesoramiento jurídico gratuito era cada vez más limitado tras los recortes del programa de asistencia jurídica. Los investigadores comunitarios también detectaron diferencias notables en la calidad del asesoramiento sobre inmigración, desde alentar a los clientes a presentar casos inviables a no informarles sobre opciones de asesoramiento gratuito en otra parte o darles consejos erróneos que habrían tenido consecuencias catastróficas para los clientes. También descubrieron ejemplos de violación de la ética profesional. El informe que se publicó tuvo amplia distribución y fue muy citado.

En muchos de los métodos de codiseño, las **herramientas digitales**, por ejemplo, encuestas en línea, aplicaciones especializadas de participación ciudadana y plataformas para talleres virtuales, permiten mayor participación y ofrecen rápida retroalimentación, además de reducir los costes logísticos en comparación con los eventos presenciales. Sin embargo, el uso de herramientas digitales conlleva retos relacionados con la accesibilidad, la privacidad y la usabilidad. No todos los migrantes tienen el mismo acceso a Internet, smartphones u ordenadores (aunque lo tengan, podrían necesitar formación sobre el uso eficaz de estas herramientas). Por tanto, este tipo de herramientas puede excluir a quienes ya están marginados y reforzar las desigualdades existentes. También puede haber problemas de privacidad y seguridad de los datos que limiten la participación, por ejemplo, migrantes en situación precaria. Las herramientas digitales se pueden utilizar en paralelo con formas no digitales de codiseño para aprovechar sus ventajas sin excluir a nadie.

Los métodos que hemos presentado aquí son solo un punto de partida. Hay herramientas de codiseño muy completas, como la de la organización benéfica [Involve](#) de Reino Unido, donde se puede hallar más inspiración.

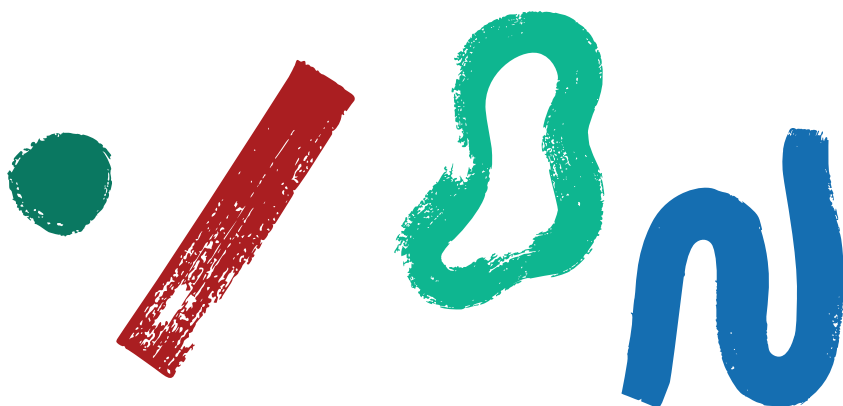
Consejos para utilizar herramientas de codiseño con migrantes y otros residentes locales

Los procesos de codiseño deben **tener una intención clara y estar orientados a la acción**. Es importante tener claro por qué se aplican estos procesos y qué resultados se esperan.

- ❑ ¿En qué tema desea que le den su opinión?
- ❑ ¿Por qué les pide que participen y qué tendrían que hacer?
- ❑ ¿Qué resultados espera obtener?
- ❑ ¿Cómo va a informarles de los resultados y de qué modo pueden seguir contribuyendo?

Es necesario situar a los residentes de la ciudad en el centro del proceso.

- ❑ Identifique a las personas que pueden aportar información sobre experiencias cotidianas en su área de actuación.
- ❑ Determine qué voces no han sido escuchadas e invite a los grupos marginados para promover el acceso y la participación y mejorar la representación y la diversidad (más información al respecto en el próximo capítulo).
- ❑ Identifique quién puede ofrecer una perspectiva capaz de transformar los paradigmas y supuestos actuales.



Elija métodos de codiseño que **permitan la participación sostenida y desarrollen relaciones y competencias**.

- ❑ La participación puntual (por ejemplo, participar en una encuesta) está bien.
- ❑ La participación reiterada (por ejemplo, ser miembro de un foro consultivo) es mejor.
- ❑ La participación sostenida a largo plazo es la mejor opción: permite participar de manera activa y establecer relaciones con la ciudad y sus comunidades, y con los distintos grupos.
- ❑ Diseñe los espacios de participación de forma colaborativa, porque de este modo no sólo se garantiza la máxima accesibilidad, sino que también cambia la dinámica de poder y promueve el sentido de propiedad y responsabilidad.
- ❑ Formule las preguntas adecuadas: utilice preguntas abiertas y piense cómo puede incentivar respuestas innovadoras e inesperadas. Es importante formular preguntas relevantes y respetar el tiempo y el compromiso de las personas.

Apuntar alto, pero conocer las limitaciones

- ❑ Gestione las expectativas de todos los socios.
- ❑ Apueste por un enfoque iterativo que sea reflexivo y permita aprender en cada «ronda».
- ❑ Empiece gradualmente, tal vez con un proyecto piloto, y preste atención a las observaciones para poder incorporar las enseñanzas.

5. Difusión: escuchar las voces silenciadas

En esta última sección analizaremos cómo puede la ciudad implicar a los residentes que normalmente no participan. A primera vista, muchas actividades de codiseño parecen cumplir el requisito de implicar a un sector amplio del grupo objetivo que quieren convocar, por ejemplo, los migrantes o los residentes del barrio. No obstante, si observamos con atención es probable que falten personas, tal vez por estar muy ocupadas tratando de salir adelante o por no haberse enterado, sencillamente, o porque se sienten incómodas participando en las actividades que usted organiza debido a su contexto social o cultural.



¿Cómo se debe abordar la difusión? Comprender y superar los obstáculos que impiden la participación

Son varias las razones que dificultan a los migrantes hacerse oír en las actividades de codiseño. Lo más frecuente es que varias de esas razones confluyan en una misma persona, es decir, que las razones se entrecrucen.

Razones prácticas: Llegar a una ciudad y orientarse en una cultura, un sistema y un conjunto de normas completamente nuevos lleva tiempo. En tales circunstancias, es comprensible que la persona no tenga ganas de dar prioridad a la participación en un grupo consultivo de codiseño. Esto se aplica, sobre todo, a los recién llegados.

Situación jurídica: Los migrantes que aún no han resuelto su situación jurídica suelen ser más cautelosos a la hora de relacionarse con las autoridades públicas por miedo a ser deportados. También es menos probable que participen por razones prácticas, ya que su acceso al apoyo formal es más limitado.

Sesgos culturales y sociales: Puede ser más fácil implicar a migrantes con determinados perfiles que a otros, debido a su mayor cercanía con la cultura dominante de su ciudad. Tal vez están más presentes en los espacios públicos o conocen mejor la forma de consulta pública de su ciudad. También puede haber una visión estereotipada y sesgada de los trabajadores municipales que les impida «ver» a determinados grupos o relacionarse con ellos.

Barreras lingüísticas: Las barreras lingüísticas y el coste de la traducción de los materiales y los métodos de participación también pueden ser un factor a tener en cuenta. Si una ciudad tiene una población significativa de más de cien nacionalidades puede haber dificultades de participación.

Barreras de género: Las mujeres migrantes pueden tener dificultades para hacerse oír:

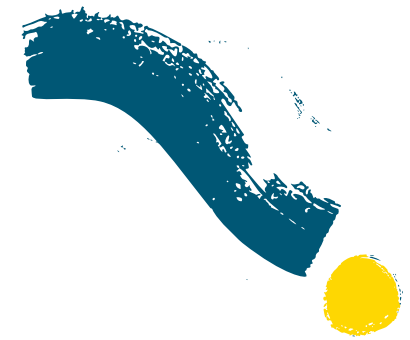
- Es posible que no se las aliente a expresar su opinión, o no se les permita hacerlo.
- Las organizaciones comunitarias pueden estar dominadas por hombres que no entienden o no aceptan que las mujeres puedan tener perspectivas diferentes e importantes.
- Las tareas de cuidado pueden ralentizar el proceso de integración, como aprender el idioma, y reducir el tiempo disponible para la participación. Esto se aplica a toda la población, pero puede afectar más a los recién llegados.
- Las trayectorias migratorias pueden afectar a la capacidad de participación de las mujeres: por ejemplo, experiencias traumáticas más frecuentes, o procesos de reunificación familiar iniciados por hombres que pueden generar mayor pasividad en las mujeres debido a su llegada más tardía.

Orientación sexual: Los migrantes LGBTQI+ pueden quedar fuera de las redes de apoyo que podrían brindarles las personas de sus mismos países o regiones debido a su identidad de género. Tal vez tuvieron que huir por persecuciones relacionadas con su orientación sexual y, por tanto, han aprendido a «callar» como mecanismo de supervivencia.

Discapacidad: Los migrantes con discapacidad afrontan los mismos retos que las personas con discapacidad de cualquier parte del mundo, incluidos los problemas de acceso. Sin embargo, también es posible que no conozcan sus derechos en cuanto a prestaciones por discapacidad, lo que les permitiría participar en las actividades o aprender a solicitar ayuda. Puede haber barreras culturales que impidan comprender o identificar algunos problemas de salud mental y neurodivergencia.

Edad: Tanto los migrantes mayores como los jóvenes pueden verse excluidos de los procesos. Es posible que los migrantes mayores sin vínculos en la comunidad no tengan las competencias o los conocimientos lingüísticos que les ayudarían a participar. Los migrantes jóvenes pueden verse excluidos o ignorados en las estructuras de la comunidad o sentir que sus experiencias son diferentes y no se tienen en cuenta.

Es importante considerar estas barreras a la hora de planificar y anunciar actividades de codiseño para trascender las categorías de «migrante» frente a «no migrante» y comprender cómo se solapan en personas que difieren por cuestiones de género, clase, discapacidad, condición de residencia, etc. Los siguientes consejos para organizar eventos de codiseño y que se entere el público objetivo, como primera medida, pueden ayudar a superar algunas de estas barreras.



Consejos de quienes han logrado llegar a grupos silenciados

Ir donde estén, no esperar a que vengan ellos. Averiguar dónde están las personas e ir allí es fundamental. Acercarse a lugares donde probablemente haya mujeres —por ejemplo, la puerta de los colegios— a menudo da mejores resultados que organizar una reunión en el ayuntamiento. Los servicios sanitarios y educativos suelen ser puntos de intersección valiosos para muchos ciudadanos, incluidos los migrantes. Lo mismo puede decirse de los espacios comunitarios y vecinales, donde los migrantes pueden participar a nivel local.

Utilizar un estilo de comunicación sencillo y claro. Evitar la jerga y ser coherente y transparente en su forma de comunicarse. Explicar con un lenguaje sencillo en qué consiste el proceso y qué ventajas tiene para los participantes.

Utilizar distintas maneras de llegar a la gente. No a todas las personas les gusta hablar y debatir con los demás. Hay quien prefiere dar su opinión a distancia, o a un solo entrevistador, o por escrito, o de forma anónima. Relacionarse con las personas de maneras diversas permite llegar a una mayor diversidad de voces.

Conseguir el apoyo de embajadores de confianza. Lograr la participación de centros sociales y grupos de voluntarios y de la comunidad para recabar información e incluso reclutar investigadores comunitarios puede ser una manera de ganarse su «sello de aprobación». Al ser órganos de confianza, pueden alentar a otros a participar.

Utilizar las redes sociales con inteligencia. No suponer que la gente consulta la cuenta del ayuntamiento de las redes sociales, saber qué redes sociales utilizan los distintos grupos de migrantes, comprobar periódicamente cuál es la mejor manera de utilizarlas para que «corra la voz» y animarlos a dar su opinión.



Buscar el espacio y el momento adecuados. Diseñar en colaboración espacios de participación que sean acogedores para los grupos marginados. En este vídeo, Razan Ismail, de New Women Connectors, da consejos muy valiosos sobre cómo pueden socavar los espacios el diálogo abierto y qué se puede hacer para contrarrestarlo.

Permitir que acudan con sus hijos o proporcionar servicios de guardería. En caso de alentar a que los participantes acudan con sus hijos, es necesario que haya instalaciones adecuadas, comida y distracciones para ellos. Si se ofrecen servicios de guardería, es necesario que sean adecuados desde el punto de vista cultural. También es necesario que los cuidadores hablen el idioma pertinente y que los padres lo sepan. No suponga que sólo las mujeres necesitan las guarderías. Considere la posibilidad de que el cuidado de los niños pueda brindarle la oportunidad de escuchar otras voces: ¡las de ellos! A los niños se les puede preguntar con sensibilidad cuáles son sus prioridades, preocupaciones y sueños de vida en la ciudad. Y ellos pueden responder, dibujar sus ideas o contar una historia sobre ellas.



Ejemplos de difusión en la vida real

Los siguientes ejemplos muestran cómo lograron dos socios de UNITES escuchar las voces de personas que no habían logrado implicar previamente.

REAL LIFE EXAMPLE

Zaragoza: análisis de las necesidades insatisfechas desde la perspectiva de los migrantes

En el marco del proyecto UNITES, de Eurocities, la ciudad española de Zaragoza invitó a los migrantes a hablar de los aspectos que se deben mejorar en la nueva edición del Plan intercultural de la ciudad. En planes anteriores, el equipo de integración organizó talleres con partes interesadas pertenecientes a ONG y otros departamentos municipales. En esta ocasión quiso escuchar directamente a los migrantes e invitó tanto a los recién llegados como a los residentes migrantes establecidos de diversas nacionalidades a un taller en el que se presentó la estrategia de integración. Después de la presentación, el equipo dio la palabra a los migrantes para que expresaran su opinión sobre los aspectos que podrían mejorar. El acto se celebró en formato de «Café del Mundo» (world-café).

Los participantes se enteraron a través del centro municipal de cultura y servicios, la «Casa de las Culturas». Por ejemplo, entre los asistentes había personas que recibían ayuda en el procedimiento de reagrupación familiar. El taller se celebró en un espacio acogedor y los participantes pudieron acudir con sus hijos. Hubo trabajadores del ayuntamiento en cada círculo de los Cafés del Mundo y tomaron nota de los aspectos que deben mejorar en Zaragoza.

Si desea obtener más información sobre la experiencia de Zaragoza puede ver [este vídeo](#).

REAL LIFE EXAMPLE

Oulu: Encuesta sobre la comunidad ucraniana

A la ciudad finlandesa de Oulu llegaron más de quinientos refugiados de guerra ucranianos, y a la región llegaron mil quinientos, el mayor número de migrantes que habían recibido la ciudad y sus alrededores. Como muchas otras ciudades de Europa, la ciudad necesitaba buscar la manera de adaptar su estrategia de apoyo a la nueva realidad. Una vez atendidas las necesidades inmediatas, lo más importante era adaptar los servicios de integración de la ciudad a la situación y la condición específica de los ucranianos.

El Estado ofreció a las municipalidades la posibilidad de hacerse cargo de las ayudas a los ucranianos si se registraban en los servicios de integración locales. Sin embargo, muchos ucranianos no lo habían hecho porque no sabían lo que les podía ofrecer la ciudad y temían perder apoyo.

La ciudad de Oulu decidió estrechar sus lazos con los refugiados ucranianos y comprender mejor su situación, sus aspiraciones y sus necesidades. Contrató a una trabajadora ucraniana para que hiciera tareas de difusión y recabara información de la comunidad mediante una encuesta (en papel y en línea) y grupos de discusión, utilizando para ello los recursos del proyecto UNITES. Esta persona se reunió con ucranianos en distintos lugares, por ejemplo, un centro de ayuda, el coro ucraniano, ferias de actividades recreativas, el centro multicultural municipal, también a través de un grupo de Facebook y en la agencia municipal de servicios de empleo e integración.

Más de cien personas respondieron a la encuesta. Gracias a este trabajo, la municipalidad supo que el 60 % de las personas contactadas quería quedarse en Oulu, pero muchas de ellas no sabían bien lo que implicaba para ellas registrarse en el ayuntamiento y temían perder apoyo. Además, la encuesta demostró que el



aislamiento y la falta de oportunidades de interacción social eran un grave problema. Otro obstáculo importante era el desconocimiento del idioma, ya que dos tercios de los ucranianos no hablaban finés.

La información recogida se debatirá con los profesionales del ámbito de la integración y se incorporará a la nueva estrategia de integración de la ciudad a fin de adaptarla a ese nuevo grupo destinatario.





Para obtener más información sobre el trabajo de Oulu con la comunidad ucraniana puede ver [este vídeo](#).



Recursos de lectura complementaria

Sistema de referencia (benchmark) UNITES para codiseñar estrategias de integración locales

Este sistema de referencia se ofrece como guía para evaluar los procesos de codiseño de las estrategias de integración locales, identificar buenas prácticas y considerar otras posibilidades. En la mayoría de las ciudades no estarán presentes todos los factores, y algunos tal vez no sean relevantes para casos concretos. Sin embargo, el objetivo de este sistema de referencia es ayudarle a identificar los ámbitos que podrían mejorar..

	Factores clave	Explicación
1	La ciudad aporta su liderazgo político al uso del codiseño en la estrategia municipal de integración de migrantes.	<p>El liderazgo político de la ciudad (alcalde, ayuntamiento)</p> <ul style="list-style-type: none"> ha establecido una visión positiva y explícita de la migración en la ciudad se compromete a velar por la integración y a aplicar una estrategia de integración pertinente sitúa la integración de los migrantes en un marco más amplio de igualdad comunica claramente a todos los ciudadanos y partes interesadas<ul style="list-style-type: none">· la finalidad de los procesos de codiseño para alcanzar la visión de la ciudad respecto a la migración,· los resultados del trabajo de codiseño y aplicación de la estrategia, en cada una de sus etapas
2	La ciudad ha establecido una cultura general de participación, lo que significa que los métodos participativos y el codiseño son ya una práctica habitual	<p>Hay evidencia de un compromiso previo con el codiseño en la ciudad y la aplicación de prácticas pertinentes en otros ámbitos de la política. Estos métodos se aplican con regularidad en todos los sectores de las autoridades municipales y sus áreas de servicio o grupos de usuarios, más allá de la integración de los migrantes, para orientar el cambio en la prestación de servicios aplicando directrices claras y ayudas que garanticen la inclusión.</p>

<p>3 La iniciativa municipal en cuestión se ajusta a la definición de la estrategia de integración de los migrantes.</p>	<p>La ciudad cuenta con una estrategia integral para la integración de los migrantes que</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ abarca todas o la mayoría de las áreas funcionales o de servicios relevantes para la vida de los migrantes ▣ especifica objetivos, con acciones concretas para abordar cada uno de ellos ▣ especifica el marco temporal o plazo de aplicación de estas medidas en una secuencia concreta ▣ incluye un presupuesto para su aplicación, identificado (al menos provisionalmente) por cada una de las partes interesadas responsables de la aplicación de dichas medidas.
<p>4 La ciudad ofrece canales a través de los cuales los migrantes pueden contribuir a definir las políticas municipales en materia de integración, por ejemplo, la estrategia de integración de la ciudad en todas sus etapas. Garantiza que las políticas sean representativas y de largo plazo.</p>	<p>Junto con la autoridad municipal, los residentes migrantes codiseñan el planteamiento de la ciudad en materia de integración —concretamente, su estrategia de integración— mediante estructuras o procedimientos que les permiten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ expresar sus necesidades, sus posibles maneras de contribuir y lo que debería cambiar; ▣ trabajar con la autoridad y otras partes interesadas para buscar soluciones, es decir, crear la estrategia; ▣ supervisar el resto del ciclo de la política: seguimiento de la aplicación, comprobación del impacto y evaluación final de la estrategia. <p>Una forma de conseguirlo es crear una asamblea electa y permanente de migrantes. Otras opciones son las encuestas de opinión a migrantes, los paneles de migrantes expertos y los investigadores comunitarios. Sea cual sea el método elegido, el objetivo de la ciudad es garantizar lo más posible que sea representativo de la población migrante en general (teniendo en cuenta el factor clave n.º 6 que incluimos más abajo sobre diversidad) y de largo plazo, que dure al menos el periodo de la estrategia de integración.</p> <p>La ciudad ofrece a los migrantes que asumen estas funciones un paquete específico de ayudas que incluye formación, apoyo administrativo, acceso a los datos y remuneración económica.</p>
<p>5 El compromiso de las partes interesadas se consolida y coordina mediante una estructura de largo plazo.</p>	<p>La autoridad municipal crea un órgano de dirección de las partes interesadas, presidido por el alcalde o su adjunto, que</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ se establece para que dure al menos el periodo de la estrategia (y, si es posible, permanentemente); ▣ tiene un mandato claro para supervisar la aplicación de la estrategia; ▣ incluye a todas las partes interesadas implicadas en la ejecución de la estrategia (organismos responsables de ejecutar acciones estratégicas y otros niveles de gobierno según sea necesario), que aprobarán formalmente la estrategia en este órgano directivo y coordinarán las medidas a través de él; ▣ amplifica la voz de los migrantes

-
- 6 **Al buscar la participación de los migrantes en el diseño de la estrategia de integración, la ciudad garantiza que dicha estrategia contemple la plena diversidad de los residentes migrantes, incluidos los grupos vulnerables, con sus diferentes experiencias y capacidades.**
- La ciudad toma medidas que permiten a la población migrante, en toda su diversidad, participar activamente en esta labor, incluidos quienes podrían tener mayor dificultad en participar en los procesos de codiseño. El alcance inclusivo se consigue:
- en todas las **categorías de igualdad**: diferentes identidades étnicas y nacionales, identidades de género, grupos etarios, contextos sociales, condición jurídica (incluidas las personas en condición precaria);
 - mediante actividades de difusión dirigidas a **grupos vulnerables**, como mujeres y niños/jóvenes no acompañados;
 - **promoviendo** ampliamente el proceso de codiseño a través de las redes sociales y las organizaciones comunitarias
 - con la creación de un **marco** que promueva la diversidad y la inclusión, y ofrezca, por ejemplo:
 - formación y apoyo técnico a los participantes migrantes siempre que sea posible, lo que reforzaría su contribución al codiseño
 - adaptación de los eventos participativos a las necesidades familiares, por ejemplo, horario y lugar, cuidado de los niños
 - pago por asistir a los eventos, siempre que sea viable
 - asistencia de representantes municipales, a ser posible de alto rango, a estos eventos
 - directrices publicadas por el alcalde para organizar reuniones participativas para todos los grupos de usuarios, a fin de garantizar que estos eventos respeten los principios de igualdad y equidad en la toma de decisiones.
-
- 7 **La utilización del codiseño para la integración de los migrantes como parte integral de la política municipal se confirma al vincular a sus participantes con residentes comprometidos en el codiseño de otros ámbitos estratégicos.**
- La autoridad municipal promueve y facilita activamente el intercambio entre los migrantes que participan como «codiseñadores» en la estrategia de integración y los residentes que participan en el desarrollo de estrategias de otros ámbitos funcionales o de servicios de la vida de la ciudad, por ejemplo, estrategias para los residentes mayores, para el empleo juvenil, la igualdad de género o la «ecologización de la ciudad».
- Cuando este intercambio es viable, la autoridad se lo comunica al público en general, ya que
- podría revelar determinadas conexiones o sinergias entre estos ámbitos diversos
 - contribuye a informar a la opinión pública de que el trabajo de integración de los migrantes mediante el codiseño es parte integral del desarrollo de políticas municipales.

Orientación práctica

[Curso en línea 'Codiseñando la integración de los inmigrantes en tu ciudad' de Eurocities](#)

Desarrollado por Eurocities y MigrationWork con la participación de todos los demás socios de UNITES, este curso en línea (MOOC) cubre el mismo contenido que esta guía práctica, pero profundiza más a través de estudios de casos, ejercicios y contenido de video. Al finalizar el curso, recibirás un certificado que acredita los conocimientos adquiridos.

[Guía orientativa para las estrategias de integración de Eurocities](#)

Esta publicación, elaborada en el marco del [proyecto Connection](#) de la red Eurocities, ofrece a los profesionales orientación integral para establecer y desarrollar una estrategia de integración local.

[Herramientas para la participación de las comunidades de migrantes de Eurocities](#)

Este conjunto de herramientas del [proyecto ImpleMentoring](#) aborda la participación de las comunidades de migrantes en la elaboración de políticas locales a distintos niveles. Muchos de los proyectos dirigidos por Eurocities han elaborado herramientas sobre diversos temas y en su mayoría ofrecen materiales útiles. Estas herramientas se encuentran en el sitio web de Integrating Cities (Ciudades Integradoras) en <https://integratingcities.eu/documents/> – ¡No se las pierda!

[10 principios de la participación de migrantes y refugiados de la red SHARE](#)

La red SHARE brinda apoyo a regiones, ciudades, pueblos y comunidades rurales que tengan interés en acoger a refugiados y migrantes.

El **proyecto MILE** («Migrant Integration through Locally Designed Experiences» (Integración de migrantes a través de experiencias diseñadas localmente)), cofinanciado por el Fondo de Asilo, Migración e Integración de la Unión Europea, ha publicado una serie de [informes de políticas](#) que ofrecen orientación, recursos y buenas prácticas para aumentar la participación de los migrantes.

[Sitio de recursos Involve](#)

Involve es una organización benéfica con sede en Reino Unido y dedicada a la participación ciudadana. Su página web alberga un sitio de recursos y herramientas sobre métodos de cocreación y participación.

Principales acuerdos políticos

[Plan de acción en materia de Integración e Inclusión](#) de la UE

Este plan de acción abarca el periodo 2021-2027 y señala los objetivos y medidas que deben adoptarse a escala europea, nacional, regional y local para fomentar la integración de los migrantes. Sostiene que la participación de los migrantes en los procesos consultivos y decisorios es fundamental para garantizar el buen funcionamiento de las políticas. Puntos a destacar:

- recomienda a los Estados miembros que impliquen a los migrantes y a las organizaciones de migrantes en el diseño, la aplicación y la evaluación de todos los programas y políticas de integración e inclusión
- fomenta la cooperación entre múltiples partes interesadas para favorecer una integración en la que participen migrantes, refugiados y comunidades de acogida, especialmente a nivel local
- asigna fondos de la UE para medidas dirigidas a capacitar a las autoridades nacionales, regionales y locales en estrategias de participación de migrantes y organizaciones de migrantes en los procesos de toma de decisiones.

Para obtener más información de Eurocities sobre el plan de acción pulse [aquí](#).

[El Pacto Mundial sobre los Refugiados](#)

El Pacto Mundial sobre los Refugiados es el acuerdo internacional más importante para pautar una respuesta común a la migración forzosa. Fue aprobado por la Asamblea General de la ONU en 2018 como «marco para que las cargas y las responsabilidades se distribuyan de manera más predecible y equitativa» a nivel internacional, y ofrece una guía para que gobiernos, organizaciones internacionales y otras partes interesadas garanticen que las comunidades de acogida reciban el apoyo que necesitan y que los refugiados puedan llevar vidas productivas.

El principio 34 del Pacto promueve un enfoque multilateral y de asociación, argumentando que «las respuestas son más eficaces cuando involucran de manera activa y significativa a las personas a las que pretenden proteger y asistir. Siempre que sea posible, los actores pertinentes seguirán estableciendo y apoyando procesos consultivos que permitan a los refugiados y a los miembros de la comunidad de acogida contribuir a la formulación de respuestas apropiadas, accesibles e inclusivas».

Ejemplos de recursos de formación para migrantes

Cada vez hay más programas de formación y tutoría para refugiados y otros grupos de migrantes que elaboran ONG, gobiernos y fundaciones con el objetivo de elevar su protagonismo en el diseño de políticas públicas. Algunos ejemplos son:

Desde 2021, la «[Académie pour la participation des personnes réfugiées](#)» del gobierno **francés** promueve la participación de los refugiados en los procesos de toma de decisiones. Cada año, diez refugiados reciben formación durante un año y participan posteriormente en órganos de gestión pública, grupos de trabajo y otras estructuras de toma de decisiones.

El Consejo de migrantes de **Irlanda** (Immigrant Council of Ireland) ha creado una [Red de líderes migrantes y refugiados \(Migrant and Refugee Leaders Network\)](#) que incluye una plataforma de apoyo entre iguales y formación para líderes migrantes y refugiados en la academia de liderazgo.

La red [VOICES](#) es un colectivo de refugiados y solicitantes de asilo perteneciente a la **Cruz Roja Británica**. Los embajadores de la red VOICES están formados para compartir sus puntos de vista sobre lo que supone buscar asilo en Reino Unido e incidir en las políticas en calidad de expertos por experiencia propia.



El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye un respaldo de los contenidos, que reflejan únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.



Co-funded by
the European Union

