

# ECCAR LOS 10 PUNTOS DEL PLAN DE ACCIÓN

## KIT DE HERRAMIENTAS PARA LA IGUALDAD INICIATIVAS LOCALES CONTRA EL RACISMO

3ª edición, octubre de 2023



European Coalition  
of Cities  
Against Racism



Razón de ser

Primeros pasos

Puesta en marcha

Seguimiento

---

# KIT DE HERRAMIENTAS PARA LA IGUALDAD INICIATIVAS LOCALES CONTRA EL RACISMO

---

## PLAN DE ACCIÓN DE DIEZ PUNTOS DE ECCAR

### MOVILIZANDO A LOS MUNICIPIOS EN SU FUNCIÓN DE

- institución democrática
- entidad reguladora
- organización empleadora
- proveedor de servicios
- contratista

## PLAN DE ACCIÓN DE DIEZ PUNTOS DE ECCAR

- 1 Ejercer controles más estrictos para una detección eficaz del racismo
- 2 Analizar tanto el racismo como la discriminación y monitorizar las políticas municipales
- 3 Dar más apoyo a las víctimas de racismo y discriminación
- 4 Trabajar por una ciudadanía más participativa y mejor informada
- 5 Promover la igualdad de oportunidades desde el municipio
- 6 Entender el papel de la ciudad como empleadora y proveedora de servicios
- 7 Garantizar el acceso justo a la vivienda
- 8 Plantar cara al racismo y a la discriminación mediante la educación
- 9 Fomentar la diversidad cultural
- 10 Asegurar una gestión adecuada de los delitos por odio y otros conflictos

### 3ª Edición

Octubre de 2023, Graz – Heidelberg

Proyecto coordinado por ETC Graz en cooperación con:

Ciudad de Graz

Ciudad de Heidelberg

Coalición de Ciudades Europeas contra el Racismo (ECCAR e.V.)

La UNESCO en calidad de miembro de la Coalición Internacional de Ciudades Inclusivas y Sostenibles (ICCAR)

Edición: Danijel Cubelic, Sarah Hertwig, Isabella Meier, Marie Paule N’Guessan, Evein Obulor, Klaus Starl, con apoyo de Tomislav Levanić

La presente edición del capítulo **«Plan de Acción de diez puntos de la ECCAR»** del Kit de Herramientas para la Igualdad se basa en la segunda edición de la publicación (febrero de 2017, Graz – Estocolmo – Potsdam) y cuenta con aportaciones de las ciudades de Barcelona, Bonn, Bolonia, Burdeos, Botkyrka, Bruselas, Colonia, Gante, Graz, Heidelberg, Helsingborg, Lovaina, Turín, Viena y Zúrich en el marco del proyecto ACTION, que está financiado por la Unión Europea.

El «Kit de Herramientas para la Igualdad» se ha elaborado con el apoyo de la Comisión Europea, la UNESCO, la Coalición Europea de Ciudades contra el Racismo (ECCAR), la Fundación Open Society - At Home in Europe, ETC Graz y las ciudades de Berna, Bolonia, Botkyrka, Esch-sur-Alzette, Gante, Graz, Heidelberg, Potsdam, Róterdam, Viena y Zúrich.

Más información sobre el «Kit de Herramientas para la Igualdad» y el proyecto ACTION:

<https://www.eccar.info/en> y <https://www.humanrightsgolocal.org/>.

*Esta publicación ha sido elaborada con apoyo económico del programa «Ciudadanos, Igualdad, Derechos y Valores» (CERV-2022-EQUAL) de la Unión Europea. Las opiniones y criterios aquí expresados son fruto exclusivo de sus autores y no reflejan necesariamente el parecer de la Unión Europea. Ni la Unión Europea ni las autoridades que financian el proyecto se responsabilizan del contenido. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva del equipo editor.*

# INTRODUCCIÓN

El «Kit de Herramientas para la Igualdad» es un manual diseñado para ayudar a las ciudades tanto a implementar iniciativas locales contra el racismo y la discriminación racial, como a reajustar las medidas ya existentes en este ámbito. Proporciona instrucciones detalladas y basadas en la experiencia destinadas a aplicar políticas concretas, desde la formulación de las mismas hasta la medición de su impacto. Todos los contenidos aquí expuestos se basan en la experiencia compartida del funcionariado municipal, de varios actores de la sociedad civil y representantes de diversos grupos afectados en diferentes ciudades europeas.

Nuestra meta es aportar sugerencias concretas y compartir casos de buenas prácticas en otras ciudades miembro de la ECCAR. Le invitamos a leer este manual, que es fruto de la experiencia obtenida por sus homólogos en otras ciudades, y a poner en práctica aquellas que le parezcan útiles para su municipio.

La publicación de la presente guía no habría sido posible sin el apoyo de las ciudades miembro de la ECCAR y su plantilla municipal, que han aportado su experiencia, sus conocimientos y su tiempo. Los miembros de la ECCAR y el equipo editor desean agradecer a todas las ciudades y regiones participantes sus aportaciones y también su amabilidad. Merecen especial mención las siguientes<sup>1</sup>

Agia Varvara (Grecia)

Atenas (Grecia)

**Barcelona** (España)

Berlín (Alemania)

Berna (Suiza)

Bilbao (España)

**Bolonia** (Italia)

**Bonn** (Alemania)

**Burdeos** (Francia)

**Botkyrka** (Suecia)

**Bruselas** (Bélgica)

Budapest (Hungría)

Castilla-La Mancha (España)

**Colonia** (Alemania)

Esch-sur-Alzette (Luxemburgo)

Gante (Bélgica)

**Graz** (Austria)

**Heidelberg** (Alemania)

**Helsingborg** (Suecia)

**Lovaina** (Bélgica)

Madrid (España)

Malmö (Suecia)

Nantes (Francia)

Pecs (Hungría)

Potsdam (Alemania)

Róterdam (Países Bajos)

Santa Cruz (España)

Sevilla (España)

Toulouse (Francia)

**Turín** (Italia)

Valencia (España)

**Viena** (Austria)

Zúrich (Suiza)

<sup>1</sup> Las ciudades destacadas en oscuro contribuyeron ampliamente a esta edición de la publicación.

# EL PLAN D'ACCIÓN DE DIEZ PUNTOS DE LA ECCAR

## RAZÓN DE SER 11

**LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES DE ACCIÓN 11**

**EL PLAN DE ACCIÓN DE LA ECCAR 11**

**LIMITACIONES 13**

## PRIMEROS PASOS 14

**ORGANIZAR Y MOVILIZAR A LAS PARTES INTERESADAS 14**

**Paso 1** Ser miembro de la ECCAR 14

**Paso 2** Crear estructuras de coordinación para el Plan de Acción 14

**Paso 3** Involucrar a los actores relevantes del municipio 19

**DESARROLLAR EL CONTENIDO 24**

**Paso 4** Recopilar y evaluar las necesidades 24

**Paso 5** Coordinar los recursos existentes 28

**Paso 6** Negociación de las medidas del Plan de Acción 32

**Paso 7** El borrador del Plan de Acción 35

## PUESTA EN MARCHA 41

**INTEGRACIÓN ESTRUCTURAL 41**

**Paso 8** Decisión del pleno municipal sobre el Plan de Acción 41

**Paso 9** Establecer un comité directivo para la aplicación del Plan de Acción 42

**TRABAJO DIARIO 43**

**Paso 10** Lanzamiento oficial 43

**Paso 11** Monitorizar la implementación y los avances del plan 44

**Paso 12** Evaluación 45

---

<b>SEGUIMIENTO</b>	<b>47</b>
<b>ELABORACIÓN DE INFORMES</b>	<b>47</b>
Paso 13 Elaborar informes para la ECCAR	47
<b>RESILIENCIA</b>	<b>49</b>
<b>OTROS PASOS A SEGUIR</b>	<b>50</b>
<b>FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO</b>	<b>51</b>
<b>EFECTOS Y RESULTADOS</b>	<b>52</b>
<b>RECURSOS Y EJEMPLOS</b>	<b>53</b>
A. Documentos o marcos internacionales de referencia	53
B. Planes de acción e informes de los miembros de la ECCAR	55
C. Más información sobre los ejemplos	56
D. Otras metodologías útiles	60

# PLAN DE ACCIÓN DE DIEZ PUNTOS DE LA ECCAR

El Plan de Acción en diez puntos de la ECCAR, adoptado el 10 de diciembre de 2004 en Núremberg, puede ser firmado por cualquier ciudad europea que desee unirse a la Coalición Europea de Ciudades contra el Racismo (European Coalition of Cities Against Racism, ECCAR), siempre teniendo en cuenta los compromisos asociados al mismo. Los municipios firmantes se comprometen a integrar este Plan de Acción en sus estrategias y programas de actuación, y acuerdan asignarle los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para su implementación efectiva. Cada ciudad es libre de elegir, de entre las que se proponen, las medidas que considere más relevantes o urgentes.

Sin embargo, por cuestión de coherencia, se anima a cada municipio a implementar lo antes posible al menos una acción en relación con cada uno de los compromisos. En el caso de los órganos municipales que ya hayan llevado a cabo algunas de las acciones propuestas o que estén trabajando en ello actualmente, nos gustaría recomendar que las potencien o complementen con otras iniciativas del presente plan. Por lo demás, los signatarios se comprometen a designar a un organismo o persona responsable del seguimiento y la coordinación del Plan de Acción en sus municipios.

## Los diez puntos en cuestión son:

1. Ejercer controles más estrictos para una detección eficaz del racismo
2. Analizar tanto el racismo como la discriminación y monitorizar las políticas municipales
3. Dar más apoyo a las víctimas de racismo y discriminación
4. Trabajar por una ciudadanía más participativa y mejor informada
5. Promover la igualdad de oportunidades desde el municipio
6. Entender el papel de la ciudad como empleadora y proveedora de servicios
7. Garantizar el acceso justo a la vivienda
8. Plantar cara al racismo y a la discriminación mediante la educación
9. Fomentar la diversidad cultural
10. Asegurar una gestión adecuada de los delitos por odio y otros conflictos

Se recomienda confeccionar el Plan de Acción de diez puntos como un programa transversal en el que cooperen diferentes departamentos municipales, partiendo siempre de la reflexión y experiencia de las plantillas profesionales involucradas en la redacción y basándose en la participación activa y comprometida del sector correspondiente de la sociedad civil.

La Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (ICERD) establece que «**la expresión “discriminación racial” denotará toda distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos de raza, color, linaje u origen nacional o étnico [...]**».

En esta definición, «distinción» se refiere a considerar a una persona como diferente en función de su raza<sup>2</sup>, color de piel, etnicidad, ascendencia, lugar de nacimiento, religión o idioma. Estas categorías se cimentan sobre afirmaciones biológicas y culturales, y pueden emplearse para justificar una distribución desigual de los derechos desde un punto de vista estructural. Lo contrario de la distinción sería, pues, la **igualdad**, entendida como un estado y un proceso.

Por otro lado, «exclusión» designa aquí la negación del acceso a los derechos humanos y al disfrute de los mismos. La Unión Europea adoptó el término «exclusión social» según lo define la OIT, aunque amplió dicha definición al subrayar que la exclusión social ocurre cuando las personas no pueden participar plenamente en la sociedad o contribuir a ella a causa de «la negación de sus derechos civiles, políticos, sociales, económicos y culturales». Así, se señala que la exclusión resulta de «una combinación de factores que se relacionan entre sí, tales como el desempleo, la falta de formación, los bajos ingresos, la precariedad de la vivienda, los problemas de salud o la desestructuración familiar». Por ello, la participación constituye tanto una condición necesaria como un objetivo esencial en el ejercicio de los derechos humanos. Lo opuesto a la exclusión es la **inclusión**.

En cuanto a la «restricción», este término implica una limitación, en la práctica, del disfrute de los derechos humanos. Su contraparte positiva es la denominada «igualdad de oportunidades».

La «preferencia» implica el privilegio de una persona sobre otra por razones de raza, color de piel, origen étnico, ascendencia, lugar de nacimiento, religión o idioma. Por lo tanto, supone que una persona esté en desventaja respecto a otra. Al otro lado de la balanza nos encontraríamos el principio de la «igualdad de trato».

Así, para combatir con éxito la discriminación racial, es necesario poner en práctica las contrapartes positivas de estas cuatro dimensiones.

**Contrarrestar la discriminación significa, por lo tanto, aumentar la igualdad, la inclusión, la igualdad de oportunidades y/o la igualdad de trato.**

→ El Plan de Acción de diez puntos descrito en este capítulo contrarresta la discriminación promoviendo **todas** estas facetas positivas.

<sup>2</sup> Al utilizar el término «raza» o sus derivados, el equipo editor hace referencia a la Declaración sobre la Raza y los Prejuicios Raciales de la UNESCO, adoptada por la Conferencia General de la UNESCO en su vigésima sesión (París, 27 de noviembre de 1978).

## CONTEXTO

El siguiente capítulo se ha elaborado a partir de entrevistas con el funcionariado y representantes políticos responsables de la coordinación del Plan de Acción de la ECCAR u otros similares en las ciudades de Barcelona (España), Bolonia (Italia), Bonn (Alemania), Burdeos (Francia), Botkyrka (Suecia), Bruselas (Bélgica), Colonia (Alemania), Gante (Bélgica), Graz (Austria), Heidelberg (Alemania), Helsingborg (Suecia), Lovaina (Bélgica), Turín (Italia), Viena (Austria) y Zúrich (Suiza).

---

# RAZÓN DE SER

---

## LA IMPORTANCIA DE LOS PLANES DE ACCIÓN

- La iniciativa política ha de respaldar el respeto, la protección y el cumplimiento de las obligaciones internacionales en materia de derechos humanos, en particular de la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (ICERD), el Convenio Europeo de Derechos Humanos y los estándares de no discriminación establecidos en el derecho internacional, así como en la legislación europea y nacional. Implementar una política de monitorización convierte esta labor en una **agenda permanente** en lugar de una declaración política puntual.
- Las Naciones Unidas (ONU) y sus organismos asociados, en especial la UNESCO, **llevan años intensificando sus esfuerzos para combatir el racismo y la discriminación racial a nivel local**. Un ejemplo destacado es el «Foro Global» anual organizado por la UNESCO, en el que tiene lugar un diálogo político sobre instrumentos de actuación adecuados, tales como los planes de acción. El «Foro Global» se complementa con informes anuales y va en consonancia con la «Hoja de Ruta de la UNESCO contra el Racismo y la Discriminación».
- La Unión Europea también demuestra su compromiso, abriendo nuevas vías de desarrollo y redoblando esfuerzos para combatir el racismo. Así, la publicación más reciente de la Comisión Europea (2023), «*Common guiding principles for national Action Plans against racism and racial discrimination*», acompaña al **Plan de Acción de la UE Antirracismo para 2020-2025** y tiene como objetivo apoyar a los Estados miembro en la elaboración de planes de acción nacionales contra el racismo.

Aunque los documentos publicados al respecto por las organizaciones internacionales se centran sobre todo en el ámbito nacional, cada vez se subraya más la importancia de una responsabilidad compartida y una colaboración entre todos los actores gubernamentales para abordar de manera integral el racismo y la discriminación racial, particularmente en su dimensión estructural.

*Para obtener más información sobre estos documentos, consulte la **Parte A** de la sección «Recursos y ejemplos».*

## EL PLAN DE ACCIÓN DE LA ECCAR

- ofrece un marco para establecer políticas y prioridades
- facilita la negociación dentro de la ciudad, ya que al suscribirlo esta asume un compromiso con una red internacional
- supone un atractivo para la política local, gracias al prestigio asociado a la participación de la ECCAR y la UNESCO

- logra que el compromiso de una ciudad en la actuación contra el racismo y la discriminación pase a formar parte de su identidad y su imagen pública
- otorga más peso a las acciones individuales y les proporciona una mayor visibilidad
- ayuda a mejorar las rutinas de trabajo y, por lo tanto, supone un apoyo para el funcionariado municipal (para llegar mejor a los grupos meta, generar confianza entre la población, atraer al personal con la cualificación más adecuada, etc.)
- contribuye a coordinar mejor las acciones municipales contra la discriminación
- funciona a través del compromiso de todos los departamentos implicados con sus respectivas responsabilidades
- ofrece una visión estructurada de las acciones emprendidas en el ámbito municipal
- supone un compromiso de todo el gobierno municipal basado en un acuerdo político, lo que implica la necesidad de tenerlo en cuenta en los presupuestos de todas las áreas
- ayuda a hacer más efectiva la acción local al establecer objetivos claros y alcanzables, además de proporcionar indicadores y factores de éxito
- promueve de diversas maneras el empoderamiento de la sociedad civil, tanto como actor social clave en las medidas implementadas por la ciudad como a la hora de valorar dichas acciones
- facilita que la ciudad y la sociedad civil pacten metas compartidas y ofrece una hoja de ruta que sirve de referencia a la sociedad civil a la hora de evaluar los progresos correspondientes, asegurando así un compromiso constante y una dedicación clara a largo plazo
- establece el marco para una oferta de servicios urbanos más diversa y rica, que beneficie a toda la ciudadanía.

## ¿Cómo usar el Plan de Acción de la ECCAR?

El Plan de Acción de la ECCAR presenta un formato amplio, aplicable a ciudades grandes y pequeñas. Cada municipio puede implementarlo de manera general o centrarse en algunos puntos clave. El plan se adapta a las prioridades y cuestiones urgentes que afronta cada ciudad, puesto que los distintos puntos se centran en temas que pertenecen al ámbito de la gestión política municipal.

Las distintas ciudades que forman parte de la ECCAR hacen uso del Plan de Acción de distinta manera: se puede asumir como compromiso político, como estrategia a largo plazo, como instrumento operativo para implementar algunas acciones o, en el mejor de los casos, como un conjunto equilibrado de todos esos componentes. De este modo, algunos planes de acción puestos en práctica a partir de este se centran en el ámbito interno del municipio (gobierno y administración), mientras que otros se dirigen al sector privado o a la población local. En cualquier caso, los objetivos del plan deben concretarse.

**¡Importante!** En lugar de realizar una declaración política aislada, es preferible incorporar el plan a una agenda permanente, para así:

- establecer estructuras apropiadas
- adaptarlo a los cambios sociales o políticos
- mantenerlo actualizado
- poner en marcha un proceso de aprendizaje y desarrollarlo
- apoyar y fomentar el debate político y público sobre estas cuestiones
- convertirlo en una herramienta para aumentar la eficiencia
- usarlo como herramienta política de base para impulsar y respaldar el desarrollo regional y nacional

En conclusión: resulta fundamental establecer objetivos políticos claros, consultar la Convención sobre la Eliminación de la Discriminación Racial y el Convenio Europeo para los Derechos Humanos (y otros recursos sobre derechos humanos), así como revisar y actualizar periódicamente las partes operativas del proyecto. El Plan de Acción de la ECCAR debe ser concebido de la manera lo más amplia posible, abarcando todos los campos de actuación municipales.

## LIMITACIONES

El alcance de este Plan de Acción está limitado por el marco de competencias de la Administración municipal. No obstante, el proyecto permite influir sobre otros niveles de gobierno y facilita la cooperación entre autoridades, siempre dentro de las competencias correspondientes.

**¡Importante! Potencie los diez puntos del Plan de Acción con un enfoque de base**

Las ciudades que tienen dificultades para desarrollar un plan adaptado a sus necesidades específicas pueden beneficiarse de un planteamiento de abajo arriba. Este enfoque ascendente resulta especialmente valioso si una ciudad carece de la experiencia o las competencias necesarias para desarrollar un Plan de Acción integral contra el racismo.

Al adoptar un enfoque desde la base, el municipio puede atender a las dinámicas y problemas locales que deben incluirse en el plan, generando propuestas concretas y eficaces. Se puede lanzar un proceso desde la base de manera individual o hacerlo colaborando con ciudades que se enfrenten a desafíos similares. Así, es posible desarrollar en conjunto planes de acción adaptados a las necesidades específicas y las circunstancias locales.

Por último, resulta crucial involucrar en el proceso a actores de la sociedad civil y ONG relevantes. De este modo, el Plan de Acción resultará más pertinente y efectivo, lo que a su vez aumentará su aceptación y capacidad de sobreponerse a posibles obstáculos. Además, esto fomentará un sentido de compromiso, inclusión y participación activa entre los individuos y actores implicados.

---

## PRIMEROS PASOS

---

# ORGANIZAR Y MOVILIZAR A LAS PARTES INTERESADAS

1

### PASO: SER MIEMBRO DE LA ECCAR

La colaboración entre la ECCAR y la UNESCO es un gran incentivo desde un punto de vista político, además de poder presentarse como un argumento convincente por parte del ámbito administrativo.

#### ¿Quién puede unirse a la ECCAR?

La pertenencia a la Coalición está limitada a ciudades y gobiernos locales de países europeos con un consejo municipal elegido democráticamente. Además, deben respaldar los objetivos de la asociación. No se establece un número mínimo de habitantes para poder hacerse miembro..

#### Cómo unirse a la Coalición

Los municipios y gobiernos locales que deseen unirse deben remitir un escrito con los datos necesarios al Comité Directivo solicitando formar parte de la Coalición..

El Acta de Adhesión y la solicitud pueden descargarse en distintos idiomas en la web de la ECCAR (<https://www.eccar.info/en/how-join-coalition>). Más información: [office@eccar.info](mailto:office@eccar.info)

2

### PASO: CREAR ESTRUCTURAS DE COORDINACIÓN PARA EL PLAN DE ACCIÓN

Se recomienda que el municipio **designa a una o varias personas para la coordinación**, tanto en el ámbito político como en el administrativo. Tener estructuras de coordinación claras tiene varias ventajas:

- la coordinación efectiva de los acuerdos y contribuciones de todos los departamentos involucrados en la implementación del plan;
- una estructura sólida que facilita un seguimiento continuo y regular;
- una nueva dinámica entre los diferentes departamentos y dentro de ellos, que reúne a las personas alrededor de una misma mesa;
- una red más amplia en todo el municipio, que permite acercarse a la sociedad civil.

Somos conscientes de que, en el caso de las ciudades pequeñas o con pocos recursos, organizar estas estructuras de coordinación puede no ser factible. Recomendamos consultar la sección «Nivel administrativo», que se encuentra a continuación, para obtener consejos al respecto.

## A nivel político

Para lograr apoyo en cuanto a la coordinación, el primer paso sería convencer al director de uno de los departamentos en cuestión. Una vez obtenido el respaldo de un líder político comprometido con el Plan de Acción, este deberá ganar el apoyo de otros departamentos a la hora de desarrollar e implementar el proyecto.

### Responsabilidades del equipo coordinador:

- preparar argumentos para respaldar el Plan de Acción;
- obtener el respaldo de actores clave para obtener una mayoría favorable (o al menos suficiente capacidad de actuación) y asegurar que el Consejo Municipal vote a favor del Plan de Acción;
- negociar para lograr decisiones unánimes en las próximas sesiones del pleno municipal;
- establecer redes de contactos con aliados y otras partes interesadas.

**¡Importante!** Algunas recomendaciones para mejorar la rendición de cuentas y la eficacia del plan a nivel político:

- Situar la responsabilidad del Plan de Acción en un nivel político lo más alto posible, para así aumentar su relevancia y mejorar su posicionamiento dentro del gobierno local;
- Establecer un sistema de responsabilidad política compartida (en lugar de individual) para contribuir a aumentar el poder político del plan y su resistencia a potenciales obstáculos. Por ejemplo, creando un comité o un foro político que se responsabilice de monitorizar el desarrollo o la implementación del Plan de Acción.
- Integrar el plan de diez puntos (así como la membresía de ECCAR) en resoluciones políticas para fomentar la rendición de cuentas y su relevancia política. De esta manera, el plan puede servir de argumento a mayores para convencer a la plantilla municipal de la necesidad de implementar las acciones en las actividades diarias de sus departamentos. Insista en la naturaleza fundamental de los Derechos Humanos para subrayar que el trabajo contra el racismo (y por ende el Plan de Acción) es relevante y necesario, evitando así que se considere un elemento opcional y puntual de la agenda política.

Consulte la **Parte C** de la sección «Recursos y ejemplos» para obtener ideas útiles y más información sobre la integración política del plan de diez puntos.

## A nivel administrativo

Al igual que en el caso del nivel político, también se aconseja establecer un **sistema de responsabilidad compartida en el ámbito administrativo**. Dado que los compromisos del Plan de Acción están pensados para ser integrales y transversales, muchos departamentos municipales se lo encontrarán en su trabajo diario. Por lo tanto, se recomienda designar coordinadores del Plan de Acción en todos los departamentos involucrados para supervisar y coordinar las acciones pertinentes en sus áreas de competencia. Así se permite una cooperación fluida y transversal, garantizando además que todos los departamentos estén al tanto de su papel en esta iniciativa de la ciudad.

También se asegura que la monitorización y la elaboración de informes funcionen correctamente, de tal modo que se puedan obtener datos sobre la situación en el terreno.

Una cooperación efectiva entre los departamentos y sus coordinadores puede lograrse de la siguiente manera:

- **Crear un comité para el Plan de Acción:** formar un **equipo estratégico de coordinación** que se encargue de coordinar y supervisar las responsabilidades de cada departamento en relación con el Plan de diez puntos. Este comité colaboraría de manera estrecha con todos los departamentos, actuando de intermediario entre el nivel estratégico y el operativo. Para facilitar el proceso, todos los departamentos relevantes deberían nombrar un coordinador o coordinadora de área, ya que así el comité puede funcionar mejor.
- **Crear una función específica para coordinar los planes de acción dentro de la administración municipal:** Por ejemplo, un concejal encargado de promover el plan y abordar asuntos relacionados, ejerciendo a su vez de puente con el público.

Consulte la **Parte C** de la sección «Recursos y ejemplos» para obtener más información y otros ejemplos.

### Responsabilidades del equipo coordinador:

Tareas:

- Contactar con los departamentos municipales pertinentes y negociar su papel en relación con el Plan de Acción y los compromisos asociados al mismo
- Moderar las reuniones en las que participen los distintos cargos con responsabilidad en cada área
- Involucrar a las partes interesadas e impulsar o moderar un proceso de consulta sobre los contenidos del plan
- Redactar el Plan de Acción y realizar consultas sobre la información o datos que falten.
- Garantizar la monitorización continua del Plan de Acción

Cualificaciones:

- Alto nivel de competencia social.
- Enfoque holístico y conocimientos amplios y diversos.
- Habilidades diplomáticas y orientación al consenso.
- Abierto a la colaboración y el compromiso.
- Asertividad.
- Formación y voluntad suficientes para trabajar en el plan.
- Disposición a integrar los diez puntos en su trabajo diario.
- Paciencia y concienciación sobre el carácter a largo plazo del proyecto
- Una comprensión profunda del racismo y la discriminación racial, así como de otros tipos de discriminación y la interrelación entre estos (**interseccionalidad**).
- Experiencia en el trabajo contra el racismo; con asistencia frecuente a cursos y talleres sobre racismo y antidiscriminación para el personal de la administración municipal.

#### Carga de trabajo:

La coordinación del Plan de Acción presenta una carga de trabajo que varía de manera importante en cada fase de su implementación, dependiendo también de cómo se distribuyan las responsabilidades. La experiencia de los miembros de ECCAR demuestra que sobre todo las fases iniciales y el desarrollo del plan consumen mucho tiempo. Por este motivo recomendamos poner a disposición del proyecto **un puesto a media jornada**, si los recursos lo permiten.

Sin embargo, si se nombra a una persona como coordinadora única del Plan de Acción por parte del municipio, sin repartir la responsabilidad entre todos los departamentos involucrados, la carga de trabajo será mayor. Esto suele ocurrir en las fases en las que las personas responsables de la coordinación deben ponerse en contacto con todos los departamentos para saber cómo llevan la puesta en práctica o el seguimiento del Plan de Acción. De ser así, recomendamos encarecidamente dedicar **un puesto a tiempo completo** para el proyecto.

**¡Importante!** Conviene tener en cuenta la importancia y los beneficios de contar con equipos diversos supervisando el trabajo de ECCAR y el Plan de Acción en su ciudad. Garantizar la diversidad dentro de la propia administración municipal no solo sirve para aportar diferentes perspectivas y nuevas ideas, sino que también es un factor crucial a la hora de hacerle frente al racismo y la discriminación con éxito y sensibilidad.

#### Coordinar el Plan de Acción con recursos limitados

Algunos municipios, especialmente los más pequeños, pueden tener problemas para coordinar el desarrollo y la puesta en práctica del plan debido a la falta de recursos. En estos casos, las ciudades pueden sentirse abrumadas por la magnitud de las tareas y responsabilidades propias de los procesos de coordinación, por lo que puede ser conveniente realizar ajustes.

Las siguientes medidas pueden ayudar a superar los desafíos relacionados con la falta de recursos en el ámbito de la administración municipal:

- **Responsabilidad compartida:** Fomentar un **enfoque colaborativo** en el que varias personas de la administración municipal comparten la responsabilidad del Plan de Acción, asumiendo tareas relacionadas con sus roles actuales, para así reducir la necesidad de un puesto a tiempo completo.
- **Participación comunitaria:** Invitar a organizaciones locales de la sociedad civil a unirse al equipo de coordinación para ayudar con tareas en su área de trabajo. Por ejemplo, a la hora de realizar consultas comunitarias o medir la participación de las partes interesadas.
- **Formación y desarrollo de capacidades:** Colaborar con universidades de la zona o con ONG para formar al personal, lo cual resulta más rentable que recurrir a otro tipo de ofertas de educación externas.
- **Monitorización y evaluación:** Utilizar herramientas de monitoreo simples pero efectivas que puedan compaginarse con otras responsabilidades; por ejemplo, aprovechar mecanismos ya existentes para llevar a cabo seguimientos o informes.
- **Mandatos claros:** Si no es posible contratar a un coordinador o coordinadora para el Plan de Acción, conviene proporcionar un mandato claro al miembro o miembros del personal que asuman la coordinación, así como el respaldo de la alta dirección. De este modo es posible

garantizar cargas de trabajo apropiadas y fomentar la colaboración entre los departamentos involucrados.

- **Ajuste de los períodos o la frecuencia de renovación:** Reducir la frecuencia de los procesos relacionados con el desarrollo e implementación de un Plan de Acción que requieren muchos recursos, o dividirlos en procesos más pequeños que puedan integrarse mejor en las actividades diarias de la administración, puede ayudar a equilibrar o reducir la carga de trabajo de manera más efectiva.

**A tener en cuenta:** Solo se debería considerar bajar el nivel de los requisitos asociados a los distintos roles y procesos de coordinación si la ciudad no puede cumplir con estas obligaciones de otra manera. De hacerlo, debería tratarse de una solución pragmática y temporal para cumplir con las obligaciones asociadas a los derechos humanos pese a la falta de recursos. Modificar los requisitos para la coordinación y desarrollo del Plan de Acción puede llevar en última instancia a una menor calidad y efectividad del mismo.

**¡Importante!** Por lo general, los informes revelan que las fases iniciales de desarrollo e implementación del Plan de Acción requieren más recursos que las otras, independientemente del tamaño o las capacidades de la ciudad. Por lo tanto, algunos procesos se volverán menos costosos y complejos una vez superadas las fases iniciales. Por ejemplo, mientras que en las primeras etapas del proyecto se recomienda un monitoreo frecuente, este seguimiento podría limitarse a informes semestrales una vez que el Plan de Acción esté bien implementado.

## Incorporar coordinadores de la sociedad civil

Además de designar coordinadores responsables a nivel político y administrativo, a la hora de coordinar actividades relacionadas con el plan resulta esencial tener en cuenta las perspectivas tanto de las personas afectadas por el racismo y la discriminación racial como de la sociedad civil. De este modo aseguramos la aceptación pública y la capacidad de resistencia del plan, así como, en última instancia, su éxito.

Los siguientes ejemplos muestran cómo podría establecerse una estructura de coordinación con actores de la sociedad civil:

- **Gestión conjunta de centros o redes antidiscriminación:** dirigida por el municipio en colaboración con diversas organizaciones de la sociedad civil y ONG para garantizar una implementación efectiva del Plan de Acción. Este tipo de cooperación fomenta un intercambio constante con la sociedad civil, además de ayudar a comprender mejor sus necesidades.
- **Apertura de oficinas en común:** Al igual que en el caso de las oficinas contra la antidiscriminación de gestión conjunta, otra opción es disponer de oficinas compartidas para llevar a cabo las actividades relacionadas con el plan (por ejemplo, líneas de atención telefónica para víctimas de discriminación u otros servicios de apoyo de fácil acceso).
- **Observatorios o grupos de investigación en torno a la discriminación:** pueden recibir financiación municipal y a su vez incluir contribuciones de instituciones académicas, organizaciones de la sociedad civil u ONG. Así es posible centrarse en cuestiones específicas de cada ciudad de forma exhaustiva y científica (por ejemplo, realizando estudios o encuestas).

- **Organizaciones comunitarias autónomas:** Para implicar a las personas afectadas o en situación de vulnerabilidad, las organizaciones autónomas de migrantes, minorías o distintas comunidades deben recibir apoyo y promoción, siendo integradas en el ciclo político (valoración, planificación, aplicación, seguimiento y evaluación).
- **Mesa redonda entre la Administración municipal, el Consejo municipal y las organizaciones de la sociedad civil que supervisan el proceso.**

Establecer medios de cooperación e instituciones de gestión conjunta con actores de la sociedad civil puede resultar complicado. A la hora de tratar con grupos o comunidades afectados por el racismo, resulta crucial evitar el «tokenismo» o la participación meramente simbólica, lo cual supone un riesgo habitual en esta etapa del proceso. La estrecha cooperación con la sociedad civil y el diálogo frecuente resultan esenciales para reforzar la confianza en las estructuras administrativas y en el trabajo municipal. Se trata de un pilar fundamental para llevar a cabo actuaciones eficaces, inclusivas y con un sentido claro.

## 3

## PASO: INVOLUCRAR A LOS ACTORES RELEVANTES DEL MUNICIPIO

Negociar y promover la aplicación del Plan de Acción tanto a nivel político como administrativo, adoptando un enfoque transversal e interseccional. Conviene prestar atención a actores sociales reticentes o incluso reacios al proyecto, que desempeñan un papel relevante pero no participarían proactivamente en el proceso sin un acercamiento directo.

### ¿Cómo convencer a nivel político?

En este caso le corresponde al jefe político del departamento responsable presentar la idea a la plantilla de otras áreas. Es fundamental para ello que destaque el potencial de ECCAR y de la UNESCO, y cómo la ciudad se beneficiará de ser miembro y del propio Plan de Acción.

En este punto hay que hacer hincapié en que el Plan de Acción contribuirá a mejorar la labor de la ciudad en la lucha contra la discriminación, y servirá de apoyo al personal municipal en su trabajo diario. Además, mejorará el acceso a los grupos meta y la Administración obtendrá la confianza de la población.

**¡Importante!** Conviene utilizar la pertenencia a la ECCAR y sus ventajas (por ejemplo, el apoyo de una red de ciudades o la mejora de la reputación de la ciudad) como argumentos para convencer a los políticos. Es importante subrayar que, al unirse, la ciudad se compromete a desarrollar un Plan de Acción.

**¡Importante!** El respaldo y el compromiso de un puesto político de primer orden, como la alcaldía, puede ser muy útil para conseguir más apoyo a nivel político. Al promover el Plan de Acción y sus objetivos se pueden formar alianzas con actores políticos que compartan los mismos intereses. La sociedad civil también puede desempeñar un papel crucial para convencer en el ámbito político.

**¡Importante!** Resulta también crucial establecer una cooperación entre el partido líder y la oposición para así garantizar la supervivencia del plan y el consenso al respecto. Vincular el plan al concepto de los derechos fundamentales no negociables puede ayudar a salvar las distancias entre los distintos partidos políticos; por eso, resulta esencial subrayar que la lucha contra el racismo y la discriminación no está sujeta a ideologías políticas, sino que constituye uno de los pilares de la sociedad.

### ¿Cómo convencer a nivel administrativo?

Hay que tener en cuenta el contexto administrativo particular de la ciudad al acercarse a otros departamentos. Es posible que algunos de ellos ya estén llevando a cabo determinadas acciones en este ámbito y, por lo tanto, quizá estén abiertos a participar en el Plan de Acción, mientras que otros estarán menos interesados y puede que sean reacios a asumir una «nueva carga».

Es importante presuponer, además, la existencia de diferentes grados de concienciación sobre el racismo y la discriminación. Hay que tomarse el tiempo necesario para celebrar reuniones cara a cara con las personas responsables de cada área con el fin de presentar adecuadamente el Plan de Acción de la ECCAR. Conviene insistir en que el objetivo del Plan de Acción es ayudar al personal municipal a realizar un trabajo de calidad.

**¡Importante!** El objetivo es conseguir un **enfoque conjunto** de los niveles político y administrativo para la promoción del Plan de Acción en ambos. Por un lado, el funcionariado necesita respaldo político para acercarse a otros departamentos y negociar acuerdos sobre el Plan de Acción. Por otro, deben apoyar el trabajo de su responsable político con datos, argumentos y actualizaciones frecuentes del proceso. Recomendamos la celebración de encuentros periódicos entre la coordinación administrativa del Plan de Acción y la alcaldía o vicealcaldía para intercambiar información.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

Los departamentos quieren mantener su autonomía y no aceptan la intervención externa en su labor.

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

El coordinador o coordinadora debe ser diplomático: Hay que partir del punto de vista de ese departamento, ofrecerle un *feedback* positivo sobre lo que ya están haciendo y a continuación valorar qué más se puede hacer. Antes de nada hay que estudiar la situación de partida. Por lo demás, hay que evitar a toda costa mostrar una actitud impositiva («esto es lo que hay que hacer»), sino respetar el hecho de que ellos son los expertos en su ámbito. Hay que motivarlos a participar en el desarrollo del Plan, asumiendo un enfoque participativo y mostrando curiosidad por sus ideas. El objetivo es que se identifiquen con las acciones que se llevarán a cabo dentro del Plan y lograr que **asuman su papel como departamento**.

Los departamentos se muestran reacios a participar.

Conviene incidir en la cooperación entre la alcaldía o teniente de la alcaldía, su gabinete y la coordinación administrativa. Esta última debe dar *feedback* permanente al nivel político, y este debe a su vez respaldar a los departamentos administrativos con respecto al desarrollo del Plan de Acción.

Por otro lado, hay que negociar simultáneamente tanto a nivel político como administrativo.

También resulta básico fomentar el contacto cara a cara mediante reuniones presenciales o visitas habituales a cada departamento, en lugar de esperar que sean ellos quienes acudan a la oficina de coordinación del Plan.

Por lo demás, la mayoría de los argumentos deben girar en torno a cómo los departamentos se beneficiarán de participar en el Plan.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Falta de estructuras administrativas necesarias

Para coordinar un Plan de Acción transversal, conviene reorganizar las estructuras existentes o responsabilidades de manera cooperativa. Si no es posible crear nuevas estructuras administrativas (por ejemplo, un comité específico para el Plan de Acción), es esencial que el equipo coordinador establezca mecanismos para que los departamentos puedan dar y recibir *feedback*.

Se considera que otros asuntos relacionados con la discriminación requieren más atención que la discriminación racial.

Si el personal municipal no reconoce la importancia de adoptar un Plan de Acción contra el racismo, conviene destacar la dimensión interseccional de la discriminación racial, así como la relevancia de implementar medidas antirracistas de manera transversal en toda la Administración.

## ¿Cómo implicar a la sociedad civil?

Tal y como se mencionó en el paso n.º 2, resulta crucial involucrar a la sociedad civil en el desarrollo del Plan de Acción para garantizar así su aceptación, su legitimidad y el respeto por los compromisos adquiridos. Garantizar la transparencia y la diversidad de perspectivas también puede aumentar la aceptación del plan entre el público en general. La participación de organizaciones de la sociedad civil (OSC) puede reforzar la base empírica y apoyar el seguimiento de los objetivos y compromisos del plan.

Sin embargo, pueden surgir problemas, como el posible conflicto entre las prioridades del gobierno y los objetivos preferentes para la sociedad civil, el riesgo de cooptación o los retrasos en los procesos debido a la divergencia de opiniones y las dificultades para alcanzar un consenso.

### Consejos para implicar a la sociedad civil:

- Ofrecer **programas de formación** sobre activismo y participación.
- Garantizar **procesos de participación sencillos**, reduciendo las trabas burocráticas y utilizando un lenguaje claro y accesible en todas las comunicaciones.
- Proporcionar **plataformas inclusivas y fáciles de usar** en las que también puedan participar grupos de OSC menos institucionalizados, garantizando así que se escuchen sus voces.
- Reconocer el papel de la sociedad civil mediante el **reconocimiento formal** de sus contribuciones.

### Consejos para tratar con una sociedad civil fuerte o reacia:

- Establecer **mecanismos de diálogo estructurados**. Es esencial garantizar que las expectativas y las funciones estén claramente definidas para evitar desajustes y luchas de poder.
- Desarrollar **acuerdos y hojas de ruta** que definan el alcance y los límites de la participación por parte de la sociedad civil, garantizando que vayan en consonancia con los objetivos del Plan de Acción.
- Dotar a los coordinadores de **habilidades avanzadas de negociación** para gestionar de forma eficaz conflictos y facilitar compromisos.
- Mantener la transparencia en los **procesos de toma de decisiones** para evitar cualquier percepción de exclusión o parcialidad.

Al equilibrar cuidadosamente los niveles del compromiso y la estructura, las autoridades locales pueden aprovechar los puntos fuertes de la sociedad civil y, al mismo tiempo, mitigar las posibles dificultades para garantizar el éxito del desarrollo y la aplicación de los planes de acción.

# DESARROLLAR EL CONTENIDO

## 4

### PASO: RECOPIRAR Y EVALUAR LAS NECESIDADES

El primer paso para desarrollar el contenido del Plan de Acción debe ser una evaluación de las necesidades con el fin de identificar las medidas pertinentes. Para empezar hay que iniciar diálogos y consultas con los órganos de asesoramiento existentes (por ejemplo, comités sobre migración), representantes de las comunidades afectadas, asociaciones, ONG y otras partes interesadas. Es necesario solicitar su opinión experta sobre las necesidades concretas y las prioridades para diseñar medidas adecuadas en el marco del Plan de Acción. La sociedad civil organizada puede apoyar la recogida y evaluación de necesidades en este sentido. Así se garantiza que las medidas del plan respondan tanto a las necesidades específicas de la ciudad como a los problemas actuales en materia de racismo y discriminación.

Realizar una evaluación de las necesidades también facilitará el contacto con organizaciones clave, fomentando la sinergia y el trabajo en red. Dependiendo de la actuación y el ámbito de actividad, conviene sopesar cuidadosamente quién debe participar en los procesos de consulta. La inclusión de distintos grupos de la sociedad civil (por ejemplo, a través de grupos de discusión o mediante convocatorias para que el público exprese sus preocupaciones) garantizará la inclusión de perspectivas diversas y, por tanto, conducirá a una evaluación más precisa de las necesidades locales.

Recomendamos:

- Centrarse en una **evaluación general de las necesidades** en entornos amplios; invitar a los miembros de las comunidades afectadas y a las ONG a hablar de sus prioridades para el Plan de Acción en su conjunto.
- **Organizar sesiones separadas** para determinados ámbitos (como la vivienda) e invitar a representantes de las comunidades meta y otras partes interesadas. Por ejemplo: las autoridades públicas responsables del asunto de la vivienda, representantes de agencias inmobiliarias, etc.
- Fomentar una amplia participación mediante **consultas abiertas** en el espacio público.
- Invitar a un miembro del **Comité Asesor Científico de la ECCAR** o a un homólogo de otra ciudad para hablar con los responsables municipales. El propósito de estas reuniones es obtener perspectivas sobre las necesidades existentes en sus distintos campos de competencia y debatir las acciones, medidas o procedimientos que ya están en marcha o que deberían implementarse para mitigar esos desafíos de manera efectiva.

**Sugerencias sobre cómo poner en práctica estos consejos:**

- **Grupo de enfoque:** Invitar a las partes interesadas pertinentes a consultas sobre las necesidades y prioridades de actuación, así como sobre las iniciativas ya existentes o las oportunidades de cooperación. Aplicar una **estructura de cuatro vías** (tal y como se expone en el paso n.º 6) que abarque los siguientes elementos: *información, sensibilización, aplicación e investigación*. Al seguir este planteamiento tanto en la evaluación de las necesidades como en

la redacción del Plan de Acción, se garantiza que también se tengan en cuenta las «medidas blandas». Para cuestiones en las que intervienen múltiples partes interesadas con objetivos y opiniones diferentes (por ejemplo, vivienda o mercado laboral), conviene formar un grupo de consulta permanente que trabaje en propuestas de actuación que sean positivas para todos.

- **Encuestas:** Para identificar las necesidades específicas de la ciudad relevantes para el Plan de Acción, las encuestas pueden ser una forma eficaz y accesible de llegar a los grupos meta, así como a la sociedad civil en general. Se pueden llevar a cabo por internet (por ejemplo, a través de una plataforma en línea o una aplicación de la ciudad) o en el marco de un evento presencial, por nombrar algunos ejemplos. Pueden enfocarse a grupos meta y partes interesadas o abrirse al público general.
- **Campañas públicas:** Además de llegar a los grupos meta en actos específicos o mediante encuestas en línea, el público en general debe estar informado desde el principio sobre el proyecto del Plan de Acción. Es recomendable usar las redes sociales y otros medios de comunicación para publicar campañas o material informativo. De este modo, podrían identificarse otros actores públicos dispuestos a participar en el proceso a pesar de no haber sido tenidos en cuenta como grupo de interés.
- **«World Café»:** Esta actividad resulta útil cuando hay muchos actores involucrados. Para llevarla a cabo hay que colocar varias mesas con cuatro o cinco sillas alrededor de cada una. Entonces se mantienen rondas de conversación de unos 20 minutos. Transcurrido ese tiempo, cada miembro del grupo se traslada a una mesa diferente. Se puede tener un moderador por mesa o nombrar a uno de los participantes como «anfitrión de la mesa» durante un turno. Cada ronda de conversación (o cada mesa) se centra en una única pregunta. Para concluir, se invita a cada grupo a compartir los puntos principales y los resultados de sus conversaciones con el resto de grupos.

Consulte la **Parte C** de la sección «Recursos y ejemplos» para obtener más información y otros ejemplos.

### Propuestas de temas a tratar:

- ¿Cuáles son los retos relacionados con la discriminación racial en... [la ciudad en general/el área de actuación] y cómo podrían abordarse?
- ¿Cuáles son las experiencias de acceso y participación en... [los servicios públicos/la vivienda/el mercado laboral]?
- ¿Cómo pueden abordarse las barreras relacionadas con el acceso y la participación ciudadana?
- ¿Qué buenas prácticas existen y cuáles son sus elementos básicos?
- ¿Cómo debería recopilarse la información sobre las experiencias de las personas?

**¡Importante!** Abordar activamente a las partes interesadas que expresen dudas o no deseen participar e invitarlas. Así se consigue llegar a aquellos que de otro modo no intervendrían o que tienen sentimientos encontrados respecto al Plan.

**¡Importante!** El siguiente paso es desarrollar acciones estratégicas concretas a partir de la información obtenida. Así, después podremos integrarlas en una acción o compromiso más amplio que se reflejará en el Plan de Acción.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

Las necesidades específicas de la sociedad civil no están claras o no se han podido identificar con éxito.

Falta de datos de calidad en relación con la evaluación de necesidades.

Falta de participación del público o de cooperación efectiva con la sociedad civil en relación con la evaluación de las necesidades.

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Activar una red de cooperación con las principales ONG y otros agentes de la sociedad civil para estar en contacto con los problemas y preocupaciones actuales.

Formar un grupo de investigación en el que participen representantes académicos y de la sociedad civil. Esto permite centrarse en temas relevantes para la ciudad a través de estudios, por ejemplo. Algunos de los municipios participantes recomiendan también cooperar con las universidades locales para recopilar los datos. Aunque este enfoque puede resultar algo costoso, resulta útil para convencer a figuras implicadas en la toma de decisiones y que muestran dudas acerca de la conveniencia de un Plan de Acción. Además, esto contribuirá a mejorar la calidad del mismo.

Organizar reuniones o talleres gratuitos y accesibles para informar e implicar al público. Esto aumentará la visibilidad del Plan de Acción y fomentará la participación activa.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Discrepancias entre los grupos minoritarios afectados o dentro de ellos.

Es importante mantener un estrecho contacto con los grupos meta para tener en cuenta sus necesidades específicas. Se pueden organizar servicios de mediación intercultural para llegar a todos los grupos sociales y lograr una buena cooperación. Otra posibilidad es consultar directamente a los grupos meta que se muestren reticentes o escépticos, permitiéndoles expresar sus dudas y necesidades. En este punto es fundamental respetar y utilizar los términos con los que se identifican tanto en el discurso como en el Plan de Acción.

Las acciones elegidas para el Plan son percibidas como irrelevantes por el público.

Para evitar la disconformidad o el rechazo de los ciudadanos a las actuaciones previstas, es importante organizar actos públicos y proporcionar información de fácil acceso para justificar las actuaciones previstas de forma transparente. Esto, unido a una amplia participación, ayudará a crear un consenso general en la sociedad civil sobre el proceso.

Algunos grupos meta son difíciles de contactar o no quieren cooperar.

Organizar actos públicos de fácil acceso para informar y dar a conocer el Plan de Acción. Además, los actos o conmemoraciones específicos que ponen en valor la cultura y la historia de los grupos (minoritarios) meta, así como el reconocimiento del daño causado históricamente a su comunidad, pueden ayudar a tender un puente hacia las comunidades afectadas.

## 5

## PASO: COORDINAR LOS RECURSOS EXISTENTES

En la mayoría de las ciudades hay multitud de organizaciones que ofrecen distintos tipos de servicios de apoyo o actividades para fomentar la inclusión social y la convivencia pacífica. Conviene aprovechar la oportunidad que brinda el desarrollo del Plan para reunir a estos actores y coordinar actividades, recursos e intercambios en relación con las actividades y experiencias de cada uno. Así se facilita la recopilación de información sobre los recursos y conocimientos disponibles, evitando al mismo tiempo redundancias contradictorias.

La participación de distintos tipos de organizaciones se ha calificado de muy importante. Recomendamos implicar a distintas asociaciones en el desarrollo de las actuaciones y ponerse en contacto con diferentes departamentos municipales para lograr que participen. El trabajo conjunto en las acciones fomenta el encuentro entre las respectivas partes interesadas y facilita la creación de redes.

### Presupuesto y recursos económicos:

La mayoría de las ciudades que contribuyeron a este capítulo del kit de herramientas identificaron el presupuesto como el aspecto más difícil de planificar del proyecto (*consulte la tabla que se muestra a continuación para obtener consejos y soluciones*).

Las ciudades recomendaron un **planteamiento en dos fases** para la integración política de los planes de acción. Primero, el ayuntamiento aprueba el plan de diez puntos como marco político que debe aplicarse en un plazo determinado. En el segundo paso, cada una de las acciones puede decidirse por separado mediante decisiones gubernamentales, una vez especificadas y debidamente presupuestadas. Aunque sigue existiendo el riesgo de que la aplicación del Plan no sea satisfactoria, se evita en gran medida el problema de no llegar a un acuerdo por razones presupuestarias.

Aprobar las acciones o programas por separado, en decisiones individuales o adicionales de los órganos municipales, puede ayudar a conseguir los recursos necesarios a menor escala (por ejemplo, en el departamento en cuestión). Esto resulta muy útil si la ciudad tiene dificultades para llegar a un acuerdo sobre un presupuesto para todo el Plan de Acción. Este planteamiento en dos fases también es útil a nivel operativo, ya que puede resultar difícil calcular los recursos (económicos) necesarios para todo el Plan de Acción, sobre todo si hablamos de iniciativas a gran escala.

**Consejo:** Es recomendable elaborar el Plan de Acción a partir de documentos existentes o en otros proyectos de la ciudad. A partir de ahí, identificar las áreas que siguen siendo actuales y requieren atención, reformulando el plan con ayuda de los documentos de orientación de la ECCAR o de las instituciones de la UE.

**Consejo:** En caso de escasez de personal o falta de experiencia, el municipio puede contratar profesionales externos (por ejemplo, expertos en materia de diversidad) para una función o fase específica del Plan.

**Consejo:** En algunos casos, puede adoptarse un enfoque de colaboración con la sociedad civil para movilizar los recursos necesarios. Una sociedad civil fuerte y bien conectada puede ayudar a conseguir recursos económicos..

**Consejo:** Alargar el periodo de vigencia del Plan de Acción en su municipio puede reducir el coste medio del proyecto, ya que el plan «durará más». Esto también reducirá el coste de elaboración de nuevos planes de acción y lo hará más robusto

**Consejo:** Si la ciudad tiene dificultades con la financiación del Plan de Acción, recurrir a socios de cooperación o a redes de municipios podría ser una solución. Es recomendable buscar posibles cooperaciones con otras ciudades en relación con el desarrollo de planes de acción. Esto no solo generará conocimientos compartidos y sinergias, sino que también podría ser una fuente adicional de financiación para el Plan.

*En la **parte B** de la sección «Recursos y ejemplos» pueden consultarse los planes de acción de otras ciudades, lo que puede servir de inspiración para la fase de desarrollo.*

## RIESGOS Y DESAFÍOS

Dificultades para determinar con exactitud el presupuesto necesario para el Plan de Acción, ya que múltiples departamentos municipales participan en el desarrollo, aplicación y ejecución del mismo.

Falta de estructuras o recursos administrativos

Estructura inadecuada en la administración; necesidad de instituciones específicas y procesos claros.

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Es aconsejable asignar estratégicamente fondos específicos para el Plan en los presupuestos de los departamentos municipales implicados. Hay que tener en cuenta todas las fases del Plan en las que estos intervienen (por ejemplo, coordinación, desarrollo, aplicación, evaluación, etc.). En general, la fase de desarrollo es la que requiere más recursos adicionales, mientras que las fases de coordinación, aplicación y evaluación suelen integrarse en el trabajo habitual del departamento.

Puede ser necesario reorganizar las estructuras administrativas existentes o crear nuevos espacios y responsabilidades para atender a los fines específicos del Plan.

Por un lado, el Plan de Acción debería incluir siempre medidas para evaluar la idoneidad de las instituciones y los procedimientos. Por otro, también tiene que contener actuaciones dirigidas a introducir cambios a nivel estructural, institucional y procedimental.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Falta de conciencia en la administración sobre su responsabilidad o competencia a la hora de implementar medidas anti-racistas.

Invitar a un miembro del Comité Asesor Científico de la ECCAR o a un homólogo de otra ciudad para hablar con el personal administrativo y los responsables de los diferentes departamentos municipales. El propósito de estas reuniones es obtener perspectivas sobre las necesidades existentes en sus distintos campos de competencia y debatir las acciones, medidas o procedimientos que ya están en marcha o que deberían implementarse para mitigar esos desafíos de manera efectiva.

Reticencia de la administración municipal por falta de fondos o inseguridad al respecto

Es necesario ser transparente en cuanto a los recursos necesarios y su procedencia. Hay que convencer a los departamentos municipales que se muestran reacios de que los fondos para el Plan de Acción están disponibles o pueden estarlo. Recomendamos destacar también la estrecha vinculación que existe entre su trabajo diario y las obligaciones del Plan, lo que implica que no requieren mucho presupuesto adicional.

El desarrollo del Plan de Acción parece demasiado complejo y requiere muchos recursos debido a los numerosos departamentos y coordinadores implicados.

La fase de desarrollo debería dividirse en bloques individuales relacionados con el ámbito de competencias de los departamentos implicados. Se recomienda tener un coordinador del Plan de Acción en cada departamento implicado para garantizar así una cooperación fluida y eficaz entre ellos. Este enfoque también ayuda a calcular los recursos necesarios a menor escala, en función de los bloques individuales asignados a distintos departamentos.

## 6

## PASO: NEGOCIACIÓN DE LAS MEDIDAS DEL PLAN DE ACCIÓN

Es conveniente mantener tanto charlas individuales como reuniones conjuntas con el funcionariado que vaya a implementar las medidas del Plan. Lo ideal es comenzar averiguando cuáles de las acciones que ya se están llevando podrían convertirse en parte del Plan. El siguiente paso sería pedir sugerencias acerca de medidas adicionales que se consideren adecuadas y factibles para el Plan de Acción de la ECCAR.

### PRÁCTICAS APLICADAS: El planteamiento en cuatro puntos clave

Recomendamos estructurar cada fase del Plan alrededor de cuatro vías, con el fin de incluir tanto medidas «blandas» (información y sensibilización), como otras de mayor calado, como la puesta en práctica de acciones (aplicación) o la investigación para erradicar la discriminación. Los cuatro puntos sugeridos son:

- 1. Información y asesoramiento;**
- 2. Sensibilización;**
- 3. Aplicación;**
- 4. Investigación e innovación**

Las medidas de información y sensibilización suelen ser más fáciles de acordar entre las partes, mientras que las que contienen normas o sanciones a menudo requerirán una mayor negociación y capacidad de persuasión. En cualquier caso, la aplicación de medidas para fomentar la igualdad y la no discriminación es similar a la que se pone en práctica en otros campos en los que el objetivo es un cambio de comportamiento. Por ejemplo, las medidas de información y sensibilización para evitar la conducción bajo los efectos del alcohol («si bebes, no conduzcas») pueden surtir efecto incluso sin sanciones por incumplir la norma. En definitiva, partir de esta estructura de cuatro vías resultará de gran ayuda a la hora de negociar un Plan de Acción eficaz y equilibrado.

Es importante también asegurar que las acciones vayan **dirigidas al público general** y no solo a grupos minoritarios y a personas afectadas por el racismo o en situación de vulnerabilidad:

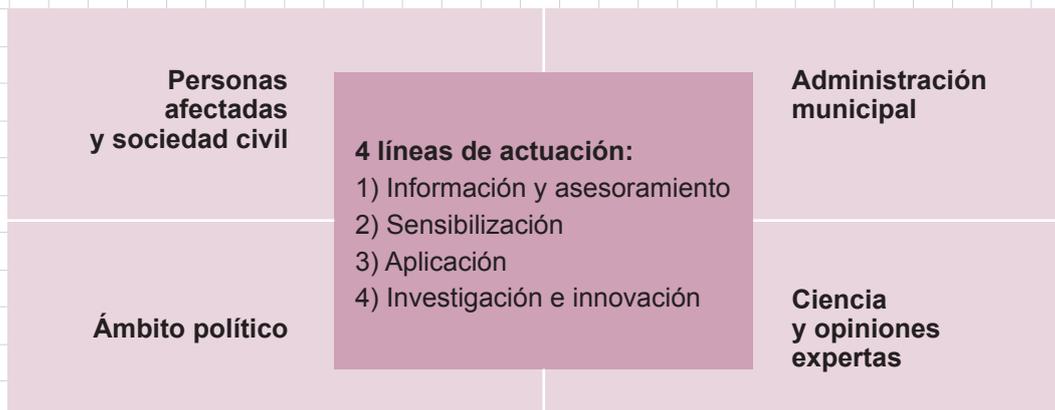
- A menudo, las medidas contra el racismo y la discriminación se centran en las víctimas y los perpetradores, descuidando a la población general. De este modo, dejan atrás a los potenciales testigos de las situaciones de discriminación. En realidad, todo el mundo puede ser parte de una situación discriminatoria, ya sea como familiar, amigo, compañero o vecino de sus protagonistas o simplemente siendo testigo de una situación así. Resulta fundamental, pues, incluir en el Plan medidas destinadas a generar un sentimiento común de responsabilidad.
- Las acciones para fomentar la inclusión social de las minorías también necesitan trabajarse con toda la población. Salvo acciones muy concretas, como el aprendizaje de idiomas o el derecho migratorio, cualquier medida encaminada a promover una convivencia intercultural respetuosa y pacífica o la creación de una sociedad inclusiva deben dirigirse a la población en general.

**¡Importante!** Un documento base redactado de mutuo acuerdo puede ayudar a definir las acciones y objetivos del plan, fomentando así el consenso entre las partes implicadas. Puede servir de hoja de ruta para todos los implicados, así como de documentación del consenso. Esto ayudará a fijar la responsabilidad de los participantes en las fases posteriores del Plan, haciendo que el proyecto sea algo no negociable.

## PRÁCTICAS APLICADAS: El enfoque 4x4

El **Enfoque 4x4** puede aplicarse al proceso de desarrollo del Plan de Acción y consta de **cuatro grupos de actores** (*los afectados y la sociedad civil, la administración municipal, el ámbito político y, por último, la ciencia y los expertos*), así como de **4 líneas de actuación** (*información y asesoramiento, sensibilización, aplicación, investigación e innovación*). Durante las fases individuales de desarrollo del Plan se consulta a los diferentes grupos en relación con todas las líneas de actuación. Es posible que los distintos actores deban adoptar enfoques diferentes según las líneas de actuación.

Al aplicar este enfoque al proceso de desarrollo de los planes de acción, las ciudades garantizan la elaboración y aplicación de un plan integrador y de alta calidad que tenga en cuenta las necesidades de los distintos grupos de interesados, así como los diferentes ámbitos de actuación.





## PASO: EL BORRADOR DEL PLAN DE ACCIÓN

En la elaboración del borrador resulta fundamental hacer coincidir las acciones con los compromisos que figuran en el Plan de Acción de 10 puntos de la ECCAR.

Se debe coordinar el desarrollo del borrador del Plan de Acción con los departamentos pertinentes de la ciudad y sus coordinadores. Es importante incluir a diferentes departamentos municipales en el proceso para garantizar un enfoque global e interseccional de todas las acciones definidas.

Hay que establecer plazos claros para la implementación de cada medida. Además, es necesario definir cuál es el objetivo final de cada acción y cuándo debe o puede alcanzarse.

Siempre que sea posible, conviene determinar puntos de referencia e indicadores que ayuden a medir el éxito del Plan. La plantilla que adjuntamos a continuación puede resultar útil para este fin.

Terminada la redacción del borrador y fijados los plazos, el siguiente paso es finalizar el Plan de Acción decidiendo las acciones y compromisos definitivos. Se trata de una decisión que deben tomar de manera colaborativa todos los departamentos implicados. Si quedan cuestiones pendientes o se necesitan autorizaciones, se debe organizar una consulta final con los departamentos para obtener su consentimiento.

Hay que intentar encontrar las acciones o medidas correspondientes para cada punto del plan ECCAR. Cada uno de ellos debe incluir actuaciones que sigan la estructura de cuatro vías mencionada en el paso n.º 6: *información, sensibilización, aplicación e investigación*. Cada acción debe tener designada una persona o departamento como punto de contacto con el equipo coordinador.

**¡Importante!** Conviene difundir el primer borrador del Plan de Acción entre las entidades sociales para recabar sugerencias (por ejemplo, asociaciones de migrantes, de vecinos, otras ONG, sindicatos, empresarios, etc.). Intercambiar ideas con la ECCAR y la UNESCO, pidiéndoles su opinión sobre el borrador. La ECCAR y su equipo experto pueden proporcionar asesoramiento si así se desea. Para más información, póngase en contacto con la secretaría.

## PRÁCTICAS APLICADAS: Plantilla para redactar los compromisos del Plan de Acción

Redactar los compromisos de forma estructurada y centrada en los resultados puede ayudar a agilizar los procesos de aplicación y evaluación del Plan, ya que es posible usar los mismos criterios de referencia para todos.

Para ello, hemos elaborado una plantilla para definir los compromisos del Plan de Acción. Este documento modelo consta de diez categorías que pueden servir de apoyo a las ciudades a la hora de redactar compromisos estructurados y coherentes.

En la plantilla, que se muestra a continuación, se explica y define cada categoría. A la derecha, el modelo se muestra a modo de ejemplo tomando como referencia el punto 7 del Plan de diez puntos de ECCAR.

<b>Compromiso:</b> Título/descripción del compromiso. Consultar los diez puntos del Plan de Acción de la ECCAR o definir compromisos propios.	
<b>1. Objetivo</b>	Meta global a la que aspira o contribuye este compromiso.
<b>2. Grupos meta</b>	Grupos o personas a los que se dirigen el compromiso o las medidas.
<b>3. Responsable de la coordinación</b>	Departamentos que coordinan y supervisan el progreso del compromiso o las acciones.
<b>4. Responsable de la implementación</b>	Departamentos que coordinan y supervisan la implementación del compromiso o las acciones.
<b>5. Objetivos específicos</b> (orientado al proceso/orientado al resultado)	Objetivos específicos y concretos derivados del propósito general (deben poder medirse y alcanzarse, ser pertinentes y tener una duración determinada).
<b>6. Principios de derechos humanos contemplados</b>	Remitirse a los principios del enfoque basado en los derechos humanos o marcos similares. (P. ej. igualdad y no discriminación, inclusión, universalidad e inalienabilidad, Estado de Derecho, participación, transparencia, responsabilidad, etc.)
<b>7. Resultados esperados</b>	Efectos y resultados que deben alcanzarse en función de los objetivos específicos del compromiso.
<b>8. Efectos previstos</b>	El impacto a largo plazo o los cambios esperados por la acción y los objetivos.
<b>9. Indicadores de avances</b>	Indicadores que informan sobre el estado de avance de la acción.
<b>10. Indicadores de resultados</b>	Indicadores que describen si se han alcanzado los resultados esperados y los objetivos definidos.

7 – Acceso justo a la vivienda	
1. Objetivo	La ciudad de [...] adoptará medidas activas para <u>reforzar las políticas contra la discriminación en materia de vivienda</u> dentro del municipio.
2. Grupos meta	Personas o grupos (marginalizados) que hayan sufrido discriminación en materia de vivienda, asociaciones de inquilinos y grupos comunitarios.
3. Responsable de la coordinación	<b>Departamentos municipales responsables:</b> departamento de Vivienda, departamento jurídico, departamento de Asuntos Sociales, Administración pública de la vivienda, departamento de Urbanismo. <b>Organismos externos:</b> (enfoque intersectorial) oficina de lucha contra la discriminación, organizaciones comunitarias.
4. Responsable de la implementación	<b>Departamentos municipales responsables:</b> departamento de Vivienda, Administración pública de la vivienda.
5. Objetivos específicos (orientado al proceso/ orientado al resultado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Elaborar instrumentos jurídicos normativos</b> centrados en el acceso a la vivienda sin discriminación (Carta Ética y Código de Buenas Prácticas) para los agentes y organismos tanto públicos como privados del sector de la vivienda.</li> <li>- <b>Examinar y revisar la normativa vigente en materia de vivienda</b> para detectar lagunas y puntos débiles en relación con posibles casos de discriminación y actualizarla en consecuencia.</li> <li>- <b>Implementar un proceso transparente de reclamación:</b> Establecer un mecanismo o servicio de asesoramiento fácil de usar y accesible para denuncias por discriminación en materia de vivienda.</li> </ul>
6. Principios de derechos humanos contemplados	Igualdad y no discriminación, inclusión, universalidad e inalienabilidad, Estado de Derecho.
7. Resultados esperados	Nuevos marcos jurídicos e instrumentos para el acceso a la vivienda sin discriminación; revisión de la normativa sobre vivienda y establecimiento de un proceso transparente de denuncia.
8. Efectos previstos	Revisión de las políticas de vivienda discriminatorias y disminución de las experiencias de discriminación en este sector.
9. Indicadores de avances	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de sesiones del Pleno Municipal sobre las medidas o instrumentos previstos.</li> <li>- Tasa de adopción de la Carta Ética y el Código de Buenas Prácticas por parte de los propietarios de viviendas o los agentes inmobiliarios.</li> <li>- Número proporcional de personas que recurren al procedimiento de reclamación.</li> </ul>
10. Indicadores de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de normativas o políticas de vivienda actualizadas.</li> <li>- Número de nuevos instrumentos normativos desarrollados.</li> <li>- Número de casos de prácticas discriminatorias en materia de vivienda denunciados que se han abordado.</li> <li>- Aumento del número de propietarios o agentes inmobiliarios que se comprometen a respetar el Código de Buenas Prácticas o la Carta Ética.</li> </ul>

Algunas ciudades pueden considerar que este enfoque es demasiado amplio para sus necesidades o su contexto municipal. No obstante, recomendamos encarecidamente rellenar todas las secciones para crear un Plan de Acción completo y solvente. De este modo, pueden detectarse posibles lagunas o necesidades de actuación.

**Consejo:** Al aplicar esta estructura a su Plan de Acción, se pueden ahorrar recursos y esfuerzos de cara al posterior seguimiento. Desarrollar los puntos de acuerdo con esta plantilla puede llevar más tiempo al principio, pero este trabajo se podrá reutilizar más adelante para la evaluación y la elaboración de informes del Plan de Acción. Además, al conocer bien los objetivos e indicadores desde el principio, lo más probable es que aumente la eficacia de las acciones.

En la **parte C** de la sección «Recursos y ejemplos» se proporciona la plantilla completa y lista para usar.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

Tras las dificultades iniciales para convencer a otros de participar en la elaboración del Plan, de repente todos se empeñan en incluir en él sus propias prioridades, sin tener en cuenta si son o no de interés general.

Algunos políticos argumentan en contra del Plan de Acción o niegan la existencia de discriminación.

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Es necesario ceñirse a la estructura predefinida en los capítulos del Plan de Acción de la ECCAR, así como a los cuatro puntos clave. Además, se debe garantizar que todas las acciones sirvan al propósito del Plan de Acción.

Establecer una estructura de coordinación transversal con responsabilidades bien definidas ayudará a hacer frente a estas situaciones.

Se debe responder con argumentos de base, como estadísticas y otros datos de ámbito local o nacional referidos a la lucha contra la discriminación: artículos de prensa, documentales televisivos o consultas con la sociedad civil (en particular con personas que han sido objeto de discriminación). Hay que destacar la naturaleza interseccional de la discriminación racial, subrayando la relevancia del Plan de Acción para todas las formas de discriminación.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Existe controversia sobre el Plan de Acción en su conjunto.

Para ayudar en este sentido es importante integrar en el Plan algunas acciones generales que los departamentos municipales ya estén implementando. Así, se reduce el riesgo a que haya oposición al Plan de Acción en su conjunto.

Discusión sobre los puntos n.º 3 (aplicación) y n.º 4 (financiación de la investigación), ambos puestos en duda con el argumento «¿acaso esas tareas son competencia de la administración municipal?».

La respuesta a esta pregunta debe basarse en que el Plan no está completo sin estos puntos, y que el municipio, como institución democrática, tiene también sus propios intereses y competencias en materia de igualdad.

Dificultad para entablar contacto con actores externos necesarios para acciones específicas.

Cada departamento debe ser responsable de contactar con los actores externos necesarios para implementar sus acciones específicas. Para ello es útil recurrir a contactos establecidos previamente y presentarles argumentos basados en los potenciales beneficios del Plan de Acción para ellos.

La formulación del Plan de Acción requiere muchos esfuerzos.

Los responsables de coordinación no deben afrontar solos esta tarea, sino que han de contar con el respaldo de un equipo.

Complicaciones a la hora de garantizar la financiación de actividades con cierta continuidad.

Resulta básico reforzar la coordinación para gestionar con mayor eficacia los recursos. Además, hay que contar con un presupuesto concreto destinado a la ejecución de cada acción planificada.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

Existen numerosas ONG y asociaciones que ni siquiera se conocen o que compiten entre sí.

Los recursos humanos y económicos son limitados.

El trabajo de implementación del Plan requiere una perspectiva más amplia que permita abordar la inmigración desde el punto de vista de la coexistencia.

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Una buena idea es organizar reuniones de intercambio de información y opiniones en las diferentes oficinas municipales para que cada agente social conozca el trabajo del resto.

Es fundamental evitar la superposición y duplicación de servicios. Antes de introducir un nuevo servicio se deben evaluar los ya existentes para tratar de establecer sinergias.

Esto se logra actuando de forma coordinada entre departamentos para mostrar a la ciudadanía que la gestión de la desempeñan diversos agentes.

## PUESTA EN MARCHA

# INTEGRACIÓN ESTRUCTURAL

8

### PASO: DECISIÓN DEL PLENO MUNICIPAL SOBRE EL PLAN DE ACCIÓN

Se debe aprobar el Plan de Acción en una decisión del Pleno Municipal. Conviene señalar que cada departamento es responsable de tener en cuenta el Plan de Acción en el presupuesto del departamento. Esto beneficiará a la toma de responsabilidades, aumentando a su vez la eficacia y la visibilidad del Plan de Acción.

Recomendamos destacar las ventajas de adoptar una resolución política para el Plan de Acción en la preparación de la decisión del Pleno. De este modo, se puede centrar la atención en el potencial de los planes como herramienta de amplia aplicación para la cooperación intersectorial, en lugar de suscitar una posible preocupación por el aumento de la carga de trabajo.

**¡Importante!** Una de las ciudades participantes en esta edición señaló que la aprobación de su Plan de Acción en el marco del Pleno condujo en última instancia a un aumento de los presupuestos para los compromisos plasmados en el mismo. Esto demuestra que la adopción de planes de acción vinculantes puede traer consigo beneficios para el trabajo de los departamentos responsables.

#### RIESGOS Y DESAFÍOS

Un partido de la oposición traslada a los medios de comunicación sus críticas al Plan.

Surgen discrepancias incluso dentro de la mayoría.

#### MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Recurrir a los resultados de la investigación previa sobre el tema y a la documentación que establece que la discriminación es un problema grave que afecta a los derechos humanos, la democracia y la sostenibilidad.

Hay que estar preparado para negociar hasta en los minutos previos a la decisión. Resulta básico comunicar a toda la población los beneficios que tendrá el Plan de Acción.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

En el nivel político se ha adoptado un Plan superficial, sin objetivos claros, plazos, etc.

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Se debe asegurar que el Plan incluya una perspectiva tanto a corto como a largo plazo, con fechas para su revisión y actualización. Es importante que desde el ámbito administrativo se mantenga al sector político bien informado sobre metas y acciones concretas. Se deben tener en cuenta los informes y sugerencias de la ECCAR y la UNESCO, porque son de gran ayuda de cara a la concreción del Plan.

9

## PASO: ESTABLECER UN COMITÉ DIRECTIVO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

El éxito en la implementación del Plan requiere algo más que atender el teléfono al comienzo y no volver a hacerlo hasta dos años más tarde. Es altamente recomendable establecer canales de comunicación habituales para recordar a los departamentos qué acciones y responsabilidades les corresponden, así como para dar respuesta a los problemas y reticencias que vayan planteando. Las tareas concretas de un departamento dependen de las acciones de las que sea responsable en el Plan.

Una práctica que puede dar buenos resultados es el establecimiento de **un comité directivo** para la aplicación del Plan de Acción. Este se reunirá regularmente (por ejemplo, una vez al mes) e incluirá a todos los actores relevantes para la realización de una determinada acción. Si el municipio ya cuenta con una estructura de coordinación para el desarrollo del Plan de Acción, es probable que este grupo de coordinadores sea también quien supervise su aplicación.

En caso contrario, el **coordinador o la coordinadora general del Plan de Acción** de la administración municipal será responsable de llevar a cabo las medidas concretas. Se puede empezar siguiendo estos pasos:

- Recordar a cada departamento sus compromisos preguntando de forma activa sobre sus progresos; establecer un ciclo de *feedback* constante para recordarles el carácter continuo de los compromisos del Plan de Acción.
- Es necesario encontrar un equilibrio: aunque es bueno fomentar la aplicación del Plan preguntando a menudo cómo va, no conviene pasarse exigiendo informes.
- Estar disponible para responder a preguntas y ofrecer apoyo.
- No actuar de manera individual, sino involucrar a otras personas que tengan buenos contactos en los diferentes departamentos.
- Tener siempre presente que la persona responsable de coordinación no es responsable del proyecto. Esta responsabilidad recae sobre todo el departamento.

**¡Importante!** Lo ideal es motivar (es decir, reconocer y apreciar lo que funciona bien, preguntar sobre los progresos y señalar los aspectos positivos), en lugar de hacer que el equipo se sienta vigilado o sometido a presión.

## RIESGOS Y DESAFÍOS

Algunos departamentos no llevan a cabo sus acciones, o bien su compromiso disminuye con el tiempo.

Los sectores de interés (por ejemplo, los agentes inmobiliarios) se muestran reacios a participar.

## MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

En esta etapa resulta fundamental que el equipo coordinador cuente con una persona de contacto para cada acción. También es necesario recordar a los departamentos cuáles son sus compromisos y responsabilidades.

También es bueno prestar apoyo a los departamentos facilitándoles contactos y buenos ejemplos, haciéndoles ver que es posible alcanzar los objetivos marcados.

Aportar investigaciones o pruebas científicas y dirigirse a las personas implicadas, transmitiéndoles la siguiente idea: «esto es lo que se podría hacer, pero ¿qué puedes hacer tú y cómo podemos cooperar?». Recomendamos también señalar los riesgos de la inactividad en el sector en cuestión. Puede ser necesario el apoyo y el compromiso por parte de representantes de la política.

# TRABAJO DIARIO

10

## PASO: LANZAMIENTO OFICIAL

Para que el Plan sea sólido y tenga una buena acogida, es importante que el proceso y los objetivos del plan sean transparentes y conocidos por el público. Dependiendo del nivel de participación durante el proceso de desarrollo, es posible que muchas partes interesadas y grupos de la sociedad civil ya estén familiarizados con el Plan de Acción. No obstante, la celebración de

un acto público de lanzamiento del Plan puede servir para informar a otras partes interesadas y a grupos de la población general que hasta entonces no hayan participado o que no se hayan interesado por el proceso.

**¡Importante!** Es esencial tener localizadas a las distintas partes de interés del sector público para identificar a aquellas que no hayan participado en el proceso del Plan hasta la fecha. También conviene distinguir entre el público en general, la ciudadanía, la comunidad afectada por el Plan de Acción, los grupos de la sociedad civil comprometidos, el mundo académico, los medios de comunicación, etc.

### Cómo dar visibilidad al Plan de Acción:

- establecer **programas de información y divulgación** para la ciudadanía
- implicar a los equipos **responsables de Relaciones Públicas** de la ciudad y realizar campañas de difusión
- organizar **actos, eventos conmemorativos** o talleres para dar a conocer al público el Plan y las iniciativas asociadas al mismo
- establecer un **diálogo habitual** con grupos de interés específicos o con el público en general
- crear **grupos de estudio** o talleres esporádicos para **concienciar** al público en general
- celebrar **conferencias de prensa**

Para permitir una auténtica participación del público, las oportunidades de colaborar no deben limitarse a actos puntuales o ciclos de información unilaterales. En lugar de eso, conviene proporcionar vías para que la ciudadanía comprometida participe activamente en el desarrollo del Plan de Acción. Los actos públicos de lanzamiento pueden ser una forma de conectar con el público interesado e invitarle a unirse a grupos de debate o a otras formas de participación.

■ **Consejo:** Traducir el Plan de Acción a muchos idiomas para llegar al conjunto de la ciudadanía.

■ **Consejo:** Crear herramientas divulgativas breves y fáciles de entender, tales como folletos, videoclips o campañas en las redes sociales destinadas a la sociedad civil. Además, el municipio podría poner a disposición de los centros educativos materiales al respecto.

## 11

### PASO: MONITORIZAR LA IMPLEMENTACIÓN Y LOS AVANCES DEL PLAN

Los departamentos respectivos son responsables de la aplicación de las medidas. Para que el Plan de Acción sea realmente eficaz y surta efecto, este debe integrarse tanto en el nivel operativo de la administración municipal como en las políticas municipales.

La tarea de la coordinación es mantener un intercambio constante con los departamentos implicados y hacer que la ejecución siga figurando en el orden del día. Para ello es recomendable dejar espacio para celebrar actividades periódicas de intercambio sobre los avances y retos relacionados con la implementación del Plan.

### Tareas por parte de la coordinación:

1. Buscar **conversaciones individuales y cara a cara** con las personas de contacto o las personas dedicadas a la coordinación del Plan dentro de los departamentos.
2. Organizar **reuniones periódicas con el departamento** (2-4 veces al año) a las que se invite al personal municipal responsable para que presenten los avances en la implementación del proyecto. Reunir al personal de distintos departamentos tiene un efecto motivador, ya que los participantes suelen desear presentar algún avance. Se pueden debatir los retos del proceso de aplicación e intercambiar buenas prácticas. Invitar o implicar a las personas implicadas (beneficiarias de las medidas) para que den su opinión sobre los avances o sobre posibles cambios.
3. Llevar a cabo una **evaluación anual de seguimiento** para supervisar el estado de la implementación. Otra opción es realizar sesiones de seguimiento semestrales de menor envergadura.
4. **Implicar a la sociedad civil en el proceso de monitorización**. Por ejemplo, organizando periódicamente mesas redondas en las que participen la administración municipal, el ayuntamiento y representantes de la sociedad civil.

**Consejo:** La monitorización interna del progreso no tiene por qué ser de carácter técnico. Si la administración municipal no dispone de recursos o estructuras a tal efecto, se pueden mantener conversaciones frecuentes con cada departamento y los coordinadores designados. Esta forma interpersonal de supervisar el Plan puede ser especialmente beneficiosa si las personas responsables del mismo se muestran reticentes o si no están seguras de qué datos deben supervisar.

**Consejo:** Resulta útil recordar constantemente a las partes implicadas la importancia de la implementación del Plan de Acción, animándolas a sacar lo mejor de sí mismas para conseguir los mejores resultados a lo largo de todo el proceso.

**Consejo:** Diseñar una actividad anual que ayude a centrarse en el propósito del Plan. Por ejemplo, un festival que promueva la igualdad y la lucha contra la discriminación.

12

## PASO: EVALUACIÓN

Recomendamos establecer un sistema de elaboración de informes que proporcione todos los datos necesarios sin requerir mucho trabajo adicional. Una buena idea sería incluirlo en los requisitos ya existentes para la elaboración de informes. Incluir a los departamentos en el desarrollo de los planes de seguimiento para así lograr su aprobación respecto al nuevo sistema de elaboración de informes.

Buscar puntos en común con los informes anuales de la administración municipal puede resultar especialmente útil a la hora de evaluar el Plan de Acción. El informe anual puede utilizarse en el contexto de los datos relacionados con el Plan. Los resultados del informe anual también pueden usarse para identificar qué datos relevantes faltan o cuáles deben ser analizados de manera específica.

**Consejo:** La ECCAR puede prestar apoyo en el proceso de evaluación. Para más información, póngase en contacto con la secretaría.

**Consejo:** Consultar con actores externos (ONG y diferentes agencias gubernamentales nacionales de datos o antidiscriminación) que ya estudian aspectos relacionados con la discriminación y que podrían compartir su experiencia o información con el fin de evaluar el impacto del Plan.

### Evaluación de acciones específicas

Algunas iniciativas, especialmente los proyectos puntuales a gran escala realizados para aplicar alguno de los compromisos del Plan, podrían requerir una evaluación específica y detallada. En estos casos, recomendamos hacerlo mediante cuestionarios o encuestas a los participantes en el transcurso de los actos o talleres que pudieran ser parte de la acción.

Para otro tipo de actuaciones se puede aplicar el método del situational testing («pruebas situacionales») como herramienta para la evaluación de políticas concretas o del contexto municipal.

#### RIESGOS Y DESAFÍOS

#### MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Dificultades para medir los efectos o resultados concretos debido al carácter transversal del Plan de Acción y sus repercusiones.

Conviene desarrollar indicadores específicos que sirvan para supervisar el impacto del Plan y que se basen en la definición de las distintas acciones (véase la plantilla del paso n.º 6 de la sección «Primeros pasos»).

Falta de datos o indicadores.

Determinar mecanismos de evaluación en cooperación con universidades. Otra opción es asignar esta tarea a un grupo de trabajo específico o a agentes externos.

## SEGUIMIENTO

Los planes de acción deben revisarse, actualizarse y adaptarse periódicamente. Las personas entrevistadas dijeron que el trabajo consistía en «regar continuamente la planta para que no se marchiten las flores».

## ELABORACIÓN DE INFORMES

13

### PASO: ELABORAR INFORMES PARA LA ECCAR

La ECCAR solicita a sus miembros un informe de seguimiento cada dos años. Recomendamos usar los datos recopilados para ponerse en contacto con los departamentos. Conviene aprovechar la situación para llevar cabo una evaluación participativa de las acciones y allanar el camino para el desarrollo de un Plan de Acción posterior para el próximo periodo.

Los conocimientos adquiridos en las reuniones de seguimiento con las partes implicadas, así como en las actividades de evaluación (es decir, en las entrevistas con los representantes de la sociedad civil que trabajan sobre el terreno) pueden utilizarse para mejorar las acciones en un Plan de Acción posterior.

**Consejo:** En caso de que no existan sistemas de recogida de datos o de evaluación a nivel municipal, los informes para la ECCAR también pueden utilizarse para analizar los resultados del Plan de Acción.

### RIESGOS Y DESAFÍOS

Llevar a cabo un seguimiento de los resultados concretos y analizar si el plan tiene suficiente alcance o si las medidas cubren las necesidades existentes.

### MEDIDAS PARA MITIGAR RIESGOS

Es importante pensar desde el principio en indicadores cuantificables a la hora de desarrollar las iniciativas del Plan de Acción. Las medidas deben estar dirigidas a cubrir de manera efectiva las necesidades reales previamente identificadas. Recomendamos incorporar un sistema de monitorización para que así sea y poder adaptar las decisiones en consecuencia (véase el paso n.º 11: «Monitorizar»).

## Herramienta de elaboración de informes de la ECCAR

La ECCAR dispone de una herramienta electrónica para elaborar informes, que es accesible a través de su sitio web (<https://www.eccar.info>). Esta sirve para:

- Archivar los informes de la ciudad en una aplicación web semiestructurada y vinculada a una base de datos relacional. Así, es posible reutilizar y recuperar los antiguos informes y su información.
- De plataforma de investigación y consulta para los miembros, en la que es posible acceder a informes, buenas prácticas o estadísticas, así como elaborarlos.

Los informes contienen una sección estructurada sobre los metadatos de la ciudad miembro, que se almacenan y pueden usarse para los informes de seguimiento. Además, en el Nivel 2, incluyen información sobre las medidas aplicadas por la respectiva ciudad. Se estructuran según los compromisos del Plan y proporcionan indicaciones semiestructuradas sobre los objetivos, métodos, enfoques, duración o efectos de la acción. Tras la evaluación del Comité Científico Consultivo (Scientific Advisory Committee, SAC), estas acciones pueden marcarse como buenas prácticas y retomarse.

Los informes se organizan según el área de actividad con el que se relacionan las acciones individuales: monitorización, consulta y colaboración, recopilación de datos, oficina antidiscriminación/oficina de integración, información y capacitación, contratación pública y colaboración con el sector privado, gestión de recursos humanos, prestación de servicios, vivienda, educación y diversidad cultural.

Una característica importante de la herramienta de elaboración de informes es la independencia lingüística. Los miembros **pueden utilizar su idioma oficial** para realizar informes. Además de facilitar la presentación de informes, también se pueden utilizar los informes dentro de la municipalidad, evitando así redundancias. Todos los informes se archivan en inglés y en la lengua usada por el municipio. Al recuperar los datos, los usuarios pueden elegir el idioma que prefieran; la plataforma proporciona la información correspondiente con una traducción automática.

## RESILIENCIA

Resulta fundamental promover acciones a largo plazo. Ser capaz de pensar de este modo resulta básico, por mucho que las estructuras administrativas o los ciclos electorales lo compliquen. Las medidas deben encajar en un marco conceptual que permita el desarrollo de planes estratégicos sólidos.

### Cómo fomentar la resiliencia:

- Vincular el Plan de Acción a las **obligaciones propias de la ciudad en materia de derechos humanos** y a un enfoque más amplio de todas las formas de discriminación, haciendo así que el plan sea intersectorial y transversal.
- Incluir **desde el principio** a todos los actores interesados y cruciales, también a los que posiblemente se opongan. Alcanzar un amplio consenso al principio es crucial para evitar obstáculos en posteriores fases del procedimiento, contribuyendo así a su éxito.
- Unirse (o desarrollar) **redes regionales de la ECCAR**, como la red de ciudades alemanas, flamencas o nórdicas, o crear Planes de Acción conjuntos (nacionales) para establecer redes de ciudades.
- Integrar a los miembros de la ECCAR y el compromiso de desarrollar un Plan de Acción en **resoluciones políticas** para lograr acciones vinculantes.
- **Presionar a favor del Plan de Acción** a nivel político para conseguir apoyos en las altas esferas, aumentando así la relevancia del proyecto en la agenda municipal.
- Integrar el Plan en otros **documentos clave de la agenda municipal**, como los relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o contra la discriminación, haciendo que el aspecto de la lucha contra la discriminación sea indispensable para el pleno desarrollo sostenible de la ciudad y reforzando la naturaleza intersectorial del Plan de Acción.
- Adoptar **protocolos especiales contra el racismo** a escala municipal o en el seno de organizaciones y departamentos concretos para que los compromisos sean jurídicamente vinculantes.
- **Actualizar y evaluar periódicamente** el Plan para mejorar sus puntos débiles y reaccionar ante nuevos retos.
- Instaurar **mesas redondas** u otros instrumentos para incluir a los agentes de la sociedad civil en todas las fases del proceso. De este modo, las actuaciones no solo se ajustarán a las necesidades concretas de la ciudad, sino que también habrá una mayor aceptación de las iniciativas y la responsabilidad respecto al proceso de aplicación.
- Organizar **de forma regular cursos de formación para el funcionariado municipal**, con el fin de afianzar la lucha contra la discriminación y el racismo en la política municipal.

## OTROS PASOS A SEGUIR

Como señalábamos al principio, un Plan de Acción no es un proyecto puntual, sino que debe entenderse como un proceso continuo. Las ciudades que ya han puesto en práctica los puntos tratados en este capítulo del Kit de Herramientas, estableciendo estructuras de coordinación y seguimiento en relación con su Plan, pueden mejorar su labor ampliando el trabajo que llevan a cabo para cada paso del proceso.

### Algunos ejemplos:

- Realizar **encuestas** para entender mejor las (nuevas) necesidades específicas de la ciudad y su evolución a lo largo del tiempo.
- Establecer **nuevos parámetros de referencia**.
- Añadir **criterios de monitorización o comunicación** más detallados.
- Continuar con los pasos que se indican en los siguientes capítulos (véase la **Parte B** de la sección «Recursos y ejemplos»).

Al prestar atención al desarrollo y la dinámica municipales, aumentará la calidad y la resistencia de su Plan de Acción. Además de tener efectos positivos en la lucha contra el racismo y la discriminación en la ciudad, esto servirá también de modelo para otros municipios con contextos similares.

## FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

- Ser **miembro de la ECCAR**, que cuenta con el apoyo de la UNESCO, ayuda a negociar la puesta en marcha de un Plan de Acción integral (sobre todo en el caso de las ciudades pequeñas y medianas).
- La **presencia de figuras comprometidas en altos niveles, tanto políticos como administrativos**, que promuevan la elaboración del Plan de Acción.
- La **participación de numerosos actores en el desarrollo** y la redacción del Plan.
- Comenzar con una **evaluación de las necesidades** existentes para poner en marcha medidas realmente apropiadas y necesarias.
- La **cooperación entre los ámbitos político y administrativo**, lo que implica el apoyo político a las negociaciones administrativas necesarias. Además, así se fomenta un *feedback* continuo sobre el estado del Plan por parte de los departamentos a sus superiores políticos. En este sentido, el gabinete municipal puede ser un vínculo crucial entre los dos niveles.
- Una persona **coordinadora** que trabaje para el municipio, que se muestre activa y que tenga contactos.
- Una **persona de contacto** en cada departamento que tenga una posición de responsabilidad y sea accesible para la coordinación.
- Una **buena coordinación de los recursos y actividades** llevados a cabo por diversos actores.
- La **comunicación continua y regular** con los responsables de la ejecución del Plan en los respectivos departamentos, tanto en la fase de desarrollo como en la de ejecución.
- **Llevar a cabo consultas periódicas a distintas organizaciones de la sociedad civil.**
- Unos **objetivos claros y medibles** que permitan una adecuada monitorización del Plan.
- **Revisiones periódicas y actualización** del Plan cada 2-3 años.

Se ha comprobado que estos factores de éxito, identificados en la edición anterior de esta publicación, siguen siendo de gran relevancia. Los miembros de la ECCAR así lo han manifestado en asambleas, informes y entrevistas llevadas a cabo para esta reedición del Kit de Herramientas.

## EFFECTOS Y RESULTADOS

El proceso de elaboración de un Plan de Acción y el seguimiento de su implementación (a través del intercambio de experiencias y también de debates en profundidad) crea dinámicas y cambios de mentalidad que se orientan hacia un enfoque más abierto que implica involucrar a la población e innovar. Además, como consecuencia de todo ello, los departamentos implicados empiezan a reflexionar de manera continua sobre el diseño de acciones de lucha contra la discriminación. Por otra parte, tales acciones se ponen en práctica y realmente mejoran la vida de toda la ciudadanía.

Un efecto secundario positivo de la aplicación de medidas contra la discriminación puede ser el refuerzo de la cooperación entre la sociedad civil, las organizaciones de la sociedad civil y la administración municipal. Del mismo modo, establecer un Plan de Acción global para la igualdad y la lucha contra la discriminación puede contribuir a frenar los efectos nocivos de las políticas de extrema derecha.

**Para evaluar la eficacia del Plan de Acción de una ciudad, sugerimos la comprobación del cumplimiento de los siguientes indicadores:**

- Sobre la base del Plan de Acción se han implementado **políticas concretas**.
- El proceso de puesta en práctica del Plan de Acción **ha mejorado los intercambios y el conocimiento de la plantilla municipal** sobre la lucha contra la discriminación. (Posible encuesta para el personal: ¿con qué frecuencia hablan (formal e informalmente) sobre la lucha contra la discriminación? ¿Qué medidas relacionadas con este ámbito les resultan familiares?).
- El proceso de aplicación del Plan de Acción **ha ayudado a concienciar a la Administración** sobre los beneficios de la no discriminación. (Posible encuesta para el personal: ¿Ha cambiado su manera de valorar las medidas contra la discriminación? Si la respuesta es afirmativa, ¿en qué sentido? Si es negativa, ¿por qué?).
- El Plan de Acción ha dado como resultado **mejoras cuantificables en la vida** de los grupos en situación de vulnerabilidad. (posible encuesta entre ONG, asociaciones de migrantes, etc.).
- El Plan de Acción ha logrado una **reducción en el número de incidentes discriminatorios** en las áreas abordadas (posible encuesta entre ONG, asociaciones de migrantes, oficinas locales contra la discriminación, etc.).
- Otra idea, en la medida de lo posible, es el desarrollo de **encuestas y análisis de base** como paso inicial o antes de poner en marcha el Plan de Acción.

# RECURSOS Y EJEMPLOS

A continuación incluimos los **documentos o marcos de referencia internacionales** pertinentes (sección A), así como información adicional sobre **casos de buenas prácticas** (secciones B, C y D) mencionados en esta edición. Estos documentos pueden utilizarse como guía para su Plan de Acción de 10 Puntos contra el racismo, pero también sirven de argumento de peso para transmitir la importancia de los planes de acción a las personas responsables de la toma de decisiones.

## A. DOCUMENTOS O MARCOS INTERNACIONALES DE REFERENCIA

### I. UNESCO – International Coalition of Cities against Racism

Serie de estudios llevados a cabo para recabar o analizar prácticas y ejemplos. La recopilación de artículos [International Coalition of Cities against Racism Discussion Paper Series](#) presenta los resultados de estos estudios y pretende ayudar a los municipios a formular mejor sus políticas y estimular el debate al respecto.

- [Documento n.º 1](#): *Un Lexique du racisme: étude sur les définitions opérationnelles relatives au racisme et aux phénomènes connexes* [en francés].
- [Documento n.º 2](#): *Study on measures taken by municipalities and recommendations for further action to challenge racism through education* [en inglés].
- [Documento n.º 3](#): *Indicators for evaluating municipal policies aimed at fighting racism and discrimination* [en inglés y francés].
- [Documento n.º 4](#): *Study on measures taken by municipalities and recommendations for further action to achieve greater vigilance against racism: Commitment 1 of the Ten-Point Plan of Action* [en inglés].
- [Documento n.º 5](#): *Study on Challenges in the Development of Local Equality Indicators – A human-rights-centred model; Commitment 2 of the Ten-Point Plan of Action* [en inglés].

### II. UNESCO – Roadmap against Racism and Discrimination

A raíz de una resolución aprobada en la 40.ª reunión de la Conferencia General de la UNESCO (2019), así como de varias decisiones adoptadas años después por el Consejo Ejecutivo de la UNESCO en las que se reconocía el Llamamiento Mundial contra el Racismo, la UNESCO recibió el mandato de elaborar una hoja de ruta contra el racismo titulada [Roadmap against Racism and Discrimination](#). Dicha hoja de ruta sirve de marco estratégico y operativo para reforzar las contribuciones y el compromiso en la lucha contra el racismo y la discriminación.

### III. UNESCO – Foro Global contra el Racismo y la Discriminación

En el marco de la hoja de ruta, la UNESCO puso en marcha un foro mundial multilateral contra el racismo y la discriminación. Los resultados y recomendaciones del primer foro, celebrado en 2021, así como del segundo, que tuvo lugar en Ciudad de México en 2022, pueden consultarse en los documentos que mencionamos a continuación:

- [Informe: Global forum against Racism and Discrimination, March 2021](#) [en inglés].
- [UNESCO Global Forum against Racism and Discrimination, second edition: outcome document](#) [en inglés].

### IV. Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)

El ACNUDH publicó la siguiente guía: [Practical guide on developing Comprehensive anti-discrimination legislation and protecting minority rights](#) [en inglés]. Proporciona información a los gobiernos a todos los niveles, así como a los legisladores, actores de la sociedad civil y otros entes públicos pertinentes, siempre en consonancia con las normas jurídicas internacionales y las obligaciones por parte de los Estados.

### V. Red de las Naciones Unidas sobre Discriminación Racial y Protección de las Minorías

Más información sobre la Red y sus actividades: [Red de las Naciones Unidas sobre Discriminación Racial y Protección de las Minorías](#).

### VI. Comisión Europea – Plan de Acción de la UE contra el racismo 2020-2025

- [A Union of equality. EU anti-racism Action Plan 2020-2025](#) [en inglés].
- [Common guiding principles for national Action Plans against racism and racial discrimination, 2022](#) [en inglés].
- [Supporting the Development, Implementation and Monitoring of National Action Plans Against Racism - Checklist and Reporting Tool, 2023](#) [en inglés].

### VII. European Network against Racism (2022):

[Not Just Another Toolkit \(For Public Authorities\)! A resource for meaningful collaboration with anti-racist activists and racialised communities](#) [en inglés].

## B. PLANES DE ACCIÓN E INFORMES DE LOS MIEMBROS DE LA ECCAR

### I. [The ECCAR Toolkit for Equality](#) [en inglés]

El Kit de Herramientas para la Igualdad («TKE», por sus siglas en inglés) consta de los doce capítulos que se nombran a continuación. Todos ellos [pueden descargarse](#) en los siguientes idiomas: alemán, inglés, español, francés, griego, húngaro, italiano y sueco.

1. [ECCAR: Plan de Acción de diez puntos](#)
2. [Programa de supervisión o monitorización](#)
3. [Oficina Antidiscriminación](#)
4. [Consejo de Inmigrantes](#)
5. [Foro de Ciudadanía Inmigrante](#)
6. [Políticas de acceso a los lugares públicos](#)
7. [Gestión de la diversidad en la Administración municipal](#)
8. [Servicio de Bienvenida para los nuevos ciudadanos](#)
9. [Mejora de acceso de los grupos marginados a servicios públicos](#)
10. [Prácticas adecuadas de vivienda](#)
11. [Lucha contra el racismo y el discurso de odio: construcción de una sociedad no racista](#)
12. [Sports](#) [en inglés]

### II. Barcelona (España):

- [Government Measure Barcelona City of Rights Programme](#) [en inglés]
- [Government Measure Barcelona – Por una Barcelona antirracista 2022-2025](#) [en catalán y castellano]
- [Interculturality Plan 2021 – 2030](#) [en inglés]
- [Informe del Observatorio de las Discriminaciones en Barcelona 2022](#) [en inglés, catalán y castellano].

Este informe recoge el trabajo y los datos aportados por la Oficina para la No Discriminación del Ayuntamiento de Barcelona y 26 entidades sociales de la ciudad.

### III. Colonia (Alemania):

- [Discrimination monitoring, Report 2021](#) [en alemán]
- [Assessment Report on the Implementation of the ECCAR 10-PPA](#) [en inglés]

### IV. Gante (Bélgica):

[Action Plan Anti-Discrimination and Anti-Racism 2020-2025](#) [en neerlandés]

### V. Graz (Austria):

[10 Points Action Plan 2020-2023](#) [en alemán]

### VI. Helsingborg (Suecia):

[Equal Opportunities Plan 2022-2025](#) [en inglés]

**VII. Helsinki (Finlandia):**

[Helsinki of Human Rights](#). Plan de Acción para la no discriminación en los servicios y actividades de la ciudad de Helsinki 2020-2021 [en inglés]

**VIII. Madrid (España):**

- [II Plan Madrid de Convivencia Social e Intercultural](#)
- [Madrid Plan on Social and Intercultural Coexistence](#) [en inglés]

**IX. Zúrich (Suiza):**

[Rassismusbericht 2022](#) [en alemán]

**C.MÁS INFORMACIÓN SOBRE LOS EJEMPLOS**

A continuación aportamos información más detallada sobre los ejemplos mencionados en esta publicación. También indicaremos en qué ciudades se han llevado a cabo.

**PRIMEROS PASOS – PASO 2: Crear estructuras de coordinación para el Plan de Acción**

**I. Responsabilidad política compartida:** En lugar de designar a una sola persona responsable del Plan de Acción a nivel político, algunas ciudades están poniendo en práctica la responsabilidad política compartida. Así es posible aumentar la rendición de cuentas y el carácter democrático del Plan de Acción, fomentando a su vez el compromiso por parte de múltiples actores. Además, la sostenibilidad y la calidad de las acciones aumentará, en especial si actores políticos de diferentes partidos participan en su materialización política.

*Puesto en práctica por: Gante, Helsingborg*

**II. Comité Directivo del Plan de Acción:** El principio de la **responsabilidad compartida** también puede aplicarse al nivel administrativo. La creación de un comité para el Plan puede dar lugar a la cooperación de múltiples departamentos o actores municipales, que se encargarán de la adopción, aplicación y seguimiento del Plan de Acción. Un comité o foro formado por los actores responsables permite intercambiar periódicamente ideas, avances y preocupaciones. Esto resulta especialmente efectivo en las primeras fases de desarrollo y adopción del Plan de Acción. La creación de un comité así no requiere recursos adicionales, ya que se trata únicamente de dar forma a la cooperación de los departamentos y agentes responsables.

*Puesto en práctica por: Gante, Helsingborg, Lovaina.*

**III. Oficina contra la discriminación de gestión conjunta:** La ciudad de Bolonia ha creado un centro contra la discriminación único que colabora con diversas organizaciones de la sociedad civil y ONG (37 asociaciones en total). La oficina de atención al público está gestionada por al menos una persona de la administración municipal y otra de las organizaciones de la sociedad civil. La persona coordinadora del Plan de Acción declaró que el Centro contra la Discriminación apoyó la aplicación del mismo de múltiples maneras. En primer lugar, la

experiencia y el potencial de apoyo del Centro fueron un argumento de peso para favorecer la cooperación de los departamentos municipales reticentes. Además, el Centro ejerce de observatorio junto a una de las ONG, lo que se ha convertido en una herramienta útil para el seguimiento del Plan de Acción.

De manera similar, la ciudad de Barcelona cuenta con un observatorio específico sobre discriminación, gestionado por el ayuntamiento y 23 organizaciones de la sociedad civil. Esta institución ha publicado tres informes anuales y dispone de un protocolo específico contra el racismo. Así, el observatorio supone un gran apoyo para el trabajo relacionado con el Plan.

*Puesto en práctica por: Barcelona, Bolonia, Turín.*

**IV. Oficina contra la discriminación de gestión conjunta (Heidelberg):** La Red Antidiscriminación de Heidelberg es una asociación formada por la Oficina de Igualdad de Oportunidades, el Comisionado Municipal de las Personas con Discapacidad, la organización antidiscriminación Mosaik Deutschland e.V. (financiada por el municipio), y 32 asociaciones, clubes, consejos asesores y otras iniciativas con sede en Heidelberg. En esta red, las organizaciones antidiscriminación colaboran en sus distintas funciones y capacidades para apoyar a las personas discriminadas por su origen étnico, sexo, religión, creencias, discapacidad, edad o identidad sexual. La Red Antidiscriminación de Heidelberg supone una plataforma de apoyo continuo a la ejecución del Plan de Acción para la Diversidad de Heidelberg. Además, sirve para intercambiar experiencias y formar mejor a todas las partes colaboradoras con el fin de luchar de manera eficaz contra la discriminación en la ciudad. También se encarga de dar a conocer los servicios existentes, aumentando a su vez la conciencia pública contra la marginación y la discriminación. Un sistema de documentación estándar, que sirva de base a toda la red, permite comprender en qué medida y en qué contextos se producen estos problemas en Heidelberg. Así se facilita la adopción de medidas al respecto.

*Puesto en práctica por: Heidelberg.*

## PRIMEROS PASOS – PASO 7: El borrador del Plan de Acción

- I. **Plantilla para el Plan de Acción de diez pasos:** Este modelo para redactar los compromisos del proyecto ha sido aplicado por la ciudad de Graz en su nuevo Plan de Acción. Puede usarse para estructurar las acciones del plan y aumentar tanto su calidad como su coherencia. Además, al aplicar esta estructura a los compromisos del Plan, se establece una buena base para monitorizar el progreso y el éxito de las acciones. Así se permite ahorrar recursos en el posterior seguimiento (más ejemplos en el paso n.º 7, sección «Primeros pasos»).

<b>Compromiso:</b> <i>Título/descripción del compromiso. Consultar los diez puntos del Plan de Acción de la ECCAR o definir compromisos propios.</i>	
<b>1. Objetivo</b>	<i>Meta global a la que aspira o contribuye este compromiso.</i>
<b>2. Grupos meta</b>	<i>Grupos o personas a los que se dirigen el compromiso o las medidas.</i>
<b>3. Responsable de la coordinación</b>	<i>Departamentos que coordinan y supervisan el progreso del compromiso o las acciones.</i>
<b>4. Responsable de la implementación</b>	<i>Departamentos que coordinan y supervisan la implementación del compromiso o las acciones.</i>
<b>5. Objetivos específicos</b> (orientado al proceso/orientado al resultado)	<i>Objetivos específicos y concretos derivados del propósito general (deben poder medirse y alcanzarse, ser pertinentes y tener una duración determinada).</i>
<b>6. Principios de derechos humanos contemplados</b>	<i>Remitirse a los principios del enfoque basado en los derechos humanos o marcos similares. (P. ej. igualdad y no discriminación, inclusión, universalidad e inalienabilidad, Estado de Derecho, participación, transparencia, responsabilidad, etc.)</i>
<b>7. Resultados esperados</b>	<i>Efectos y resultados que deben alcanzarse en función de los objetivos específicos del compromiso.</i>
<b>8. Efectos previstos</b>	<i>El impacto a largo plazo o los cambios esperados por la acción y los objetivos.</i>
<b>9. Indicadores de avances</b>	<i>Indicadores que informan sobre el estado de avance de la acción.</i>
<b>10. Indicadores de resultados</b>	<i>Indicadores que describen si se han alcanzado los resultados esperados y los objetivos definidos.</i>

**II. Formación periódica para el personal de la Administración:** la mayoría de las ciudades participantes señalaron la importancia de celebrar a menudo seminarios o talleres para su plantilla con el fin de garantizar el éxito de su Plan de Acción. El funcionariado municipal no solo debe formarse en relación con sus tareas a lo largo de las distintas fases del Plan (desarrollo, aplicación, evaluación), sino que también debe estar al día en otras cuestiones relacionadas específicamente con el racismo y la discriminación racial. Solo así podrán llevar a cabo su trabajo de manera eficaz. Además, estos programas formativos ayudan a comprender mejor la relevancia del Plan contra el racismo, generando más tolerancia y mejorando la forma de abordar el asunto y de tratar a la ciudadanía afectada. **Los talleres en antirracismo no pueden ser opcionales, ya que también ayudan a sacar a la luz prejuicios inconscientes. Por este motivo, son un factor clave del trabajo contra el racismo y, por lo tanto, también resultan de vital importancia para los planes de acción.**

*Puesto en práctica por: Bolonia, Botkyrka, Heidelberg, Helsingborg, Turín.*

**III. Cooperación con las universidades para recopilar datos de alta calidad:** En el marco de la investigación para la presente edición, la ciudad de Bolonia señaló que la cooperación con universidades y otras organizaciones académicas puede ser beneficiosa en todas las fases del Plan de Acción, sobre todo en la etapa de seguimiento y evaluación. Dado que la recogida y tratamiento de datos es un proceso largo y a menudo costoso, las universidades pueden aportar su experiencia y ayuda para mitigar estos problemas. Por ejemplo, la ciudad de Bolonia cooperó con la universidad local en el desarrollo de indicadores para supervisar las acciones del Plan. En el caso de Gante, la ciudad cooperó con distintas universidades para realizar un estudio sobre los controles de identidad policiales bajo el prisma del antirracismo. Esta investigación era una de las principales acciones en el marco del Plan de Acción municipal.

*Puesto en práctica por: Bolonia, Gante, Lovaina.*

**IV. Redes de ciudades nacionales o internacionales:** Algunos de los municipios participantes declararon que su cooperación con redes de ciudades nacionales o locales contribuyó en gran medida al desarrollo de su Plan de Acción. Por ejemplo, Bolonia participó en proyectos financiados por la UE con otras ciudades italianas con el fin de combinar conocimientos y recursos para el desarrollo de nuevos planes de acción. Otros municipios participantes también mencionaron su cooperación con redes de ciudades flamencas y suecas contra el racismo.

*Puesto en práctica por: Bolonia, Gante, Heidelberg, Helsingborg, Lovaina.*

## D. OTRAS METODOLOGÍAS ÚTILES

### I. Metodología de los «Story Circles» (UNESCO)

La ONU ha estado utilizando la metodología de los círculos de narraciones («Story Circles») para fomentar el **desarrollo de competencias interculturales**. También se ha empleado en varios proyectos para contrarrestar la discriminación y los prejuicios inconscientes en el lugar de trabajo.

- [Manual para el desarrollo de competencias interculturales \(2020\)](#) (disponible en español, inglés, francés, ruso, chino y árabe)
- [Web del proyecto: Building Resilience through the Development of Intercultural Competencies](#) (también disponible en francés y árabe)

### II. Berna (Suiza) Principios rectores de las políticas de integración (modelo de Berna)

La ciudad de Berna desarrolló un [modelo de apoyo a la integración en tres fases](#) para las personas migrantes recién llegadas, con el fin de que la integración se produzca lo antes posible. Está estructurado en tres etapas: **Entrevista inicial en el ayuntamiento, asesoramiento en el punto de contacto para la integración** y, por último, **el acuerdo de integración**.

### III. Potsdam (Alemania): El nuevo edicto de tolerancia de Potsdam

La ciudad de Potsdam organizó una iniciativa de varios meses para recabar la opinión de la ciudadanía sobre un contrato social de convivencia sin racismo. Organizado por el ayuntamiento, el proyecto fue llevado a cabo por la asociación «*Potsdam bekennt Farbe!*» con la universidad de Potsdam ofreciendo su acompañamiento académico y evaluación. Véase <https://www.potsdamer-toleranzedikt.de/>.

Razón de ser

Primeros pasos

Puesta en marcha

Seguimiento

