

# Manual de competencias interculturales

aplicadas al desarrollo de proyectos  
en la Administración Pública



Un proyecto  
financiado por:



# Manual de competencias interculturales

## aplicadas al desarrollo de proyectos en la Administración Pública

**Elaboración Manual:** Sara Maza Bustamante - Asociación MATIZ.

**Equipo de contraste:** Claudia Emmanuel y Ekain Larrinaga (Ayuntamiento de Bilbao), María Fonte y Vicente Zapata (Universidad de La Laguna, Tenerife), Julio Ramallo (Cabildo de Tenerife), María Limoge (Ayuntamiento de Castelló de la Plana), Carolina Adarraga y Silvia Carballo (Ayuntamiento de Donostia San Sebastian).

**Elaboración Cuestionario e Informe:** Fundación Canaria General de la Universidad de La Laguna, Cabildo de Tenerife, Daniel Buraschi y Natalia Oldano (Asociación para la Convivencia Intercultural Mosaico Canarias).

**Proyecto gráfico, ilustraciones y animación:** BISAGRA. Unidad de Transferencia en Diseño, Pensamiento Visual y Facilitación Gráfica de la Fundación General de la Universidad de La Laguna. Carlos Jiménez (coordinación), Nayra Álvarez (maquetación), Ana Isabel González (animación) y Daniel Méndez (ilustraciones).

**Equipo académico:**

ASOCIACIÓN  
**MATIZ**  
educación en valores

**Fundación General**  
Universidad de La Laguna

**BISA·GRA** Design, Visual Thinking  
& Graphic Facilitation

**Editorial:** Fundación general Universidad La Laguna.

**País de edición:** España.

**1º edición.**

**ISBN:** 978-84-09-26270-0

**DOI:** <https://doi.org/10.25145/b.ManComInt.2020>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 Internacional.

# Índice

## 1

Introducción	4
--------------	---

## 2

Modelos de gestión de la inmigración, la diversidad cultural y la convivencia	9
---	---

## 3

Principios de la interculturalidad	13
------------------------------------	----

## 4

Las dimensiones de la convivencia	16
-----------------------------------	----

## 5

El mainstreaming intercultural	20
--------------------------------	----

## 6

Las competencias interculturales	25
----------------------------------	----

## 7

La gestión de proyectos con enfoque intercultural	31
---	----

- 7.1. Identificación del proyecto 34
- 7.2. Diseño y formulación del proyecto 36
- 7.3. Ejecución y seguimiento del proyecto 39
- 7.4. Evaluación del proyecto 41
- 7.5. Un elemento central: la participación 42

## 8

La dimensión de la promoción de la interculturalidad mediante la contratación pública y las líneas de ayudas	45
--	----

- 8.1. Consideraciones para la promoción de la interculturalidad a través de la contratación pública. 47
- 8.2. Consideraciones para la promoción de la interculturalidad a través de las convocatorias y líneas de ayuda públicas. 49

## 9

El papel de las personas con responsabilidad política en la promoción de la convivencia intercultural	52
---	----

## 10


Experiencias que nos inspiran	55
-------------------------------	----

## 11

Bibliografía	59
--------------	----

Se recomienda leer con Adobe Acrobat Reader.

Clicar en los apartados y subapartados del índice para acceder directamente.

 Cuando veas este icono en las páginas, podrás volver al índice al clicar.

# Introducción



## 1 | Introducción

La sociedad del siglo XXI es en esencia multicultural.<sup>1</sup>

Resulta evidente que durante las últimas décadas la diversidad poblacional existente en nuestros territorios se ha visto acrecentada y enriquecida por la llegada de personas de diferentes orígenes.

**Es un hecho que las personas nos desplazamos dentro del mismo país o a terceros países en busca de opciones y oportunidades de desarrollo humano y bienestar que determinado territorio o contexto no nos ofrece, o en busca de protección internacional para huir de situaciones de conflicto, violencia, violación de los derechos humanos, degradación ambiental, etc.**

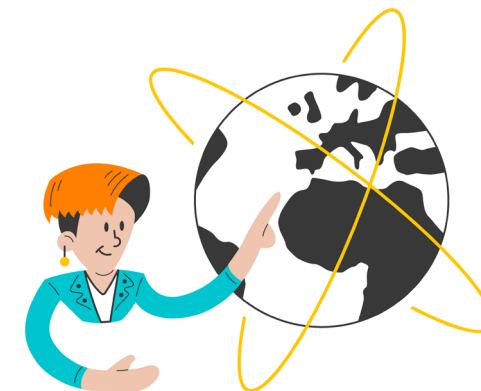
Los procesos migratorios suponen una oportunidad, de tal forma que las migraciones han formado parte del desarrollo de la humanidad a lo largo de la historia y tal es así, que la Declaración Universal de Derechos Humanos ya recoge de manera precisa la libertad de todas las personas para circular libremente y elegir su residencia en el territorio de un Estado.<sup>2</sup>

Si nos ceñimos a la historia reciente, en los últimos 150 años las migraciones, tanto internas como internacionales, han tenido una gran importancia

para el desarrollo de las regiones europeas. La gran mayoría de estos procesos migratorios fueron, en un primer momento, protagonizados por ciudadanía europea que dejaba su país. Lo que distingue a estos procesos migratorios más recientes es, precisamente, el hecho de que Europa se haya convertido, en el plazo de unos pocos años, en un destino clave para personas inmigrantes de diversos orígenes y muy especialmente, para personas refugiadas y solicitantes de protección internacional.

Y es que, en efecto, tal y como nos recuerda Bauman, «las migraciones masivas no tienen nada de fenómeno novedoso: han acompañado a la modernidad desde su principio mismo, aunque modificándose continuamente y, en ocasiones, invirtiendo incluso su sentido».<sup>3</sup> Un aspecto que conviene tener presente, dado que más de la mitad de los 20 principales corredores migratorios del mundo están situados a lo largo del eje Sur-Sur, como consecuencia del crecimiento económico de países productores de recursos naturales, como Angola, Papúa Nueva Guinea o los Países del Golfo, entre otros, siendo los Estados Unidos de América el principal destino de personas migrantes, tanto de las procedentes de países del Norte como del Sur.<sup>4</sup>

En las últimas décadas, la migración se ha convertido en una de las cuestiones de mayor importancia y complejidad en el escenario internacional,



<sup>1</sup> Council of Europe (2012). *Intercultural competence for all. Preparation for living in a heterogeneous world*. Council of Europe Pestalozzi Series, No. 2, pág. 25.

<sup>2</sup> ONU. Asamblea General, *Declaración Universal de Derechos Humanos*, 10 Diciembre 1948, 217 A (III), París.

<sup>3</sup> Bauman, Z. (2016). *Extraños llamando a la puerta*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona, pág. 10.

<sup>4</sup> OIM (2013). *Informe sobre las Migraciones en el Mundo, 2013: El Bienestar de los Migrantes y el Desarrollo*, Ginebra, pág. 61.

adquiriendo un impulso renovado, alentado especialmente por la globalización y las desigualdades existentes en los niveles de desarrollo y bienestar entre distintas zonas del planeta. Y es que, en efecto, la globalización ha comprimido el espacio y el tiempo a una escala sin precedentes, al tiempo que las revoluciones que han tenido lugar en el ámbito de las telecomunicaciones, los nuevos medios de comunicación, el transporte o el turismo, han hecho más accesibles los sistemas culturales nacionales y han puesto en contacto directo a millones de personas, multiplicando las posibilidades del diálogo intercultural.<sup>5</sup>

Pero a pesar de estas circunstancias y de la demanda de mano de obra que este proceso globalizador promueve, los tratados de libre comercio se han centrado en facilitar el movimiento de bienes y capital sin atender al movimiento de personas, las cuales sufren numerosas restricciones por parte de los Estados. Este hecho crea una situación paradójica e insostenible, por la cual existe demanda de mano de obra inmigrante, pero no existen mecanismos legales para que las personas trabajadoras puedan desplazarse legalmente y vivir en condiciones de igualdad en las sociedades receptoras.<sup>6</sup>

Al mismo tiempo, encontramos un debate público alimentado por el victimismo y el sufrimiento humano que, a modo de espectáculo, magnifica el fenómeno migratorio, exacerbando los ánimos de ciertos sectores de población y generando posicionamientos a nivel social y político de rechazo

y desconfianza hacia la persona «extranjera». Se desvirtúa así una realidad mucho más compleja, que da muestra de los importantes beneficios que genera la migración dando respuesta a argumentos económicos, demográficos, productivos e, incluso, de innovación y creatividad en las sociedades de destino.

Estas restricciones de los flujos migratorios afectan a los derechos fundamentales de las personas migrantes y se traducen en la aparición de obstáculos en términos de acogida, adaptación e integración social que toman forma en el ámbito local, es decir, donde se teje la convivencia. Estas limitaciones se relacionan, en la mayoría de los casos, con la postura adoptada por cada sociedad de acogida y su manera de abordar y enfrentarse a los retos de una sociedad intercultural.

La Comisión Europea se hace eco de la importancia de los intervinientes locales, en especial de las ciudades, poniendo de manifiesto cómo el nivel local acusa en la actualidad nuevos cambios radicales que implican el crecimiento de sus poblaciones y acentúan, haciéndola aún más evidente, la diversidad de sus gentes. A medida que personas de todo el mundo llegan a ocupar puestos de trabajo que nuestra población envejecida y mano de obra no pueden ocupar, las administraciones municipales deben tomar consciencia de su proximidad con la ciudadanía y su posición privilegiada para aportar respuestas políticas más rápidas y eficaces,<sup>7</sup> y con capacidad de impactar en tres tipos de ámbitos de acción dife-

<sup>5</sup> Consejo de Europa (2008). Libro Blanco sobre el Diálogo Intercultural «Vivir juntos con igual dignidad», Estrasburgo, pág. 16.

<sup>6</sup> Petrozziello, A.J. (2013). *Género en marcha: Trabajando el nexo migración-desarrollo desde una perspectiva de género*. ONU Mujeres, Santo Domingo, República Dominicana, pág. 35.

<sup>7</sup> Dirección General de Justicia, Libertad y Seguridad (Comisión Europea) (2007). *Manual sobre la integración para responsables de la formulación de políticas y profesionales*. Comunidades Europeas 2007. 2ª Edición, pág. 4. Recuperado de <https://n9.cl/r0v2d>

renciados, a saber, las políticas de bienestar, las políticas de acogida y las políticas de fomento de la convivencia.

Esto no es un tema pasajero, sino que representa un cambio cualitativo importante. Si bien la política de la segunda mitad del siglo XX fue básicamente una política social, la política del siglo XXI es una política atravesada por los vectores de gestión de la migración y la diversidad cultural. Hacer política social hoy requiere que quienes toman las decisiones políticas y el personal técnico al cargo de su gestión, estén formados en la diversidad cultural y tengan una «mente multicultural».<sup>8</sup>

Más aún, requiere también de una visión positiva y proactiva que tome en cuenta y sepa aprovechar las contribuciones que surgen de la ciudadanía diversa y las ventajas económicas, sociales, políticas y culturales que ofrece un modelo de ciudad intercultural. Las ciudades interculturales e inclusivas presentan mejores actitudes y predisposición para innovar y responder con valentía y responsabilidad a los difíciles retos que enfrentamos como sociedad en este momento histórico (el discurso del odio y el crecimiento del extremismo violento, las crisis de las migraciones y los desplazamientos forzados, el surgimiento de un populismo político divisionista, etc.). Cuando las políticas nacionales no ofrecen herramientas eficaces para abordar la inclusión cívica de la población extranjera, «las ciudades pueden innovar y poner a prueba prácticas que, siendo exitosas, pueden provocar cambios en la legislación, incluso a nivel estatal».<sup>9</sup>



Desde esta perspectiva, el uso del enfoque intercultural en el desarrollo de políticas públicas se basa en la apuesta por la igualdad de derechos, deberes y oportunidades sociales; en la construcción de un discurso positivo de la diversidad y, sobre todo, en el fomento de la interacción social positiva y la participación entre el conjunto de la ciudadanía, luchando contra la discriminación y la exclusión de personas y colectivos.

El **desarrollo de competencias interculturales** entre el personal al servicio de las administraciones locales desde diferentes ámbitos de actuación sectorial es un aspecto clave para avanzar en la construcción de ciudades y territorios interculturales, entendidas tal y como establece el manual «La ciudad intercultural paso a paso», como aquellas que «Disponen de una población diversa que

<sup>8</sup> Zapata-Barrero, R. (2009). «Diversidad y política pública», en «Reflexiones sobre diversidad(es)», Dossier CIP-Ecosocial – PAPELES, pp. 93 – 104.

<sup>9</sup> Consejo de Europa (2017). *Nuevo paradigma CIUDADES INTERCULTURALES Conectando las agendas de igualdad, diversidad e inclusión*, pág. 17. Recuperado de <https://n9.cl/9zr9>

incluye a personas de diferentes nacionalidades, orígenes, lenguas o religiones/creencias. La mayoría de ciudadanos y ciudadanas consideran que la diversidad es un recurso, no un problema, y aceptan que todas las culturas cambian cuando coinciden en el espacio público. Las autoridades de la ciudad abogan públicamente por el respeto a la diversidad y por una identidad plural de la ciudad. La ciudad combate activamente el prejuicio y la discriminación y garantiza la igualdad de oportunidades para todas y todos, adaptando sus estructuras, instituciones y servicios de gobernanza a las necesidades de una población diversa, sin traicionar los principios de los derechos humanos, la democracia, y el estado de derecho».

En consecuencia, una persona interculturalmente competente al servicio de la administración pública favorecerá que se proporcionen mejores servicios municipales (e insulares en el caso de las islas con instituciones supramunicipales), aumente la satisfacción de las personas usuarias y contribuirá a que los servicios sean más eficientes. Para ello, es necesario el desa-

rollo e implementación de herramientas prácticas que permitan adquirir los conocimientos precisos y responder a las necesidades que plantean las ciudades diversas.

A lo largo de estas páginas trataremos de acercarnos al enfoque intercultural de manera práctica y cercana, abordando en detalle la perspectiva intercultural, así como los aspectos teóricos y metodológicos fundamentales a tener en cuenta para su puesta en marcha a través de la gestión de proyectos a nivel local. Presentaremos también distintas experiencias de carácter municipal que ya han sido puestas en marcha y que, con sus logros, contribuyen de manera firme y valiente en la construcción colectiva de este proceso de aprendizaje y nuevo paradigma de convivencia inclusiva, que fomenta como piedras angulares de su cultura política los valores comunes de la democracia, los derechos humanos y las libertades fundamentales, el Estado de derecho, el pluralismo, la tolerancia, la participación ciudadana, la no discriminación y el respeto mutuo.



**Modelos de gestión  
de la inmigración,  
la diversidad cultural  
y la convivencia**



## 2 Modelos de gestión de la inmigración, la diversidad cultural y la convivencia

Sin temor a equivocarnos, podemos afirmar que nos enfrentamos a uno de los temas más controvertidos y complejos a nivel social y político: el diseño e implementación de políticas de inclusión social para una población culturalmente diversa que, habiéndose establecido en nuestro territorio, pasan a formar parte de nuestra sociedad contribuyendo también a configurar su futuro gracias a sus aportaciones sociales, económicas y culturales.

Como no podía ser de otra manera, la idoneidad, eficacia y aplicabilidad de los distintos paradigmas teóricos en relación con la inclusión de las personas inmigrantes en las sociedades receptoras, ha sido importante objeto de debate de las ciencias sociales durante las últimas décadas. Podríamos decir que estos modelos tratan de establecer una hoja de ruta o guión que seguir para afrontar de manera satisfactoria el fenómeno migratorio, logrando una buena convivencia entre personas autóctonas y extranjeras. Veamos cuáles son las principales opciones implementadas.

Atendiendo, entre otros aspectos básicos, a la percepción del propio proceso migratorio (como algo pasajero o permanente), a la comprensión de las libertades y los derechos de todas las personas, al respeto a la identidad y a la diversidad humana y

a las medidas legales concretas que sean adoptadas en consecuencia, encontramos distintos enfoques de la gestión de la diversidad cultural. Desde el modelo que la ignora, como los enfoques del «**trabajador invitado**» que percibiendo a las personas inmigrantes como trabajadores temporales que volverán a sus países de origen, se limitan a facilitar un contexto laboral digno fomentando la segregación de este colectivo; pasando por el **enfoque asimilacionista** que exige a las minorías abandonar su identidad étnica en un intento de homogeneización cultural y de derechos; o el caso del **multiculturalismo** que pone el énfasis en el respeto a la diferencia y la igualdad de derechos, pero desde un contexto de simple coexistencia que refuerza la distancia existente entre grupos culturalmente diversos; hasta llegar al **modelo intercultural** que pone el acento en el fomento de las interacciones de los distintos grupos culturales, basadas en el diálogo, el respeto y el valor de la diferencia, entendiendo que la convivencia intercultural es un proceso bidireccional de reconocimiento y enriquecimiento mutuos.

De estos enfoques, el último es el único en el que la diversidad se percibe como un valor en sí mismo y no como un problema. Bajo el modelo intercultural subyacen valores como la igualdad, el

respeto por las minorías y el intercambio cultural enriquecedor, y se promueve el disfrute de derechos de manera equitativa, así como la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Además, el interculturalismo se aleja del determinismo cultural al entender que las personas tenemos identidades múltiples relacionadas con el origen, el género, la edad, la profesión, la situación familiar, el lugar de residencia, etc., de tal forma, que hablamos de identidades complejas y fluidas que se adaptan según el contexto y varían a lo largo del tiempo. Esto es, percibiendo la identidad no como algo que se «da» o nos viene «dado» en un sentido pasivo, sino como algo que se «promulga» y se define al hacerlo.<sup>10</sup> La integración intercultural, por tanto, se basa en una comprensión de la humanidad en que las personas no somos definidas en relación con un único significante de identidad sino por muchos, así como en la percepción de que a pesar de las diferencias de todo tipo que tenemos los seres humanos, lo más importante es lo que nos une, lo que tenemos en común.

De esta forma, entenderíamos la interculturalidad desde un planteamiento holístico e inclusivo que, partiendo del respeto y la valoración de la diversidad cultural, así como del reconocimiento de los derechos humanos, busca la equidad de género, la superación del racismo, la discriminación y la exclusión, promoviendo la comunicación y el entendimiento mutuo para lograr la transformación democrática de la sociedad en términos de justicia social. La interculturalidad, por tanto:

### Matriz de políticas de gestión de la inmigración

	Derechos económicos	Derechos sociales y civiles	Derechos culturales	Desarrollo de la comunidad y cohesión social
<b>Guestworker Trabajador/a invitado/a</b>	+			
<b>Asimilacionismo</b>	+	+		
<b>Multiculturalismo</b>	+	+	+	
<b>Interculturalismo</b>	+	+	+	+

Fuente: Intercultural Cities. Consejo de Europa.

<sup>10</sup> Consejo de Europa (2017). *Op. Cit.* Pág.31.



- Supone una manera de entender la sociedad al percibir la diversidad como un valor en sí mismo.



- Supone un cambio y un intercambio en todos los individuos que forman la sociedad y no sólo por parte de las minorías.



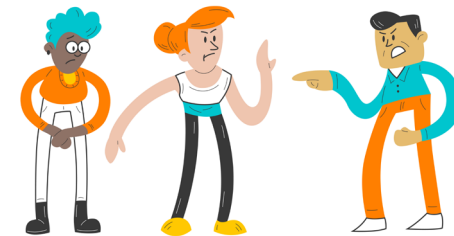
- Fomenta el encuentro y la interconexión para contrastar puntos de vista, superar conflictos y generar aprendizajes compartidos.



- Reconoce el derecho y las aportaciones de todas las personas en la construcción de la sociedad en la que se encuentran.



- Promueve el diálogo y la comunicación como base de la interacción y comprensión de las personas de orígenes diversos y con identidades complejas.



- Persigue la lucha contra cualquier forma de discriminación.

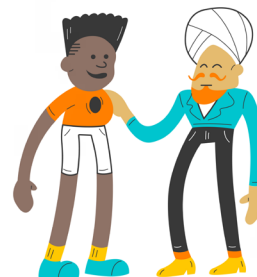
**Principios de la  
interculturalidad**



### 3 | Principios de la interculturalidad

Según Carlos Giménez, para lograr este reto,<sup>11</sup> el interculturalismo se sustenta en tres **PRINCIPIOS fundamentales, la igualdad, el respeto a la diversidad y la interacción positiva:**

- **Igualdad:** poniendo el énfasis en políticas y programas de igualdad (igualdad jurídica, ante la ley, igualdad de trato, de oportunidades y de género) como requisito imprescindible en la lucha contra modelos de exclusión (racismo, xenofobia, discriminación y segregación).
- **Respeto a la diversidad:** que se complementa con el principio de igualdad, ya que solo en un marco de igualdad (de ausencia de fuertes desigualdades) y considerando sin esencialismos, ni paternalismos las particularidades y rasgos propios de unos y otros grupos, son respetables las diferencias.
- **Interacción positiva:** enfatizando lo común, esto es, aprovechando lo diverso para formular y potenciar esa esfera común y establecer la colaboración o cooperación intercultural. Este ámbito común no es algo ya dado, sino dinámico, históricamente cambiante, que se irá identificando y formulando colectiva y participativamente.



<sup>11</sup> Buades, J. y Giménez, C. (Coords.) (2013). *Hagamos de nuestro barrio un lugar habitable. Manual de intervención comunitaria en barrios*. Valencia. Ed. CEMIGRA, pág. 48.

**«El Consejo de Europa a través del programa Intercultural Cities parte de la premisa de que la diversidad constituye una oportunidad y un recurso clave para el desarrollo global de la sociedad a todos los niveles, de tal manera que la diversidad, si se aborda y gestiona desde los principios interculturales (igualdad, no-discriminación, inclusión, interacción positiva) puede suponer una ventaja para conseguir resultados más positivos (sociales, económicos, educativos, culturales, de bienestar, etc. ) que los que se podrían obtener sin la existencia de esta diversidad o sin una manera determinada de gestionarla».<sup>12</sup>**

Impulsar el enfoque intercultural, atendiendo a estos principios, supone por parte de los poderes públicos, garantizar la igualdad y no discriminación en todos sus ámbitos de relación y actuación (igualdad de trato, oportunidades e interlocución); promover el reconocimiento, respeto y valoración positiva de la diversidad como condición previa para su normalización y, por último, fomentar la interacción con el fin de crear las condiciones necesarias para el encuentro positivo y constructivo de la cotidianidad partiendo de las diferencias culturales y distintas identidades, en base a posibles intereses comu-

nes (bienestar y calidad de vida, derechos de la ciudadanía, participación, etc.), la colaboración intercultural para lograr objetivos compartidos (entre mujeres, jóvenes, comerciantes, etc.) y el trabajo comunitario, bajo criterios de responsabilidad compartida, a través de la mediación y el diálogo intercultural.

Más aún, entendemos que la diversidad gestionada desde estos principios o ejes del interculturalismo puede facilitar, asimismo, la construcción de la convivencia ciudadana y la cohesión social en el ámbito local.

<sup>12</sup> RECI (2017). *La ventaja de la diversidad en la ciudad intercultural*. Dossier RECI, pág. 3.

**Dimensiones  
de la convivencia**





## 4 | Dimensiones de la convivencia

A este respecto, Giménez también profundiza en los modos de sociabilidad y nos plantea tres posibles supuestos. Un primero, el de la convivencia, entendida como una **relación positiva** basada en el respeto y la comunicación, en la cual los posibles conflictos se resuelven de manera dialogada, respetuosa y sin violencia; un segundo, que nos refiere a la **mera coexistencia**, en la cual las personas y grupos comparten un espacio sin apenas relación y sin afrontar los posibles conflictos, en el caso de haberlos; y, por último, nos ubica en un supuesto de **hostilidad** cuando existe relación, aunque esta es mala y presenta situaciones claras de conflictividad que derivan en enfrentamientos, mostrándose una violencia latente o manifiesta.

Estos modos de sociabilidad se expresan o manifiestan en diferentes niveles relacionales, actitudinales, normativos, axiológicos, participativos, comunicacionales, conflictuales, identitarios y políticos, que el autor denomina dimensiones de la convivencia. En ellas se manifiesta lo que haya de convivencia, de coexistencia y de hostilidad

en una determinada situación o contexto, esto es, barrio, vecindario, etc.

Siguiendo este modelo multidimensional, a la hora de trabajar en pro de la convivencia en los barrios, por ejemplo, se nos recomienda prestar la debida atención (observar, comentar, analizar, programas actividades), no solo al sistema de relaciones y actitudes existente entre sus habitantes, si no también a otras dimensiones como la relativa a las normas (usos, costumbres, normativas), los valores (los que se comparten y los que no), la participación en sentido amplio (no solo el asociacionismo), la comunicación (lenguas, cauces, momentos, malos entendidos), posibles conflictos (latentes y manifiestos) y las identidades (compartidas o no). Y todo ello atendiendo al todo y a la parte, esto es, contemplando la comunidad en su conjunto, pero también sus diferentes segmentos socioculturales. En este modelo el esquema se «cierra» con la dimensión política, al ser esta tan decisiva como la relacional: todas las relaciones tienen su expresión en la polis, en lo público y político.

## Dimensiones de la convivencia

Dimensiones de la convivencia	Aspectos a considerar	Posibles actuaciones para mejorar la convivencia
<b>RELACIONAL</b>	Existencia o no de interacción social e interpersonal / Naturaleza de dicha interacción.	Promover la relación social de hecho y su carácter positivo entre los actores involucrados en el barrio.
<b>NORMATIVA</b>	Normas compartidas / Conocimiento y aceptación de las normas / Adecuación normativa.	Promover el respeto a las normas de la comunidad vecinal, la adaptación de la normativa que proceda y la generación participativa de nuevas normas.
<b>AXIOLÓGICA</b>	Valores y finalidades compartidas / Reconocimiento y respeto de lo no compartido.	Promover actitudes de respeto o tolerancia activa en el espacio social y específicamente en los que se refiere al minoritario, foráneo o recién llegado.
<b>PARTICIPATIVA</b>	Presencia en los ámbitos decisorios / Sentimiento o no de ser parte de / Implicación de todos en la vida social conjunta.	Promover valores compartidos y no solo el respeto a los valores específicos.
<b>COMUNICACIONAL</b>	Comunicación existente / Pautas y espacios de comunicación / Eficacia.	Promover la participación ciudadana en el barrio.
<b>CONFLICTUAL</b>	El tratamiento de la conflictividad latente y manifiesta / Comportamientos pacíficos o violentos / Negociación versus intervención de terceros.	Promover la comunicación social e intercultural entre los vecinos y otros actores.
<b>ACTITUDINAL</b>	Respeto hacia el otro y naturaleza de la tolerancia / Voluntad de inclusión o de exclusión.	Promover la gestión pacífica de la conflictividad en el barrio, impulsando sistemas de regulación como la mediación comunitaria e intercultural.
<b>IDENTITARIA</b>	Identidades compartidas y no compartidas / Sentidos de pertenencia.	Promover la identidad local y cívica, así como el sentimiento compartido de pertenencia al barrio.
<b>POLÍTICA</b>	Potenciación de la acción de los sujetos / Democratización del acceso a informaciones que orientan y sitúan las decisiones de los sujetos / Inclusión de múltiples perspectivas en los debates locales.	Promover la democracia local.

Fuente: adaptado de Giménez (2013)



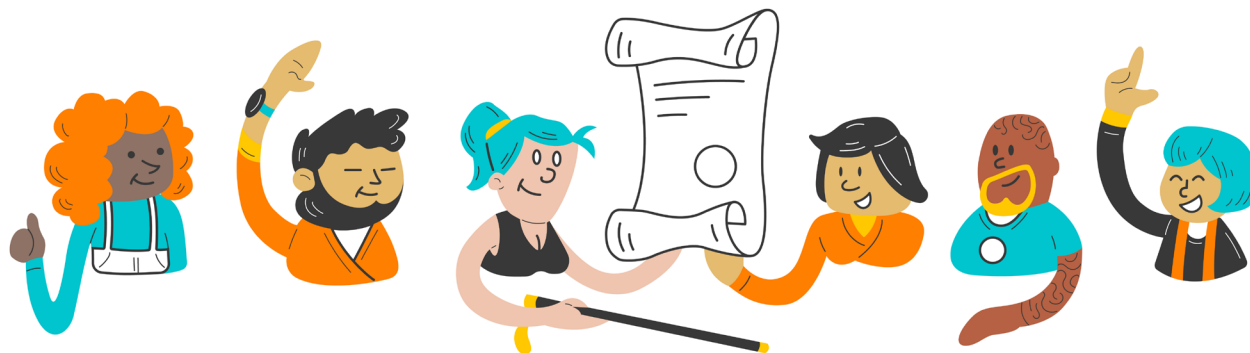
Siguiendo este modelo, nuestras actuaciones bajo un enfoque de convivencia intercultural aplicadas a las distintas dimensiones, podrían transitar desde un escenario de hostilidad, hasta uno en que predomine la convivencia positiva. Por este motivo, identificar o conocer los modos de sociabilidad en cada una de estas dimensiones o niveles en un contexto determinado, nos facilitará en gran medida, diseñar programas, proyectos o actuaciones concretas, para mejorar la convivencia intercultural apropiadas y eficaces en cada caso, tal y como veremos posteriormente.

En el ámbito local, además, la incorporación efectiva de estos principios y dimensiones de la convivencia intercultural supone impregnar todas las áreas de la política pública implicando directamente a su personal técnico y responsables políticos. Este ejercicio que formaría parte de lo que conocemos como «mainstreaming intercultural» o «transversalización de la interculturalidad», es un requisito imprescindible para que los territorios sean capaces de aprovechar la ventaja de la diversidad.

**El mainstreaming  
intercultural**



## 5 | El mainstreaming intercultural



En la misma línea que el más conocido o generalizado concepto de «mainstreaming de género», que implica la aplicación del Principio de Igualdad de Trato y de Oportunidades entre mujeres y hombres a las Políticas Públicas, el **MAINSTREAMING INTERCULTURAL** es una estrategia para lograr que las necesidades y experiencias de todos los grupos culturales se contemplen de manera precisa en la elaboración, puesta en marcha, control y evaluación del conjunto de políticas, programas y proyectos institucionales, de tal suerte que la población diversa se beneficie en condiciones de igualdad, bajo los principios básicos de equidad, participación y respeto de los derechos humanos.

La importancia de aplicar este enfoque en el conjunto de políticas públicas y programas municipales viene avalada por dos argumentos centrales.

- **Argumento normativo:** la interculturalidad como un fin en sí mismo. La cooperación está basada en valores que dirigen nuestros objetivos y acciones hacia el reconocimiento y vigencia de los derechos humanos –incluyendo los derechos individuales y colectivos– y contribuir con la justicia social y el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS).
- **Argumento funcional:** la interculturalidad como medio para un fin. El reconocimiento y la gestión de la diversidad cultural generan mejores resultados y mayor sostenibilidad de los impactos de nuestras acciones.<sup>13</sup>

Conviene recordar en este punto nuestro marco normativo de partida, destacando algunos aspectos clave:

<sup>13</sup> Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2013): *Guía metodológica de «Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad» a partir de la experiencia del Programa «Buen Gobierno y Reforma del Estado» del Perú*. Lima, pág. 23.

- **Ley Orgánica 4/2000, de 11 de enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social**

#### **Artículo 2 ter. Integración de los inmigrantes.**

2. Las Administraciones Públicas incorporarán el objetivo de la integración entre inmigrantes y sociedad receptora, con carácter transversal a todas las políticas y servicios públicos [...]

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2000-544>

### **SOFT LAW EUROPEO**

- **Marco común europeo para la integración de nacionales de terceros países**

Principios Básicos Comunes para la Política de Integración de Inmigrantes en la Unión Europea (2004), adoptados por el Consejo de Justicia e Interior el 19 de noviembre de 2004. Según las siglas en inglés, CBP, en castellano, PBC.

10. Las políticas y medidas tendentes a incluir la cuestión de la integración en todas las pertinentes competencias políticas y niveles de gobierno y servicios públicos deben tomarse debidamente en cuenta en la elaboración y puesta en práctica de medidas públicas. La integración debe abordarse no sólo de forma transversal en todas las políticas, sino también mediante la adopción de políticas específicas [...].

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3A114502>

- **Conferencia Ministerial Europea sobre Integración (Zaragoza, 15 y 16 de abril de 2010). DECLARACIÓN DE ZARAGOZA**

Dado que las ciudades y sus barrios son zonas privilegiadas para impulsar el diálogo intercultural y promover la diversidad cultural y la cohesión social, es importante que las autoridades municipales creen y obtengan capacidades para gestionar mejor la diversidad y luchar contra el racismo, la xenofobia y todas las formas de discriminación. Para ello, tendrían que intentar poner a punto herramientas que les ayuden a elaborar políticas públicas adaptadas a las diversas necesidades de la población.

<http://www.intermigra.info/archivos/noticias/DecZ-gza.pdf>

- **Agenda Europea para la Integración de los Nacionales de Terceros Países. (Bruselas, 20.7.2011 COM(2011) 455 final)**

#### **B. MÁS MEDIDAS A NIVEL LOCAL**

Deben adoptarse y aplicarse políticas de integración con la participación activa de las autoridades locales. Las autoridades locales son responsables de una amplia gama de servicios y actividades y desempeñan un papel importante en la configuración de la interacción entre los migrantes y la sociedad de acogida.

<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0455:FIN:ES:PDF>

- **Plan de Acción en Integración e Inclusión 2021-2027**

#### **24.11.2020 COM(2020) 758 final**

El modo de vida europeo es inclusivo. La integración y la inclusión son claves para las personas que vienen a Europa, para las comunidades locales y para el bienestar a largo plazo de nuestras sociedades y la estabilidad de nuestras economías.

La integración tiene lugar en cada pueblo, ciudad y región donde los migrantes viven, trabajan y van a la escuela o a un club deportivo. El nivel local desempeña un papel fundamental en la acogida y la orientación de los recién llegados cuando llegan a su nuevo país. Además, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones educativas, los empleadores y los interlocutores socioeconómicos, las organizaciones de economía social, las iglesias, las comunidades religiosas y otras comunidades filosóficas, las organizaciones de jóvenes y estudiantes, las organizaciones de la diáspora, así como los propios migrantes, desempeñan un papel fundamental en el logro de una política de integración verdaderamente eficaz y amplia.

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/qanda\\_20\\_2179](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/qanda_20_2179)

Si bien existen necesidades específicas que pueden llegar a exigir medidas adicionales y selectivas en determinados momentos (proceso de acogida, situación jurídica, etc.), los programas de carácter general dirigidos al conjunto de la ciudadanía, pueden también promover la integración de las personas inmigrantes si se adaptan convenientemente algunos procesos o estructuras previas.<sup>14</sup>

Así, la integración del principio de igualdad de trato y de oportunidades en el marco de las políticas generales conlleva modificar dos aspectos básicos de su gestión, a saber:

- **A nivel procedimental**, referido a las «formas de hacer» de la actividad administrativa con el fin de analizar la diferente situación y posición de los grupos culturales para satisfacer las necesidades de manera equitativa.
- **A nivel estructural**, en relación con las estructuras y formas organizativas de la administración, con el fin de eliminar aquellos posibles elementos susceptibles de ocasionar desigualdades sociales de partida.

De esta forma, el mainstreaming intercultural busca introducir un factor de igualdad para influir y modificar las situaciones de exclusión y/o vulnerabilidad que pueden sufrir determinados grupos de población en el acceso y disfrute de los servicios, bienes o espacios públicos, introduciendo de manera precisa una mirada intercultural en las distintas políticas y actuaciones

municipales, así como en sus correspondientes asignaciones presupuestarias.

A este respecto, cabe precisar, que el mainstreaming intercultural no constituye una política en sentido estricto, sino un modo de hacer política. Implica tener presentes unos marcos conceptuales, unos métodos y unos criterios que se integren en el diseño, la implementación y la evaluación del conjunto de las políticas públicas.

Esta tarea, que depende fundamentalmente del compromiso político y del liderazgo de los gobernantes requiere, además de voluntad política, de algunas cuestiones clave como:

- *el análisis y conocimiento profundos del contexto multicultural del territorio y su sistema de relaciones.*
- *fomentar la presencia activa de población diversa en espacios de participación y procesos de consulta y toma de decisiones ciudadana.*
- *la inclusión del enfoque intercultural en todas las etapas de gestión de una política, plan o programa (identificación del problema, diagnóstico situacional, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación).*

<sup>14</sup> Dirección General de Justicia, Libertad y Seguridad (Comisión Europea) (2007). *Op. Cit.* Pág. 14.

- *fortalecer el diálogo y la colaboración entre los distintos departamentos de la administración.*
- *la participación y colaboración activa de otros agentes (empresas, ONG, instituciones educativas, etc.).*
- *contar con personal técnico capacitado en competencias interculturales para facilitar los distintos procesos de convivencia intercultural de manera efectiva y evitar la aparición de posibles situaciones propias del racismo institucional.*

**Diversas investigaciones económicas y psicológicas dan muestra de que la diversidad ofrece ventajas considerables para las ciudades en términos de mayor innovación, productividad y capacidad para resolver problemas y, en concreto, en la gestión de políticas urbanas, ya que involucrar a personas de diversos orígenes en el diseño de políticas aumenta su efectividad.**

Tal y como señala la Red de Ciudades Interculturales (REC), «aprovechar» la diversidad no es un lavado de imagen para una entidad, ciudad o negocio, sino una filosofía de gobernanza, gestión y toma de decisiones. En este sentido, debemos tener en cuenta que el desarrollo de una sensibilidad cultural, el fomento de la interacción y el mestizaje intercultural no se consideran responsabilidad de un departamento o autoridad determinados, sino un objetivo estratégico y un aspecto esencial del funcionamiento de todos los departamentos y servicios de la ciudad.

Siempre resultará más probable, por otra parte, que se produzca un cambio significativo y duradero cuando existe una acción coordinada e integral del conjunto de áreas o departamentos municipales para hacer realidad una visión de ciudad.

Pero ¿cómo afrontar este reto?, ¿cómo empezar a trabajar desde un enfoque intercultural? Un elemento clave será, como veremos a continuación, la adquisición de competencias interculturales.



# Las competencias interculturales



## 6 | Las competencias interculturales

El término de competencias interculturales ha sido ampliamente desarrollado por sectores como el educativo y el empresarial e incluso en relación con el ámbito comunicativo y el aprendizaje de lenguas extranjeras. Sin embargo, son muy pocas las investigaciones realizadas para analizar la adquisición de las competencias interculturales por parte del personal técnico y político que trabaja en las Administraciones Públicas, en especial, en el ámbito local. Veamos en qué consisten:

**« La competencia intercultural es la habilidad para movilizar y poner en práctica recursos psicológicos relevantes para dar una respuesta apropiada y eficaz a las demandas, retos y oportunidades que presentan las situaciones interculturales <sup>15</sup> »**

Dicho de forma más sencilla, una competencia intercultural sería el conjunto de habilidades cognitivas, afectivas y de comportamiento que conducen a una comunicación e interrelación efectiva y apropiada con personas que pertenecen a otros «sistemas culturales».

La adquisición de estas competencias empodera a los grupos participantes y a los individuos, y nos

capacita para interactuar con otras personas con una visión más amplia, facilitándonos conciliar las diferencias, apaciguar posibles conflictos y configurar las bases de una coexistencia pacífica.<sup>16</sup>

Para el desarrollo de nuestra competencia intercultural, un primer paso será darnos cuenta de cómo **los estereotipos suelen guiar nuestro pensamiento y comportamiento de una manera inconsciente**. En efecto, Allport (1954) apunta que los estereotipos negativos son los componentes de la actitud prejuiciosa, definida como una actitud hostil o desconfiada hacia «una persona que pertenece a un grupo, simplemente por su pertenencia a dicho grupo».

Ciertamente, el desconocimiento hace que nos basemos en el prejuicio y el estereotipo, que son meras simplificaciones de la realidad, para generalizar y gestionar lo distinto y desconocido. De esta forma, categorizamos a grupos de personas según determinadas peculiaridades como su sexo, etnia, orientación sexual, procedencia, clase social o, incluso, en función de características físicas, como ser rubia o pelirrojo, y asignamos a estos grupos determinadas particularidades, prácticas, aspecto o imágenes que, pueden o no, corresponderse con la realidad de las personas pertenecientes a dicho colectivo.

<sup>15</sup> Council of Europe (2018). *Reference framework of competences for democratic culture – Volume 1. Context, concepts and model*, Strasbourg, pág. 32.

<sup>16</sup> UNESCO (2017). *COMPETENCIAS INTERCULTURALES Marco conceptual y operativo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Cátedra UNESCO- Diálogo intercultural, pág. 10.

Es importante tomar consciencia de que percibir de manera homogénea a grupos de población, contribuye en gran medida a la aparición de actitudes y acciones de desconfianza, rechazo, intolerancia e incluso discriminación, que pueden desembocar en procesos de marginación y exclusión social. Esta forma de percepción nos puede también llevar al desarrollo de intervenciones sesgadas y poco eficaces.

Obviamente, nuestro conocimiento e interpretación de otros sistemas culturales parte de una posición etnocéntrica de nuestra cultura y con los estereotipos que esta nos ofrece, por este motivo resulta fundamental avanzar en la convivencia intercultural, favoreciendo los espacios de encuentro y la interacción positiva para desmitificar los estereotipos e ideas preconcebidas. «Desde este punto de vista, la interculturalidad plantea como meta tener una comunicación “más allá de los prejuicios, de los estereotipos y de las discrepancias” de las culturas de origen, y exige un esfuerzo permanente para relacionarse de una manera positiva y creativa para ir construyendo modos posibles de relacionarnos en condiciones de igualdad».<sup>17</sup> De hecho, existe una evidencia abrumadora para demostrar que cuanto más contacto (directo e indirecto) tienen entre sí las personas de diferentes orígenes y estilos de vida, menos probabilidades tienen de pensar y comportarse de manera prejuiciosa.<sup>18</sup>

Pero, ¿cuáles serían los principales componentes de la competencia intercultural?

Tomando en consideración las distintas investigaciones realizadas en este ámbito y los numerosos modelos conceptuales que han sido propuestos, Martyn Barret (2018), partiendo del Marco de Referencia elaborado por el Consejo de Europa sobre Competencias para una Cultura Democrática, extrae 14 de los 20 componentes identificados por considerarlos necesarios para el desarrollo de la competencia intercultural.<sup>19</sup>

### Valores

- Dignidad humana y Derechos Humanos.
- Diversidad cultural.

### Actitudes

- Apertura a la otredad cultural y otras creencias, puntos de vista y prácticas.
- Respeto.
- Autoeficacia
- Tolerancia a la ambigüedad.

### Conocimientos

- De uno/a mismo/a y autoreflexión.
- De las lenguas y la comunicación.
- Del mundo: cultura, culturas, religiones.

### Habilidades

- Pensamiento crítico y analítico.
- Escucha y observación.
- Lingüísticas, plurilingüísticas y comunicativas.
- Empatía.
- Flexibilidad y adaptabilidad.

<sup>17</sup> Luna, F. (2004). «Interculturalidad, un signo de los tiempos». Lima, CAAAP. Tomado de Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2013): Guía metodológica de «Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gobernabilidad» a partir de la experiencia del Programa Buen Gobierno y Reforma del Estado» del Perú. Lima, pág. 14.

<sup>18</sup> Consejo de Europa (2017). Op. Cit. Pág. 9.

<sup>19</sup> De Torres, D. (Coord.) (2020). *Guía antirumores en el ámbito educativo*. Red de Ciudades Interculturales, pág. 60.

Según este modelo, en el contexto de la cultura democrática y el diálogo intercultural, consideráramos que una persona actúa de manera competente cuando afronta las demandas, desafíos y oportunidades que presentan las situaciones interculturales de manera adecuada y eficaz, mediante la movilización y el despliegue de algunas (o todas) de las 14 competencias señaladas.<sup>20</sup>

Conviene precisar que en este modelo el término «competencia» no está siendo usado de manera genérica como sinónimo de «habilidad», sino que se utiliza en un sentido técnico para referirse a los recursos psicológicos (valores, actitudes, habilidades y conocimientos) que necesitan ser movilizados para dar respuesta a los retos y demandas de las situaciones interculturales. De esta forma, los valores y actitudes se consideran esenciales para comportarse de manera apropiada y eficaz en una situación intercultural. Es decir, al igual que las habilidades, el conocimiento y la comprensión, los valores y las actitudes son recursos que podemos activar, organizar y aplicar a través de la conducta para responder adecuada y eficazmente a situaciones interculturales.

Si bien según distintas propuestas metodológicas e investigaciones podemos encontrar el énfasis en unos u otros elementos, sí parece existir coincidencia a la hora de establecer que la adquisición y el desarrollo de competencias interculturales es un proceso que dura toda la vida y, por tanto, del que siempre podremos enriquecernos. La formación, junto con la experiencia y práctica cotidiana derivada de la interacción que se produce en es-

pacios y situaciones interculturales nos permitirá, por tanto, convertirnos en personas y profesionales interculturalmente competentes.

Ciertamente, en la práctica, estas competencias rara vez se movilizan o actúan de manera aislada. Normalmente, un comportamiento competente implica la activación y aplicación de un conjunto de competencias en función de la situación, demandas, desafíos y oportunidades que presenta cada contexto, así como de los objetivos y necesidades concretas de las personas implicadas.<sup>21</sup>

Por otra parte, entender la competencia intercultural como un conjunto de valores, actitudes, habilidades y conocimientos que permiten ser eficaces en espacios plurales, presupone entender a su vez, que la comunicación, que sin duda alguna adquiere especial relevancia, es un proceso que se rige por distintos patrones en función de los diferentes marcos de referencia. De este modo, las diferencias culturales no solo afectan a un producto determinado (la concepción de familia, el rol de la mujer, el uso de espacios públicos o privados, etc.), sino que afectan también al modo en cómo se dicen y comunican los hechos.<sup>22</sup>

El Libro Blanco sobre el **Diálogo Intercultural**, define el diálogo intercultural como «un intercambio de opiniones abierto y respetuoso, basado en el entendimiento mutuo, entre personas y grupos que tienen orígenes y un patrimonio étnico, cultural, religioso y lingüístico diferentes» y resalta la importancia de que el diálogo tenga en cuenta el

<sup>20</sup> Para profundizar en las competencias señaladas y en sus componentes fundamentales véase: Guía antirumores en el ámbito educativo. Red de Ciudades Interculturales, págs. 60-64. Recuperado de <https://n9.cl/urq2>

<sup>21</sup> Council of Europe (2018). *Op. Cit.* 33.

<sup>22</sup> Relinque Medina, F. y Mora Quiñones, N.G. (2015): *Interculturalidad y gestión de la diversidad: el reto de la nueva sociedad*. Junta de Andalucía, Consejería de Justicia e Interior. Sevilla, pág. 38.

espíritu de la cultura democrática y sus componentes esenciales: el respeto mutuo entre los participantes y la voluntad de cada persona de buscar y aceptar un consenso.

Y es que, en efecto, comprendemos nuestro entorno con las categorías sociales que hemos adquirido en nuestra cultura y, por tanto, expresamos e interpretamos también los mensajes de acuerdo con estos conocimientos, que pueden o no coincidir, con las formas de expresión e interpretación de personas que forman parte de otros grupos culturales. Rodrigo (1997) a este respecto señala que hay que «metacomunicarse». Es decir, ser capaz de explicar lo que queremos decir cuando decimos algo. En la comunicación intercultural las presuposiciones o los sobreentendidos deben ser explicados para que puedan ser correctamente interpretados y, aunque esto nos lleve a mantener una conversación menos ágil, podremos asegurar que nuestro/a interlocutor/a captará el mensaje de acuerdo con el sentido pretendido.

Para mejorar nuestra comunicación intercultural existen algunas herramientas o técnicas que nos pueden ayudar a facilitarnos una mejor comprensión. Algunas de las más útiles son: la escucha activa, el utilizar preguntas abiertas, el refuerzo positivo, emitir mensajes asertivos, parafrasear, reenmarcar la comunicación de forma descriptiva, utilizar de manera consciente el lenguaje no verbal: usar el contacto visual, la sonrisa, etc. Recogemos algunas pautas para mantener una comunicación eficaz en este cuadro.<sup>23</sup>

### ¿En qué consiste la escucha activa?

La escucha activa es una forma de responder que implica el conocimiento de los pensamientos, sentimientos y experiencias de los/as otros/as, en otras palabras, empatía. Ello muestra la creencia del/de la oyente de que la comunicación no es un mero proceso unidireccional y que lo que se dice merece ser oído y entendido. Permite a ambos participantes cambiar y comprender, verbal y no verbalmente, información sobre sus valores y estilos de comunicación. Cuando se muestra empatía y respeto, y no se juzga, las personas se animan a continuar hablando y se sienten mejor expresando sus pensamientos y sentimientos.

### Directrices de la escucha activa:

Intentar comprender lo que la otra persona está diciendo y cómo se siente respecto a ello.

Demostrar comprensión y aceptación mediante comportamientos no verbales:

- Tono de voz
- Expresiones faciales
- Gestos
- Postura

Repetir los pensamientos y sentimientos más importantes de la persona.

No interrumpir, dar consejos o sugerencias. No presentar sentimientos y problemas similares de tu propia experiencia.

Permanecer neutral. No adoptar posturas de uno u otro lado.

Hacer preguntas abiertas para comprender mejor lo que está preocupando a la otra persona.

Fuente: Guía duIN! (2015)

Por otra parte, poniendo en juego las competencias interculturales, podemos también considerar unas breves normas para facilitar la comunicación en un contexto intercultural:<sup>24</sup>

- Evitar o abstenernos de realizar interpretaciones, suposiciones y juicios automáticos.
- Procurar dejar a un lado nuestro marco de referencia.
- Estar dispuestos a explicar lo obvio.
- Escuchar y realizar todas las preguntas que resulten necesarias.
- Poner en juego nuestro pensamiento crítico, poniendo en tela de juicio pensamientos e ideas preconcebidas.
- Compartir y debatir posibles juicios de valor (creencias, formas de vida, valores...).
- Poner el foco siempre en la solución, no en los problemas.

Sin lugar a dudas el entrenamiento y adquisición de las competencias interculturales resultará ne-

cesario para afrontar el diálogo intercultural, aunque lamentablemente, esto no siempre será suficiente. Existen otros obstáculos ligados al poder y a la política, como la posición social, situaciones de discriminación, pobreza y explotación, etc., que afectan en mayor medida a grupos desfavorecidos y que constituyen marcadas barreras estructurales que dificultan el diálogo. A este respecto, no podemos pasar por alto el auge de organizaciones y grupos políticos que incitan al odio «al extranjero» y al «diferente» o a determinadas identidades religiosas. El racismo, la xenofobia, la intolerancia y todas las demás formas de discriminación rechazan la idea del diálogo, representan un obstáculo para la convivencia y, por consiguiente, suponen un reto adicional para el ejercicio de la gobernanza en clave intercultural.

El diálogo intercultural facilita un punto de partida esencial. Si bien el conocimiento del otro nunca asegura la simpatía o el establecimiento de una continuidad en las relaciones interpersonales, sí puede contribuir a reducir los prejuicios y estereotipos y a favorecer actitudes más abiertas y de reconocimiento y aprecio hacia personas de distintas afiliaciones culturales.

<sup>23</sup> Maza, S. y García, S. (Coords.) (2015). *Guía duIN! Resolución pacífica de conflictos. Guía de recursos y experiencias prácticas para educadores/as*. Ayuntamiento de Vitoria - Gasteizko Udala. Unidad de Juventud, pág.36.

<sup>24</sup> Council of Europe (2012). *Op. Cit.* Pág. 38.

**La gestión de proyectos  
con enfoque intercultural**



## 7 | La gestión de proyectos con enfoque intercultural

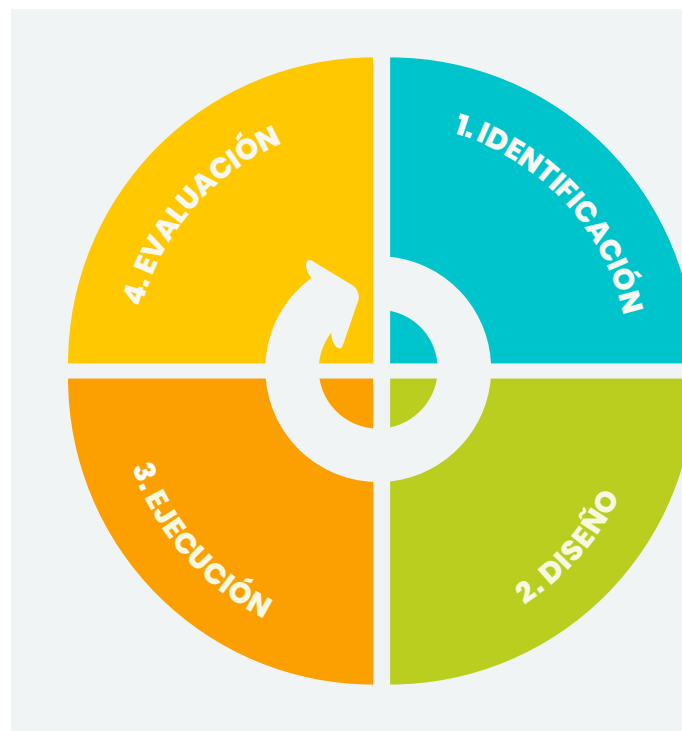
Si trabajas en una administración pública es probable que te encuentres familiarizado con la gestión de proyectos. Proyectos que, normalmente, son impulsados desde las distintas áreas en las que ésta se organiza, o bien, por distintas entidades sociales con el apoyo o la colaboración municipal.

Si bien podemos encontrar innumerables definiciones de lo que es un proyecto, vamos a abordar este concepto de una forma sencilla, de la mano de Giménez (2013): «un proyecto consiste en una serie de actividades dirigidas a alcanzar unas metas claras y unos objetivos específicos en un momento dado, con un presupuesto determinado y unos criterios de calidad de los resultados alcanzados. Otras características con su singularidad y su elaboración gradual; es decir, avanzar mediante pasos coherentes entre sí, previstos desde el inicio hasta el fin».

Cabe destacar de esta definición la apreciación que hace su autor sobre su necesaria elaboración gradual, avanzando mediante pasos coherentes entre sí de inicio a fin, de manera perfectamente planificada y orquestada. Además, otras acepciones, como la expresada por la *Agencia Alemana de Cooperación Técnica* (GTZ) resaltan también la importancia que cobra el empoderamiento de las personas e instituciones participantes, para garantizar el impacto social y la sostenibilidad de las acciones, es decir, su continuidad en el tiempo.

Ambos aspectos resultan de especial interés y debemos tenerlos presentes.

En efecto, atendiendo a su elaboración gradual, debemos saber que todo proyecto presenta cuatro fases o etapas fundamentales que conocemos como el ciclo del proyecto y que, a grandes rasgos, detallamos a continuación:



**1 IDENTIFICACIÓN:** Análisis del contexto, elaboración de diagnóstico y análisis de problemas, objetivos y alternativas.

**2 DISEÑO O FORMULACIÓN:** Descripción y planificación global de la propuesta de intervención, recogiendo aspectos metodológicos y económicos, de manera precisa.

**3 EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO:** Realización de las actividades y monitoreo o evaluación continua de su ejecución, así como de los recursos y costes del proyecto.

**4 EVALUACIÓN:** Análisis de los resultados e impacto del proyecto. Sistematización y devolución de los resultados para el aprendizaje.





Para trabajar el enfoque intercultural en nuestros proyectos podemos utilizar, principalmente, dos fórmulas en función de los objetivos pretendidos y del área de intervención en que se vaya a enmarcar. Esto es, **como elemento central de nuestra intervención, o bien, de manera transversal** para garantizar las mayores cotas de inclusión en una comunidad culturalmente diversa en la que conviven personas autóctonas y de origen extranjero, y en la que además se dan *status* jurídicos diferenciados por virtud de la regulación de extranjerías y refugio.

- **Prioridad sectorial:** la interculturalidad como ámbito de intervención *per se*. El proyecto tiene como finalidad (objetivos), trabajar por la promoción de la convivencia intercultural, y, por tanto, el grueso de las acciones y resultados propuestos se dirigen a tal fin.
- **Como eje o línea transversal** en proyectos de otros ámbitos de intervención (salud, deporte, educación, juventud, desarrollo económico, etc.), que son susceptibles de aportar:
  - Una estrategia para trabajar la gestión de la diversidad cultural.
  - Medidas para fomentar la participación de población culturalmente diversa a lo largo de la ejecución total del proyecto.
  - La incorporación de intereses/necesidades de la población culturalmente diversa, espacios de interacción, comunicación y diálogo

intercultural, representación diversa, empoderamiento de mujeres niñas y niños, etc.

Sin duda alguna, la correcta «transversalización» de la perspectiva intercultural en el proyecto, al igual que la perspectiva de género, cuya incorporación como línea transversal ya ha sido generalizada en la gestión de proyectos municipales, dependerá de que se encuentre correctamente incorporada de principio a fin en nuestro trabajo de identificación, planificación y ejecución, es decir, que sea **tenida en cuenta desde el proceso de identificación hasta el de la evaluación final del proyecto**, pasando por su claro reflejo en la metodología de intervención y, en consecuencia, en el presupuesto económico.

Ciertamente, la inclusión de ambos enfoques transversales resulta un ejercicio que complementa y enriquece nuestra acción intercultural, en la medida en que buscan proteger los derechos individuales y colectivos de las personas y permiten:<sup>25</sup>

- Fortalecer nuestra relación personal e institucional con la ciudadanía y valorar las diferencias de género, cultura, edad, discapacidad, etc., desde una perspectiva interseccional.
- Analizar cómo las vulneraciones de los derechos fundamentales impactan de manera diferenciada y en mayor medida sobre grupos minoritarios y tradicionalmente excluidos.
- Fortalecer las acciones, procedimientos y sistemas de la gestión municipal.

<sup>25</sup> Defensoría del pueblo de Perú (2015). *Los enfoques de género e interculturalidad en la defensoría del pueblo*. Lima, pág. 10.



- Impulsar medidas y cambios orientados a mejorar las relaciones de igualdad entre colectivos diversos.

De esta forma, a la hora de abordar el ciclo de un proyecto, pararnos a pensar desde una perspectiva intercultural y de género, puede dar lugar a resultados más inclusivos y redundar en la cohesión social del municipio o la ciudad. Para ello debemos ponernos unas «lentes interculturales» y «de género», que nos faciliten analizar la realidad para dar respuestas más adecuadas.

Si trabajas en una administración pública y vas a desarrollar un nuevo proyecto, o incluso revisar uno ya existente, puede que estas preguntas contribuyan a generar condiciones para que, como resultado de un proceso de reflexión pre-


via, se produzca un cambio social en términos interculturales. Véamos algunos elementos clave a tener en cuenta, siguiendo las fases del ciclo del proyecto:

### **7.1. Identificación del proyecto**

El ejercicio de identificación nos permite tomar una «fotografía de la realidad» sobre la que queremos intervenir. Requiere de la búsqueda y análisis de información relevante que, a modo de diagnóstico, nos permita situarnos con claridad ante el origen y las causas de las posibles dificultades para abordarlas tomando en consideración distintas miradas y sensibilidades. Durante esta etapa deberíamos encontrar respuestas precisas a, entre otras, las siguientes preguntas clave:



<b>En relación con los grupos/colectivos del territorio:</b>	¿Qué grupos culturales coexisten en el ámbito geográfico de intervención (barrio, distrito, etc.)? (detectar los modos de sociabilidad existentes, climas comunitarios).
	¿Existe información sobre esos grupos culturales? (aspectos socioeconómicos, jurídicos y administrativos, creencias religiosas, acceso a recursos, etc.).
	¿Qué necesidades/problemáticas expresan los distintos grupos culturales y/o religiosos?
	¿Cómo se ven los distintos colectivos afectados en relación con la/s problemática/s detectada (brechas culturales)? (datos cuantitativos y cualitativos usados en la descripción del problema/necesidades, se cruzan con la variable de pertenencia étnica, sexo y edad).
	¿Se identifican posibles diferencias de significados y/o comprensión de conceptos relacionadas con el posible problema identificado?
	¿Qué derechos individuales y colectivos se ven vulnerados en relación con la problemática?
	¿Qué posibles efectos positivos o negativos podrían originar las distintas alternativas de intervención sobre el conjunto de grupos culturales?
<b>En relación con los recursos disponibles:</b>	¿Cuál es el marco normativo que debemos considerar en relación con la problemática y la atención a la diversidad cultural?
	¿Existen iniciativas locales tratando de dar solución a las dificultades detectadas?
	¿Qué posibles actores o agentes sociales operan en la zona susceptibles de intervenir en la solución? (instituciones sociales y educativas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía, ONGD, centros educativos, centros de salud, etc.).
	¿Existen vínculos con representantes de los distintos grupos culturales y/o religiosos?
<b>En relación con las capacidades existentes:</b>	¿Existen limitaciones concretas que impidan la participación de la población diversa?
	¿El personal de la administración y otros agentes está formado en el enfoque intercultural?
	¿Existe un área o servicio de tu administración que impulse y gestione la convivencia intercultural?, ¿se ha establecido contacto?, ¿existen otras opciones de asesoramiento?
	¿Existen experiencias o buenas prácticas en otras Administraciones Públicas que puedan servirnos de inspiración?



Este ejercicio debería brindarnos suficiente información para entender el por qué debemos planear una intervención y no otra. Es decir, debe permitirnos conocer de forma precisa y clara: ¿qué pasa?, ¿por qué pasa?, ¿a quién afecta? y ¿cómo se puede solucionar? Todo ello, atendiendo a las consecuencias de la problemática o necesidades identificadas de manera diferenciada para cada grupo cultural y de género, hasta obtener un **DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO** de la realidad.

Modificar una situación partiendo del conocimiento que las mismas personas interesadas tienen de esa situación, contando con su participación en la definición del problema y en sus posibles soluciones, supone un importante valor añadido a la gestión del proyecto, ya que resulta determinante para garantizar la **APROPIACIÓN** del proyecto y facilitar su **SOSTENIBILIDAD** posterior.

## 7.2. Diseño y formulación del proyecto

En esta segunda fase del ciclo del proyecto, damos forma, estructuramos y planificamos la in-

tervención que pretendemos llevar a cabo como resultado del contexto analizado y las dificultades encontradas, exponiendo los principales rasgos y elementos definitorios del proyecto identificado. De esta forma, realizaremos un ejercicio de planificación en el que se:

- Expone y justifica la alternativa/estrategia elegida de manera participativa.
- Describe metodológicamente y cuantifican los diferentes recursos necesarios (que se concretan en un presupuesto).
- Fija los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto.
- Establece la secuencia temporal (cronograma de ejecución).

Algunas preguntas que podemos hacernos durante el diseño del proyecto para garantizar la adecuada inclusión del enfoque intercultural son:

*Ver la tabla de la siguiente página.*



### En relación con los grupos/colectivos del territorio:

¿El diseño del proyecto responde a las dificultades/necesidades expresadas por los distintos grupos culturales y/o religiosos y contempla sus demandas?

¿Los objetivos y resultados propuestos resultan pertinentes para modificar las causas del problema o atender las necesidades priorizadas desde una mirada intercultural y de género?

¿Los resultados propuestos tendrán impacto sobre las posibles barreras lingüísticas, jurídicas, económicas, culturales y de género que causan el problema/dificultad?

¿El método de trabajo con la población tiene en cuenta las diferencias entre los grupos de personas de acuerdo a la edad, sexo, afiliaciones religiosas y culturales, etc.?

¿El trabajo con las mujeres se adecúa a sus necesidades prácticas e intereses estratégicos y se establece conforme a su disponibilidad y preferencias?

### En relación con las actividades propuestas:

¿Las actividades propuestas fomentan la participación de los grupos culturales y/o religiosos tomando en consideración sus aportaciones en condiciones de igualdad (conocimientos, prácticas, ideas, innovaciones, etc.)?, ¿se plantean diferentes niveles de implicación para diferentes perfiles de participantes?

¿Se permite un intercambio de posiciones y un proceso deliberativo real?

¿Se han diseñado actividades concretas para reducir desigualdades por grupo cultural y género?

¿Incluye actividades para fomentar la interacción positiva y el diálogo intercultural dirigidas al conjunto de la ciudadanía?

¿Se incluyen actividades que faciliten el diálogo entre distintas comunidades religiosas?

¿El proyecto trabaja la erradicación de estereotipos y situaciones de discriminación que puedan generar conflictos?, ¿se contempla la inclusión de herramientas para la adecuada gestión de posibles conflictos interculturales?

¿Los resultados propuestos podrán fomentar la participación de la población, mejorar el acceso a los recursos o su capacidad de influencia sobre las decisiones públicas?

¿Se han establecido indicadores precisos que permitan medir el alcance de los logros del proyecto, en función de género y de las distintas afiliaciones culturales concernidas?



En relación con  
los recursos  
diponibles:

¿El diseño del proyecto tiene en cuenta el marco normativo y de derechos que sustenta el enfoque intercultural y de género?

¿El diseño del proyecto se enmarca adecuadamente en los planes de desarrollo locales o autonómicos de referencia?

¿Qué mecanismos y recursos se plantean para garantizar la participación equitativa de hombres y mujeres por parte de los distintos grupos culturales?, ¿se cuida el reparto en la asignación de responsabilidades y toma de decisiones?

¿Se destinan recursos específicos para adecuar los procesos institucionales a los requerimientos del enfoque intercultural (capacitación del personal, contratación de asesoramiento experto, etc.)?

¿Se garantizan los recursos humanos, financieros y logísticos necesarios para dar respuesta a las necesidades específicas de los distintos grupos culturales?

¿Se contará con grupos técnicos multiculturales?, ¿el equipo técnico incluye a personas cuyo perfil corresponde a los que queremos atraer para participar? (referente positivo)

¿Se cuenta con la participación de otros posibles agentes sociales clave?

Procuraremos, durante el diseño de nuestra propuesta de intervención, tener en cuenta su viabilidad (*garantías de éxito y continuidad del proyecto en el medio-largo plazo*), así como su sostenibilidad posterior (*grado en el que los efectos positivos fruto de la intervención continúan una vez cerrado el proyecto y retirada la ayuda externa*).

Garantizar la viabilidad del proyecto pasa por tener presentes cuatro aspectos básicos de análisis que examinaremos con las lentes interculturales y teniendo en cuenta, por supuesto, a nuestros colectivos participantes:

- **Aspectos técnicos:** idoneidad de los recursos tecnológicos, materiales, humanos y metodológicos previstos.
- **Aspectos económicos:** financiación suficiente y adecuada.
- **Aspectos institucionales:** apoyo de autoridades públicas, autoridades tradicionales y/u otras instituciones representativas de distintos colectivos.
- Y **aspectos socioculturales y ambientales:** diversidad étnica, afectivo-sexual, religiosa, lin-



güística o de capacidades, e impacto del proyecto sobre el entorno y los recursos naturales.

Por su parte, facilitar la sostenibilidad posterior del proyecto requiere de ir tejiendo, desde su mismo diseño y, muy especialmente, durante su ejecución, aquellas posibles medidas y actuaciones susceptibles de promover su continuidad a futuro con el fin de prolongar los efectos positivos alcanzados en materia de convivencia intercultural. El establecimiento de compromisos, distintas alianzas o trabajo en red entre diferentes agentes sociales y grupos culturales, o la capacitación de la población beneficiaria y otros posibles agentes concernidos, son algunas de las medidas que podemos considerar.

Podemos prestar atención a:

- FACTORES (económicos, socioculturales, ambientales y tecnológicos).
- CAPACIDADES instaladas (población, personal técnico y autoridades).
- Posibilidad de MULTIPLICACIÓN y/o REPLICABILIDAD del proyecto en distintos contextos.

### 7.3. Ejecución y seguimiento

Durante la etapa de ejecución del proyecto, pondremos en marcha el conjunto de acciones previsto conforme a la planificación realizada y el

cronograma de ejecución establecido durante su formulación, prestando especial atención a la batería de indicadores elaborados para realizar un adecuado seguimiento del proyecto.

El monitoreo o seguimiento es un instrumento de gestión que nos permite revisar de forma periódica los aspectos centrales del proyecto y facilitar la toma de decisiones sobre los avances y posibles obstáculos que se presenten para optimizar y garantizar el logro de los resultados e impactos esperados.

Para monitorear y acompañar el proceso de ejecución del proyecto deberíamos prestar atención a que:

- Se estén cumpliendo los objetivos y resultados esperados.
- Los recursos se están aplicando según lo planificado.
- Los niveles de participación «diversa» sean adecuados y se mantengan constantes.
- Las acciones del proyecto están contribuyendo a fortalecer el proceso de intervención y a empoderar a sus colectivos beneficiarios.

Nos permite:

- Identificar avances y dificultades surgidos en el proceso de ejecución.



- Analizar puntos débiles y fuertes.
- Constatar posibles variaciones realizando los ajustes pertinentes.
- Promover la participación diversa y hacer los ajustes oportunos para facilitar su mantenimiento.
- Prever y gestionar posibles conflictos interculturales.
- Incorporar modificaciones y medidas correctoras en tiempo real.
- Hacer un seguimiento adecuado de la realidad técnica y financiera del proyecto.

En esta etapa, cobra también especial relevancia la COMUNICACIÓN que hagamos del proyecto, una parte clave a la que habremos de dedicar un tiempo de nuestro trabajo y presupuesto (diseño de cartelería, imágenes, comunicaciones, uso de redes sociales, contacto con medios de comunicación, etc.). Podemos también tener en cuenta algunos aspectos en clave intercultural, veamos:

¿La información puede llegar de una manera más efectiva al colectivo destinatario si la traducimos total o parcialmente a una serie de idiomas adecuados a las características sociolingüísticas del territorio?

¿Podemos utilizar medios tradicionales y accesibles de comunicación e información?

¿La información generada podemos distribuirla de manera cercana y accesible para llegar al conjunto de la ciudadanía? (por diferentes vías, dirigida y adaptada a distintos colectivos, etc.)

¿Utilizamos un lenguaje inclusivo y hacemos un uso de las imágenes no estereotipado tomando en consideración el enfoque de género?

¿Los materiales visuales, audiovisuales e impresos generados durante la ejecución del proyecto transmiten una imagen real y positiva de los distintos grupos culturales involucrados?

¿Los materiales visuales, audiovisuales e impresos generados durante la ejecución del proyecto transmiten la contribución al desarrollo local de los grupos culturales implicados?

¿Podríamos plantear una estrategia conjunta con medios de comunicación locales o escuelas de periodismo para fomentar la presentación de noticias de forma interculturalmente responsable?

¿Podemos contar con personas referentes de la ciudad que actúen como embajadores locales en defensa de la interculturalidad y en apoyo del proyecto?

¿Podemos generar actividades interculturales novedosas que despierten el interés de los medios de comunicación? (que den muestra de una participación diversa o un contexto intercultural, que rompan con los estereotipos, que propongan nuevos imaginarios de la realidad...

¿Podemos facilitar la participación de los distintos colectivos implicados en el proyecto en el diseño y creación de los materiales comunicativos?

¿Podemos facilitar procesos de «acogida» con información precisa para posibles personas que quieran participar?

¿Somos capaces de generar nuevos debates que huyan del fenómeno migratorio como espectáculo de sufrimiento?





En línea con el enfoque de Comunicación Social Antirracista Participativa,<sup>26</sup> los resultados de nuestro proceso de comunicación deberían tener en cuenta las normas sociales, las políticas vigentes, la cultura y el contexto del desarrollo para construir nuevos marcos de referencia y nuevos imaginarios para interpretar la realidad. Quizás podamos contribuir a generar otros debates necesarios, que huyendo de la «frontera sur», nos permitan avanzar en la construcción de sociedades inclusivas e interculturales.

#### 7.4. Evaluación

Una vez finalizada la ejecución del proyecto, entramos en la valoración del conjunto de la intervención, realizando un análisis y tratamiento de la información generada durante el proyecto de manera objetiva y sistemática. Este ejercicio, que se apoya significativamente en el proceso de seguimiento ya realizado nos permitirá saber si:

- Los objetivos han sido congruentes con el contexto y las necesidades (**PERTINENCIA**).
- El proyecto ha conseguido los resultados y objetivos deseados (**EFICACIA**) con los recursos con los que se contaba (**EFICIENCIA**).
- Los efectos de largo plazo, positivos y negativos, esperados y no esperados, producidos directa o indirectamente (**IMPACTO**).
- La continuidad de los resultados en el tiempo (**SOSTENIBILIDAD**).<sup>27</sup>

#### Evaluación

Podremos valorar la acción inserta en el proceso de transformación social al que se pretende contribuir.

Extraer aprendizajes para tenerlos en cuenta en futuras actuaciones, tanto de los resultados positivos como de los posibles errores.

Analizar el proceso participativo y la contribución de los diferentes grupos culturales concernidos.

Analizar la asignación de recursos realizada para dar respuesta a las necesidades específicas de los distintos grupos culturales.

Analizar los posibles cambios operados sobre los colectivos beneficiarios y en el contexto de referencia:

- ¿Qué ha mejorado en la vida de las personas implicadas en el proyecto?

- ¿Qué ha supuesto en términos de aumento o mejora de sus capacidades y potencialidades (empoderamiento)?
- ¿Se han impulsado procesos de encuentro y participación ciudadana?
- ¿Cómo ha fomentado el proyecto la adquisición y el entrenamiento de las distintas competencias interculturales?
- ¿Qué efectos ha tenido sobre las instituciones, las organizaciones y la ciudadanía en términos de convivencia intercultural y empoderamiento?
- ¿En qué medida ha reducido desigualdades por razones culturales y de género?
- ¿Se ha fomentado el respeto a la diversidad, la interacción positiva y el diálogo intercultural?, ¿se han generado espacios de encuentro intercultural?

<sup>26</sup> Buraschi, D, Aguilar-Idáñez M.J. y Zapata V.M. (2016). Comunicación social antirracista participativa: la propuesta metodológica de los laboratorios dialógicos de la red antirrumores en Tenerife, Publicación *Docu-*

*mentos de Trabajo Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, Número 11, pág.12.

<sup>27</sup> Criterios de evaluación de la ayuda al desarrollo, según la OCDE. Recuperado de <https://n9.cl/z98p2>

Además del evidente ejercicio relativo a la rendición de cuentas, la evaluación supone una nueva oportunidad para iniciar un diálogo intercultural con las personas participantes y reflexionar sobre los resultados obtenidos, no solo para aprender del propio proceso, sino también para incorporar los aprendizajes a proyectos ya existentes o a nuevas iniciativas; para detectar nuevas necesidades u oportunidades para la transformación social; nutrir el proceso de empoderamiento «intercultural» del conjunto de participantes, actores y agentes sociales implicados; institucionalizar los resultados favoreciendo su difusión entre distintos departamentos de la administración para fomentar e inspirar nuevas acciones; aportar a la generación de conocimiento y buenas prácticas interculturales y, además, nos permite también realizar una importante difusión y labor de comunicación final para llegar a otros sectores, grupos culturales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, etc.

### 7.5. Un elemento central: La participación

Como se puede comprobar, la **PARTICIPACIÓN** adquiere gran importancia en toda actuación intercultural. La consulta y participación de las distintas comunidades en el diseño, desarrollo, puesta en marcha y evaluación del proyecto intercultural resulta fundamental para alcanzar el éxito y garantizar que los efectos de la transformación social operada se mantengan en el tiempo y supongan una mejora real de la convivencia.

Pero aludimos a una participación activa y con mayúsculas, entendida como aquella que permite «...estar presente en, ser parte de, ser tomado en cuenta por y para, involucrarse, intervenir en, etc. Participar es influir, responsabilizarse. La participación es un proceso que enlaza necesariamente a los sujetos y los grupos; la participación de alguien en algo, relaciona a esa persona con las otras también involucradas. Ser participante implica ser coagente, cooperante, coautor/a, corresponsable...».<sup>28</sup>

De hecho, solo podremos conseguir una auténtica convivencia intercultural si somos capaces de promover la participación activa de las instituciones, sector privado, grupos y comunidades principales del municipio o territorio insular.

Según la Red de Ciudades Interculturales, la participación ciudadana intercultural significa que la ciudadanía está invitada a participar por su condición ciudadana atendiendo a la diversidad que esta implica. De esta forma, el hecho de ser inmigrante o de pertenecer a una minoría cultural no implicaría ninguna barrera para la participación, como tampoco debería suceder, por razón de edad, sexo u orientación sexual, etc. De acuerdo con el ICC Scoping Paper «Participation in Intercultural Cities», para alcanzar este objetivo se deben «construir ciudades donde todas las personas tengan las habilidades, el conocimiento, la confianza y las oportunidades para participar» en las decisiones que las afectan, independientemente de sus orígenes y de su estatus de residencia; y «donde las autoridades públicas apuesten por una participación diversa».<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Giménez, C. (2002). *Dinamización comunitaria en el ámbito de la inmigración*, en M.J. Rubio y S. Monteros (coord). *Exclusión social. Teoría y práctica de la intervención*, Madrid: CCS.

<sup>29</sup> Kaleidos Red (2019). *El desarrollo de procesos participativos interculturales en el ámbito local. Red de Ciudades Interculturales*, RECI, pág. 7.



La participación ciudadana desde una perspectiva intercultural se apoya o se sustenta en los tres principios fundamentales previamente mencionados, la **igualdad**, **el respeto a la diversidad** y la **interacción positiva**, de tal forma que para su ejercicio efectivo, resulta imprescindible garantizar un contexto de igualdad real de derechos, deberes y oportunidades

para el conjunto de la ciudadanía; reconocer y respetar la diversidad en sentido amplio, aprovechando las oportunidades que surgen de la diversidad socio cultural y, a través de la interacción positiva, poniendo el énfasis en aquello que nos une y procurando que el objeto de los procesos participativos sean relevantes para el conjunto de participantes.

Fuente: Kaleidos (2018)

Si bien son numerosos los argumentos para promover la participación diversificada y plural,<sup>30</sup> así como los beneficios que ésta conlleva en la construcción de sociedades interculturales, a menudo, su dinamización y puesta en marcha requiere de ciertos esfuerzos adicionales. Además del necesario despliegue de nuestras competencias interculturales, algunas medidas que podemos considerar para facilitar su gestión son:

- Consensuar qué entendemos todas y todos por participación.
- Incorporar equipos profesionales interculturales.
- Generar espacios de comodidad para favorecer la participación (por grupos culturales, por grupos religiosos, por sexo, por edades, etc.).
- Introducir medidas para favorecer la comunicación y el diálogo intercultural: traducción simultánea, mediación intercultural, colaboración con espacios de referencia, etc.
- Introducir medidas concretas para facilitar la participación de mujeres y hombres de manera igualitaria.
- Introducir flexibilidad horaria y mostrar comprensión ante circunstancias difíciles.
- Facilitar servicios de apoyo: guardería, refuerzo escolar, etc.

- Realizar procesos de consulta y participación diversificados (diferentes canales de participación, estilos, localizaciones) para llegar a todo tipo de personas.



La participación en el proyecto intercultural es un requisito indispensable para garantizar el éxito y fomentar el aprendizaje compartido y el entrenamiento de las competencias interculturales entre el conjunto de agentes implicados. La gestión de la convivencia intercultural requiere del liderazgo de las instituciones públicas, así como del concurso e intervención de distintos agentes locales clave, tales como organizaciones sociales de distinto tipo y ámbitos de actuación, instituciones educativas, religiosas, entidades privadas, empresariales, etc.

<sup>30</sup> Para más información, véase: Kaleidos Red (2019). *El desarrollo de procesos participativos interculturales en el ámbito local. Red de Ciudades Interculturales, RECI*, págs. 10-11.

**La dimensión de la promoción  
de la interculturalidad mediante  
la contratación pública y las  
líneas de ayuda**



## 8 | La dimensión de la promoción de la interculturalidad mediante la contratación pública y las líneas de ayuda

En efecto, no cabe duda del importante papel que asumen organizaciones sociales de distinta índole en los procesos de acogida, integración y promoción de la convivencia intercultural. Las actividades que éstas dirigen a las personas inmigrantes, constituyen una fuente de experiencia y conocimiento fundamental que puede y debe ser aprovechada por los responsables políticos y técnicos municipales, buscando nuevas fórmulas de colaboración y a través de la promoción de la cooperación público-social.

Las organizaciones se adaptan de manera constante al contexto y a la realidad cambiante de una sociedad diversificada, experimentando y adquiriendo aprendizajes que permiten reforzar la cohesión social de las sociedades donde se insertan. Su contribución al desarrollo local y a la generación de procesos de inclusión social, supone un importante valor añadido que debemos tener presente y explotar para facilitar la gestión de sociedades interculturales. Por este motivo, resultará también necesario el impulsar la mejora de las competencias interculturales en las mismas, garantizando que en sus proyectos y actuaciones tengan en cuenta la diversidad cultural de manera efectiva.

En definitiva, responsables políticos y técnicos del ámbito local y organizaciones sociales potencia-

les prestadoras de servicios, debemos trabajar de manera conjunta y coordinada y, además, analizar críticamente nuestras actividades con el fin de incorporar las «lentes interculturales» al conjunto de programas y actuaciones locales, incorporando así el mainstreaming intercultural en nuestra gestión y quehacer cotidianos.

Para asumir el liderazgo de este proceso desde la administración, contamos con dos herramientas básicas, a saber, la contratación pública y las líneas de ayuda o subvenciones dirigidas a distintas entidades.

Independientemente de que nuestra estructura municipal nos facilite en mayor o menor medida los apoyos necesarios, esto es, que contemos con un departamento o área específica responsable del fomento de la integración que pueda asesorarnos; que en nuestro propio equipo exista una figura especializada que pueda asumir esta labor o, incluso, que debamos aprovechar la experiencia y conocimientos de entidades externas para realizar este ejercicio, resulta fundamental que tomemos conciencia de la importancia de impulsar desde nuestros ámbitos de actuación municipal, el desempeño en clave intercultural del resto de agentes sociales.

¿Nos hemos parado a pensar alguna vez si la política de contratación del municipio/ isla favorece a empresas u organizaciones con perfiles inclusivos?

¿Sería posible incorporar algunas cláusulas o criterios de adjudicación en este sentido?

¿Sería posible generar condiciones específicas para su ejecución?

Y ¿En las convocatorias de ayudas y subvenciones de tu área o servicio municipal?

Recogemos, a continuación, algunas ideas y pautas sencillas de carácter general, que podemos tener en cuenta a la hora de valorar propuestas, tanto para la adjudicación de los distintos contratos públicos que solemos gestionar, como para la selección de los proyectos que son financiados a través de las convocatorias de ayuda y subvenciones nominativas de las distintas áreas municipales.

### 8.1. Consideraciones para la promoción de la interculturalidad a través de la contratación pública

Desde una aproximación de carácter práctico, algunas consideraciones que podemos incorporar en los procesos de contratación pública son:

**OBJETO DEL CONTRATO:** mencionar de manera explícita, a la hora de definir el objeto del contrato, la necesidad de que en las propuestas presentadas el enfoque intercultural se contemple de manera transversal.

**SOLVENCIA DE LAS PRESTADORAS DEL SERVICIO:** incluir condiciones relacionadas con el perfil, la experiencia y el posicionamiento institucional de las prestadoras del servicio en relación con la mejora de la convivencia y la promoción de la interculturalidad, intentando que alguna/s sea/n de adscripción obligatoria:

- Para el caso de las entidades sin ánimo de lucro, que la mejora de la convivencia y la promoción

de la interculturalidad sea parte del objeto social, con mención expresa en los Estatutos de la prestadora del servicio y/o en sus documentos de planificación.

- Contar con planes específicos de diversidad y convivencia intercultural.
- Contar con una política interna de promoción de la diversidad cultural en los equipos de trabajo (equipos multiculturales).
- Que la prestadora de servicios tenga experiencia demostrable en materia de diversidad cultural.
- Que el equipo humano tenga formación específica (cursos, posgrados, masters, doctorados...) y/o experiencia de trabajo demostrable en materia de diversidad cultural.
- Contar con certificación o reconocimiento oficial o incluso con la homologación por parte de una entidad pública.
- Contar con el aval de organizaciones o instituciones de referencia en el ámbito local/comunitario que intervienen en la gestión de la diversidad y en la promoción de la convivencia intercultural.

**CRITERIOS DE ADJUDICACIÓN:** con carácter general, rechazar propuestas en las que se utilice un lenguaje y/o unas imágenes que **NO** visibilicen adecuadamente la diversidad cultural, y de otros

tipos, de las comunidades; siendo este un primer indicador del grado de compromiso de las prestadoras de servicios con la promoción de la diversidad cultural y la convivencia intercultural.

No podrán obtener la condición de beneficiario o entidad colaboradora, aquellas entidades y/o personas físicas o jurídicas que se encuentren sancionadas administrativa o penalmente por incurrir en discriminación por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Incluir posibles criterios de valoración de las propuestas relacionados con la incorporación del enfoque intercultural en las propuestas de intervención como, por ejemplo:

- Que incluya un diagnóstico socio-cultural que analice las brechas a nivel de ejercicio de derechos, capacidades instaladas, participación, etc., entre grupos étnico culturales de la zona/ ámbito de intervención y/o potenciales personas usuarias.
- Que incluyan datos sobre la diversidad cultural presente en las comunidades o espacios en los que se va a intervenir por grupos culturales y étnicos, y distintos subgrupos (sexo, edad, etc.).
- Que se planteen metodologías adecuadas que faciliten o promuevan la participación intercultural.
- Que se promueva el desarrollo o la dinamización de espacios interculturales comunitarios para la organización, la interacción, la participación y el intercambio.
- Que incluyan procesos de transferencia de conocimientos y/o capacidades a grupos o colectivos étnicos y culturales minoritarios, vulnerables o excluidos.
- Que se promueva la utilización de las lenguas (y otras expresiones culturales) como manifestación de la diversidad y elemento común de cohesión social, tanto de las oficiales, como de otras lenguas significativas de la población que convive en la zona en la que se va a intervenir.
- Que se destaquen los aspectos innovadores de las propuestas a la hora de conseguir traducir la diversidad en una ventaja real y concreta.
- Que incorpore una perspectiva interseccional más amplia; que tenga en cuenta otros enfoques como el de género o el de derechos humanos.
- Que las actividades propuestas fomenten procesos de empoderamiento de la población culturalmente diversa.
- Que las propuestas cuenten con un análisis de viabilidad y de sostenibilidad social de las estrategias, acciones o medidas, encaminadas a la mejora de la convivencia y la promoción de la interculturalidad.



- Que se cuente con los recursos materiales, humanos y técnicos necesarios para la implementación de dichas estrategias, acciones o medidas.
- Que se cuente con equipos técnicos multiculturales y profesionales con formación en gestión de la diversidad y/o competencias interculturales.
- Que se establezcan indicadores precisos para evaluar el impacto de las intervenciones en términos de mejora de la convivencia y de promoción de la convivencia intercultural.

- Que proponga una estrategia o plan de comunicación intercultural para difundir y dar a conocer los principales hitos del proyecto o actuación.

### 8.2. Consideraciones para la promoción de la interculturalidad a través de las convocatorias y líneas de ayudas públicas

Asimismo, a la hora de establecer los criterios que nos permiten baremar un proyecto, podemos tener en cuenta los siguientes aspectos que nos faciliten su valoración en clave intercultural:

<sup>31</sup> La propuesta que se presenta a continuación, surge como resultado de la revisión y el análisis pormenorizado de distintas convocatorias de ayudas y líneas de subvenciones públicas y privadas existentes a nivel local, autonómico, estatal y europeo, que contemplan la promoción de la interculturalidad de manera específica, bien sea como prioridad sectorial o de manera transversal.

### Aspectos a considerar en su evaluación técnica<sup>31</sup>

<b>ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN</b>	Compromiso de las organizaciones por la mejora de la convivencia y la promoción de la interculturalidad (reflejo en Estatutos, planes estratégicos, políticas u otros documentos de la entidad).
	Experiencia de las organizaciones: trayectoria de trabajo intercultural (proyectos ejecutados / colectivos que representan o a los que acompaña).
	Realización de un diagnóstico sociocultural que describa las brechas existentes a nivel de ejercicio de derechos, capacidades instaladas, participación, etc., entre grupos étnicos y culturales en su ámbito de intervención.
	Grado de participación de grupos culturalmente diversos en las fases de diagnóstico y diseño de la intervención.
	Planteamiento de objetivos y resultados que busquen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción de la convivencia intercultural (respeto a los derechos humanos, igualdad, reconocimiento de la diversidad cultural, interacción positiva).</li> </ul>

**OBJETIVOS,  
RESULTADOS E  
INDICADORES**

- La construcción de una ciudadanía y una democracia participativa vertebradoras de la cohesión social.
- La lucha activa contra el racismo, la xenofobia, la intolerancia, la discriminación y los discursos de odio desde una educación en valores.
- La promoción del empoderamiento de las mujeres migrantes y de las minorías étnicas.

El carácter comunitario y bidireccional de las intervenciones.

El desarrollo de indicadores específicos de convivencia intercultural para el seguimiento o monitoreo de la intervención y la medición del logro de los resultados/objetivos planteados.

**METODOLOGÍA,  
RECURSOS /  
VIABILIDAD  
SOSTENIBILIDAD**

El grado de participación de personas de diversos orígenes, en las fases de ejecución, seguimiento y evaluación de las intervenciones.

El desarrollo de metodologías de acción comunitaria y de trabajo en red que incluyan a diferentes actores y agentes sociales.

La generación de espacios y procesos de acogida, encuentro, intercambio de experiencias e interacción positiva que den lugar al conocimiento y reconocimiento entre personas o colectivos de diferentes culturas para la construcción de vínculos e identidades comunes.

El fomento de la comunicación intercultural y la promoción de actitudes solidarias de inclusión, diálogo y respeto activo a las diferencias, así como de valores cívicos grupales y comunitarios compartidos para la prevención, la regulación, la resolución y la transformación de la conflictividad.

El desarrollo de estrategias para la desactivación de estereotipos negativos, rumores y prejuicios hacia las personas migrantes.

La inclusión de planteamientos innovadores a la hora de conseguir traducir la diversidad en una ventaja real y concreta.

La viabilidad económica, técnica y metodológica, ambiental, y sobre todo social de las estrategias para la mejora de la convivencia y la promoción de la interculturalidad puestas en marcha por la intervención.

- La asignación de recursos humanos, materiales y técnicos específicos para el desarrollo de estrategias relacionadas con la promoción de la convivencia intercultural.
- La diversidad presente y el perfil académico/profesional de los equipos o personas encargadas de desarrollar la intervención.
- La promoción de la capacitación de personas que actúen en la comunidad como agentes de cambio.

**METODOLOGÍA,  
RECURSOS /  
VIABILIDAD Y  
SOSTENIBILIDAD**

- El impulso de procesos comunitarios participativos en espacios diversos (educativos, sanitarios, culturales, deportivos, sociales, religiosos...).
- La utilización de las lenguas como manifestación de la diversidad cultural y elemento común de cohesión social, tanto de las oficiales, como de otras lenguas significativas de la población.
- La implicación o la coordinación con otras organizaciones e instituciones comunitarias y locales en el desarrollo de las intervenciones.
- La complementariedad y las sinergias de las intervenciones con otras iniciativas comunitarias y locales existentes.

Las bases para la sostenibilidad de la intervención intercultural existentes a nivel económico, técnico y metodológico, ambiental, y sobre todo social, institucional y político.

- El grado de integración o alineamiento de las intervenciones en las políticas y estrategias comunitarias/locales de promoción de la convivencia intercultural.
- El establecimiento de compromisos, alianzas y propuestas de trabajo en red susceptibles de garantizar la continuidad del proyecto.
- La inclusión de procesos de empoderamiento y/o de capacitación para grupos culturalmente diversos y subgrupos concretos de población.
- Las posibilidades de replicabilidad y/o multiplicación del proyecto.

**EVALUACIÓN  
E IMPACTO**

Contemplar acciones para evaluar y/o sistematizar la intervención de manera participativa, en las que se analicen los procesos vividos y el impacto conseguido en términos de mejora de la convivencia intercultural.

El desarrollo de indicadores específicos de convivencia intercultural para evaluar el impacto de la intervención y sistematizar los procesos.

El efecto multiplicador de la intervención intercultural en términos de impacto social.

La generación de espacios y herramientas para la recogida y sistematización de aprendizajes surgidos de la intervención que puedan ser compartidos con otros agentes o en otros espacios.

El grado de replicabilidad de la intervención en otros espacios y contextos interculturales.

**El papel de las personas  
con responsabilidad política  
en la promoción de la  
convivencia intercultural**



## 9 El papel de las personas con responsabilidad política en la promoción de la convivencia intercultural

El compromiso y la voluntad política es condición *sine qua non* para promover sociedades interculturales. Es más, se podría sin duda añadir, que requiere de un liderazgo local político valiente y capaz de imbuir altas dosis de innovación en su gestión, para ser capaz de dar respuesta a las necesidades de la sociedad futura.

El compromiso e implicación de las y los responsables políticos es clave. Su convicción no sólo se extenderá a nivel interno de la administración, sino que tendrá un impacto clave en agentes externos como los medios de comunicación, actores relevantes en el ámbito social, económico o cultural, fomentando el desarrollo y la persistencia de actitudes públicas positivas frente a la diversidad.

El Consejo de Europa advierte que las sociedades europeas necesitan convertirse en sociedades de aprendizaje, familiarizándose con nuevos tipos de interacción y comunicación y con grupos nuevos y distintos de personas, incluidas las inmigrantes y refugiadas. A este respecto, señala dos procesos que están en la base de las políticas de integración y que resultan especialmente críticos: la supresión de las desigualdades y la adquisición de competencias.

Un gobierno que quiera asumir una actitud responsable y comprometida, acompañando de manera consciente este proceso de diversificación y transformación social, debe sin duda introducir la gestión de la diversidad técnica y cultural en el diseño, aplicación, seguimiento y evaluación de las políticas de todos los sectores pertinentes y, preferentemente, debe hacerlo sin mayor demora.

Apostar por la gobernanza intercultural pasa por asumir un firme liderazgo y compromiso políticos que permita:

- facilitar una gestión local en la cual los programas municipales de carácter general dirigidos al conjunto de la ciudadanía, puedan ser aprovechados para promover la integración de las minorías étnicas y culturales, al margen de las iniciativas que se implementan para dar respuesta a las necesidades específicas de estos colectivos;
- facilitar la sensibilización y la capacitación necesaria de los distintos agentes institucionales, sociales, públicos y privados;
- construir un discurso positivo de la diversidad destacando las contribuciones de las perso-

nas culturalmente diversas al desarrollo económico y local;

- impulsar la creación de espacios de interacción social y participación ciudadana culturalmente diversos;
- promover actuaciones audaces e innovadoras dentro de las posibilidades que ofrece el marco normativo-jurídico existente;
- compartir experiencias con otros gobiernos locales, estableciendo alianzas y redes de colaboración para contribuir en la generación de conocimiento y aprendizajes comunes;
- mostrar abiertamente y de manera decidida, a través de posicionamientos firmes y declaraciones públicas, su apertura y reconocimiento a las diferencias, poniendo en valor la riqueza de la sociedad culturalmente diversa;
- apostar por la igualdad de derechos, deberes y oportunidades sociales;
- entender, en definitiva, que la sociedad del siglo XXI es en esencia multicultural y nuestro compromiso es hacerla intercultural.

**Experiencias  
que nos inspiran**

**10**

## 10 | Experiencias que nos inspiran

El **AYUNTAMIENTO DE BILBAO** en colaboración con la Fundación Ellacuría desarrolla un programa de fortalecimiento asociativo destinado a asociaciones de personas inmigrantes. Teniendo en cuenta que el asociacionismo impulsado por las personas inmigrantes está expuesto a condiciones estructurales que generan situaciones de especial vulnerabilidad a la hora de articular su participación ciudadana, el programa tiene como objetivo la promoción de autonomía en la gestión y el funcionamiento asociativo, así como la consolidación de estas asociaciones en el mapa participativo de Bilbao. El programa desarrolla actuaciones dirigidas al fortalecimiento, la capacitación, el acompañamiento en la gestión interna y externa de la asociación, la incorporación de la perspectiva de género y la promoción del encuentro e interacción entre asociaciones de personas inmigrantes y otras asociaciones del municipio.

Asimismo, el municipio bilbaíno desarrolla distintas iniciativas de manera coordinada entre distintas áreas municipales. Es el caso del Programa de **«Prevención y de violencia machista contra las mujeres»**, que impulsa dentro su área de igualdad y en el marco del ámbito de intervención en Violencia contra las mujeres, procurando

la transversalización efectiva del enfoque intercultural, a través de la traducción de la carta de servicios a diferentes idiomas; incorporando un servicio de interpretación y traducción; procurando visibilizar la diversidad cultural en las diferentes campañas de sensibilización y programas preventivos y brindando formación expresa al equipo de trabajadoras sociales en materia de diversidad y pautas culturales.

Y también del proyecto que bajo el título: **«Detección temprana y actuación en situación de riesgo, en personas especialmente vulnerables»**, articula un protocolo de trabajo con la Policía Municipal, con el fin de formalizar y promover mecanismos específicos de detección e intervención, en caso de incidentes o actitudes racistas, xenófobas, homo-lesbófobas o discriminatorias. A tal fin, el proyecto aborda el establecimiento de un marco conceptual en torno al principio de igualdad de trato, no discriminación y delitos de odio; la determinación de conductas en este ámbito que vulneran el ordenamiento jurídico, la identificación de indicadores de odio, así como la articulación de un procedimiento detallado y sus fases, para la actuación policial en estos casos.

### AYUNTAMIENTO DE BILBAO

Más información sobre el fortalecimiento asociativo en:

<https://n9.cl/sd7ni>

Más información sobre el Programa «Prevención y de violencia machista contra las mujeres» en:

<https://n9.cl/4z7l>

Más información sobre el proyecto «Detección temprana y actuación en situación de riesgo, en personas especialmente vulnerables» en:

<https://n9.cl/d5irn>



El **CABILDO DE LA ISLA DE TENERIFE**, con el fin de realizar una adecuada gestión de la diversidad cultural en la isla, apostando por la convivencia ciudadana intercultural y por el enfoque basado en los Derechos Humanos, Género e Interculturalidad como orientaciones básicas para lograr la cohesión y el desarrollo social, construye de manera participativa su marco estratégico de convivencia aprobado durante el pasado año 2019, contando con 50 colectivos y hasta más de 300 personas.

Esta labor se refleja en un documento sencillo en el que se organiza el marco conceptual y normativo de referencia de la propuesta, se explicita el método seguido para elaborar de manera participativa «Tenerife vive diversidad», se describe el proceso de análisis de la realidad efectuado, se caracteriza el contexto socioterritorial de partida y se trasladan algunas de las experiencias analizadas durante el proceso de identificación realizado, fundamentando así las aportaciones que permiten articular de manera detallada el contenido del Marco Estratégico de Convivencia Intercultural.

El **AYUNTAMIENTO DE DONOSTIA**, a través de su Negociado de Diversidad Cultural, impulsa el programa «**Ongi etorri eskolara!**» (**Bienvenidos a la escuela**) en varios centros escolares de Donostia. El objetivo consiste en colaborar en la inclusión de familias provenientes de distintos países, partiendo de la comunidad escolar, y en concienciar a todos los agentes escolares de las ventajas de la diversidad cultural.

Para ello procura la sensibilización del conjunto de la comunidad educativa y entre otras acciones clave acompaña a las familias de origen extranjero por medio del programa bianual «**familia-laguna**» (emparejamiento de una familia local con otra extranjera que acompañará, ayudará e introducirá en sus redes y cultura vasca a la familia recién llegada; incorpora actividades interculturales en el aula, con participación de padres y madres; celebra días concretos con perspectiva intercultural; crea un grupo motor formado por profesorado, familias y personal técnico del servicio municipal para la organiza-

#### **CABILDO DE LA ISLA DE TENERIFE**

Más información sobre la propuesta «Tenerife vive diversidad» en:

<https://n9.cl/5us5>

#### **AYUNTAMIENTO DE DONOSTIA**

Más información sobre el programa «Ongi etorri eskolara!» en:

<https://n9.cl/h5zlr>

ción de actividades; realiza un estudio intercultural del alumnado que recoge el origen, la lengua, el interés por el euskera y sus expectativas de futuro en el municipio; y colabora con las entidades sociales de los barrios en los que se ubican los centros escolares, con objeto de promover la organización de actividades participativas con perspectiva intercultural.

Este proyecto que originalmente surgió a iniciativa de padres y madres de manera voluntaria, actualmente está financiado por la administración local.

---

El **AYUNTAMIENTO DE CASTELLÓ DE LA PLANA** fomenta la convivencia intercultural de personas jóvenes de 14 a 26 años, a través de las Disciplinas Artísticas. El proyecto **«InterculturArte»**, favorece la creación de un espacio participativo

estable donde la juventud reflexiona sobre cómo se gestiona la diversidad cultural en el municipio. Las reflexiones fruto de las sesiones de trabajo, son trasladadas a la ciudadanía a través de propuestas artísticas de carácter comunitario de diversa índole como video-documentales, exposiciones fotográficas, muralismo, teatro del oprimido, etc.

Para ello, se impulsa la creación de grupos de socialización que facilitan la integración de jóvenes recién llegados, especialmente de juventud refugiada y MENAS, o jóvenes que no tienen red social; se organizan Talleres de autoconocimiento cultural y creación de espacios de interacción positiva, donde trabajar la cohesión grupal, el reconocimiento de la diversidad del grupo y de inquietudes comunes; se organizan talleres de creación artística y acciones comunitarias. Gran parte de las propuestas creadas, buscan generar pensamiento crítico entre la ciudadanía.

#### **AYUNTAMIENTO DE CASTELLÓ DE LA PLANA**

Más información sobre el proyecto «InterculturArte» en:

<https://n9.cl/b7gcn>

# Bibliografía

11

## 11 | Bibliografía

**Bauman, Z. (2016).** *Extraños llamando a la puerta*. Ediciones Paidós Ibérica, Barcelona.

**Buades, J. y Giménez, C. (Coords.) (2013).** *Hagamos de nuestro barrio un lugar habitable. Manual de intervención comunitaria en barrios*. Valencia. Ed. CEMIGRA.

**Buraschi, D., Aguilar-Idáñez M.J., y Zapata V.M. (2016).** Comunicación social antirracista participativa: la propuesta metodológica de los laboratorios dialógicos de la red antirrumores en Tenerife, Publicación *Documentos de Trabajo Seminario Permanente de Ciencias Sociales*, Número 11.

**Consejo de Europa (2008).** *White Paper on Intercultural Dialogue 'Living Together As Equals in Dignity'*. Recuperado de [https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/Source/Pub\\_White\\_Paper/WhitePaper\\_ID\\_SpanishVersion.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/Source/Pub_White_Paper/WhitePaper_ID_SpanishVersion.pdf) [https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper\\_final\\_revised\\_en.pdf](https://www.coe.int/t/dg4/intercultural/source/white%20paper_final_revised_en.pdf)

**Council of Europe (2012).** *Intercultural competence for all. Preparation for living in a heterogeneous world*. Council of Europe Pestalozzi Series, No. 2.

**Consejo de Europa (2017).** *Nuevo paradigma CIUDADES INTERCULTURALES. Conectando las agendas de igualdad, diversidad e inclusión*. Recuperado de

<http://www.ciudadesinterculturales.com/wp-content/uploads/2019/07/2017-New-paradigm-paper-en-sp.pdf>

**Council of Europe (2018).** *Reference framework of competences for democratic culture – Volume 1. Context, concepts and model*, Strasbourg. Recuperado de <https://www.coe.int/en/web/education/competences-for-democratic-culture>

**Consejo de Europa (2019).** *La ciudad intercultural paso a paso. Guía práctica para aplicar el modelo urbano de integración intercultural*. Recuperado de <https://rm.coe.int/1680301b76>

**Defensoría del pueblo de Perú (2015).** *Los enfoques de género e interculturalidad en la defensoría del pueblo*. Lima.

**De Torres, D. (Coord.) (2020).** *Guía antirrumores en el ámbito educativo*. Red de Ciudades Interculturales. Recuperado de <https://rm.coe.int/guia-antirrumores-en-el-ambito-educativo/16809f976a>

**Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (2013).** *Guía metodológica de «Transversalización del enfoque de interculturalidad en programas y proyectos del sector gubernabilidad» a partir de la experiencia del Programa «Buen Gobierno y Reforma del Estado» del Perú*. Lima.

Clicar en los links para acceder a las correspondientes páginas de la bibliografía.

**Dirección General de Justicia, Libertad y Seguridad (Comisión Europea) (2007).** *Manual sobre la integración para responsables de la formulación de políticas y profesionales.* Comunidades Europeas 2007. 2ª Edición. Recuperado de <https://n9.cl/r0v2d>

**Giménez, C. (2002).** Dinamización comunitaria en el ámbito de la inmigración, en M.J. Rubio y S. Monteros (coord). *Exclusión social. Teoría y práctica de la intervención*, Madrid: CCS.

**Kaleidos Red (2019).** *El desarrollo de procesos participativos interculturales en el ámbito local.* Red de Ciudades Interculturales, RECI.

**Lesmes, S (2019).** *Guía para la incorporación de la perspectiva de género en los contratos públicos, las subvenciones públicas, los convenios y los conciertos sociales.* Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer, Gobierno Vasco.

**Maza, S. y García, S. (Coords.) (2015).** *Guía dUIN! Resolución pacífica de conflictos. Guía de recursos y experiencias prácticas para educadores/as.* Ayuntamiento de Vitoria - Gasteizko Udala. Unidad de Juventud. Recuperado de <http://www.asociacion-matiz.org/index.php/areasdetrabajo/estudiosypublicaciones/2015>

**Muñoz, M.A. y García, A. (2008).** *FORINTER: formación en interculturalidad: necesidades y buenas prácticas formativas en interculturalidad y género en la administración pública.* Dirección General de Coordinación de Políticas Migratorias de la Junta de Andalucía, Sevilla.

**Naciones Unidas (2015).** *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.*

**OCDE (2010).** *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.* Development Assistance Committee, Francia.

**OIM (2013).** *Informe sobre las Migraciones en el Mundo, 2013: El Bienestar de los Migrantes y el Desarrollo.* Ginebra. Recuperado de [https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr2013\\_sp.pdf](https://publications.iom.int/system/files/pdf/wmr2013_sp.pdf)

**OIM (2018).** *La migración en la Agenda 2030. Correlación integral de las Metas y de los ODS y la migración.* Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo COSUDE. Recuperado de [http://www.migration4development.org/sites/default/files/es\\_booklet\\_web.pdf](http://www.migration4development.org/sites/default/files/es_booklet_web.pdf)

**OIM (2018).** *La Migración en la Agenda 2030. Guía para profesionales.* Organización Internacional para las Migraciones, Suiza. Recuperado de <https://publications.iom.int/books/la-migracion-en-la-agenda-2030-guia-para-profesionales>

**ONU.** Asamblea General, *Declaración Universal de Derechos Humanos*, 10 Diciembre 1948, 217 A (III), París.

**Petrozziello, A.J. (2013).** *Género en marcha: Trabajando el nexo migración-desarrollo desde una perspectiva de género.* ONU Mujeres, Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2013/12/gender-on-the-move>

**RECI (2017).** *La ventaja de la diversidad en la ciudad intercultural.* Dossier RECI. Recuperado de <https://n9.cl/nedkw>

**RECI (2020).** *Competencias interculturales para cargos técnicos y políticos de la administración local.* Recuperado de <https://n9.cl/wq3lt>

**Relinque Medina, F. y Mora Quiñones, N.G. (2015).** *Interculturalidad y gestión de la diversidad: el reto de la nueva sociedad.* Junta de Andalucía, Consejería de Justicia e Interior. Sevilla.

**UNESCO (2017).** *COMPETENCIAS INTERCULTURALES Marco conceptual y operativo.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Cátedra UNESCO- Diálogo intercultural. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000251592>

**Urbietta, M. y Ziordia, M. (2014).** *Guía para empresas sobre igualdad en la contratación.* Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer, Gobierno Vasco.

**Zapata-Barrero, R. (2009).** *Diversidad y política pública,* en *Reflexiones sobre diversidad(es), Dossier CIP-Ecosocial – PAPELES,* pp. 93 – 104.

El **MANUAL** de competencias interculturales aplicadas al desarrollo de proyectos en la administración pública, surge como resultado de una preocupación compartida por las ciudades de Bilbao, Castelló de la Plana y Donostia-San Sebastián, junto con la isla de Tenerife representada por su Cabildo Insular, todas ellas ciudades miembro de la Red de Ciudades Interculturales (RECI), impulsada por el Consejo de Europa, en el marco del programa europeo Intercultural Cities.

El manual ha sido desarrollado en el marco de un proyecto más amplio, que busca ofrecer a las y los profesionales de la administración un acercamiento al enfoque intercultural aplicado a la gestión pública y a la gobernanza local. Su contenido responde, además, a necesidades específicas expresadas por funcionarios públicos de distintas áreas de la administración, a través de la respuesta de un cuestionario ad hoc diseñado con el fin de identificar en qué medida se aborda la interculturalidad en el ejercicio de sus funciones,

qué dificultades o limitaciones encuentran para ello, y hasta qué punto los recursos y servicios disponibles resultan oportunos a tal fin.

Los resultados de este cuestionario han sido recogidos en un informe final cuyas conclusiones y recomendaciones han sido tenidas en cuenta durante la redacción de este texto, con el ánimo de asegurar el interés y la utilidad práctica del mismo. Esperamos que así sea.

Esta iniciativa se encuentra enmarcada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y comparte la visión de futuro de la Agenda 2030 que nos transporta a «un mundo justo, equitativo, tolerante, abierto y socialmente inclusivo» en el que se respete «el origen étnico y la diversidad cultural y en el que exista igualdad de oportunidades para que pueda realizarse plenamente el potencial humano y para contribuir a una prosperidad compartida».

Con el apoyo de:

