

**EL DISEÑO DE UNA
ESTRATEGIA DE
COMUNICACIÓN EN LAS
CIUDADES
INTERCULTURALES**

Diseño de una estrategia de comunicación en las ciudades interculturales

Autoría: Dani de Torres

Revisión y edición: Equipo Diversit. ©

Diversit, enero 2023

Con la colaboración de:



Este documento ha sido elaborado con la ayuda financiera del Consejo de Europa.

Las opiniones aquí expresadas no reflejan en modo alguno la opinión oficial del Consejo de Europa.

Reconocimiento no comercial (BY-NC): Se permite la generación de obras derivadas siempre que no se haga uso comercial. Tampoco puede utilizar la obra original con finalidades comerciales.

Índice

Introducción	3
#01. Del compromiso con la interculturalidad a la necesidad de construir narrativas interculturales	5
#02. Elementos clave para la creación de narrativas interculturales	9
#03 De la creación de narrativas al diseño de una estrategia de comunicación	13
#04. Principales fases y acciones del diseño de la estrategia de comunicación	17
Fase 1: Preparación e impulso	17
Fase 2: El diagnóstico: ¿de dónde partimos?	19
Fase 3: Definición de objetivos, audiencias y canales de comunicación	21
Fase 4: El contenido	24
Fase 5: Líneas de trabajo y acciones de la estrategia comunicación	29
#05. Resumen	41

Introducción

El número de ciudades comprometidas con la promoción de políticas desde la perspectiva intercultural sigue en aumento. El programa *Intercultural Cities* del Consejo de Europa cuenta ya con más de 160 ciudades de diferentes países del mundo. La RECI en España supera las 20, y cada año va sumando nuevas ciudades.

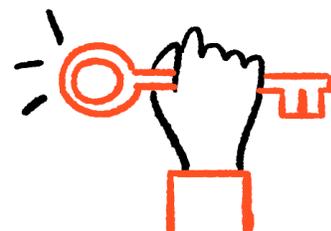
Son muchos los retos que comparten estas ciudades en su “viaje” para ser ciudades más interculturales e inclusivas, pero hay uno que es fundamental y en el que la mayoría encuentran muchas dificultades: la comunicación.

¿Cómo explicamos mejor en qué consiste y por qué es importante la interculturalidad? ¿Cómo creamos narrativas que lleguen a diferentes audiencias y trasladen los valores y objetivos de la interculturalidad? ¿Qué acciones de comunicación podemos impulsar que nos ayuden a reforzar el impacto de las políticas locales y de las iniciativas que se impulsan desde la sociedad civil para mejorar la convivencia, luchar contra la discriminación o aprovechar las oportunidades que surgen de la diversidad?

No podemos obviar al “elefante” en la habitación: ¿Cómo podemos contrarrestar y reducir el impacto de los discursos populistas que persiguen generar miedo, reforzar prejuicios, estigmatizar a determinadas personas y colectivos o directamente difundir discursos de odio?

En los últimos años, tanto desde el programa ICC como desde la RECI, a través de la publicación de materiales, formaciones y talleres, se viene trabajando en generar contenidos, recursos y herramientas prácticas para ayudar a las ciudades en la construcción de narrativas eficaces. En este sentido, diversas ciudades han apuntado otro aspecto más específico que no tiene que ver únicamente con la construcción de las narrativas, sino con el proceso de comunicarlas. Es decir, una cosa es tener claves para poder generar contenidos y mensajes, y la otra es cómo desde la organización se puede mejorar la forma de transmitir estos mensajes, es decir, las acciones de comunicación.

Por este motivo, el objetivo de esta guía no es tanto el de profundizar en los criterios para la creación de contenidos, aunque repasaremos algunos. La meta es aportar ideas, recomendaciones y propuestas prácticas para el proceso de diseño de una estrategia de comunicación, que persiga mejorar la capacidad de los ayuntamientos para construir y, sobre todo, comunicar mejor las narrativas interculturales.



**Del compromiso con la
interculturalidad a la necesidad de
construir narrativas interculturales**

#01. Del compromiso con la interculturalidad a la necesidad de construir narrativas interculturales

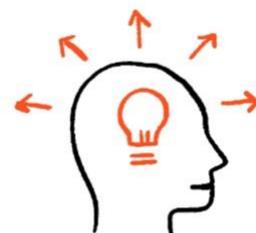
En los últimos años, se ha puesto en evidencia que las ciudades interculturales han dedicado muchos esfuerzos en el diseño e impulso de diversas políticas, pero en cambio han dedicado poco tiempo y energía a la creación de narrativas interculturales y todavía menos a las estrategias de comunicación.

Las ciudades han creado cuentas en las redes sociales, han hecho notas de prensa u organizado presentaciones públicas para compartir algunas de sus políticas y proyectos. Sin embargo, y por regla general, no han dedicado algo de tiempo y recursos a la creación de una narrativa propia y adaptada al contexto, y también a los diversos departamentos municipales. Estamos hablando de definir objetivos, diferentes audiencias y construir mensajes clave que ayuden a promover la interculturalidad desde diferentes ámbitos y contextos. Y finalmente, estamos hablando de diseñar estrategias de comunicación que sirvan de marco para definir los objetivos, la metodología y las actuaciones, tanto a nivel interno como hacia fuera, que podemos realizar para dar un salto cualitativo en un tema al que no se le ha dado la importancia que tiene.

Por desgracia, la evidencia del impacto que tienen las narrativas tóxicas multiplicadas a través de las redes sociales actuando como caldo de cultivo de todo tipo de discriminaciones y de racismo, han provocado un cierto “despertar” en muchas ciudades. Estas dan, ahora, más importancia a la necesidad de incidir en las narrativas y las percepciones de la ciudadanía, para trasladar un discurso basado en otros valores y objetivos.

Antes de entrar en el contenido más específico sobre cómo podemos diseñar una estrategia de comunicación, vamos a recordar algunos de los criterios más relevantes para la construcción de narrativas interculturales eficaces. Pero para esto, lo mejor es recurrir a algunos de los materiales que ya se han publicado desde ICC:

- [Daniel De Torres \(2020\) Paper comunicación intercultural-10 criterios para construir narrativas alternativas eficaces sobre diversidad.](#)
- [Ophelia Field \(2021\) Policy brief “Migration and integration: which alternative narratives work and why”.](#)
- [Carla Calado \(2021\) Policy brief “Inclusive communication”.](#)



¿Qué entendemos por una “narrativa”?

En el contexto de la comunicación estratégica, podemos definir el concepto de “narrativa” como una forma de presentar e interpretar acontecimientos y realidades (que existen o pueden existir) con el objetivo de promover un punto de vista o un enfoque particular basado en unos valores e ideas determinadas.

En el *paper* de Field (2021) se hace referencia al proyecto “[narrative initiative](#)”, que define a la narrativa como “una colección o sistema de historias relacionadas entre sí que se articulan y perfeccionan a lo largo del tiempo para representar una idea o creencia central”.

La narrativa parte de un marco conceptual que se comunica a través de historias, mensajes y palabras, que remiten a unos valores e ideas y que además tienen que provocar emociones para que realmente consigan captar la atención de las audiencias a las que vayan dirigidas.

En el contexto de las ciudades interculturales, las narrativas suponen una herramienta muy importante en forma de relato, historias y mensajes que parten de unos valores y principios concretos, y que sirven para enmarcar y comunicar, pero también reforzar, al conjunto de políticas que impulsamos para promover la interculturalidad.

Las narrativas se crean, evolucionan y se adaptan desde la política, los medios de comunicación, la educación, el arte y la cultura, y actualmente también desde los algoritmos. Las narrativas nos impactan de diversas maneras: las hay que intentan asomar la cabeza sin éxito, otras tienen un impacto intenso pero puntual y desaparecen rápido, y también están las que influyen de manera muy clara la manera de vivir de millones de personas y durante décadas.

El papel de las ciudades en la creación de narrativas

Muchas ciudades consideran que tienen poca capacidad para crear narrativas o al menos influir de alguna manera en las existentes. Esto tiene que ver con la idea de la narrativa que se difunde principalmente a través de los grandes medios de comunicación, redes y otros espacios online que, en la mayoría de los casos, por personas o actores muy influyentes a nivel político, social, cultural y sobre todo económico.

Sin embargo, las ciudades tienen más capacidad de influir en las narrativas de lo que a menudo pensamos. Podemos encontrar diferencias notables entre las percepciones que tienen los y las residentes de diferentes ciudades de un mismo país, o incluso muy cercanas geográficamente entre ellas, respecto a diversas temáticas (p.e. cómo perciben la convivencia y la diversidad).

Es obvio que las diferentes percepciones tienen que ver con las diferencias del contexto, de la

historia, del perfil de quienes habitan las ciudades, etc. pero también tienen que ver con las políticas que se han impulsado y con lo que podríamos llamar narrativas “inconscientes” que se han creado no solo desde las instituciones o los medios, sino desde la proximidad. Estamos hablando de la vida cotidiana en los barrios, en los centros educativos, culturales, deportivos o de salud, en las plazas y mercados, en los bares y comercios, y en el trabajo de tantas entidades, organizaciones y asociaciones entre otros actores y también, con los medios locales de comunicación y personas y actores influyentes en el ámbito local.

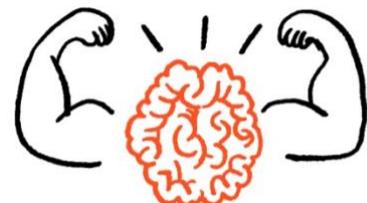
Las ciudades no dejan de ser un hervidero de diferentes narrativas, en las que se entremezclan valores e ideas que nos impactan desde ámbitos que trascienden lo local, con otros que tienen unas raíces mucho más cercanas y se asientan desde lo local.

Desde la perspectiva de las narrativas interculturales, podemos afirmar que, en general, en las ciudades existen muchas realidades, experiencias e iniciativas que podrían aportar muchas historias y testimonios valiosos para crear y reforzar narrativas interculturales, que podrían tener un mayor impacto en las percepciones de muchas más personas de las que tienen en la actualidad.

Convertir esas realidades en narrativas interculturales requiere trabajo. Si no se hace es por varios motivos: desde el escepticismo de conseguir un impacto real (y por lo tanto se descarta el interés en invertir en ello) al desconocimiento y falta de competencias. Y en no pocos casos, a la falta de una voluntad real de construir y comunicar unas narrativas que un número no desdeñable de personal político (y asesor) considera que les pueden generar más problemas que oportunidades.

Este último es seguramente uno de los peores errores estratégicos que se puede cometer. Si no se invierte en crear y comunicar narrativas que refuercen los valores, objetivos y actuaciones que se consideran necesarias, y se deja todo el espacio “narrativo” para que lo ocupen otros, esto es lo que acaba pasando. Y tarde o temprano habrá que comunicar de manera reactiva para contrarrestar los otros relatos. El problema es que no se sabrá cómo hacerlo, los mensajes llegarán distorsionados y no tendrán impacto al no disponer de un marco narrativo conocido que los enmarque y les dé sentido.

Por esto es tan importante que desde las ciudades interculturales apostemos por reforzar nuestro músculo comunicativo, como una responsabilidad más que va implícita en nuestro compromiso para promover la interculturalidad. No podemos considerarnos una ciudad intercultural si no tenemos en cuenta la dimensión de la comunicación y de las percepciones.



Elementos clave para la creación de narrativas interculturales

#02. Elementos clave para la creación de narrativas interculturales

En este apartado nos centraremos en recordar el contenido que se puede encontrar mucho más desarrollado en otros documentos publicados por ICC y la RECI. Consideramos que, antes de entrar en el proceso de diseño de una estrategia de comunicación, es importante refrescar algunos elementos que debemos tener en cuenta para la construcción de las narrativas. Y esto es así porque partimos de la idea (y recomendación) de que antes de empezar con el diseño de una estrategia de comunicación, debemos tener definida lo que en este documento llamaremos la “narrativa marco” de nuestra ciudad intercultural.

La “narrativa marco” vendría a ser como el paraguas del conjunto de narrativas y del contenido de nuestras acciones de comunicación. Es la narrativa que explica, de manera genérica, por qué es importante promover la interculturalidad, a qué retos pretende dar respuesta, que valores y principios inspiran las actuaciones y que futuro nos imaginamos y por el que vale la pena emprender este “viaje”.

Es muy importante que cada ciudad defina su propia “narrativa marco”, porque, aunque los valores y principios puedan ser compartidos y gran parte de los retos puedan ser parecidos, la narrativa tiene que conectar con la gente que vive en la ciudad. No podemos copiar y pegar una narrativa de una ciudad a otra por muy buena que nos pueda parecer. No funcionaría. Nos puede inspirar, sin duda, pero lo que hace que la narrativa tenga impacto es que conecte con ese contexto específico y único que es nuestra ciudad. Para ello, nada más importante que la narrativa se construya a partir de las experiencias, ideas, valores y emociones de una gran variedad de personas y actores sociales de nuestra ciudad.

Finalmente, debemos tener claro que existen muchos tipos de narrativas. Las que tienen por objetivo reforzar una narrativa que ya existe - pero está poco consolidada-, la que empieza desde cero, o la que claramente es lo que llamamos una contra-narrativa, y su principal objetivo es intentar desmontar y reducir el impacto de otra narrativa que existe.

En el caso de las narrativas interculturales podríamos afirmar que es una mezcla de todo un poco. En algunas ciudades existe una narrativa sobre la interculturalidad, aunque no sea realmente mayoritaria y en otros casos hay que empezar de cero, desde el punto de vista de la comunicación que va más allá de una audiencia muy próxima. En la mayoría, por desgracia, existe una motivación especial para intentar contrarrestar y evitar que las narrativas tóxicas se consoliden e influyan en las percepciones de una mayoría de la población.

A continuación, apuntamos un listado de algunos de los criterios que debemos tener presentes en la creación de narrativas. Ni están todos, ni todos son necesarios siempre. Insistimos en que es importante profundizar en este contenido consultando (como mínimo) los documentos

anteriormente citados.

La importancia de saber escuchar. Uno de los elementos más importantes de cualquier estrategia de comunicación es saber escuchar. Si primero no escuchamos bien, seguro que no podremos comunicar bien. ¿Qué cuestiones preocupan e inquietan a la población? ¿Qué hacemos para asegurarnos de que escuchamos la voz de las personas que tienen más dificultades para hacerse escuchar? Por esto es importante dedicar tiempo y energías a generar espacios y canales eficaces para escuchar a las personas, más allá del momento de votar (quienes pueden hacerlo).

Partir de un marco propio de referencia. Si ante las narrativas populistas anti-diversidad o anti-inmigración, nuestra estrategia consiste en reaccionar a la defensiva o únicamente a través de la denuncia, y argumentando desde los marcos conceptuales que plantean, no sólo no tendremos mucho impacto, sino que incluso podemos reforzar estos marcos. Partir de un nuevo marco de referencia significa adoptar una actitud proactiva y de liderazgo para marcar la agenda desde un nuevo enfoque basado en unos valores e ideas diferentes.

Enfoque inclusivo, propositivo y en positivo. Las narrativas serán más eficaces si son inclusivas y no se perciben como destinadas únicamente a determinados grupos o minorías. Pero esto también significa que se debe tener muy en cuenta tenga la realidad la contribución de las personas que son víctimas más directas de las narrativas negativas. Además, estas narrativas deben ofrecer propuestas en positivo y que sean estimulantes y no contribuyan a reforzar la polarización ni la mirada “nosotros-ellos”.

Honestidad, coherencia y complementariedad. Las narrativas tienen que ser coherentes con lo que hacemos, es decir, con las políticas que impulsamos y en cómo actuamos y hacemos las cosas. Las narrativas las entendemos como un complemento, como una parte importante de las políticas. Pero sin esta coherencia, nuestras narrativas serán más débiles y además no estaremos siendo honestos/as.

Sumar, cooperar y generar consensos. Las narrativas tendrán un mayor impacto si se han generado a partir de la suma, la cooperación y el consenso entre diversos actores sociales. En tiempos de polarización y de tendencia a la fragmentación, es fundamental generar espacios y procesos de diálogo y colaboración para llegar a consensos básicos sobre determinados conceptos y objetivos básicos compartidos, a partir de los cuales cada cual pueda desarrollar sus propias estrategias.

Definición de objetivos y grupos 'diana'. Tanto para la creación de narrativas como para el diseño de estrategias de comunicación, lo más determinante es que definamos bien cuáles son nuestros objetivos y a quién van destinadas estas narrativas. Si no definimos bien los cambios que queremos conseguir ni las audiencias o grupos de interés a las que queremos llegar, no seremos capaces de valorar si la narrativa está teniendo algún impacto o no.

El contenido. Esta guía no tiene el objetivo de profundizar ni poner ejemplos de contenidos, porque ya existen otros documentos que aportan mucha información sobre esto (consultar las anteriores referencias). Lo importante es destacar que debemos invertir energías y recursos en la creación de contenidos. Porque desde la mejor de las intenciones, podemos empeorar las cosas. La principal recomendación es recibir formación para conocer criterios, herramientas y desarrollar competencias para crear contenidos eficaces.

Pensamiento crítico, emoción, interacción y visibilidad de la diversidad. Se requiere algo más que datos y argumentos racionales para tener un impacto. Los contenidos deben ser estimulantes y persuasivos, y para ello también deben generar emociones, despertar la curiosidad, cuestionarlos estereotipos o poner el foco en elementos comunes y compartidos, entre muchos otros posibles criterios. Una recomendación importante es que miremos más allá del impacto mediático y tengamos presente la importancia de promover el pensamiento crítico (sobre los prejuicios, la discriminación, el concepto de cultura las identidades, etc.) o los espacios de interacción, diálogo y cooperación. Existen muchas formas de crear narrativas y de que estas tengan impacto, y una de ellas es vivirlas y crearlas directamente.

Voces y canales de comunicación eficaces. El impacto de las narrativas en las diferentes audiencias que hayamos definido dependerá también del perfil y legitimidad de quienes transmiten los mensajes. Si queremos llegar a jóvenes, deberemos pensar qué perfil de persona puede transmitir mejor y captar la atención de esa audiencia. Lo mismo ocurre con los diferentes canales, espacios y herramientas de comunicación. Debemos adaptar el mensaje en función de si se trata de difundirlo en las redes sociales, de presentarlo en una rueda de prensa o de trabajarlo en un taller participativo.

Repetir y repetir. La única manera de que una narrativa consiga tener un cierto impacto es que al menos una parte de la audiencia se “familiarice” con ella. Para esto se requieren dos elementos fundamentales: que el mensaje tenga la capacidad de captar la atención, y que el mensaje se repita muchas veces. Podemos tener la narrativa más eficaz, pero si sólo llega a nuestra audiencia una vez, al cabo de unos días se habrá olvidado. En cambio, la estrategia de las narrativas tóxicas se basa en la repetición de mensajes que, aunque parezcan muy sencillos, se han trabajado y analizado muy bien para que tengan impacto.

Evaluación e impacto. Si ya es complejo crear narrativas que pensemos que puedan tener algún impacto, todavía lo es más demostrar si realmente lo han tenido. La evaluación no es siempre la principal prioridad, pero más allá de contar el número de “likes”, de referencias en los medios o de asistentes en algún evento, debemos ir un poco más allá y dedicar recursos a diseñar un sistema de evaluación y de indicadores que nos ayuden a determinar algunos resultados e impactos, aunque sean de manera indirecta, por ejemplo, a través de observar cambios en algunas actitudes.

**De la creación de narrativas al
diseño de una estrategia de
comunicación**

#03 De la creación de narrativas al diseño de una estrategia de comunicación

Tan importante es destinar energías a la creación de narrativas como a comunicarlas bien para que lleguen adaptadas al perfil de las audiencias a las que queremos que les llegue el mensaje. Aquí es cuando entra en juego nuestra capacidad para comunicar de manera eficaz. Para esto, consideramos que es necesario destinar tiempo y esfuerzos a diseñar una estrategia de comunicación. De lo contrario, seguiremos improvisando, siendo reactivos y la mayor parte del tiempo sin conseguir un impacto positivo. Incluso no podemos descartar que a menudo nos ocurra lo contrario, es decir, que con nuestra intervención empeoremos las cosas.

La interculturalidad es un tema complejo, sensible y en el que las percepciones juegan un papel fundamental porque impactan en cuestiones muy importantes como la igualdad, los derechos humanos, la convivencia, las identidades, la discriminación o la cohesión social entre muchas otras.

Del concepto de interculturalidad a los principios, y de estos a las narrativas y mensajes

El concepto de “interculturalidad” es muy poco comunicativo y la gran mayoría de personas no lo identifica con el significado más profundo y complejo, sino con una idea superficial, limitada y distorsionada. Es por esto por lo que recomendamos que, en la mayor parte de nuestras narrativas y mensajes, el concepto interculturalidad no aparezca. No se trata de tirar la toalla, si no de optar por el pragmatismo y adaptarse a las audiencias. En algunos contextos el concepto de interculturalidad (o interculturalismo) será necesario y relevante, pero en muchos otros no. Lo que de verdad nos importa es lo que entendemos por interculturalidad, no el concepto en sí mismo. Por eso es importante que nos centremos en los principios de la interculturalidad, ya que podemos decir que constituyen la base de nuestras narrativas.

Más allá de algunas variaciones y matices (no existe una única definición consensuada de interculturalidad), podemos decir que existe un cierto consenso (al menos en el marco de ICC y de la RECI) respecto a los principios que nos ayudan a entender y explicar mejor de que va esto de la interculturalidad. Con independencia de si destacamos tres o cuatro principios, existe un amplio consenso que la interculturalidad va de promover la igualdad de derechos, deberes y oportunidades de todas las personas, de respetar, reconocer y poner en valor la diversidad, de generar espacios y oportunidades de interacción positiva y creación de vínculos y sentidos de pertenencia compartidos, y de promover el diálogo y la participación.

También podemos ir ajustando el concepto identificando lo que la interculturalidad intenta evitar o combatir, como todo tipo de discriminación, (por origen, etnia, religión, rasgos físicos, género, orientación sexual, etc.) segregación, exclusión, homogeneización, etc. Además, podemos seguir afinando nuestra definición de interculturalidad a través del significado que le

demos a conceptos como diversidad, cultura, identidad, convivencia, ciudadanía, etc. Por último, también podemos destacar (en esto tienen mucho que ver los tipos de audiencias) las oportunidades y beneficios que consideramos que comporta la interculturalidad, desde la perspectiva social, cultural, lingüística, económica, etc.

No es nuestro objetivo aquí desarrollar el concepto de interculturalidad, porque existen muchos documentos de [ICC](#), la [RECI](#) y de muchos otros de diferentes países del mundo (a nivel académico, de las propias ciudades, de una gran pluralidad de organizaciones sociales etc.) que aportan este contenido y lo enriquecen con matices y miradas diversas. A veces estos matices tienen mucho que ver no solo con la interpretación que pueda hacer cada cual, de los principios interculturales, sino también en la relevancia o prioridad que se le da a cada uno de ellos, lo que sin duda influye a la hora de priorizar las políticas que se pueden impulsar.

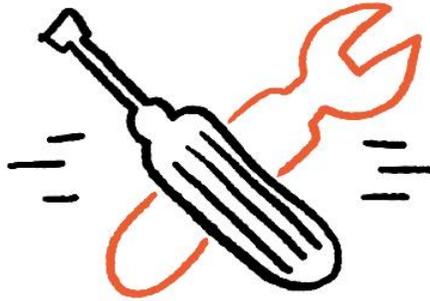
En cualquier caso, es importante destacar que existe una gran pluralidad de posibles mensajes e historias que nos pueden ayudar a transmitir y comunicar una o varias de las ideas clave del enfoque intercultural.

Elementos clave antes de empezar el diseño de la estrategia de comunicación

Antes de entrar en detalle en el proceso de diseño de la estrategia de comunicación, queremos destacar tres premisas que nos parecen fundamentales para garantizar el éxito del proceso.

1. La existencia del nivel del **compromiso político** necesario para impulsar una estrategia de comunicación sobre una cuestión que no acostumbra a ser una prioridad (desde la perspectiva de la comunicación). Es decir, puede existir un compromiso político para impulsar políticas desde la perspectiva intercultural, pero en cambio no apoyar el diseño de una estrategia de comunicación, porque en este tema “es mejor hacer y no explicarlo mucho”. Es una actitud más común de lo que a veces se piensa, y no se dan cuenta de que es una contradicción estar a favor de la interculturalidad, pero no de explicarla. También hemos comprobado que la decisión de no apoyar la comunicación de este tema a veces procede precisamente de tener una idea errónea o superficial del concepto de interculturalidad.
2. Otro criterio que nos parece importante es tener una cierta **trayectoria en el diseño e implementación de políticas que promuevan la interculturalidad** y la inclusión. No es que pensemos que los que empiezan no deban tener en cuenta la comunicación, ni mucho menos. Pero, si ya es complejo comunicar la interculturalidad, todavía lo es más cuando todavía no se ha experimentado en la práctica de las políticas. En estos casos, recomendamos esperar un poco antes de diseñar la estrategia, y empezar por la formación, reforzar el compromiso e impulsar antes el diseño de un plan o estrategia intercultural de ciudad.

3. Finalmente, es importante haber dedicado un tiempo a ir construyendo una “**narrativa marco**” de nuestra ciudad intercultural, que identifique los retos de presente y que imagine un futuro mejor. Una narrativa que proponga soluciones a partir de unos valores y principios interculturales, que sirva para inspirar y estimular la actuación desde las políticas públicas locales, pero también de diversos actores sociales.



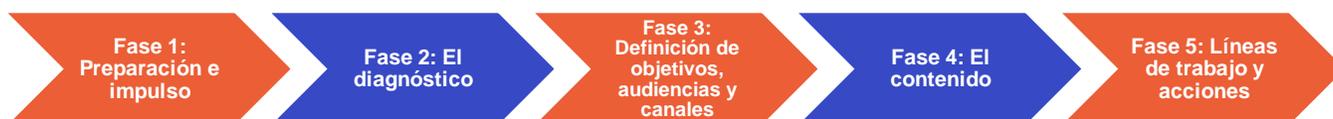
Principales fases y acciones del diseño de la estrategia de comunicación

#04. Principales fases y acciones del diseño de la estrategia de comunicación

Ahora que ya tenemos una cierta experiencia en el diseño e implementación de políticas que promuevan la interculturalidad, contamos con el compromiso político necesario y hemos trabajado en concretar una primera “narrativa marco” sobre la importancia de promover la interculturalidad en nuestra ciudad, es el momento de impulsar el proceso de diseño de una estrategia de comunicación.

Para ello, deberemos ir paso a paso. A continuación, proponemos un posible itinerario a seguir con diferentes fases y acciones para el diseño de una estrategia de comunicación para 2-3 años. Se trata de una propuesta genérica que parte tanto de la lógica del diseño de estrategias de comunicación como del contexto específico de las políticas interculturales. Sin embargo, es necesario adaptarse a cada contexto, y cada ayuntamiento contará con un nivel de compromiso, con unos recursos, unos perfiles profesionales y un contexto social diferente.

El objetivo de esta guía es proporcionar, pues, una primera aproximación que sea útil y permita hacerse una idea del conjunto de variables que debemos tener en cuenta, para que sirva como estímulo e inspiración para pasar a la acción.



Fase 1: Preparación e impulso

En esta fase se trata de tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones necesarias para asegurarnos que contamos con todos los elementos básicos para poder diseñar la estrategia de comunicación.

Equipo motor

Todo proceso de diseño de una estrategia debe contar con un equipo responsable de liderazgo, impulso y coordinación de ese proceso. A partir de las experiencias de diversas ciudades, el equipo motor debería contar como mínimo con personas del área (o áreas, si es el caso) responsable de impulsar la agenda intercultural, y de del departamento de comunicación del ayuntamiento. Si el departamento de comunicación no está comprometido y forma parte de este proceso, es muy difícil que la futura estrategia tenga el impacto deseado. Esto dependerá principalmente del nivel de compromiso político, pero también de las

dinámicas y de la cultura de trabajo de la administración a nivel técnico.

En función del tamaño de la ciudad y de la complejidad institucional de la estructura municipal, podemos encontrar escenarios diversos respecto al número de personas que forman parte del departamento de comunicación (de 1 a 20 personas, por ejemplo) o a su ubicación dentro de la estructura de gobierno (normalmente muy vinculada a Alcaldía, pero en algunos casos más desconectada o “descentralizada” en las diferentes áreas). También podemos encontrar ayuntamientos en los que los equipos que prensa estén relativamente desconectados de los que trabajan la comunicación más estratégica o institucional.

En cualquier caso, es recomendable que las personas del equipo de comunicación que formen parte del grupomotor que impulsa la estrategia, tengan un vínculo próximo con el gabinete de Alcaldía y que tengan responsabilidades tanto en las políticas más estratégicas de comunicación como de trabajar directamente con los medios.

Imaginemos una situación (existen muchas posibilidades en función de cada ciudad) en la que el equipo motor está formado por unas 5-7 personas:

- Dirección del área más responsable de impulsar la agenda interculturalidad.
- Técnico/a del área de interculturalidad.
- Dirección del área de comunicación.
- Técnico/a del área de comunicación (del departamento de interculturalidad, en el caso que exista esta figura).
- Técnico/a del área de comunicación central / Alcaldía.
- Técnico/a del gabinete de prensa (si es diferente al de comunicación).

Este equipo motor estará supervisado a nivel político tanto por la concejalía que lidera la agenda intercultural como por la responsable de comunicación o el propio gabinete de Alcaldía. En este grupo se compartirán y se irán acordando los avances en el proceso de diseño de la estrategia.

Formación estratégica

Una de las grandes complejidades de este proceso es el de conseguir que la suma entre las narrativas y mensajes y la forma de comunicarlos sea eficaz y consiga resultados positivos. Esto no es tan fácil, sobre todo, en temas tan complejos y sensibles en los que los matices pueden marcar la diferencia entre conseguir un impacto positivo o muy negativo.

En general, las personas que trabajan en el departamento que lidera la agenda intercultural no son especialistas en comunicación, y lo mismo ocurre la revés. En algunos ayuntamientos puede existir alguna figura que comparta los dos conocimientos.

Hemos visto campañas que desde las mejores de las intenciones han conseguido reforzar los estereotipos o prejuicios que querían desmontar. Como también hemos visto acciones de comunicación que en un contexto en el que no había “ruido” mediático han acabado provocado verdaderas tormentas mediáticas.

Por ello, consideramos importante realizar una formación estratégica inicial para el “equipo motor ampliado”, es decir, incluyendo otros perfiles que ya sabemos que estarán muy vinculados al proceso de diseño de la estrategia de comunicación. Las personas de comunicación se deben empapar de interculturalidad y los de interculturalidad de comunicación. Pero no se trata de un intercambio, se trata de que ambas partes se capaciten en los criterios para comunicar contenidos desde la perspectiva intercultural. Sin esta formación, todo el trabajo posterior carecería del rigor necesario.

Hay diferencias entre los ayuntamientos. En algunos casos solo necesitarán una formación puntual, y en otros quizá necesiten un apoyo o asesoramiento más intenso. Pero aconsejamos que, como mínimo, se realice una formación de entre 6 y 8 horas.

Definición del plan de acción para diseñar la estrategia

Ahora que ya se ha constituido el equipo motor responsable del diseño de la estrategia, y ha recibido una primera formación, es el momento de definir la metodología para el diseño de la estrategia. Esto se concretará en la aprobación de un plan de acción que contará con:

- La definición de un calendario con las diferentes fases del proceso (imaginemos por ejemplo que contamos con 4-5 meses para la elaboración y aprobación de la estrategia).
- La identificación de los actores clave que deberán participar en este proceso.
- Las diferentes acciones y herramientas necesarias para diseñar la estrategia.

Finalmente, destacamos aquí una cuestión sobre la cual el equipo motor debe tomar una decisión: ¿Necesitamos algún tipo de apoyo externo para este proceso? Una cosa es tener una formación de unas horas, y la otra es concretar acciones, metodologías, enfoques y contenidos. En algunos ayuntamientos quizá no sea necesario un apoyo externo, o únicamente de manera puntual, pero para otros puede ser una condición indispensable para avanzar en la estrategia.

Fase 2: El diagnóstico: ¿de dónde partimos?

Es curiosa la poca importancia que a menudo se le da a algo tan fundamental como conocer mejor cual es la situación de la que partimos antes de diseñar una estrategia que pretende conseguir algún cambio. Pero ¿cómo podemos saber si hemos cambiado algo si no sabemos de qué situación partimos?

Consideramos que un diagnóstico debe contener:

- Las **percepciones** que tiene la ciudadanía en general, y diversos perfiles y colectivos en particular (sobre todo incluyendo a aquellos que lo tienen más difícil para que se escuchen sus voces) sobre cuestiones relacionadas con la convivencia, la diversidad y los principios de la interculturalidad.
- Una **revisión crítica sobre cómo estamos comunicando actualmente** desde el ayuntamiento, con un análisis de las debilidades, fortalezas y retos de esta comunicación desde la perspectiva intercultural. Debemos responder a las preguntas: ¿Quién y desde dónde estamos comunicando? ¿A quién se dirigen nuestras acciones de comunicación? ¿Qué contenido estamos comunicando y cuál no estamos comunicando? Esto incluye desde los formatos, contenidos, idiomas, canales que se utilizan para comunicar, la capacidad de llegar a diferentes perfiles y colectivos, etc.
- Un **análisis del contexto social actual** (y una humilde previsión sobre posibles escenarios de futuro) que identifique los principales retos desde la perspectiva de la interculturalidad y la comunicación, que nos permita enmarcar nuestra estrategia en un contexto (p.e. existencia de mucho ruido mediático sobre algunos temas muy concretos, aumento de la presencia y “normalización” de discursos populistas por parte de determinados representantes políticos y medios específicos que influyen en las percepciones de la población, aumento de las discriminaciones en contextos concretos como el acceso a la vivienda, o por motivos de origen, etnia, etc.).
- Los **actores clave** que debemos tener presentes en el diseño de nuestra estrategia, tanto a nivel interno (diferentes áreas municipales y en el territorio) como externos (actores que por su perfil, experiencia y conocimiento deben formar parte de este proceso). Hay que hacer un especial esfuerzo en identificar actores a quienes se debe tener en cuenta porque hasta ahora pueden haber estado infrarrepresentados en nuestras acciones de comunicación.

Aquí no entramos en definir las diferentes formas en las que se puede llevar a cabo este diagnóstico, que depende mucho del contexto de cada ayuntamiento, del tipo de información que ya se dispone y de la que no. Por ejemplo, hay ciudades que realizan encuestas periódicas a la ciudadanía sobre las percepciones que tienen sobre estas cuestiones. Hay otras que no lo hacen, pero pueden disponer de información relevante de otros niveles territoriales u otras organizaciones que realizan estudios (universidades, organizaciones sociales) y que pueden complementar con información más cualitativa que obtienen a través del trabajo en los barrios, servicios municipales, con las entidades, centros educativos, etc.

Este tipo de diagnóstico debe formar parte de un proceso continuado. El contexto va cambiando, ya sea por circunstancias locales o por otras externas y más globales. Asimismo,

podemos ir sumando actores que nos ayuden a recopilar más información (como una colaboración con una universidad) o podemos aprovechar espacios existentes de diversos proyectos para debatir y reflexionar sobre la convivencia con personas usuarias de servicios, vecinos/as, jóvenes, personas mayores, personas inmigrantes, población gitana, etc.

Lo importante es disponer de un primer diagnóstico que nos permita tener una imagen más completa pero no dejar de lado esta actitud de seguir escuchando de manera activa a la población y de analizar de manera crítica la manera en la que estamos comunicando.

Fase 3: Definición de objetivos, audiencias y canales de comunicación

La importancia de los objetivos

Seguramente el aspecto más importante para el éxito de una estrategia es definir muy bien sus objetivos. Si no tenemos claro lo que queremos, lo definimos de una manera excesivamente genérica o ambiciosa, esto se trasladará a todo el proceso y afectará a la coherencia, a la motivación y finalmente al impacto de la estrategia.

Lo primero que debemos hacer es analizar los resultados del diagnóstico y a partir de ahí valorar y consensuar las prioridades de actuación que se derivan de ese análisis. La clave está en preguntarnos ¿Qué cambios queremos que se produzcan en un espacio de tiempo determinado?

Nuestra recomendación es que la definición de los objetivos se lleve a cabo de manera dialogada y consensuada entre diferentes actores, partiendo de una primera propuesta del equipo motor, se debe dejar espacio para el debate, el reajuste y la aprobación final.

Lo mejor es empezar por hacer un listado desordenado de todos los objetivos que consideramos que se derivan del diagnóstico, para poder ir afinando y ordenando mejor la propuesta final. En este sentido podemos hacer un listado que diferencie entre:

- Posibles objetivos globales o genéricos de la estrategia (ej. comunicar mejor los principios de la interculturalidad para que llegue a una audiencia más amplia y diversa).
- Posibles objetivos más específicos en función de las prioridades que hayan surgido del diagnóstico (p.e. sensibilizar a determinados perfiles como los propietarios/as de viviendas para prevenir la discriminación, mejorar el acceso a la información sobre servicios y cuestiones básicas para determinados colectivos o la necesidad de colaborar más con determinados medios para que conozcan algunas realidades que permitan comunicar una visión más positiva y acorde con la realidad sobre la convivencia y la diversidad etc.).

También podemos diferenciar los posibles objetivos en función de si los cambios que queremos conseguir tienen que ver más con:

- Aspectos internos de la organización (p.e. necesidad de formación de diversos perfiles profesionales, transversalizar las narrativas interculturales en las diferentes áreas...).
- El impacto hacia fuera, es decir con los cambios que buscamos a través de nuestras acciones de comunicación en las audiencias a las que van destinada.

A partir de esta primera “lluvia de ideas” sobre los posibles objetivos de la estrategia, deberemos ordenarlos, clasificarlos, agruparlos, adaptarlos o descartarlos, para que al final podamos concretar un grupo no muy numeroso de objetivos que sean claros y coherentes con el calendario, recursos y nivel de compromiso con el que contamos.

La relación entre los objetivos y la definición de las audiencias

La definición de los objetivos está directamente vinculada a la identificación de las audiencias a las que queremos llegar. Se trata de un proceso que debe hacerse de manera simultánea, ya que todo objetivo debe especificar una determinada audiencia.

En el diagnóstico es probable que ya hayan surgido un grupo de audiencias que se consideran prioritarias para cumplir con los objetivos que nos fijamos. Existen muchas audiencias posibles, y las podemos clasificar de diferentes maneras (en función de la edad, género, lugar de residencia, perfiles profesionales, origen, etc.).

Existe un tipo de clasificación que es importante que hagamos: aquella relacionada con el posicionamiento que tengan respecto a la diversidad y la interculturalidad. Por ejemplo, podemos hacer una clasificación de diferentes grupos a partir de su nivel de proximidad o lejanía respecto a los valores y narrativas interculturales:

- **Próximas y motivadas:** personas y actores con los que estamos en contacto y forman parte de nuestras redes o espacios de colaboración y por lo tanto conocen nuestra apuesta por la interculturalidad. Pueden ser profesionales de diversas organizaciones, entidades, equipamientos etc. e incluso de otras áreas municipales. Este perfil, en general, conoce y comparte la narrativa y por lo tanto es con el que podemos contar de entrada para que comparta y difunda de manera más activa los mensajes de las acciones y campañas de comunicación.
- **Aliadas:** la diferencia con las anteriores es que estas personas no tienen un conocimiento directo de las políticas y de la apuesta de la ciudad por la interculturalidad, pero sus valores e ideas se alinean con las de las narrativas y por lo tanto hay más probabilidades de que las compartan y difundan.

- **Ambivalentes o ambiguas:** aquellas personas que tienen una posición menos clara y que no comparten del todo los valores y la narrativa, pero que según como les llegue el mensaje pueden acercarse o por el contrario alejarse. Se trata de una audiencia en general bastante mayoritaria y que juega un papel clave en la capacidad de las narrativas de tener un impacto más o menos relevante.
- **Alejadas:** personas que no comparten la narrativa y que no van a contribuir a difundirla, o si lo hacen será de manera crítica, pero tampoco de una manera radical. En algunos casos y en función del tipo de mensajes, pueden encontrar elementos y valores que puedan compartir, y en otros se pueden posicionar de una manera muy crítica o contraria. No obstante, es importante incorporar este perfil de audiencia y adaptar y trabajar contenidos que puedan tener algún impacto positivo.
- **En las antípodas:** personas que no sólo no comparten, sino que están esperando la mínima ocasión para posicionarse en el otro extremo y de una manera beligerante. En algunas ocasiones motivadas directamente por el populismo y discursos de odio.

Finalmente, no se trata únicamente de decidir las que queremos llegar, conocerlas e identificarlas, sino también de averiguar dónde están y cuál es la forma más eficaz de llegar hasta ellas.

¿Cómo hacemos llegar nuestro mensaje a las diferentes audiencias?

No podemos utilizar los mismos medios o canales para comunicar una narrativa que persigue alcanzar a una mayoría muy diversa y transversal de la ciudadanía, que otra que pretenda tener un impacto muy específico en un perfil de personas concreto (jóvenes, agentes sociales aliados, periodistas, empresas, etc.)

Cuando tengamos definida la audiencia a la que queremos hacer llegar nuestro mensaje, deberemos analizar e identificar los canales más eficaces que podemos utilizar para asegurarnos que les llegue el mensaje. En algunos casos, podemos decidir un único medio (p.e. medios de comunicación) pero en la mayoría de los casos deberemos combinar diversas estrategias y herramientas (medios y redes sociales, comunicación directa en espacios o encuentros presenciales con algunos perfiles concretos de esas audiencias, difusión de material o recurso comunicativo que hayamos elaborado etc.)

De momento, proponemos hacer un listado de posibles canales, recursos e incluso identificar personas o agentes sociales que consideremos pueden tener una mayor legitimidad y capacidad de influencia para tener un mayor impacto.

Más adelante, cuando diseñemos las acciones concretas que llevaremos a cabo, deberemos

escoger de este listado para las diferentes audiencias, los canales, recursos y mensajeros/as que consideremos más adecuados para cada acción (campañas, actividades de sensibilización, presentaciones en eventos, entrevistas en medios, etc.).

Fase 4: El contenido

En la estrategia de comunicación no vamos a definir los contenidos de las diferentes acciones a impulsar. Sin embargo, se definirán los objetivos y audiencias prioritarias, así como las acciones vinculadas al proceso, que nos deben permitir disponer del marco, de las competencias, criterios y recursos para después poder diseñar las acciones de comunicación que decidamos impulsar. En este sentido, es importante que la estrategia de comunicación incluya algunos criterios para el diseño de narrativas y mensajes.

El trabajo previo para crear la “narrativa marco”

Hay un contenido específico que consideramos que se deben incluir en nuestra estrategia: la “narrativa marco” sobre la interculturalidad en nuestra ciudad. Es decir, el marco, el relato de partida que sintetice los valores, principios, pero también los retos, el futuro que nos imaginamos desde este enfoque intercultural y cómo creemos que debemos realizar este “viaje” para conseguir nuestros objetivos.

Con antelación al diseño de la estrategia de comunicación debemos partir de un trabajo previo que consiste en definir esta “narrativa marco” sobre nuestra ciudad. Esto no significa que esta narrativa tenga que estar presente en nuestras acciones, sino que debe inspirar y servir de referencia para no olvidarnos de dónde partimos y de las ideas clave. Y, por lo tanto, el conjunto de mensajes y contenido que generemos para futuras acciones debe ser coherente con la narrativa marco e incluso reforzarla, enriquecerla, complementarla y aterrizarla en diversos ámbitos y contextos.

Esta narrativa, que se debe haber trabajado a nivel interno, pero también externo, a partir del diálogo y colaboración con diversos actores y perfiles, debe tener un nivel de consenso importante de manera que muchos actores y personas se sientan identificadas, interpeladas y comprometidas con ella.

Partir del contenido de la narrativa marco

En este paso debemos concretar el contenido de la narrativa marco en tres documentos diferentes:

- **El contenido desarrollado de la narrativa:** Un texto de una o dos páginas máximo con una explicación sobre por qué nuestra ciudad apuesta por la interculturalidad, cuál es el reto o retos que pretende abordar, cuáles son los valores y principios que sustentan la

narrativa intercultural y en qué consiste el proceso o “viaje” hacia la interculturalidad y qué agentes están implicados (en algunas ciudades, este texto sería el que podríamos encontrar en la introducción de los planes interculturales).

- **El relato síntesis de la narrativa:** un texto de máximo media página en forma de relato que sintetice el contenido del documento anterior, en el que se identifiquen los valores e ideas clave, con un componente emocional y aterrizado al contexto de nuestra ciudad (no se trata de un texto que se pueda copiar y pegar para otra ciudad, debe tener algo específico que lo vinculea nuestra realidad local).
- **El glosario de conceptos vinculado a la narrativa intercultural:** un listado de conceptos clave vinculados a la narrativa marco (p.e. diversidad, cultura, identidades, convivencia, ciudadanía, inclusión, discriminación, interseccionalidad, racismo, segregación, asimilacionismo, multiculturalismo, interculturalidad, segregación, transversalidad, narrativa, etc.).

Disponer de este glosario, que se irá ampliando y enriqueciendo con nuevos conceptos y matices, es lo que nos permitirá complementar la narrativa con la definición de unos conceptos que nos podrán ser muy útiles para generar y desarrollar narrativas y mensajes para nuestras acciones. Pero, sobre todo, nos servirá para consensuar y compartir el significado que les damos desde la perspectiva intercultural a unos conceptos que, a menudo, se utilizan sin aclarar realmente su significado. Esto nos ayudará a superar una de las principales barreras para que exista una comunicación eficaz. ¿De qué hablamos cuando hablamos de diversidad cultural, igualdad o segregación? Si no lo dejamos claro, de poco servirá que hablemos de ello, porque quizá nuestras audiencias tengan una idea muy diferente a la nuestra.

Adaptar la narrativa marco a las diferentes audiencias

Nuestra recomendación es que, en el diseño de la estrategia de comunicación, hagamos el ejercicio de concretar y adaptar nuestra narrativa marco a las diferentes audiencias, identificando las acciones, canales, herramientas, etc. que debemos utilizar para hacer llegar la narrativa de manera eficaz a esas audiencias.

Este ejercicio es el que haremos más adelante cuando concretemos las diferentes acciones de comunicación que queramos llevar a cabo (p.e. campañas de sensibilización para determinados perfiles). Para ello, podemos hacernos la pregunta: ¿cómo podríamos comunicar la narrativa marco a diferentes audiencias de manera eficaz.

Una vez tengamos esto claro, estaremos preparados para implementar el conjunto de acciones que hayamos concretado en la estrategia. Por ejemplo, adaptarla para comunicarla a las que hemos identificado antes como “aliadas” “ambivalentes” y “alejadas”, pero también

podemos añadir a la lista de posibles audiencias a “jóvenes” y a “periodistas” de medios generalistas. Dentro de cada audiencia podríamos concretar otras características sobre el perfil de los jóvenes, que tipo de medios, etc.

Se trataría de rellenar una tabla como esta:

Narrativa marco	Aliadas	Ambivalentes	Alejadas	Jóvenes	Periodistas
Contenido de la “narrativa marco” inicial					

En la tabla deberemos adaptar la narrativa inicial de la que partimos a las diferentes audiencias. Para ello deberemos tener en cuenta los valores, intereses y preocupaciones de cada una, y escoger muy bien los mensajes clave que queremos comunicar y, a partir de aquí, las historias, experiencias, referencias, metáforas, etc. que consideremos que serán más eficaces para comunicar esos mensajes a cada audiencia.

En este ejercicio proponemos primero identificar tres mensajes clave para cada audiencia, y dejar para más adelante el proceso de buscar y trabajar en la “traducción” de esos mensajes clave en formato narrativa.

Aterrizar la narrativa marco a las diferentes áreas municipales

El siguiente paso que proponemos es uno de los más importantes y necesarios que deberemos realizar durante el diseño de nuestra estrategia de comunicación: aterrizar y adaptar la narrativa marco a las diferentes áreas y departamentos municipales. Si apostamos por la transversalidad del enfoque intercultural, debemos invertir un tiempo en ser capaces de comunicar y por lo tanto generar narrativas que expliquen la interculturalidad desde la perspectiva del deporte, la cultura, la educación, el urbanismo, el desarrollo sostenible o los recursos humanos de nuestro ayuntamiento, entre muchos otros ámbitos.

Imaginemos, por ejemplo, que el departamento de cultura decide impulsar una política para adaptar el contenido de las bibliotecas a la diversidad cultural que existe en la ciudad. El impacto de esta política será mayor si se acompaña de una narrativa eficaz para explicar a diferentes audiencias los motivos y los objetivos que tiene. Sin embargo, si no disponemos de una narrativa marco de ciudad que se haya adaptado al ámbito de las políticas culturales, será mucho más complicado que su acción comunicativa sea eficaz y consiga reforzar el impacto de la iniciativa, por ejemplo, contribuyendo a la sensibilización de diversos actores (como en el caso de otros equipamientos que consideran que no es necesario que se adapten a la diversidad socio-cultural de la ciudad).

Es importante que la población se familiarice con la narrativa marco y con los valores e ideas clave en las que se basa. De lo contrario, esa comunicación específica no se identificará con el marco global, y además puede ser incoherente en algunos aspectos. No son pocas las ciudades en las que encontramos disparidades e incoherencias en la manera de comunicar desde las diferentes áreas cuestiones relacionadas con la diversidad.

En la estrategia de comunicación deberemos definir la metodología a seguir para adaptar la narrativa marco y construir lo que podríamos denominar las narrativas "iniciales" de cada área, que serían las que explicarían en qué consiste incorporar la perspectiva intercultural en las políticas de deporte, educación, urbanismo, etc. Destacamos lo de "iniciales" porque la construcción de narrativas no es una tarea estática que se realice en un momento determinado y se dé por finalizada. Las narrativas que ayuden a explicar la importancia de promover los principios interculturales desde la educación o la cultura serán diversas y se irán creando desde diferentes ámbitos y actores en función de temáticas y aspectos concretos de cada ámbito. Pero debemos contar con un "punto de partida" y de eso se trata el ejercicio de aterrizar la narrativa marco a cada área.

Resumiendo, podríamos decir que las políticas de los diferentes departamentos se deberían poder explicar a partir de las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida mejora la igualdad de derechos y reduce o previene la discriminación?
- ¿Cómo contribuye a reconocer y poner en valor la diversidad?
- ¿En qué sentido puede favorecer la interacción positiva y la convivencia?

Para poder aterrizar la narrativa marco a los diferentes departamentos, proponemos que, desde el área que lidera la agenda intercultural, se impulse este proceso de creación de narrativas transversales, apoyando a las diferentes áreas, creando espacios compartidos de reflexión y aportando ejemplos de otras ciudades y contando con la colaboración de agentes sociales, expertos/as u otros perfiles que tengan experiencia en esta temática.

El proceso de aterrizar la narrativa "marco" y de crear las diferentes narrativas "iniciales" de cada área se podría concretar en:

- Un documento de cada área que en dos páginas máximo describiera lo que supone e implica incorporar los principios interculturales en ese ámbito (educación, cultura, deportes, comunicación, etc.).
- Un documento de media página máximo, con una narrativa "inicial" que destaque tres o cuatro mensajes clave en forma de relato para comunicar la mirada intercultural de ese ámbito.

- Un documento con un listado con ejemplos del impacto de políticas y proyectos relacionados con la interculturalidad en ese ámbito, con algunas experiencias, historias y testimonios personales.

El ejemplo de las bibliotecas

Para entender mejor la importancia de trabajar las narrativas transversales o “iniciales”, pensemos en las bibliotecas. Imaginemos que una ciudad ha decidido impulsar una política para adaptar el contenido de las bibliotecas a la diversidad sociocultural real de la ciudad y de los diferentes barrios.

Ahora imaginemos que existe una narrativa marco sobre la interculturalidad, pero desde el ámbito de Cultura no se ha aterrizado y no se tiene interiorizada. Se presenta la iniciativa a los medios de comunicación y la persona responsable de explicarla (por ejemplo, una concejala y la dirección técnica del programa de bibliotecas) hacen referencia a que es una política muy necesaria porque han venido muchos migrantes en los últimos años y hay que ofrecerles recursos (“para ellos”).

Esta sería una manera (muy poco intercultural y rigurosa) de justificar la política. En cambio, si hubiéramos hecho nuestro trabajo de aterrizar y adaptar la narrativa intercultural a las diferentes áreas, en la presentación de esta iniciativa se podría hacer referencia a la importancia que tiene de cara a mejorar la igualdad de derechos y oportunidades de todos los vecinos y vecinas, a poner en valor el pluralismo lingüístico y la diversidad cultural de la ciudad y la riqueza que esto supone a muchos niveles y destacar el papel que juegan las bibliotecas para la convivencia y la cohesión en los barrios. Esto lo podemos explicar haciendo referencia a alguna historia o experiencia personal, utilizando alguna metáfora recurriendo a la memoria histórica y aportando algún dato interesante que complemente nuestra narrativa.

Para terminar con este ejemplo, imaginad que han pasado unos años desde que impulsamos esta iniciativa, y queremos presentar los resultados en una rueda de prensa. En función de cómo expliquemos los resultados y los datos de la evaluación, podemos reforzar una narrativa u otra. Por ejemplo, podríamos destacar que el porcentaje de personas de origen migrante se ha triplicado durante estos años y poner énfasis en este incremento en los diferentes perfiles. En este sentido, el tipo de información que estamos dando, podría reforzar una posible narrativa existente en nuestra ciudad que considera que el ayuntamiento hace más cosas por los migrantes que por el conjunto de la población. Ahora imaginemos otro escenario, en el que los mensajes clave que se quieren comunicar en esa rueda de prensa se han trabajado y se han vinculado con la narrativa marco de la ciudad intercultural y se han pensado ejemplos concretos, historias personales con un componente emotivo que nos ayudan a captar la atención de periodistas y trasladar de manera mucho más eficaz las ideas que queremos destacar.

Para este ejemplo podemos utilizar un dato real de Barcelona que hace referencia a los préstamos que se hicieron en 2021 en la red de más de 40 bibliotecas públicas de la ciudad. El dato se podría comunicar a través de una pregunta en la presentación: ¿sabéis de cuantas lenguas diferentes se hicieron préstamos de libros y de otros recursos en el conjunto de bibliotecas en el 2021?

Imaginad a periodistas pensando o diciendo números como: 10, 25, 40...y al final dais el dato (real) de 131 lenguas diferentes! De entrada, ya habéis captado la atención de periodistas con algo que les encanta, que son datos que sorprenden.

A partir de este dato único, podemos construir una narrativa con varios mensajes clave. Por un lado, que se trata de una ciudad diversa en la que se hablan muchas lenguas diferentes, y que esto es una riqueza para la ciudad. Por otro, que cuando no teníamos tanta variedad de contenidos, había muchas personas que no podían acceder a recursos en su lengua materna o en otras conocidas porque muchas personas hablan varias lenguas.

Asimismo, estamos destacando que las bibliotecas no sólo se han adaptado a esta diversidad a través de sus contenidos, sino que esta adaptación se ha hecho de manera eficaz porque los vecinos y vecinas (no “los migrantes”) están utilizando y aprovechando los recursos que se han puesto a su disposición (la persona que pide prestado un libro en árabe puede ser de origen migrante o una persona que haya aprendido árabe, u obviamente, las dos cosas a la vez). Por último, este dato también refuerza la idea de las bibliotecas como espacios clave de interacción, convivencia y cohesión en los barrios.

En resumen, si únicamente nos hubiéramos centrado en impulsar esta política sin reforzarla con una narrativa que fuera coherente con la narrativa marco, y sin esforzarnos en pensar los mensajes e ideas clave y las historias y datos que nos sirven para comunicar nuestros mensajes, nos habríamos perdido una parte relevante del impacto de la iniciativa.

Fase 5: Líneas de trabajo y acciones de la estrategia comunicación

Para conseguir los objetivos que hemos definido en nuestra estrategia deberemos impulsar un conjunto de acciones muy diversas. Por ejemplo, antes de empezar a diseñar una campaña de comunicación, organizar una rueda de prensa o crear una nueva web, debemos centrarnos en la coordinación interna, la metodología de trabajo y el seguimiento de la estrategia. También habrá un tipo de acciones que deberemos realizar de manera periódica y otras que tendrán un carácter más puntual, acciones que persigan un impacto más mediático y otras que tengan un carácter más cualitativo y destinadas a una audiencia más reducida pero muy específica.

Otra diferencia importante la encontramos entre las acciones de comunicación que tendrán un carácter proactivo de las que tendrán un carácter más reactivo. Un ejemplo de acción reactiva es cuando nos vemos obligados a hacer declaraciones en los medios como reacción ante un acontecimiento o situación imprevista o de crisis y que ha generado expectación.

Teniendo en cuenta las diferentes naturalezas de las acciones y a partir de las experiencias de las ciudades, proponemos una clasificación de posibles acciones para tener en cuenta en el diseño de nuestra estrategia.



Línea de actuación 1: Coordinación, competencias y seguimiento

Con independencia de los objetivos más concretos que persiga nuestra estrategia de comunicación, debemos invertir en dos aspectos que creemos que son clave para el éxito de la estrategia y que tienen que ver con la gestión y con el rigor.

- **Coordinación interna:** aunque decidamos que el equipo motor sea el responsable de impulsar el desarrollo de la estrategia, sería importante garantizar una buena coordinación a través de:
 - La creación de la figura de referente “experto/a” en comunicación intercultural.
 - La concreción de los/as interlocutores/as de las diferentes áreas para tratar los temas de comunicación intercultural.
 - La definición de la metodología de coordinación, seguimiento y evaluación de la estrategia.
- **Formación.** Son muchas las personas que dentro de un ayuntamiento tienen alguna responsabilidad en la comunicación, más allá del propio equipo del departamento de comunicación. Responsables políticos/as, cargos directivos de diferentes áreas, personas que están de cara al público, o los y las responsables de gestionar las redes sociales o de escribir el contenido de webs, *newsletters* o folletos (aunque sean externos).

La formación en competencias de comunicación intercultural, adaptada a los diferentes perfiles, es clave para garantizar la eficacia de las acciones que decidamos impulsar. En función de los objetivos que nos hayamos planteado, podemos empezar priorizando determinados perfiles. Por ejemplo, podemos plantear sesiones formativas para desarrollar competencias en:

- Comunicar ante los medios en un contexto de crisis (para responsables políticos y cargos directivos).
- Dialogar con la ciudadanía en el día a día evitando los estereotipos, prejuicios y rumores (personas que atienden al público, políticos, etc.)
- Gestionar las redes sociales desde la perspectiva de la comunicación intercultural.

Línea de actuación 2: Revisión del conjunto de la comunicación institucional

Todos los ayuntamientos comunican y difunden todo tipo de información a través de una gran variedad de canales y usando distintas herramientas: campañas de comunicación, ruedas de prensa, la publicación de los planes de actuación, anuncios, presentaciones en eventos y en las redes sociales, webs, carteles en las calles, etc.

Se trata de que pasemos la lente intercultural a toda la política de comunicación. Antes de impulsar nada nuevo, debemos garantizar que lo que ya hacemos incorpore el enfoque intercultural y ayude a conseguir los objetivos que nos hemos propuesto.

Una de las primeras cuestiones que debemos plantearnos es la imagen de la ciudad que transmitimos desde la comunicación institucional. Por esto es importante que en el proceso de revisión nos hagamos preguntas como: ¿las imágenes que utilizamos en nuestra comunicación reflejan la diversidad real de la ciudad? ¿Estamos contribuyendo a reforzar determinados estereotipos? ¿Tenemos en cuenta los diferentes perfiles, intereses y necesidades de toda la población? ¿Ponemos en valor la diversidad cultural y lingüística en nuestra comunicación? ¿Los canales que utilizamos son los más eficaces para llegar a determinadas audiencias?

En definitiva, se trata de revisar lo que hacemos para valorar si estamos ayudando a reforzar la igualdad, el reconocimiento de la diversidad y la convivencia y la inclusión.

Línea 3: Mantener el diagnóstico vivo

Ya hemos comentado que el diagnóstico no se puede considerar algo estático o cerrado. Debemos ser capaces de ir identificando cambios y tendencias de manera rápida para poder adaptar nuestras acciones al contexto y a las prioridades que puedan ir surgiendo. En este sentido, sería importante poder disponer de algunas herramientas y recursos para poder hacer un seguimiento de dos tendencias:

- La evolución de las percepciones de la población sobre las cuestiones relacionadas con la diversidad, la convivencia y la interculturalidad (a través de encuestas propias, análisis de otras fuentes, etc.).
- El tratamiento que hacen los diferentes medios de comunicación sobre estas cuestiones y la evolución y naturaleza de los discursos tóxicos, populistas y de odio a través de redes sociales y medios y que puedan afectar a nuestra ciudad.

Línea 4: El laboratorio de narrativas

Sabemos que hay tipos de contenidos que son mucho más eficaces que otros para crear

narrativas interculturales y ayudarnos a comunicar mejor los mensajes que queremos. Sin embargo, muchas ciudades no le dan la suficiente importancia al trabajo de generar estos contenidos.

Se trata, pues, de incorporar en nuestras dinámicas de trabajo el proceso de identificar y recopilar algunas de las muchas historias, realidades y experiencias que tienen lugar en la vida cotidiana de la ciudad, y que pueden ser útiles para crear narrativas interculturales.

El o la referente de comunicación intercultural y los/las referentes de diferentes áreas deberían contar con una red de “antenas” a nivel interno y en el territorio que les pudieran proporcionar contenidos inspiradores y útiles para ir alimentando las narrativas interculturales. Es el caso de perfiles como educadores/as, mediadores/as, personal técnico de equipamientos y entidades, referentes comunitarios/as, etc.)

Línea 5: Las acciones proactivas de comunicación

Este tipo de acciones son las que decidimos impulsar de manera proactiva para conseguir nuestros objetivos. Existen muchos tipos de acciones y es importante destacar que en nuestra estrategia no podremos incluir todas las acciones que haremos, porque algunas surgirán en función de cómo vayamos implementando las políticas, el contexto, etc.

No obstante, en nuestra estrategia deberemos definir un conjunto de acciones que consideremos “estratégicas” y que queramos impulsar durante un periodo determinado (por ejemplo, en los próximos 2 años).

Imaginemos que una ciudad está diseñando su estrategia de comunicación intercultural y el equipo motor tiene que hacer una primera propuesta de acciones. Podríamos seguir los siguientes pasos:

- 1. Identificación de los objetivos** de la estrategia. Por ejemplo, contribuir a romper estereotipos sobre la diversidad cultural en la ciudad.
- 2. Identificación de las audiencias** a las que queremos llegar. Por ejemplo: ciudadanía en general, medios de comunicación y jóvenes.
- 3. Selección de las audiencias**, por ejemplo “jóvenes”.
- 4. Hacemos una lluvia de ideas para la identificación de posibles ámbitos** (educación, deporte, cultura) **y canales de comunicación** (redes sociales, audiovisual, referentes) que consideramos pueden ser útiles para llegar a nuestra audiencia.

5. Valoración de quién debería implicarse en el proceso de decidir las posibles acciones, ya que para promover la transversalidad es importante que haya acciones que se impulsen desde diferentes áreas (educación, cultura, juventud, etc.)y/o de manera compartida.

6. Identificación de oportunidades en el contexto

- Días especiales y acontecimientos que sabemos que tendrán lugar durante los dos próximos años. Ejemplos:
 - Días Internacionales (de la diversidad cultural, contra la discriminación...) que podemos aprovechar para algunas acciones.
 - Torneos deportivos o festivales de música que están previstos.

- Proyectos que impulsamos nosotros u otros actores sociales relacionados con la juventud (esto es importante para aprovechar espacios que ya existen).
 - Proyectos socioculturales en diversos centros educativos.
 - Sesiones formativas a profesorado.
 - Dinamización y espacios de educación informal en centros de juventud.
 - Proyectos vinculados al deporte y la cohesión social en barrios específicos.
 - Talleres de audiovisuales y hip hop en centros cívicos.
 - Escuela de teatro para jóvenes.

- Identificamos a “aliados/as” que pueden ser potenciales mensajeros/as para llegar a los y las jóvenes.
 - Cantantes, actores, actrices, artistas, deportistas locales que sabemos que están comprometidos/as con temas sociales.
 - Jóvenes referentes de origen diverso.
 - Centros educativos con equipo directivo o perfil de profesorado muy motivado y activo con estos temas.
 - Determinados comercios locales (tiendas de comic, videojuegos, peluquerías, bares, etc.) que atienden a muchos/as jóvenes.

7. Listado de posibles acciones:

- Impulsar una campaña de comunicación con testimonios de diferentes jóvenes en las redes sociales, con videos creados por ellos y ellas.
- Organizar un concurso en diversos centros educativos para diseñar eslóganes y mensajes para la campaña.
- Impulsar acciones de sensibilización contra el racismo específicas para las familias en los encuentros deportivos.

- Ofrecer una formación específica para profesorado y para entidades que organizan talleres con jóvenes para que desarrollen competencias y herramientas para tratar estas cuestiones.
- Crear la letra de una canción que ponga en valor la diversidad cultural y que se adapte a diferentes estilos musicales que reflejen la diversidad cultural de la ciudad, con el apoyo de músicos locales de diferentes orígenes, etc.
- Organizar una rueda de prensa para presentar la campaña.

Al final se tratará de acordar con los diferentes actores clave las acciones que finalmente vayamos a realizar.

8. Creación de los contenidos. Una vez hayamos aprobado las acciones que proponemos realizar y las hayamos calendarizado, tendremos que trabajar el enfoque y los contenidos. Así mismo, en función de la tipología de cada acción podemos encontrarnos con diferentes procesos:

- Necesidad de crear los contenidos de una campaña o de un material específico y que en función de los objetivos y de la audiencia los tengamos que encargar a expertos externos.
- Capacitar a determinados/as agentes clave (profesorado, entidades, etc.) para que puedan trabajar directamente con los y las jóvenes en acciones de carácter más cualitativo y menos mediático.
- Necesidad de coordinarnos con otras áreas del ayuntamiento (juventud, deportes, educación, cultura, etc.) y consensuar el contenido de las acciones.

9. La mirada global al conjunto de las acciones de la estrategia. El proceso que hemos seguido en este ejemplo, lo deberemos realizar para definir el conjunto de acciones que incorporaremos en la estrategia para cumplir con cada uno de los objetivos. Es probable que, después de concretar todas las acciones, veamos que varias nos sirven para cumplir más de un objetivo. Esto es normal y simplemente lo destacamos así en la ficha de cada acción.

Pero antes de aprobar el conjunto de acciones previstas para nuestra estrategia, debemos dedicar un espacio para la revisión desde una mirada global, de manera que podamos identificar posibles desajustes, solapamientos o desequilibrios entre las acciones que hemos previsto. Por ejemplo, comprobamos que hemos propuesto muchas más acciones para un tipo de audiencia que para otras que también son importantes, o que no hemos sabido aprovechar oportunidades para conectar nuestras acciones con otros actores clave de la ciudad o de vincularlas a proyectos o acontecimientos previstos que no habíamos tenido en cuenta.

Esta revisión la haremos sabiendo que en el día a día aparecerán nuevas oportunidades

para impulsar nuevas acciones que no estaban previstas inicialmente en la estrategia. Pero para disponer de una estrategia proactiva y tener previstos los recursos necesarios y avanzar en la creación de contenidos, es importante que partamos de una planificación.

- 10. Implementación y evaluación de las acciones.** Finalmente, es importante que cuando diseñemos las acciones, identifiquemos los indicadores que nos servirán para evaluar el impacto de cada acción.

La evaluación es un tema complejo y en el que es probable que en algún momento necesitemos algún tipo de apoyo externo (por ejemplo, al principio para definir el sistema de evaluación e indicadores clave).

Si bien debemos evaluar el impacto final de toda la estrategia, se han de ir sumando los resultados de cada una de las acciones para poder determinar las que han tenido más impacto y las que no e ir adaptando el diseño de las siguientes acciones. La evaluación no puede ser algo que se haga al final de la estrategia, sino que debe acompañar todo el proceso de implementación de las diferentes acciones.

Línea 6: El trabajo y la relación con los medios

El trabajo y la relación con los diferentes medios de comunicación es fundamental para cumplir con los objetivos que están vinculados a la obtención de impacto mediático.

Antes hemos visto que, si por ejemplo uno de los objetivos genéricos de nuestra estrategia es el de “contribuir a romper estereotipos sobre la diversidad cultural en la ciudad”, una de las audiencias que nos interesan son los medios de comunicación, por la influencia que tienen en las percepciones de las personas.

En los temas relacionados con la diversidad cultural y especialmente con las migraciones o el trato que se da a determinadas minorías, las relaciones con los medios no son fáciles. En general, existe una actitud muy compartida de considerar que la mayoría de los medios (aunque hay diferencias) en su estrategia de captar la atención del público, tienden a destacar mucho aquellos aspectos más problemáticos relacionados con la convivencia en la diversidad. Ya no es que no comuniquen contenidos que aporten una mirada más positiva de la diversidad y de la realidad, sino que, al destacar siempre los aspectos más negativos, distorsionan la percepción de las personas. De este modo, acaban considerando que situaciones y casos minoritarios son la norma general, o que el origen de algunos problemas se encuentra en factores o variables (el origen, la cultura, la religión) que en muchos casos no tienen nada que ver con las causas reales, que pueden estar mucho más vinculadas a cuestiones de carácter económico y social.

Desde los medios se pueden reforzar muchos estereotipos y prejuicios, y esto es algo que

desde nuestra estrategia debemos abordar e intentar contribuir a que se produzca una mejora desde el rigor (no se trata de buenas intenciones, se trata de que las noticias sean más acordes con la realidad).

En este sentido, consideramos que debemos ir con mucho cuidado para evitar algunas actitudes que hemos detectado en bastantes ciudades:

- Realizar una crítica generalizada a todos los medios.
- Considerar que no se puede hacer mucho para incidir en los medios, sobre todo en los más generalistas o de ámbito nacional.
- No tener una actitud proactiva en las acciones de comunicación con los medios por el temor a que el resultado sea peor que si no se comunicara nada.
- No valorar suficientemente la importancia de los medios locales y de los que surgen a nivel comunitario, en los que hay un reflejo mucho mayor de la diversidad cultural de la ciudad.

De estas actitudes se derivan algunas consecuencias que consideramos que no ayudan a cambiar la inercia:

- No apostar por la formación y capacitación para poder comunicar mejor nuestros mensajes en los medios.
- No invertir en darle un enfoque comunicativo a los mensajes y contenidos para adaptarlos a los diferentes medios.
- No generar vínculos y relaciones de colaboración con algunos/as periodistas y medios que, desde la complejidad de la relación, pueden ser aliados/as en momentos puntuales o de manera más sostenida.
- No incorporar a profesionales de orígenes diversos en nuestras redes de relación con los medios ni apoyar suficientemente a medios de comunicación a nivel comunitario que pueden tener un impacto importante.

Si bien algunas ciudades tienen experiencias con los medios, en general no se dispone de una estrategia muy definida. Apuntamos a continuación posibles acciones a desarrollar:

A. Diagnóstico de los medios

- ✓ Hacer un listado o mapa del conjunto de medios que consideramos tienen impacto en las percepciones de la población de nuestra ciudad.

No podemos partir de la idea de que ya conocemos todos los medios, porque seguramente al investigar un poco nos sorprenderemos al descubrir medios que no conocíamos o que, conociéndolos, tienen una incidencia notable sobre algunos colectivos.

- ✓ Hacer un listado con periodistas de diferentes medios que traten las temáticas relacionadas con la diversidad, la convivencia, las migraciones, etc.
- ✓ Hacer un análisis sobre cómo han tratado los diferentes medios estos temas e identificar aquellos medios y periodistas que han abordado estas cuestiones de una manera más rigurosa y constructiva.

B. Formación interna

Ya hemos destacado la importancia de la formación a nivel interno para desarrollar competencias y saber comunicar nuestros mensajes a través de los medios de comunicación. Esto es especialmente importante en el caso de cargos políticos y directivos.

- ➔ Por ejemplo, resultó muy práctica una formación que organizó el programa *Intercultural Cities* del Consejo de Europa para alcaldes y responsables políticos de ciudades de diversos países, en la que además de trabajar la construcción de narrativas, se dedicó un espacio a desarrollar competencias para realizar entrevistas en los medios sobre temáticas relacionadas con la diversidad, la inmigración y la interculturalidad.

La idea es que no podemos sólo quejarnos de cómo nuestros mensajes no salen en los medios como nos gustaría, si no que hemos de ser capaces de prepararnos de manera adecuada para conseguir nuestros objetivos.

C. Adaptar nuestros mensajes a los medios

A menudo observamos como muchas ciudades insisten en organizar ruedas de prensa sobre contenidos relacionados con sus políticas interculturales, pero el contenido que ofrecen no despierta el interés esperado en los medios. Debemos ponernos en la posición de los y las periodistas y preguntarnos si realmente lo que estamos comunicando tiene un interés “mediático”.

Sin embargo, hay ocasiones en las que descubrimos que la manera que tenemos de comunicar despierta el interés de los medios sin tratarse de algo negativo, conflictivo o de una situación de crisis. Pero entonces, ¿qué hemos hecho para conseguir la atención de los medios? La respuesta es que hemos comunicado un contenido que es interesante, atractivo, curioso, original, diferente. Y, además, hemos aportado:

- ✓ Información sobre cosas concretas que van a suceder.
- ✓ Algunos datos interesantes que los/las periodistas desconocían.
- ✓ Ejemplos concretos del impacto que puede tener en algunas personas.

Más allá de ruedas y notas de prensa, una estrategia que se utiliza poco y que en cambio acostumbra a dar resultados muy positivos es la de proponer reportajes sobre temas, políticas o cuestiones que nos interesa que se den a conocer, porque o bien aportan una mirada positiva de la diversidad, permiten explicar mejor alguna política o bien ayudan a romper estereotipos.

En este sentido debemos ser muy proactivos, trabajar bien los contenidos, por ejemplo, proporcionando datos interesantes y facilitando el contacto de testimonios personales que le pueden dar una dimensión más humana y emocional a la historia.

D. Crear vínculos de colaboración

Por compleja que sea la relación con los medios, esto no significa que debamos renunciar a establecer algunos espacios de relación y colaboración. Algunas ciudades han conseguido generar espacios que podríamos denominar como “neutros” porque no persiguen difundir algo en los medios, sino dialogar e identificar algunas oportunidades de colaboración con ellos.

Una estrategia positiva es la de intentar facilitar el trabajo de los medios, por ejemplo:

- ✓ Facilitándoles contactos de perfiles de diversos colectivos de la ciudad, que les permita ampliar y diversificar sus contactos. A menudo, acaban recurriendo a las mismas personas, cuando existen muchas otras que además pueden ser más representativas y compartir una mirada más rica y diversa sobre alguna cuestión.
- ✓ Organizar espacios como “desayunos de trabajo” con periodistas en los que simplemente les queramos explicar algunas cuestiones sin pretender que las publiquen. Esto ocurre, por ejemplo, cuando identificamos que están utilizando datos que no están actualizados o son erróneos, hacen referencia a alguna política o proyecto, pero les falta información, o simplemente nos interesa que conozcan la evolución de algún proceso que estamos impulsando.

Aquí no se trata de transmitirles la idea de que están comunicando mal, sino de ofrecerles información rigurosa para que les ayude a crear contenidos.

- ✓ En algunos casos se han diseñado sesiones formativas en temas de interculturalidad para periodistas, que han ayudado a que profundizaran más sobre el enfoque que promueve la ciudad. No es sencillo, pero si se enfoca bien y se trabaja con tiempo, puede dar buenos resultados.
- ✓ Finalmente, si desarrollamos espacios de relación “constructiva” con diferentes medios (exceptuando aquellos que sólo persiguen comunicar su agenda anti-diversidad o anti-inmigración) nos puede ayudar cuando alguno de estos medios comunique una noticia en la que consideremos que está reforzando estereotipos, ya que podremos hablarlo y

destacarlo.

E. Aprovechar más los medios locales y apoyar los de dimensión comunitaria

Queremos destacar la importancia de trabajar con los medios locales. En principio, existirán más facilidades y podremos ser muy proactivos y proponer reportajes, espacios específicos destinados a visibilizar y poner en valor la diversidad, romper estereotipos, etc. Asimismo, podemos trabajar contenidos en formato audiovisual para el formato online y pensar muy bien cómo aprovechar estos medios.

Finalmente, debemos destacar las oportunidades que surgen de lo que podemos denominar medios de ámbito comunitario (en inglés “community media”). Recientemente, el Consejo de Europa ha publicado el informe *Community media: contributions to citizen’s participation*, en el que se destaca la importante contribución de los medios comunitarios, organizados de abajo arriba, para diversificar el paisaje mediático local y para reflejar la diversidad socio-cultural y la pluralidad de identidades que existen.

Aunque existen investigaciones que reconocen la contribución positiva de los medios de comunicación comunitarios en términos de participación democrática, diversidad y cohesión social, todavía encuentran muchas dificultades para conseguir apoyos y garantizar su sostenibilidad financiera.

El estudio analiza cómo los medios de comunicación comunitarios proporcionan espacios para el diálogo y la cohesión al plantear las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo apoyan y facilitan los medios de comunicación comunitarios el debate, el diálogo y la participación pública tanto a nivel local como entre distintas generaciones y comunidades?
- ¿Cómo facilitan los medios comunitarios, tanto en contextos rurales como urbanos, la participación de los y las jóvenes y las personas mayores y cómo pueden los medios comunitarios reivindicar su papel en las redes locales de la sociedad civil?
- ¿Cómo pueden los y las responsables políticos/as apoyar la viabilidad de los medios de comunicación comunitarios y cuáles son las experiencias positivas y las prácticas prometedoras en diferentes contextos nacionales de las que podríamos aprender?

En este sentido, creemos que las ciudades que están comprometidas con la interculturalidad deben tener muy presente la importancia de estos medios de comunicación comunitarios, que en sí mismos constituyen proyectos de promoción y comunicación de los principios de la interculturalidad.

Resumen

#05. Resumen

La comunicación es una dimensión estratégica del “viaje” hacia ciudades más interculturales que han emprendido muchos territorios de diferentes países del mundo. Por un lado, desde el programa *Intercultural Cities* del Consejo de Europa, a través de su Índice (ICC Index) evalúa la comunicación y la relación con los medios de las ciudades para valorar si están impulsando las acciones necesarias para que desde la política de comunicación también se contribuya a promover los principios interculturales. Son pocas las ciudades que obtienen resultados positivos en esta área y de ahí el interés y necesidad de algunas en disponer de herramientas que les ayuden a mejorar en este ámbito.

Por otro lado, teniendo en cuenta el aumento de los discursos y narrativas populistas que difunden mensajes anti-diversidad y anti-inmigración, algunas ciudades han ido adoptando una actitud más proactiva en torno a temas de comunicación y creación de narrativas interculturales.

En los últimos años se ha ido generando conocimiento y recursos sobre criterios para generar narrativas eficaces y la relación con los medios. Sin embargo, algunas ciudades plantearon una demanda más específica que no se centrara tanto en los contenidos como en los procesos.

Es obvio que desde los departamentos o áreas municipales que impulsan la agenda intercultural no se puede incidir en la comunicación de todo un ayuntamiento. Para ello sería necesario que, en primer lugar, hubiera compromiso político. Asimismo, es necesario que exista algún tipo de proceso que permita diseñar una estrategia de comunicación interna, que defina unos objetivos, garantice los recursos y, sobre todo la mirada transversal de esta estrategia.

Esta guía ha puesto el foco precisamente en esta cuestión, con el objetivo de generar un recurso que contribuya a estimular y motivar a las ciudades a tomar la decisión de diseñar una estrategia de comunicación que permita planificar mejor las acciones.

En el siguiente cuadro resumimos las diferentes acciones que podrían llevarse a cabo en el proceso de diseño de la estrategia, para que sirvan de inspiración y referencia, pero desde la necesaria flexibilidad y adaptación al contexto y a las necesidades de cada ciudad.

FASES	DESCRIPCIÓN	DESARROLLO	OBSERVACIONES
1. PREPARACIÓN E IMPULSO	En esta fase se trata de tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones necesarias para asegurarnos de que contamos con todos los elementos básicos para poder diseñar la estrategia de comunicación.	<p>Equipo motor para el impulso y coordinación del proceso de diseño de la estrategia (a partir de la colaboración entre el área de interculturalidad y la de comunicación)</p> <p>Formación estratégica para el equipomotor “ampliado” y poder desarrollar competencias sobre la comunicación y la creación de contenidos desde una perspectiva intercultural</p> <p>Definición del plan de acción para el diseño de la estrategia (calendario, actores clave, metodología y acciones)</p>	Valorar si necesitamos algún tipo de apoyo externo para este proceso, más allá de la formación puntual. Esto será diferente en cada ciudad en función del perfil de los equipos, de los recursos etc.
2. DIAGNÓSTICO	Es importante conocer mejor cuál es la situación de la que partimos antes de empezar a diseñar la estrategia, especialmente teniendo en cuenta cuatro cuestiones fundamentales:	<p>Las percepciones de la ciudadanía sobre la convivencia, la diversidad y la interculturalidad.</p> <p>Revisión crítica sobre cómo estamos comunicando actualmente. Se trata de poner la lente intercultural en nuestra política de comunicación y analizar el cómo, desde dónde y a quien se dirige nuestra comunicación.</p> <p>Análisis del contexto social y previsión de futuro para identificar retos desde la perspectiva de la interculturalidad y la comunicación.</p> <p>Actores clave en el diseño de la estrategia.</p>	Lo importante es disponer de un primer diagnóstico que nos permita identificar prioridades y definir bien los objetivos de la estrategia. Pero es importante mantener “vivo” el diagnóstico y disponer de herramientas que nos permitan seguir escuchando de manera activa e ir analizando cómo comunicamos.
3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, AUDIENCIAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	El aspecto más importante para el éxito de una estrategia es definir muy bien sus objetivos (genéricos y específicos) las audiencias a las que queremos	<p>Una manera de clasificar a las potenciales audiencias es a partir de su nivel de proximidad o lejanía respecto a los valores y narrativas sobre la interculturalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Próximas y motivadas 	Debemos identificar para cada audiencia los posibles canales, espacios y recursos de comunicación que puedan tener un mayor impacto (también a “mensajeros” que consideremos puedan tener una

	llegar y cómo podemos llegar hasta ellas.	<ul style="list-style-type: none"> - Aliadas - Ambivalentes - Alejadas - En las antípodas 	mayor legitimidad e incidencia).
4. EL CONTENIDO	La estrategia debe definir el proceso y los criterios que se seguirán para crear los contenidos de las acciones. Para esto será necesario consultar recursos y materiales sobre cómo construir narrativas y contenidos eficaces. Pero sí que deberemos definir y partir de una “narrativa marco” sobre la ciudad intercultural.	<p>Incluir la “narrativa marco” sobre la interculturalidad, definida y consensuada a partir del diálogo y la colaboración con diversos actores y perfiles, tanto internos como externos.</p> <p>Adaptar la “narrativa marco” a diferentes audiencias (ej. aliadas, ambivalentes, alejadas, jóvenes y periodistas)</p> <p>Aterrizar y adaptar la “narrativa marco” a las diferentes áreas y departamentos municipales (deportes, cultura, educación, urbanismo, desarrollo económico, recursos humanos, etc.).</p>	<p>Propuesta de documentos concretos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El contenido desarrollado de la narrativa. - El relato síntesis de la narrativa. - Un glosario de conceptos clave relacionados con la interculturalidad. <p>Para aterrizar la narrativa en las diferentes áreas se deben cuestionar cómo contribuye cada una a promover los principios interculturales de igualdad, reconocimiento de la diversidad, interacción y participación.</p>
5. LÍNEAS DE TRABAJO Y ACCIONES DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	Para conseguir los objetivos de la estrategia deberemos impulsar un conjunto de acciones muy diversas, que podemos clasificar y agrupar en 6 líneas de actuación:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinación, competencias y seguimiento. 2. Revisión del conjunto de la comunicación institucional. 3. Mantener el diagnóstico vivo. 4. Laboratorio de narrativas. 5. Las acciones proactivas de comunicación. <p>El trabajo y la relación con los medios</p>	<p>En la estrategia no podremos incorporar todas las acciones que realizaremos, porque algunas dependerán del contexto y de las políticas que vayamos implementando.</p> <p>Pero es importante que dediquemos un tiempo a analizar el calendario, identificar oportunidades, y sobre todo planificar las acciones proactivas de comunicación que creemos tendrán un mayor impacto. La evaluación no la plantearemos al final sino al principio, como un acompañamiento a lo largo de todo el proceso.</p>