

inclusionities

Mentoría ciudad a ciudad: Una guía metodológica

Elaborado por
MigrationWork CIC

Noviembre de 2022



Local & Regional
Europe



Co-funded by
the European Union

CMRE

El Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CMRE) es la asociación europea de gobiernos locales y regionales más antigua y extensa. Somos la única organización que reúne a las asociaciones nacionales de gobiernos locales y regionales de 41 países europeos y que representa, a través de ellas, a todos los niveles de territorios: local, intermedio y regional.

INCLUCITIES

El proyecto IncluCities (2020-2023) tiene como objetivo mejorar la integración de los ciudadanos de terceros países en las ciudades medianas mediante la cooperación entre municipios. En el proyecto, dirigido por el CMRE y financiado por el Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI) de la Unión Europea, participan ocho municipios, con distintos grados de experiencia en materia de integración, y sus asociaciones nacionales de gobiernos locales y regionales.

MigrationWork

MigrationWork es una consultoría sin ánimo de lucro que ayuda a las comunidades, los profesionales y los responsables políticos a responder a la migración de manera que se avance hacia la integración. MW tiene una larga experiencia en la organización del aprendizaje mutuo entre profesionales locales de toda Europa.

El CMRE quiere agradecer su trabajo a los autores del cuaderno metodológico: Dirk Gebhardt y Sue Lukes de MigrationWork.

IncluCities ha recibido financiación de la Comisión Europea, DG de Asuntos de Interior, a través del Fondo de Asilo, Migración e Integración (FAMI). Los autores son los únicos responsables de las ideas u opiniones expresadas en esta publicación.

1. INTRODUCCIÓN	4
2. LOS PARTICIPANTES Y SU PAPEL EN INCLUCITIES	6
Las ciudades mentorizadas	6
La ciudad mentora	6
Las asociaciones municipales	6
El grupo de apoyo local	6
Facilitadores	6
3. DEFINIR INTERESES COMUNES PARA EL PROGRAMA DE MENTORÍA	7
Puntos de referencia de IncluCities	7
¿Por qué definir intereses comunes?	9
4. PREPARACIÓN DEL PROCESO DE MENTORÍA	10
Análisis de las necesidades	10
Registrar los puntos fuertes y las experiencias del mentor	10
Emparejar a los mentores con los mentorizados	11
Formación para la mentoría	11
Perfeccionar el análisis de necesidades y definir el alcance del proceso de mentoría	11
Participación de las partes interesadas y creación de un grupo de apoyo local	11
Garantizar el compromiso político	12
5. EL PROCESO DE MENTORÍA	13
1ª visita - ciudad mentorizada: preparación del terreno	14
2ª visita - ciudad mentora: inspiración	15
3ª visita - ciudad mentorizada: consolidación del plan de acción	15
Después de las visitas de mentoría	15
6. POSIBLES ADAPTACIONES DEL PROCESO DE MENTORÍA	16
ANEXOS	17
ANEXO 1 - Mentoría: algunos puntos clave	17
ANEXO 2 - Plantilla de análisis de necesidades	18
ANEXO 3 - Fortalezas y experiencias de las ciudades mentoras y su contexto local y nacional	21
ANEXO 4 - Análisis de buenas prácticas	23
ANEXO 5 - Creación de una red de apoyo local	24
ANEXO 6 - Plantilla de planificación de la acción	25

Introducción

El proyecto IncluCities recurrió a la mentoría entre ciudades y asociaciones de municipios con diferentes grados de experiencia como herramienta de transferencia de conocimientos. El proyecto puede considerarse como un piloto para explorar el potencial de esta herramienta en el aprendizaje mutuo dentro de las asociaciones y redes de municipios.

La mentoría es un poderoso método para proporcionar apoyo personalizado y cercano a estudiantes, personas en búsqueda de empleo, jóvenes empresarios o migrantes. La mentoría también se ha utilizado en el **apoyo entre iguales** al personal que trabaja para las administraciones municipales: encarna la idea de la **solidaridad intermunicipal**, la **creación de redes de municipios** y el **aprendizaje mutuo**.

La mentoría suele basarse en que el **mentor** tiene bastante más experiencia que el mentroizado, la persona que recibe la mentoría. Pero esto no es fundamental. De hecho, los participantes suelen darse cuenta de que ambas partes tienen algo que aprender y algo que compartir. Un mentor debe tener la capacidad de **permitir desarrollarse al mentorizado**, así como la capacidad de **inspirar confianza** para que pueda hablar libremente y explorar ideas. Esa confianza se consigue en parte porque el mentor **no tiene una relación formal** con su mentorizado, de modo que lo que ocurre en el proceso es **confidencial** y no forma parte de ninguna estructura de gestión o de informes («off-line»). La confianza también puede derivarse de la trayectoria o la **experiencia** del mentor en el campo correspondiente.

En el proyecto IncluCities la mentoría se ha utilizado como herramienta de apoyo mutuo entre ciudades para desarrollar **soluciones específicas para los retos políticos a escala local** y **desencadenar cambios** en la práctica local. Las **asociaciones de municipios** actúan como tutores del programa de mentoría y pueden llevar los resultados del proceso literalmente al siguiente nivel, por ejemplo, planteando las cuestiones de coordinación multinivel que se identifiquen. También participan en la prueba y la promoción del uso generalizado de la mentoría como herramienta estándar entre sus miembros o entre las redes de municipios.

Tema	Ciudad mentorizada	Mentor
Construcción de una ciudad para todos	Capaci y la Associazione Italiana per il Consiglio dei Comuni e delle Regioni d'Europa (AICCRE) - Italia	Mechelen y la Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten (VVSG) - Bélgica
Evaluación estratégica de las necesidades de los residentes migrantes y desarrollo de un enfoque adecuado que tenga en cuenta el género	Saint-Jean-de-la-Ruelle y la Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE) - Francia	La Ciudad de Bruselas y la Asociación Ville et Communes de Bruxelles - Vereniging Stad & Gemeenten Van Brussel (BRULOCALIS) - Bélgica
Construir ciudades inclusivas con los migrantes	La ciudad de Levadia y la Unión Central de Municipios de Grecia (KEDE) - Grecia	Fuenlabrada y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) - España
Fomentar las oportunidades de aprendizaje reglado y no reglado de idiomas para los migrantes	La ciudad de Jelgava con el Latvijas Pašvaldību savienība (LALRG) - Letonia	La ciudad de Schaerbeek y la Asociación de Municipios de la Región de Bruselas-Capital (BRULOCALIS) - Bélgica

Esta guía se ha desarrollado originalmente para acompañar el proceso de mentoría entre las asociaciones de municipios y sus miembros en el marco del proyecto IncluCities, en el que siete asociaciones de municipios y ocho de sus ciudades miembros formaron cuatro programas de mentoría. Partiendo de un análisis de necesidades, cada programa de mentoría realizó tres visitas de orientación y numerosas reuniones en línea para ayudar a la ciudad mentorizada a elaborar un plan de acción para mejorar sus políticas de integración.

Esta guía, producto del proyecto IncluCities, se ha actualizado para difundir la práctica de la mentoría entre ciudades y redes de municipios en el ámbito de las políticas de integración y más allá de él, y apoyar el uso de la mentoría como herramienta de transferencia de conocimientos y aprendizaje.

La guía presenta a los participantes en el proceso de mentoría y ofrece una orientación paso a paso para definir el alcance de este proceso, emparejar a los mentores con sus mentorizados y desarrollar un plan de acción durante una serie de visitas de mentoría.

También cubre posibles adaptaciones del proceso de mentoría y proporciona un anexo con más orientación en forma de breves resúmenes y plantillas para el análisis de necesidades y la planificación de acciones.

Esperamos que esta pequeña guía pueda inspirar y apoyar el aprendizaje entre ciudades en instituciones como las redes y asociaciones de municipios, en proyectos y en contextos más informales.

Los participantes y su papel en IncluCities

El Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CMRE)

Coordina IncluCities y estructura la ejecución del proyecto con el objetivo de ayudar a mejorar las políticas de integración entre sus miembros y probar nuevas herramientas de formación para el aprendizaje mutuo.

Las ciudades mentorizadas

Cuyo objetivo es mejorar aspectos concretos de su trabajo de integración en el tema correspondiente. Junto con los equipos de mentores, identificaron los cambios que querían hacer, planificaron las acciones necesarias para conseguirlos y empezaron a llevarlos a cabo.

La ciudad mentora

Ayudó a la ciudad mentorizada a planificar cómo conseguir el cambio. Lo hizo, en parte, aprovechando su propia experiencia, pero también mediante la escucha, permitiendo a sus iguales explorar sus preocupaciones y desarrollar ideas en confianza con un socio fiable y ajeno a su propia autoridad. Su mentoría los animó a ver lo que hay que cambiar, a identificar las opciones de cambio y los riesgos que conlleva y a avanzar hacia la solución elegida.

Las asociaciones municipales

Proporcionaron apoyo conectando cada proceso de mentoría con su contexto regional o nacional más amplio, por ejemplo, los marcos políticos y legales establecidos en otros niveles de gobierno.

También ayudaron a comprender hasta qué punto los problemas de las ciudades mentorizadas son típicos de otras ciudades. A la inversa, en los objetivos políticos de las asociaciones municipales también influyeron la experiencia de la mentoría y las carencias de apoyo que esta permitió demostrar e identificar.

El grupo de apoyo local

Reunió, en cada ciudad mentorizada, a las partes interesadas más relevantes para lograr el cambio previsto. Participó en el proceso de mentoría desde el análisis de las necesidades hasta la finalización del plan de acción. El grupo incluía a representantes de asociaciones de migrantes y minorías étnicas, y a otros intervinientes, según las necesidades de cada tema: por ejemplo, representantes de empresas y sindicatos, otros grupos de la sociedad civil y expertos académicos. En la medida de lo posible, el grupo de apoyo local de la ciudad mentora es un reflejo de las partes interesadas que se implican por parte de la ciudad mentorizada.

Facilitadores

Proporcionaron apoyo metodológico a lo largo del proceso de mentoría para obtener buenos resultados y permitir que los protagonistas del proyecto se centraran en el contenido de su intercambio. En el caso de IncluCities, los facilitadores fueron aportados por MigrationWork, una consultoría sin ánimo de lucro cuyo objetivo es que la migración beneficie a todas las partes implicadas.

Definir intereses comunes para el programa de mentoría

Una de las principales ventajas de la mentoría es su flexibilidad para adaptarse a las necesidades específicas de apoyo, en nuestro caso, de los municipios que quieren desarrollar sus políticas de integración. Sin embargo, la mentoría y el aprendizaje entre ciudades no suelen consistir en copiar y pegar soluciones que se hayan encontrado en otros lugares, ya que los contextos varían considerablemente de una ciudad y de un país a otro, y requieren una adaptación. Así pues, para que la transferencia de conocimientos sea eficaz, las partes implicadas deben ser conscientes de sus puntos en común y de las diferencias de su marco institucional, su contexto migratorio y su forma de entender la integración.

Cuando la mentoría se da entre miembros de una asociación nacional o regional de municipios, suele haber una sólida base común de condiciones legales, presupuestarias y políticas similares, por ejemplo, y a veces incluso un historial de trabajo previo en este contexto. Sin embargo, a escala transnacional, estos intereses comunes suelen ser menos evidentes, ya que los documentos normativos a escala europea o internacional suelen ser bastante genéricos y carecen de detalles técnicos. No obstante, existen algunos documentos que se han desarrollado a partir del trabajo transnacional entre ciudades, como los [Kits de herramientas para ciudades integradoras](#) y Guías de instrucciones de Eurocities, [el kit de herramientas para la igualdad](#) de la Coalición Europea de Ciudades contra el Racismo, el [Cuestionario de Ciudades Interculturales](#), el [Módulo de formación de PLATFORMA](#) sobre la localización de objetivos de desarrollo sostenible o el [Kit de herramientas del CMRE](#): La igualdad de mujeres y hombres en la vida local.

Puntos de referencia de IncluCities

Los procesos de mentoría pueden basarse en dichas normas y también contribuir a su desarrollo. En IncluCities, MigrationWork elaboró junto con las ciudades y las asociaciones, puntos de referencia temáticos para las áreas cubiertas por los programas de mentoría. Las comparativas se basan en el trabajo de expertos independientes y profesionales del sector, informes y encuestas oficiales y académicas, documentación normativa, estudios de casos y bases de datos de buenas prácticas.

Los marcos de referencia de IncluCities para cada programa de mentoría se desglosaron en **factores clave**, que son las condiciones imprescindibles para el éxito. En conjunto, representan todos los elementos deberían darse en una «ciudad ideal» para tener éxito en el ámbito normativo. Para cada factor clave, se presenta una **justificación** (un breve resumen de las razones por las que este factor es realmente «clave») y unas **preguntas-guía** que ayudan a comprobar si el factor clave está presente en una ciudad. Los **ejemplos de buenas prácticas** ilustran cómo otras ciudades han cumplido o se han acercado a la norma definida. Por último, el punto de referencia también identifica los **factores de contexto**, que son condiciones clave que escapan al control del gobierno local y que hay que tener en cuenta a la hora de evaluar los factores clave en los que debe trabajar la ciudad para alcanzar el nivel de referencia, por ejemplo, la legislación nacional, los presupuestos establecidos a escala regional o nacional y las tendencias migratorias.

Un ejemplo de factor clave en el punto de referencia de IncluCities sobre la oferta de oportunidades regladas y no regladas para el aprendizaje de idiomas

Factor clave	Justificación	Preguntas-guía, consejos y ejemplos
<p>8 Apoyar el aprendizaje no reglado de idiomas a través del voluntariado</p>	<p>El trabajo voluntario ofrece un gran potencial para el aprendizaje de idiomas. Puede llegar a los migrantes a los que no llega la enseñanza reglada o que no disponen de oportunidades de aprendizaje en el aula, y puede brindar un apoyo muy personalizado.</p> <p>Hay una gran variedad de entornos en los que el voluntariado puede apoyar el aprendizaje de idiomas, incluso dentro de los servicios existentes (por ejemplo, encuentros en cafeterías sin cita previa, centros comunitarios, clubes de cocina, apoyo social en el trabajo con migrantes en los sectores de la educación y la salud).</p> <p>Los voluntarios pueden desempeñar funciones como compañeros y mentores lingüísticos, tutores de pequeños grupos o asistentes/apoyo en cursos de idiomas reglados, y pueden trasladar el aprendizaje de idiomas al mundo real.</p> <p>Para aprovechar este potencial, las ciudades pueden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - realizar campañas de captación de voluntarios lingüísticos, también en el marco de iniciativas más amplias de voluntariado; - poner en marcha una red local de voluntariado lingüístico para coordinar las ofertas; - proporcionar un servicio de información sobre las oportunidades de enseñanza no reglada de idiomas (esto también puede formar parte de un servicio más amplio que facilite el acceso a las oportunidades de aprendizaje de idiomas); - proporcionar formación a los voluntarios lingüísticos junto con las organizaciones de voluntariado y de aprendizaje de idiomas - ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar los resultados del aprendizaje de idiomas. 	<p>Preguntas que le ayudarán a evaluar si este factor clave existe en su ciudad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Los migrantes de su ciudad conocen las oportunidades de voluntariado a través de las cuales pueden mejorar sus conocimientos lingüísticos? • ¿Las iniciativas de voluntariado se esfuerzan por implicar a los inmigrantes? • ¿Los proyectos de voluntariado existentes son atractivos para los inmigrantes que viven en sus ciudades? • ¿Ha explorado, junto con las iniciativas de voluntariado, cómo apoyar el aprendizaje de idiomas en estas iniciativas? <p>Consejos prácticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proyecto Erasmus VIME ha desarrollado módulos de formación para voluntarios lingüísticos y otros materiales de apoyo que proporcionan una buena base para empezar a apoyar el aprendizaje de idiomas a través del voluntariado. <p>Ejemplos de buenas prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el proyecto EIL-European Integration Languages- los socios experimentaron con «talleres sociolingüísticos» para el aprendizaje de idiomas en entornos informales, como un coro multicultural o talleres de cocina. https://epale.ec.europa.eu/en/blog/eil-european-integration-languages • En el marco de su proyecto <u>CAMIM</u>, la ciudad de Schaerbeek ha desarrollado, a partir de una consulta con migrantes y organizaciones de migrantes, una plataforma de voluntariado con oportunidades que permiten a los migrantes mejorar sus conocimientos de francés. www.via.brussels/projet-camim

¿Por qué definir intereses comunes?

Un punto de referencia estructura el sistema de mentoría definiendo su alcance y proporcionando un estándar común al que pueden aspirar las ciudades. Puede servir como lista de comprobación para que el mentor y la ciudad mentorizada identifiquen sus puntos fuertes y débiles, y como ayuda para elegir un enfoque. El punto de referencia representa un menú de opciones sobre qué aspectos de la estrategia de la ciudad (es decir, en qué factores clave) debe centrarse el proceso de mentoría. Puede ayudar a definir:

- ¿Qué hay que cambiar? ¿Dónde están las lagunas y los problemas?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes del trabajo actual, sobre los que se puede basar una ciudad?
- ¿Qué objetivos debe perseguir en este ámbito temático?
- ¿Qué medidas prácticas le ayudarán a avanzar hacia esos objetivos?

Al final, son las ciudades y las redes de ciudades que participan en el proceso las que deciden si es necesario o no definir un interés común a través de un punto de referencia. Al igual que con el resto de las herramientas de orientación proporcionadas en esta guía y su anexo, las ciudades que participan en la mentoría deben elegir cuáles tienen sentido para su situación y objetivos y cuáles pueden omitirse (véase también el capítulo 6 sobre posibles adaptaciones del proceso de mentoría).



No se deje intimidar por el punto de referencia! Se trata de una norma ideal basada en las buenas prácticas de un amplio abanico de fuentes, y es poco probable que cualquier ciudad existente la cumpla. Sin embargo, al identificar los factores clave del éxito en un área de acción determinada, la referencia puede ayudarle a comprender mejor cuáles son las opciones que tiene para mejorar sus políticas.

Preparación del proceso de mentoría

Análisis de las necesidades

Un proceso de mentoría debe partir de **las necesidades identificadas por la ciudad mentorizada en un análisis de necesidades específico** (véase la plantilla de análisis de necesidades, ANEXO 2), que idealmente llevará a cabo con todas las partes interesadas pertinentes, incluidos los representantes de los migrantes. Las necesidades son lagunas en cuanto a las políticas o los apoyos o problemas de coordinación que exigen nuevas políticas o la revisión de las existentes. Antes de buscar una ciudad mentora, debe realizarse un proyecto de análisis de necesidades inicial, con el fin de garantizar que la ciudad mentora confíe en poder ayudar en las áreas identificadas como necesidades.

Las necesidades pueden identificarse en sectores específicos de las políticas de integración (por ejemplo, vivienda, empleo, etc.) o en temas transversales (por ejemplo, evaluación, comunicación sobre la migración). El análisis de las necesidades debe explicar claramente el/los problema/s que la ciudad mentorizada desea abordar, su contexto más amplio (por ejemplo, los marcos políticos locales, regionales y nacionales) y los recursos de que dispone (personal, presupuestos). Las asociaciones de municipios pueden proporcionar información clave, en particular sobre los marcos de gobernanza multinivel.

Como parte del análisis de las necesidades, también es importante que las ciudades mentorizadas identifiquen **los obstáculos al cambio**, por ejemplo, en cuanto a los recursos, problemas de coordinación o falta de liderazgo político. Los actores que participarán en el proceso de mentoría también deberían **reflexionar de forma crítica sobre su posición y capacidad para actuar como agentes de cambio** y poner en práctica las ideas que surjan del proceso, y en particular sobre el grado de apoyo que tienen o podrían obtener de los altos cargos y los políticos. Una vez identificada la ciudad mentora, el borrador del análisis de necesidades puede revisarse, con la ayuda del equipo de mentores, y es una buena base para que mentor y mentorizado se comprometan inicialmente (esto también puede incorporarse a la formación que se describe a continuación).

Registrar los puntos fuertes y las experiencias del mentor

Con el fin de encontrar una pareja adecuada para la ciudad mentorizada, los posibles mentores también deberían registrar sus puntos fuertes, experiencias y mejores prácticas particulares, así como el contexto de gobernanza más amplio en el que trabajan, con el apoyo de una asociación de municipios. Se presenta en el ANEXO 3 una plantilla para realizar este paso.

Emparejar a los mentores con los mentorizados

A partir de las necesidades registradas por la ciudad mentorizada, debe ser posible emparejarla con un mentor adecuado. Este emparejamiento se producirá en contextos muy diferentes y gracias a información más o menos detallada. Si forma parte de la preparación de una solicitud de financiación, habrá menos tiempo que cuando se determinan las parejas de mentoría en el contexto de una convocatoria dentro de una red de ciudades. En todos los casos, es importante identificar criterios claros para el proceso de emparejamiento. Además de observar las coincidencias entre los problemas de las ciudades mentorizadas y la experiencia de las mentoras, también es útil considerar si ambas partes tienen perfiles demográficos/sociales/económicos similares o si operan en contextos de gobernanza multinivel similares.

Formación para la mentoría

Se recomienda encarecidamente una sesión de formación con todas las partes implicadas en el proceso de mentoría, en la que se trate de aclarar el papel de cada socio, el método de orientación y el calendario del proceso. La generación de confianza entre el mentor y el mentorizado es fundamental para el proceso de mentoría, y la formación presencial puede ser un primer paso en este sentido.

La formación puede abordar cuestiones como:

- ¿Qué es la mentoría entre ciudades y redes de municipios y cuáles son los beneficios?
- ¿Cuáles son las responsabilidades de cada socio en el proceso de mentoría?
- ¿Cuáles son las principales etapas del proceso de mentoría?
- ¿Qué documentos apoyan el proceso de mentoría?
- ¿Cuáles son las expectativas de todos los socios implicados?

En IncluCities, dos medias jornadas de formación en línea sirvieron para brindar una introducción a la mentoría, así como oportunidades para que las partes implicadas se conocieran entre sí, finalizaran su trabajo sobre los puntos de referencia temáticos y definieran el alcance temático de su trabajo.

Perfeccionar el análisis de necesidades y definir el alcance del proceso de mentoría

La formación también puede incorporar un primer taller en el que los mentores y los alumnos puedan aportar detalles adicionales más centrados en el tema de cada asociación de mentoría (lo que permitirá comprender mejor los objetivos, los recursos existentes, quién debe participar y cuáles son los obstáculos para el cambio), y que conformará la base para la planificación detallada del proceso. La participación de la red de apoyo local y de la asociación de la ciudad aportará mayor profundidad al análisis.

En este punto se deben concretar los objetivos de la ciudad mentorizada en que habrá que centrarse, y qué aspectos de la práctica de la ciudad mentora pueden resultar más útiles a la ciudad mentorizada para realizar este cambio.

Participación de las partes interesadas y creación de un grupo de apoyo local

En el sistema de mentoría es importante conseguir que todas las partes interesadas acompañen todo el proceso, idealmente desde el análisis inicial de necesidades hasta el plan de acción finalizado. El grupo local de partes interesadas debe incluir siempre a representantes de los migrantes, pero el perfil de los demás participantes suele depender del propio tema y del alcance del plan de acción propuesto. Diseñar conjuntamente el plan de acción con las partes interesadas e incluirlas en el proceso de mentoría garantizará que todas las perspectivas relevantes estén incluidas a la hora de definir los problemas y las mejores formas de abordarlos.

En IncluCities, la mayoría de las ciudades mentorizadas formaron un grupo de apoyo local que, en algunos casos, tuvo su reflejo en un grupo similar por parte del equipo de mentores. Estos grupos de apoyo tuvieron una aportación clave en el proceso de planificación de la acción y formaron parte de las visitas de mentoría. En algunos casos, la participación de las partes interesadas también contribuyó a llevar a un nuevo nivel las relaciones entre la administración municipal y las partes interesadas.

Garantizar el compromiso político

En una fase temprana del proceso, cuando la ciudad mentorizada/la que planifica la acción/ está definiendo sus necesidades, es importante conseguir el compromiso de los líderes políticos. Si existe la posibilidad de que el liderazgo político cambie

durante la vida del proyecto, es prudente buscar cierto grado de apoyo entre los partidos, si es posible. Este apoyo debe incluir tanto el desarrollo como la aplicación del plan de acción una vez aprobado. El proceso de mentoría puede ser una buena oportunidad para consolidar el compromiso político, por ejemplo, organizando foros e intercambios entre políticos del lado del mentor y del mentorizado.

En IncluCities, por ejemplo, el alcalde de Capaci, Pietro Puccio, dio un fuerte impulso al plan de acción y lo adoptó desde el principio. Este liderazgo político fue fundamental para asegurar el interés, el compromiso y la cooperación de múltiples actores de la ciudad. Además, se incluyó en el proceso a varias redes de apoyo local existentes para dar soporte al lanzamiento del proyecto piloto «Buddy Project», que Capaci decidió transferir desde su ciudad mentora, Mechelen.

5

El proceso de mentoría

Esta es la parte central del proceso de mentoría, en la que se definen las acciones para cumplir los objetivos identificados en el análisis de necesidades.

Las visitas de mentoría sirven para conocer mejor los retos y recursos de la ciudad mentorizada. Reúnen a la ciudad y la asociación mentoras, a la ciudad y la asociación mentorizadas y a la red local de apoyo de las partes interesadas. Las visitas a la ciudad mentora pueden permitir al mentorizado comprobar en detalle cómo funcionan los procesos y proyectos allí y comprender más fácilmente lo que podría ser transferible y lo que no.

Las visitas de mentoría combinan visitas presenciales con conversaciones con las partes interesadas y debates más conceptuales dentro del equipo del mentor. Se trata de misiones de investigación para comprender los retos de la ciudad mentora o la

mentorizada en sus contextos sociales, urbanos y políticos reales, y encontrar las mejores soluciones para afrontarlos.

Pero no se trata solo de investigar los hechos. La visita de un equipo internacional también puede contribuir a cambiar las actitudes ante los retos señalados por la ciudad mentorizada, tanto para las autoridades como entre las partes interesadas. Puede dar mayor visibilidad a los temas tratados y crear o consolidar el apoyo político y social y puede animar también a los actores dentro y fuera de la administración de la ciudad mentorizada a formar alianzas para apoyar el cambio propuesto. A más largo plazo, puede impulsarles a convertirse en aliados en el proceso de aplicación de las nuevas políticas. Además, las visitas a la ciudad mentora pueden dar a conocer el trabajo que realizan y ofrecer oportunidades para la reflexión.



A tener en cuenta: el proceso de mentoría puede terminar con un plan de acción finalizado, o puede ir más allá y abarcar la fase de ejecución. En este último caso, el papel del mentor sería el de apoyar y ayudar a supervisar la ejecución de las acciones.

Se pueden planificar varias visitas de mentoría, en las que cada una puede representar las diferentes etapas del proceso de planificación y aplicación del cambio político. Tiene sentido realizar una visita tanto a la ciudad de los mentores como a la mentorizada. Si es posible organizar tres visitas, la primera y la última deberán organizarse en la ciudad mentorizada.

En IncluCities, se realizaron dos visitas presenciales de mentoría, de dos días de duración, una a la ciudad de mentorizada y otra a la mentora. Debido a la pandemia, también se organizó otra «visita» virtual a la ciudad mentorizada.



Cada visita debe planificarse cuidadosamente de antemano, para determinar qué necesitan ver los visitantes y con quién deben hablar.

Las visitas que se describen a continuación recogen solo los aspectos más destacados del proceso de mentoría. Entre viajes es necesario colaborar en línea, por ejemplo, para preparar la parte técnica de las visitas y trabajar en los borradores del plan de acción.

A continuación, describimos de forma esquemática un conjunto de tres visitas de mentoría y cómo contribuirían al desarrollo de un plan de acción.

**1ª
visita**

Ciudad mentorizada: preparación del terreno

La primera visita a la ciudad mentorizada debe servir para que los mentores conozcan el contexto local y para que elaboren un primer borrador de las acciones resultantes de la interacción con los representantes de la ciudad mentorizada y las partes interesadas.

- Recapitulación por parte de la ciudad y la asociación mentorizadas de los temas clave del análisis de necesidades, preguntas aclaratorias que se responderán durante la visita.
- Entrevistas y grupos de discusión para identificar posibles acciones y obstáculos, que incluyan a la red de apoyo local.
- Presentación de buenas prácticas de la ciudad mentora.
- Taller de planificación de la acción con el grupo local de partes interesadas.

La reunión debe dar lugar a una primera lista de acciones a desarrollar, a partir de la plantilla de planificación de acciones (véase el anexo). Después de la reunión, la ciudad mentorizada centra su trabajo en perfeccionar su plan de acción, junto con la ciudad mentora y la red de apoyo local. Este paso también implica la consulta a los departamentos pertinentes de la ciudad y a los socios externos para añadir detalles, modificar las acciones y obtener opiniones más amplias sobre si las acciones previstas son viables.

2ª visita

Ciudad mentora: inspiración

- Introducción al contexto de la ciudad mentora: preguntas aclaratorias que se responderán durante la visita.
- Entrevistas y grupos de discusión para identificar posibles acciones y obstáculos, que incluyan a la red de apoyo local.
- Visitas y presentaciones de buenas prácticas de la ciudad mentora (esto puede registrarse previamente en la plantilla de buenas prácticas, ANEXO 4).
- Taller de planificación de la acción: revisión del plan de acción de la ciudad mentorizada a partir de la visita de la ciudad mentora y de las nuevas ideas que se hayan generado.

3ª visita

Ciudad mentorizada: consolidación del plan de acción

La última visita a la ciudad mentorizada debe servir para aclarar algunos detalles finales del plan de acción y pensar en su aplicación. Puede incluir los siguientes elementos:

- Recapitulación por parte de la ciudad y la asociación mentorizadas sobre los temas pendientes de aclarar en el plan de acción.
- Entrevistas y grupos de discusión para identificar el potencial, en particular con los actores clave para la aplicación del plan de acción.
- Presentación del plan de acción final en presencia de los políticos y de las partes interesadas locales.

Después de las visitas de mentoría

Ahora la ciudad puede empezar a trabajar para hacer realidad su plan de acción, empezando por un proceso de aprobación formal dentro de la administración municipal. Las ciudades tendrán diferentes capacidades y recursos para aplicar el plan de acción, pero para todos los socios, esta fase de preparación es crucial para hacer realidad el cambio. El diálogo constante con los mentores ayudará a las ciudades a mantenerse el foco en este objetivo mientras llevan a cabo los primeros pasos de la aplicación.

Posibles adaptaciones del proceso de mentoría

El proceso de mentoría expuesto en este documento se deriva del diseño específico del proyecto IncluCities. Puede adaptarse a diferentes contextos de diversas maneras, en función de las necesidades de los participantes.

Opciones de adaptación que pueden plantearse:

- **Un enfoque diferente para la mentoría:** las visitas no tienen que centrarse específicamente en la planificación de la acción. También pueden utilizarse para hacer el análisis de necesidades, revisar aspectos del trabajo de integración o como parte de la evaluación de iniciativas.
- **Cambiar el orden o el número de visitas:** Como se ha indicado anteriormente, el número de visitas y las formas de interacción pueden adaptarse a los objetivos específicos de un proceso de mentoría. Puede durar 1 o 5 años y constar de 2 o 10 reuniones. Sin embargo, creemos que las visitas tanto a la ciudad mentora como a la mentorizada son importantes.
- **Mentoría sin un punto de referencia:** los puntos de referencia son una excelente manera de estructurar la reflexión sobre la integración y la planificación de la acción, pero pueden no ser esenciales. Si ambos socios del proceso están de acuerdo en el enfoque del trabajo, y están seguros de que entienden las buenas prácticas en esta área, puede que no necesiten un punto de referencia. Sin embargo, sirven para ahorrar tiempo. Esto se debe a que tienen la ventaja de estar redactados con una amplia perspectiva de actuaciones, y cubren todas las posibles áreas de acción. De esta manera, si el proceso de planificación arroja nuevas demandas inesperadas, es probable que el punto de referencia ya las cubra.
- **Mentoría organizada por las asociaciones de municipios:** Las asociaciones de municipios son ideales para mediar en acuerdos de mentoría entre sus miembros para mejorar la práctica de la integración. Estos acuerdos pueden adoptar formas diferentes a las expuestas aquí. Pueden ser mecanismos de apoyo e intercambio de aprendizaje a largo plazo, o bien ejercicios de resolución de problemas a corto plazo. Sin embargo, los elementos básicos de la mentoría siguen siendo: escuchar, aclarar, hacer preguntas, actuar de caja de resonancia y, fundamentalmente, ser independiente de las estructuras de gestión, etc.
- **Más allá de la mentoría:** para diseñar formas multilaterales de aprendizaje y apoyo mutuo entre ciudades con niveles de experiencia similares, una comunidad para compartir prácticas puede ofrecer un marco más útil que la mentoría para debatir los retos técnicos y encontrar soluciones conjuntamente en todas las ciudades participantes. En una comunidad para compartir prácticas, todas las ciudades contribuyen con su experiencia, habilidades y conocimientos y aprenden del resto de participantes. Pueden estructurarse de forma similar a la mentoría, con puntos de referencia, visitas de estudio y desarrollo de planes.

Anexos

ANEXO 1 - Mentoría: algunos puntos clave

¿Qué ofrece un mentor?

- Una nueva perspectiva sobre lo que hace el mentorizado y cómo lo hace.
- La capacidad de escuchar con confianza los aspectos del trabajo que preocupan al mentorizado.
- Orientación amistosa e imparcial.
- Alguien en quien probar ideas.
- Su propia experiencia de éxito y fracaso y la voluntad de compartirla honestamente.
- Ayudar en la toma de decisiones sugiriendo otras opciones, basadas en su propia experiencia.
- Comentarios sinceros y constructivos.
- Apoyo y ánimos.

Los mentores no

- dan asesoramiento profesional o jurídico.
- ofrecen consejo o imparten formación.
- hacen *coaching* (¡aunque este aspecto no está tan claro!).
- hacen terapia.
- participan directamente en la solución de los problemas de los mentorizados
- animan al mentorizado a creer que el mentor puede resolver todos sus problemas.
- toman decisiones en nombre del mentorizado.
- asumen la responsabilidad del éxito del proyecto del mentorizado.

¿Qué hace un mentor?

- Escucha para comprender.
- Hace preguntas para aclarar:
 - ¿he entendido bien?
- Pregunta sobre las opciones:
 - ¿De qué otra manera podría hacerlo?
 - ¿Qué pasaría si...?
 - ¿Qué más se puede hacer?
- Aclara lo que el mentorizado quiere hacer.
- Negocia con el mentorizado lo que el mentor debe hacer a continuación ¡y lo hace!.

Los mentores tiran, no empujan:

Tirar

- Escuchar para comprender
- Hacer preguntas
- Parafrasear y resumir
- Sugerir opciones
- Expresar su opinión
- Ofrecer orientación

Empujar

- Asesorar
- Enseñar
- Contar

ANEXO - 2 Plantilla de análisis de necesidades

La siguiente plantilla de análisis de necesidades sirve para identificar las carencias en las ciudades mentorizadas y cotejarlas con la información de contexto proporcionada por las asociaciones de municipios mentorizadas.

Mentorizados: Análisis de necesidades, contexto local y nacional	
¿Qué reto/problema/necesidad de su ciudad (en el ámbito de las políticas de integración) quiere abordar en este proyecto? (por favor, intente ser lo más concreto posible)	
¿Hay algún tema transversal (por ejemplo, comunicación, evaluación, participación, etc.) que le gustaría que se abordara además de un enfoque temático?	
¿ Por qué le gustaría abordar la necesidad que ha identificado anteriormente (por ejemplo: pruebas de carencias o mal funcionamiento de las políticas actuales aportadas por los migrantes, la población general, los investigadores o el personal del ayuntamiento)?	
¿Qué cree que podría aprender de otras ciudades para afrontar este reto?	
Como resultado del proceso de mentoría, ¿qué impacto/ resultado que sirviera para abordar los desafíos identificados anteriormente le gustaría ver en su ciudad (o región)?	
¿Cuáles son los interlocutores clave ajenos a su departamento con los que tiene que trabajar para afrontar el reto que ha planteado? <i>Por ejemplo: otros departamentos del ayuntamiento, otros niveles de gobierno, actores privados, sociedad civil, grupos de migrantes.</i>	
¿Existe alguna dificultad a la hora de trabajar con estos otros interlocutores ? ¿Es necesario reforzar alguna relación?	
¿Qué recursos y fortalezas puede aprovechar para afrontar el desafío?	
¿Cuáles son los mayores obstáculos para su ciudad a la hora de afrontar este desafío? (por ejemplo, financiación, conocimientos, compromiso político, cooperación, ...)	
¿Quiénes son las personas que deben participar en a) la creación y b) la aprobación del plan de acción desarrollado en IncluCities para que se aplique con éxito?	
¿Cómo cree que el proceso de mentoría puede ser beneficioso para su proyecto, además del aprendizaje? Por ejemplo, ¿desea aumentar el perfil del trabajo a nivel local, o conseguir un compromiso político con el trabajo?	

El contexto local

¿Cómo ha evolucionado la migración en su ciudad en los últimos años? ¿Cuáles han sido las principales tendencias y problemas?

Contexto migratorio local actual

- Número de habitantes de su ciudad.
- Número de personas de origen migrante/nacidas en el extranjero/extranjeros en su ciudad.
- Principales nacionalidades y grupos de estatus (por ejemplo, refugiados, solicitantes de asilo, migrantes económicos, ...) en la ciudad.

¿Cuál es la cuantía aproximada del **presupuesto anual municipal** de su ciudad?
¿Y cuál es (si lo sabe) la proporción de esta cantidad (o la cantidad real) dedicada a la labor de integración y a los servicios para población migrante/refugiada?

Cuáles son los principales avances en cuanto a políticas, iniciativas e instituciones de su ciudad relevantes para el tema específico identificado anteriormente, por ejemplo:

- Contenido principal del concepto/estrategia de integración de su ciudad, si procede.
- Políticas sectoriales pertinentes.
- Instituciones financiadas o apoyadas por el municipio.
- Principales redes de ONG u organizaciones.
- Relaciones formales entre la ciudad y las ONG de migrantes (por ejemplo, órgano consultivo, ONG de migrantes como proveedores de servicios...).
- Principales grupos de migrantes.

¿Hay otros factores importantes sobre su ciudad?

¿Existe alguna cuestión particular, sensibilidad o preocupación local en relación con la migración que pueda ser relevante para este diálogo?

Por ejemplo:

- Sensibilidades en torno al trabajo de la ciudad con la población migrante.
- Actitudes del público.
- Competencia entre agencias que pueda socavar la cooperación.
- Financiación y cuestiones presupuestarias.
- Competencias de la administración municipal.
- Legislación que afecte a su trabajo, ahora o en el futuro.
- Otros (desarrolle).

Contexto nacional/regional y papel de las asociaciones de municipios

<p>¿En qué medida el contexto político y migratorio de la ciudad mentorizada es típico de las ciudades que representa? ¿En qué medida se diferencia de otras ciudades? <i>(Piense en esto desde la perspectiva de reproducir los resultados del aprendizaje con otros miembros; describa las similitudes y diferencias).</i></p>	
<p>¿Cuál es la relación de su asociación (competencias y relaciones formales e informales) con los gobiernos regional y nacional en el ámbito de las políticas? (por ejemplo, participando en un mecanismo de consulta formal, etc.).</p>	
<p>En un ámbito de políticas determinado, ¿en qué medida los gobiernos nacionales (y, en su caso, regionales) proporcionan un marco político de apoyo a las autoridades locales (por ejemplo, mediante consultas, coordinación, intercambio de información, desarrollo de capacidades, financiación, etc.)?.</p>	
<p>En el ámbito de las políticas en cuestión, ¿en qué medida comparten los gobiernos locales y nacionales (y en su caso, regionales) los mismos objetivos en cuanto a políticas?</p>	
<p>¿Existen otros factores importantes sobre su contexto regional/nacional? ¿Existen problemas, sensibilidades o preocupaciones particulares a nivel nacional/regional en relación con la migración que puedan ser relevantes para el proceso de mentoría? Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sensibilidades en torno al trabajo de las ciudades con la población migrante. ● Actitudes del público. ● Competencia entre agencias que pueda socavar la cooperación. ● Financiación y cuestiones presupuestarias. ● Competencias de las administraciones municipales. ● Legislación que afecte a su trabajo, ahora o en el futuro. ● Otros (desarrolle). 	
<p>¿Cuáles son las principales actividades de su asociación de municipios para fomentar el aprendizaje mutuo entre sus miembros en la zona en cuestión y, si es pertinente, más allá?</p>	

ANEXO 3 - Fortalezas y experiencias de las ciudades mentoras y su contexto local y nacional

La siguiente plantilla puede utilizarse para identificar las áreas en las que una ciudad mentora podría prestar apoyo.

Mentores: Fortalezas y experiencias y su contexto local y nacional	
¿En qué áreas políticas considera que su ciudad está especialmente experimentada ?	
¿Qué proyectos y políticas en este ámbito consideraría como buenas prácticas que pueden ser y merecen ser reproducidas en otras ciudades? (Explique por qué)	
¿Qué otros actores ajenos a su departamento (por ejemplo, organizaciones de migrantes, organizaciones empresariales, sindicatos) serían relevantes para que su ciudad asumiera un papel de mentor en el tema o temas mencionados anteriormente?	

El contexto local	
¿ Cómo ha evolucionado la migración en su ciudad en los últimos años? ¿Cuáles han sido las principales tendencias y problemas?	
<p>Contexto migratorio local actual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de habitantes de su ciudad. • Número de personas de origen migrante/nacidas en el extranjero/extranjeros en su ciudad. • Principales nacionalidades y grupos de estatus (por ejemplo, población refugiada, solicitantes de asilo, población migrante económica, ...) en la ciudad. 	
<p>¿Cuál es la cuantía aproximada del presupuesto anual municipal de su ciudad?</p> <p>¿Y cuál es (si lo sabe) la proporción de esta cantidad (o la cantidad real) dedicada a la labor de integración y a los servicios para población migrante/refugiada?</p>	
<p>Cuáles son los principales avances en cuanto a políticas, iniciativas e instituciones de su ciudad relevantes para el tema específico identificado anteriormente, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenido principal del concepto/estrategia de integración de su ciudad, si procede. • Políticas sectoriales pertinentes. • Instituciones financiadas o apoyadas por el municipio. • Principales redes de ONG u organizaciones. • Relaciones formales entre la ciudad y las ONG de migrantes (por ejemplo, órgano consultivo, ONG de migrantes como proveedores de servicios...). • Principales grupos de migrantes. 	

<p>¿Hay otros factores importantes sobre su ciudad? ¿Existen cuestiones particulares, sensibilidades o preocupaciones locales en relación con la migración que puedan ser relevantes para IncluCities? Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sensibilidades en torno al trabajo de la ciudad con la población migrante. ● Actitudes del público. ● Competencia entre agencias que pueda socavar la cooperación. ● Financiación y cuestiones presupuestarias. ● Competencias de la administración municipal. ● Legislación que afecte a su trabajo, ahora o en el futuro. ● Otros (desarrolle). 	
--	--

Contexto nacional/regional y papel de las asociaciones de municipios

<p>¿En qué medida el contexto político y migratorio de su ciudad miembro es típico de las ciudades que representa? ¿En qué medida difiere de otras ciudades? . <i>(Piense en esto desde la perspectiva de reproducir los resultados del aprendizaje con otros miembros; describa las similitudes y diferencias).</i></p>	
<p>¿Cuál es la relación de su asociación (competencias formales y relaciones formales e informales) con el gobierno regional y nacional en el ámbito de las políticas? (por ejemplo, participación en un mecanismo de consulta formal, etc.).</p>	
<p>En un ámbito de políticas determinado, ¿en qué medida los gobiernos nacionales (y, en su caso, regionales) proporcionan un marco político de apoyo a las autoridades locales (por ejemplo, mediante consultas, coordinación, intercambio de información, desarrollo de capacidades, financiación, etc.)?.</p>	
<p>En el ámbito de las políticas en cuestión, ¿en qué medida comparten los gobiernos locales y nacionales (en su caso, regionales) los mismos objetivos en cuanto a políticas?.</p>	
<p>¿Existen otros factores importantes sobre su contexto regional/nacional? ¿Existen problemas, sensibilidades o preocupaciones particulares a nivel nacional/regional en relación con la migración que puedan ser relevantes para IncluCities? Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sensibilidades en torno al trabajo de las ciudades con la población migrante. ● Actitudes del público. ● Competencia entre agencias que pueda socavar la cooperación. ● Financiación y cuestiones presupuestarias. ● Competencias de la administración municipal. ● Legislación que afecte a su trabajo, ahora o en el futuro. ● Otros (desarrolle). 	
<p>¿Cuáles son las principales actividades de su asociación de municipios para fomentar el aprendizaje mutuo entre sus miembros en la zona en cuestión y, si es pertinente, más allá?</p>	

ANEXO 4 - Análisis de buenas prácticas

La presentación de buenas prácticas de ciudades puede ser una herramienta útil de aprendizaje. Definimos las buenas prácticas como una iniciativa (política, proyecto, servicio, actividad) que haya tenido éxito en un lugar y tenga cierto potencial para ser transferida a otro lugar. La siguiente plantilla puede ayudarle a asegurarse de que los aspectos clave y el contexto sean comprendidos por compañeros ajenos a su propio contexto.

¿Nombre/título de la buena práctica?	
¿De dónde proviene? <ul style="list-style-type: none"> • Ciudad/zona geográfica 	
Agentes de liderazgo <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién dirige la práctica? 	
Contexto y justificación <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué surgió la práctica? ¿Qué desafío se estaba abordando? • ¿A quién pretende beneficiar la práctica (población objetivo)? • ¿Qué se esperaba conseguir? 	
Descripción <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo comenzó la práctica? • ¿Qué es lo que ya existía que ayudó al éxito de la práctica (condiciones previas al éxito)? • ¿Cuáles fueron las principales actividades? • ¿Quién hizo el trabajo necesario? (organismos y socios clave). 	
Recursos necesarios (aportaciones) <ul style="list-style-type: none"> • Qué recursos se necesitan para ello: financiación, personal, voluntarios, socios, etc. 	
Resultado (resultados, beneficios) <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién se ha beneficiado y cómo? • ¿Qué cambio concreto ha producido en su grupo objetivo? • ¿Hubo evaluación/supervisión? (Si es así, ¿cuáles fueron los resultados?) 	
Factores de éxito <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que ya debe existir para que ésto pueda avanzar? (condiciones previas al éxito). • ¿Qué es lo que mejor ha funcionado/ha tenido más éxito? 	
Riesgos y desafíos <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron los mayores desafíos y cómo se superaron? • ¿Cuáles son los mayores riesgos para una práctica como ésta? 	
Transferibilidad <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué debe haber para que esta práctica sea posible en otra ciudad? (Condiciones previas al éxito). • ¿Cuáles son las cosas que las ciudades que quieren desarrollar una práctica similar deben hacer o no deben hacer? 	
Contacto <ul style="list-style-type: none"> • Persona de contacto y puesto) 	
Más información <ul style="list-style-type: none"> • Sitios web, informes, información interesante, vídeos, etc. 	

ANEXO 5 - Creación de una red de apoyo local

Una red de apoyo local de partes interesadas dentro y fuera del municipio que son fundamentales para abordar con éxito los retos que pretende abordar el programa de tutoría. Esta red, inspirada en el modelo de Grupo de Apoyo Local desarrollado en el programa URBACT, desempeñará un papel fundamental en el desarrollo de un plan de acción, así como en el seguimiento de los avances en su aplicación.

¿Quién debe formar parte de la Red de Apoyo Local?

La red de apoyo local (RAL), con un máximo de diez miembros para garantizar una interacción y compromiso reales, debe incluir a los principales interesados en el problema o las cuestiones políticas que la ciudad mentorizada pretende abordar. No es necesario duplicar las estructuras consultivas o los grupos de discusión existentes; este grupo informal se convoca específicamente para asesorar y apoyar al municipio en la realización del plan de acción.

Los miembros de la RAL pueden ser actores que participan en el proceso habitual de toma de decisiones de la ciudad, o aquellos que habitualmente se encuentran fuera de él. Sin embargo, lo ideal es que tengan al menos alguna experiencia de trabajo en diálogo con las autoridades de la ciudad, en proyectos anteriores o recibiendo apoyo de la ciudad. Pueden ser, por ejemplo, representantes de:

- Asociaciones comunitarias o de residentes, tanto de migrantes como de no migrantes.
- ONGs y otros organismos de la sociedad civil (incluido el sector privado) que trabajen en cuestiones de integración .
- Organismos públicos que trabajen en este ámbito a escala local, posiblemente incluyendo a funcionarios clave del ayuntamiento.

¿Cuál debe ser su papel?

- Ayudar a identificar lo que la ciudad puede ofrecer al proyecto en forma de buenas prácticas, herramientas existentes, visitas presenciales, políticas y otras experiencias.
- Ayudar a difundir los resultados del proyecto a un público local más amplio y garantizar que los usuarios finales tengan voz en el proceso de toma de decisiones.
- Contribuir a las conversaciones.
- Ayudar a preparar las visitas de mentoría.
- Ayudar a la ciudad, con su mentor, a elaborar su plan de acción.

¿Cuánto tiempo debe durar?

- La RAL debe ser una estructura ligera, cuyo único coste sea el lugar de celebración, el catering y quizás los gastos de asistencia. Se puede reactivar fácilmente y acoger a nuevos miembros. Lo ideal sería que durara lo suficiente para llevar a cabo la aplicación del plan de acción de la ciudad.

Al comunicarse con personas y estructuras ajenas al ayuntamiento, la RAL puede ayudar a:

- Mostrar que el proceso de toma de decisiones es transparente y cuenta con la participación de diferentes voces.
- Confirmar la participación y el trabajo de las partes interesadas del ayuntamiento.
- Atraer la atención de las autoridades de financiación.
- Presentarse como un buen ejemplo para otras ciudades que trabajan en temas relevantes.
- Ganar interés y confianza en los residentes.

ANEXO 6 - Plantilla de planificación de la acción

Plan de mentoría (título): Ciudad mentorizada: Ciudad mentora: Fecha/Versión:					
1. ACCIONES (Lo que hará para satisfacer las necesidades identificadas)	2.RESULTADOS (Qué resultados espera de cada una de estas acciones)	3. MARCO TEMPORAL (¿Cuándo se llevarán a cabo las acciones?)	4.¿QUIÉN LIDERA? (Para cada acción)	5. RECURSOS Y SOCIOS (Personal, socios, financiación que se utilizará)	6. EVALUACIÓN DEL ÉXITO (¿Qué demostrará que hemos tenido éxito?)
1.					
2.					
3.					

inlucities

M **W** MigrationWork CIC
working with change

Socios de Inlucities



INLUCITIES
CCRE-CMRE
Consejo de Municipios y Regiones de Europa
1 Square de Meeûs
B - 1000 Bruselas
@InlucitiesEU
@InluCitiesCEMR
www.inlucities.eu