



Gestionar la diversidad,
integración e inclusión en
OPENCities



OPEN **Cities**

Gestionar la diversidad,
integración e inclusión
en OPENCities

La presente es parte de una colección de cuatro publicaciones preparadas en 2010 por el British Council. Cada publicación se centra en una cuestión clave desarrollada en el proyecto OPENCities (Ciudades Abiertas), ilustrándola con casos prácticos de las ciudades participantes en el proyecto y en los estudios relacionados, así como de otras ciudades consideradas de interés.

- **Comprender OPENCities.**
- **Liderazgo y gobernanza de OPENCities.**
- **Internacionalización de OPENCities.**
- **Gestión de la diversidad en OPENCities.**

Gestionar la diversidad, integración e inclusión en OPENCities presenta el estudio de casos de Nueva York, Bombay, Sídney, Barcelona y Los Ángeles.

Primera edición: 2010
British Council
Martínez Campos 31
28010 Madrid

Autor: Greg Clark

Editor: Tony Buckby

Traductor: Luis Alfonso
Sánchez López

© British Council

Diseño: www.baetica.com

ISBN: 978-84-613-8852-3

D.L.: M-3212-2011

Impresión: LERKO PRINT S.A.

Agradecimientos

El autor le está muy agradecido a las siguientes personas, quienes ofrecieron consejo, entrevistas, apoyo, material y experiencias personales en la investigación de los estudios de caso mostrados en esta publicación: **Melissa Franqui**, Socia Veterana de la Thurgood Marshall Academy y la Abyssinian Development Corporation; **Rosemary Scanlon**, catedrática de Economía, Shack Institute of Real Estate, Nueva York; **Ester Fuchs**, catedrática de Ciencias Políticas y Administración Pública, Columbia University, New York; **Joe Salvo**, Demógrafo Jefe, Nueva York; **Devika Mhadevan**, Directora Ejecutiva, Mumbai Mobile Crèches; **Doctor AM Pethe**, Departamento de Economía, Universidad de Bombay; **Susana Ng**, Manager, Departamento de Planificación Social y Desarrollo Comunitario, Sidney; **Deborah Kempe**, Urbanista Veterano, Gobierno de Nueva Gales del Sur; **Phillip Raskall**, Unidad Principal para el Desarrollo Económico, Sidney; **Anna Molero**, Directora General, Barcelona Activa; **Lorenzo Dipietro**, Porta 22, Barcelona Activa; **Mateu Hernández**, Director General, Promoción Económica, Ayuntamiento de Barcelona; **Sergio Gascón**, Director Ejecutivo, Los Angeles Minority Business Enterprise Centre (MBEC); **Jack Kyser**, Economista Fundador y **Kimberly Ritter**, Economista Asociada, Kyser Centre for Economic Research, Los Ángeles. Se le dedica un agradecimiento muy especial a Joe Huxley, el investigador de gran parte del contenido que ha permitido crear esta publicación.

El autor

Greg Clark es un asesor internacional sobre desarrollo urbanístico y asesor jefe del proyecto OPENCities del British Council. En la actualidad desempeña diversas funciones de primer nivel, entre las que se encuentran el de Asesor Principal en el Desarrollo Urbanístico, Regional y Económico del Ministerio para las Comunidades y el Gobierno Local, Gobierno del Reino Unido, Miembro Veterano del ULI Europa/EMEA/India, presidente del Foro sobre Agencias del Desarrollo y Estrategias de Inversión del programa LEED de la OCDE y catedrático de la Cass Business School City University de Londres.

www.gregclark.com

Exención de responsabilidad

El British Council no se responsabiliza del contenido de ningún sitio web externo citado en esta publicación.

Prólogo: Gestionar la diversidad, integración e inclusión en OPENCities.

Francesca Froy, OECD LEED

Como dijo la urbanista Jane Jacobs: «Las ciudades están, por definición, llenas de desconocidos» (1961). Las ciudades acogen muchos tipos diferentes de personas, que se establecen en ellas provenientes de distintos lugares para trabajar en sectores diversos y entablar nuevas relaciones entre una pléthora de diferentes grupos de interés. Una Ciudad Abierta es particularmente efectiva si acoge recién llegados, no solo desde otras zonas de sus propios países sino también de fuera de sus fronteras. Es así como las ciudades abiertas pueden mejor aprovechar las capacidades, la innovación y las conexiones globales que los inmigrantes y multinacionales proporcionan a la economía de la ciudad. Estar abierta a la inmigración y al comercio internacional continúa siendo una capacidad necesaria para el éxito de cualquier ciudad, incluso después de la actual recesión económica. Los análisis muestran que las ciudades que se encuentran en la última etapa de su recuperación son aquellas que se han mantenido abiertas al comercio y al intercambio (URBACT, 2010), poseedoras de una economía diversa y de una mano de obra innovadora y adaptable. (Froy & Giguere, 2010).

Lograr ser una *ciudad abierta* no es, sin embargo, un proceso sencillo. Para que

se maximicen las ventajas potenciales de la inmigración, es crucial que las ciudades dispongan de mecanismos capaces de asegurar la incorporación de los recién llegados a la vida urbana, particularmente a los mercados laborales locales. Paradójicamente, a la vez que la migración está creciendo en importancia global, hay pruebas preocupantes de que las oportunidades laborales para los inmigrantes internacionales parecen más desfavorables que hace unos años en algunos países, problema acentuado por la recesión económica internacional (OECD, 2009a, 2010a).

Este libro presenta el modo en que cinco ciudades mundiales (Barcelona, Los Ángeles, Bombay, Nueva York y Sídney) gestionan su diversidad para evitar la segregación y la polarización y fomentar la integración y la inclusión. Pese a que las políticas de inmigración se determinan, diseñan y financian a nivel nacional, la intervención local y urbana es esencial para lograr la integración de inmigrantes internacionales ya que el impacto de dichas políticas, tanto en los inmigrantes como en la sociedad, se experimenta a nivel local, donde interaccionan otras áreas de actuación como las del mercado de trabajo y el desarrollo económico.

En cada ciudad, las agencias y líderes locales (gobierno local, instituciones de empleo y capacitación, agencias de desarrollo económico y el sector sin ánimo de lucro) deben superar las complejas barreras que pueden reducir la participación satisfactoria de los recién llegados a la vida urbana. Un buen liderazgo urbano es crucial para aglutinar estas acciones bajo una estrategia común y para proporcionar un enfoque definido sobre la prioridad de los recursos. La ciudad de Sídney, por ejemplo, lanzó en 2008 una Estrategia de Diversidad Cultural (*Cultural Diversity Strategy*) de tres años de duración como un anteproyecto para apoyar la diversidad cultural de la ciudad a medio plazo. Los objetivos fundamentales de la estrategia incluyen incrementar la participación de comunidades minoritarias en todos los aspectos de la vida pública (ofreciendo orientación, entre otras cosas, sobre las diversas instituciones de la ciudad) y aumentar la receptividad de los servicios locales.

Dependiendo tanto de su entorno físico como de sus infraestructuras, las ciudades tienen distintas capacidades para absorber nuevas poblaciones. Tal como argumentó Ray (2003), la estructura básica de una ciudad es clave en su capacidad para crear cohesión social y económica. Por su recorrido histórico, algunas ciudades han desarrollado políticas de uso del suelo, vivienda y/o sistemas de transporte que las capacitan mejor para servir a la diversidad cultural y reducir las desigualdades. Muchas ciudades presentan zonas de relativa penuria con viviendas de baja calidad, mala accesibilidad e instalaciones deficientes; debido a que los recién llegados con recursos limitados suelen concentrarse en dichas áreas, esta situación genera, a menudo, exclusión intergeneracional y plazote larga duración.

Jacobs (1961) también destaca el peligro que supone que las ciudades acojan demasiada población demasiado rápido en algunos vecindarios y defiende que cierto nivel de estabilidad es importante para el continuo desarrollo del capital social. El desarrollo de una *hiperdiversidad* puede no ser siempre positivo si supone que las interacciones sociales diarias responsables de la prosperidad urbana, se debiliten.

La apertura de la economía urbana y del mercado laboral de la ciudad es uno de los factores que más influyen en la capacidad de cualquier ciudad para absorber de manera efectiva a los recién llegados. Las experiencias de las distintas minorías étnicas y de los inmigrantes en el mercado de trabajo distan mucho de ser homogéneas. Sin embargo, en los países de la OECD los inmigrantes tienden a tener una tasa de empleo menor que los nativos y esta diferencia va en aumento conforme los inmigrantes adquieren mayor capacitación —un problema importante para las ciudades que pretenden aprovechar las habilidades que aportan los inmigrantes internacionales.

El Programa LEED de la OECD (Froy y Giguère, 2006) ha identificado tres tipos de acción para acoger a los recién llegados y fomentar a la vez su capacitación profesional: establecer contactos y formar redes (por ejemplo, mediante proyectos de asesoramiento por especialistas); apoyar el reconocimiento de la formación obtenida en el extranjero y lograr un mercado laboral más transparente; y proporcionar sistemas de capacitación flexible y modular para que los inmigrantes puedan adaptar rápidamente sus habilidades a las nuevas exigencias, en particular a través de cursos de idiomas de alto nivel (ver Cuadro 1). En Barcelona, la agencia de desarrollo

Gestionar la diversidad, integración e inclusión en OPENCities

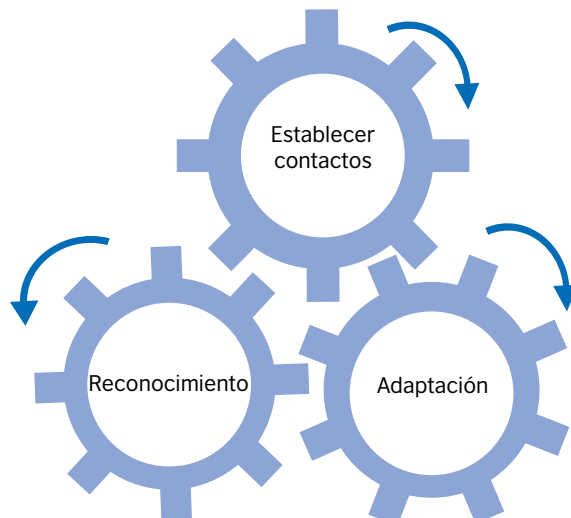
económico Barcelona Activa ha creado Porta 22, centrada en ajustar mejor las capacidades de los recién llegados (y otros residentes en la ciudad) a las exigencias cambiantes del mercado de trabajo. Porta 22 proporciona un servicio exhaustivo de empleo que ayuda a detectar las capacidades de la población y al mismo tiempo establece los perfiles laborales de nuevas y emergentes oportunidades de empleo local.

Además de apoyar el acceso al mercado laboral propiamente dicho, las ciudades también pueden ayudar a impulsar el espíritu emprendedor y empresarial de los inmigrantes. En los países de la OECD, los inmigrantes suelen ser más emprendedores que los no inmigrantes (OECD, 2010c), sin embargo se enfrentan a obstáculos complejos que incluyen la falta de información práctica sobre fuentes de financiación y apoyo. En Estados Unidos, Los Ángeles está a la vanguardia del país en cuanto al número de nuevos negocios de minorías étnicas que acoge y a la cantidad de grandes empresas de este tipo

que ha generado. Para seguir apoyando esta tendencia, el Minority Business Enterprise Centre de Los Ángeles ha desarrollado un programa para mejorar el conocimiento del marco legal y de las fuentes de capital en su ciudad, respaldar la mercadotecnia y la gestión presupuestaria y apoyar el establecimiento de redes de información y colaboración.

No son solo los inmigrantes de primera generación los que experimentan problemas al entrar en el mercado laboral. Las investigaciones del OECD muestran pruebas preocupantes de que los de segunda y tercera generación todavía tienen dificultades para acceder a un empleo de calidad y desempeñar funciones satisfactorias (2008). Los problemas que afrontan estos inmigrantes son diferentes, no tanto por una falta de redes, reconocimiento y adaptación sino por los problemas de privación y discriminación intergeneracional. Para intentar romper estos ciclos de exclusión a largo plazo, la educación es de una importancia crucial (Pyne y otros, próximamente).

Las tres etapas de apoyo para la integración al mercado laboral local



En las ciudades de Nueva York y Bombay se muestran ejemplos de medidas prácticas para mejorar la educación de las minorías e inmigrantes, centrándose particularmente en la formación y el cuidado a edades tempranas, lo que ha tenido un gran impacto en los itinerarios formativos y laborales futuros, como ya ha quedado demostrado (OECD, 2009b). En Nueva York, el programa Abyssinian Head Start (AHS), financiado federalmente, se centra en la educación temprana de niños de familias inmigrantes con bajos ingresos en Harlem central. El programa presta servicios de educación, sanidad y nutrición y a la vez vincula a los niños a los servicios comunitarios locales. La fuerte implicación de los padres es clave para el éxito del programa. En Bombay se ha establecido un sistema de guarderías móviles para ayudar a los niños de los obreros de la construcción, inmigrantes de otras zonas del país, con 26 establecimientos por toda la ciudad. De nuevo, se centra en la educación, sanidad y nutrición, además de orientar a los padres para enseñar mejor a sus hijos.

Se podría argüir que la integración de los inmigrantes en las ciudades depende principalmente de la gestión efectiva del cambio. Al igual que los inmigrantes necesitan unas pautas claras para apoyar su transición hacia una nueva vida, las ciudades también requieren adaptar sus servicios para satisfacer las necesidades de clientes nuevos y poder gestionar las consecuencias del cambio a largo plazo en las comunidades locales. Por desgracia, el número abrumador de distintos agentes que participan en la acogida de los recién llegados a las ciudades y el hecho de

que los servicios se suelen desarrollar en pequeñas agencias en barrios, suponen que la falta de pautas claras para los inmigrantes sea lo usual, y que las estrategias a largo plazo para apoyar y gestionar el cambio a nivel urbano sean escasas. Tal como planteaba Gächter (2005), los inmigrantes no tienen la oportunidad de convertirse en profesionales de su inmigración; *son aficionados* en todos los sentidos, especialmente porque la gente a menudo solo migra una vez en su vida. Sin embargo, las ciudades sí que tienen la oportunidad de profesionalizarse para recibir e integrar a los recién llegados, desarrollando lo que Gächter denomina *competencia receptiva*.

Los programas de intercambio y aprendizaje mutuo, tales como OPENCities, son inestimables para que las ciudades sean capaces de construir tal competencia. Las OPENCities del mundo tienen la responsabilidad de abrir nuevos caminos, gestionar de forma más efectiva la inmigración y actuar como ejemplos para maximizar los beneficios a largo plazo derivados de la apertura que experimentan.

Bibliografía

- European Commission URBACT network (2010), "Cities Facing the Crisis: Impact and Responses", Paris
- Froy, F and S.Giguère (2010), Putting in place jobs that last: A guide to rebuilding quality employment at local level, OECD Paris.
- Gächter, A (2005), "Migration Challenge – Austria as a Country of Immigration: Considerations on the Active Reception of Migrants in a Society with Increasing Diversity"; p. 23-34 in: *Heraus Forderung Migration, "Beiträge zur Aktions- und Informationswoche der Universität Wien anlässlich des 'UN International Migrant's Day'"*, *Abhandlungen zur Geographie und Regionalforschung* Nr. 7, ed. Susanne Binder, Gabriele Rasuly-Paleczek und Maria Six-Hohenbalken, Vienna.
- Jacobs, J (1961), *The Death and Life of Great American Cities*, Random House Inc, New York
- OECD (2006), *From immigration to integration: local solutions to a global challenge*, OECD Publications, Paris
- OECD (2008), *International Migration Outlook*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2009a), 'Managing highly-skilled labour migration: a comparative analysis of migration policies and challenges in OECD countries', OECD Employment, Labour and Social Affairs Working paper 79.
- Nusche, D (2009b) *What Works in Migrant Education? A Review of Evidence and Policy Options*, OECD Education Working Paper No. 22
- OECD (2010a) *International Migration Outlook*, OECD Publishing, Paris
- OECD (2010b), "International Migrants in Developed, Emerging and Developing Countries: An Extended Profile"
- OECD (2010c) *Open for Business: Migrant Entrepreneurship in OECD Countries*, OECD Publications
- Pyne, L., F. Froy and A. Westwood (próximamente), 'Fulfilling promise: improving employment outcomes for ethnic minority and immigrant youth; OECD Forum for Partnerships & Local Governance manual, OECD, Paris.
- Ray, B. (2003), "The Role of Cities in Immigrant Integration", Migration Policy Institute.

Introducción

Este libro aborda la gestión de la diversidad, la integración y la inclusión en ciudades abiertas, centrándose en las cuestiones que surgen una vez la ciudad se vuelve más abierta a la población internacional. Se apoya en las tres publicaciones anteriores, que exploran la apertura de las ciudades desde diferentes perspectivas:

- **Libro 1. Comprender OPENCities.** Este libro explica cómo y por qué atraer y mantener una rica diversidad de poblaciones internacionales es vital para el éxito de una ciudad. Describe cómo se puede medir la apertura de distintas ciudades, y compararlas entre ellas.
- **Libro 2. Internacionalización de OPENCities.** En este libro se destaca la importancia de la internacionalización para el éxito de una ciudad. Defiende que, para que la ciudad obtenga los máximos beneficios, la internacionalización de la comunidad empresarial y de las instituciones de una ciudad ha de corresponderse con la internacionalización de su población.
- **Libro 3. Liderazgo y gobernanza de OPENCities.** Este libro muestra que los beneficios de la apertura se logran satisfactoriamente tan solo a través de una dirección y gobernanza efectivas de las ciudades. Sostiene que la apertura se puede promover y desarrollar de manera efectiva si se cuenta con liderazgo local fuerte, a pesar de que es un factor que no puede controlarse en su totalidad a nivel local por depender de decisiones y políticas nacionales o incluso supranacionales.
- **Libro 4. Gestionar la diversidad, integración e inclusión en OPENCities.** Aborda las cuestiones que surgen de aumentar la apertura. Se nutre de muchas de las ideas, principios y proyectos de publicaciones anteriores, que proporcionan pruebas de cómo se gestiona la diversidad y por qué es importante.

Por ejemplo, la Iniciativa OMEGA en Auckland, el proyecto *DiverseCity* en Toronto y la influencia de la asociación *Cape Town Partnership* en Ciudad del Cabo durante para el Mundial de Fútbol de 2010 para impulsar la integración socioeconómica presentan implicaciones directas en la cohesión y el multiculturalismo. A su vez, nuestro estudio de caso de Ámsterdam trata de cómo los recién llegados pueden desarrollar un sentimiento de pertenencia a una ciudad, mientras que el estudio de caso de Viena atestigua el impacto de fomentar los negocios de grupos minoritarios.

La labor de este libro es la de agrupar y aprovechar las lecciones de los libros precedentes, y centrarse más directamente en cómo las ciudades gestionan su diversidad para evitar la segregación y la polarización y, en su lugar, fomentar la integración y la inclusión.

Estudios de caso de OPENCities existentes y su relación con la integración, inclusión y gestión de la diversidad

Ciudad	Iniciativa	Contribución a la Integración e inclusión	Libro de OPENCities
Ámsterdam	City Brand	Sensación de pertenencia de poblaciones diversas	1
Auckland	OMEGA	Empleo para poblaciones diversas	1
Toronto	Diversity	Funciones de liderazgo para líderes inmigrantes	1
Ciudad del Cabo	Mundial de Fútbol de 2010	Empleo e inclusión en el mercado laboral	2
Miami	International Trade	Los negocios de grupos minoritarios impulsan el mercado	2
Singapur	Contact Singapore	Servicio de asistentes personales para talentos internacionales	2
Hong Kong	Bi-literalism and tri-lingualism & The Internationalisation of Hong Kong	Posicionamiento de la diversidad lingüística con el bilingüismo de chino e inglés	3
Londres	Diversity Works for London	Crecimiento del comercio y de los negocios de grupos minoritarios	3
Stuttgart	Pact for Integration	Política de integración a nivel urbano	3
Turín	Internationalisation Plan	Mayor diversidad en la población estudiantil	3
Viena	Immigrant Business	Percepciones distintas de los negocios de inmigrantes	3

1.1 ¿Qué es la diversidad de la población urbana y cómo se produce?

Durante el siglo XX, las poblaciones urbanas se volvieron más móviles y diversas internacionalmente. En términos generales, este proceso fue impulsado principalmente por tendencias económicas tales como la economía del conocimiento y la movilidad de talentos, los avances tecnológicos, una mejor integración en el mercado laboral, la desregulación y el cambio. Las tendencias sociales y geopolíticas como el éxodo rural, la integración familiar, exilios e integración política también fueron factores importantes.

En muchas grandes ciudades, la migración ha creado una población diversa y que tiende hacia niveles crecientes de diversidad, impulsada tanto por gente capacitada como poco preparada, tanto por los ricos como por los pobres. La diversidad posee una tendencia de reforzarse a sí misma. Las fuerzas motrices que conforman las pautas migratorias son complicadas. Pueden operar local, regional, nacional e internacionalmente, así como de forma aislada, consecutiva y combinada. El resultado es un marcado movimiento de la población entre ciudades, dentro de las mismas y entre áreas urbanas y rurales.

Además, la migración puede ser selectiva y no selectiva, forzada y no forzada. Algunas fases de la movilidad de la población han sido impulsadas por avances tecnológicos en los transportes, o efectos llamada como el alto nivel de crecimiento económico. Otros han sido forzados por desastres naturales o medioambientales, o provocados por el hombre. Los ciclos de flujo de población, dentro de una nación con multitud de culturas diversas, pueden también ser influyentes.

Hay varias formas de definir la diversidad de la población urbana, entre las que se encuentran la lengua, lugar de nacimiento, ascendencia, edad, sexo, religión, orientación sexual y origen étnico. Aunque estos otros factores son importantes, este libro se centrará más en el lugar de nacimiento y la diversidad étnica con sus correspondientes lenguas, puesto que OPENCities está enfocado principalmente a las poblaciones internacionales.

1.2 ¿Ser una ciudad abierta supone volverse visiblemente más diversa?

Entérminos generales, convertirse en una ciudad abierta sí que supone volverse visiblemente más diversa. La migración internacional es un generador esencial de diversidad y tiende a ser distinta entre las áreas que reciben población y las que la pierden.

Aun así, hay muchas formas de diversidad que no se muestran necesariamente de manera visual. Ser visiblemente diversa es tan solo uno de los indicadores de que una ciudad es abierta. Por ejemplo, Nueva York es una ciudad muy diversa, incluso dentro de sus grupos de

población blanca. Irlandeses, judíos e italo-americanos pueden parecerse entre sí, pero sus raíces culturales difieren notablemente. Aun así, la diferencia visible se equipara frecuentemente con la apertura, mientras que las dificultades en la población urbana tales como la segregación, la polarización y la formación de guetos se suelen asociar con la migración y la diversidad visible.

1.3 ¿Cómo ilustran las cinco ciudades de nuestros estudios de caso la importancia de la apertura y la diversidad? ¿Muestran distintas formas y cualidades de la diversidad en la población urbana?

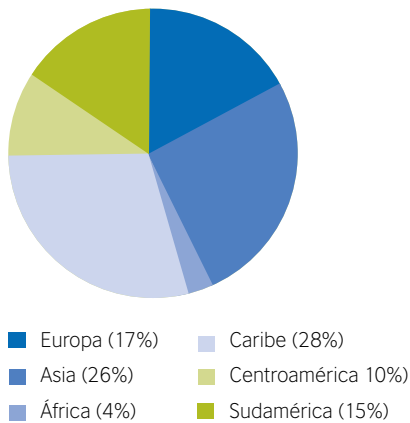
New York

Los datos de un censo de mediados de 2007 demuestran la extraordinaria diversidad y dinamismo de la ciudad de Nueva York. Aproximadamente el 37% —3 millones— de la población nació en el extranjero, número que se ha mantenido casi constante desde 2000. Más de la mitad de esta población son ahora ciudadanos estadounidenses. La ciudad está considerada a escala mundial como la metrópolis más rica culturalmente, pues lleva más de dos siglos acogiendo poblaciones inmigrantes entusiastas. Más de un cuarto de la población de la ciudad (8 millones) es hispana o latina, mientras que otro cuarto es negra o de ascendencia afroamericana. Los datos indican que, a lo largo de la década pasada, la ciudad ha seguido dando la bienvenida a casi 100.000 nuevos residentes, procedentes de la República Dominicana, China y México, y se han documentado grandes flujos de inmigrantes desde Bangladesh, Pakistán y Ghana.¹

¹ New York Times (2008). 'Census Shows Growing Diversity in New York City', www.nytimes.com/2008/12/09/nyregion/09census.html?_r=1&pagewanted=2

Estos grupos tan dispares de inmigrantes no parecen quedarse arraigados en una comunidad o zona de Nueva York. La American Community Survey (encuesta comunitaria estadounidense) de 2008 sugiere que la composición étnica y social de los cinco distritos de Nueva York ha cambiado radicalmente en los últimos años, conforme a los flujos dinámicos de personas y riquezas en la ciudad. El Bronx, antiguo núcleo de población afroamericana, alberga en la actualidad una población hispana de más del 51%.² Los crecientes niveles de vida en áreas de Brooklyn con gran presencia hispana y asiática han llevado a un drástico descenso del número de residentes que no hablan inglés en sus hogares y en Staten Island ha aumentado el número de personas de habla no inglesa debido a la llegada de muchos hablantes de chino y español.

Diversidad migratoria en Nueva York (2007)

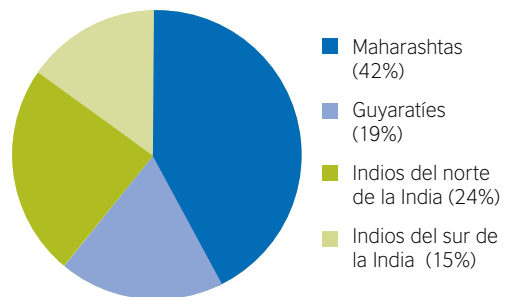


Bombay

La India es un país (casi un continente en sí mismo) notablemente diverso en el que se hablan 17 idiomas y se profesan cinco religiones principales. Como muestra la siguiente tabla, un nivel de migración alto ha dejado huella en el perfil demográfico de la ciudad. Casi la mitad de los habitantes de Bombay nació fuera de sus fronteras. En 2001, aproximadamente 5,2 millones de los cerca de 12 que constituyen la población total de la ciudad no nacieron en ella.³

Bombay tiene un número relativamente bajo de trabajadores extranjeros a pesar de que se han ido incrementando gradualmente desde 2000. El principal foco de diversidad se produce entre los inmigrantes indios de diversas etnias de Bombay y los residentes que ya están en la ciudad. La diversidad de cultura, idioma, estatus, religión, etnicidad y riqueza entre la población local de Bombay y los inmigrantes es muy marcada. Por ejemplo, en 2004, la estructura étnico-lingüística de Bombay estaba formada por maharashtras (42%), guyaratíes (19%), indios del norte (24%) e indios del sur (15%).⁴

Diversidad étnica en Bombay



² Ibid.

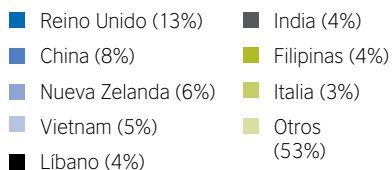
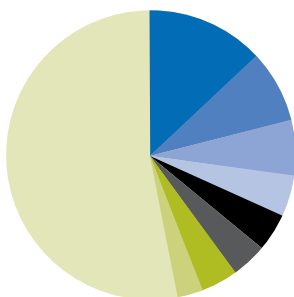
³ Parasuraman (2007), 'Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai' www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai/_essays/mumbai_Parasuraman.html

⁴ Mehta (2004): Quoted in Wikipedia, (http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite_note-231)

Sydney

Sydney es la ciudad más multicultural de Australia con diferencia. Una encuesta realizada en 2006⁵ muestra que el 35% de la población de Sydney nació en el extranjero. Esto situó a Sydney entre las diez ciudades más diversas a nivel global. La inmigración a Sydney tuvo su auge tras la Segunda Guerra Mundial, y de nuevo a finales de los años ochenta. Como resultado se asentó una base fuerte de comunidades inmigrantes de primera y segunda generación – principalmente del Líbano, China, Italia, Grecia, los países balcánicos y Filipinas. Más de la mitad de la población de Sydney son inmigrantes de primera o segunda generación, y actualmente están representados en la ciudad más de 180 países.⁶

Países natales más comunes de los habitantes de Sydney nacidos en el extranjero



Aunque existe algo de intolerancia étnica en ciertos lugares de Sydney, la capital financiera y empresarial de Australia es un modelo de diversidad cultural y oportunidades reconocido internacionalmente, que conserva los divergentes valores y tradiciones. Las comunidades étnicas han sido responsables de estimular la renovación de la ciudad en zonas urbanas tales como Little Italy, Chinatown, Asiatown y el distrito turco y árabe de Auburn. La ciudad celebra su diversidad a través de una amplia gama de festivales y eventos culturales. Destaca también por su excelencia culinaria.⁷ El carácter cosmopolita de la población de Sydney es un factor importante para atraer negocios que buscan situar en ella su sede regional o nacional.

Barcelona

Pese a que la diversificación étnica y cultural de Barcelona está ocurriendo más tarde que en otros núcleos urbanos europeos importantes, su población inmigrante crece ahora rápidamente. El número de inmigrantes se ha más que triplicado desde 2001, un indicador del notable atractivo que esta ciudad ha obtenido entre las poblaciones internacionales debido a su dinámico estilo de vida y a sus oportunidades empresariales.

En el año 2006, Barcelona tenía casi 250.000 ciudadanos extranjeros en una población urbana de 1,6 millones de personas.⁸ La ciudad ha

⁵ Oficina Australiana de Estadística (2008), '2006 Census Community Profile Series : Sydney (Statistical Division)', www.censusdata.abs.gov.au; las cifras muestran que 2,49 millones de encuestados nacieron en Australia mientras que 1,31 millones nacieron en otro lugar (330.000 no respondieron)

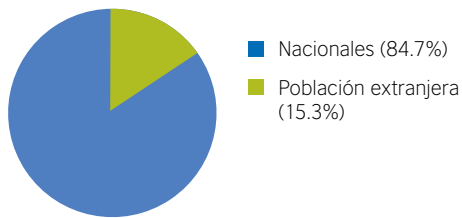
⁶ Jock Collins (2002), Speech: *The Challenges and Opportunities of Cultural Diversity*, www.gsu.uts.edu.au/graduation/speakers/pdf/2002/address2002collins.pdf

⁷ Nicola Mele (2008), 'When diversity means cultural richness'; *Cuando la diversidad significa riqueza cultural* <http://webdiary.com.au/cms/?q=node/2622>

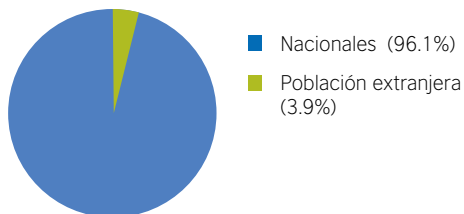
⁸ Barcelona (2010): Demografía, <http://web.archive.org/web/20071221131651/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0203010.htm>

mantenido su característica identidad catalana, siendo más del 60% de los residentes nativos de Cataluña. Otro 24% proviene de otras partes de España.⁹ Más del 95% de la población entiende el catalán, idioma nativo de Cataluña, y tres cuartas partes saben hablarlo y leerlo, gracias al esfuerzo de la ciudad en educación lingüística. Aproximadamente la mitad de los residentes nacidos en el extranjero vienen de Latinoamérica, pero un número significativo de ellos han llegado también desde (en orden): Ecuador, Perú, Marruecos, Italia, Colombia, Argentina, Pakistán, China. En la actualidad, se hablan alrededor de 150 idiomas por las calles de la ciudad.

Proporción de residentes extranjeros en Barcelona (2001)



Proporción de residentes extranjeros en Barcelona (2006)

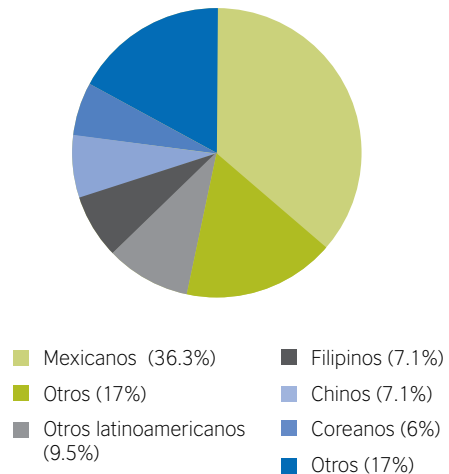


Los Ángeles

Los Ángeles ha sido uno de los núcleos de inmigración más dinámicos de las últimas décadas del hemisferio occidental. Un tercio de los 10 millones de residentes que hay en Los Ángeles son inmigrantes. Casi la mitad de la mano de obra es extranjera. Dos tercios de los menores de 18 años son hijos de inmigrantes.

En el año 2000, Los Ángeles se convirtió en la puerta de entrada a la inmigración más importante de Estados Unidos, desbancando a Nueva York. Ahora acoge a la segunda comunidad de habla hispana más grande de EE.UU. después de Miami. La proporción de ciudadanos extranjeros creció del 23% de la población en 1980 a más del 37% actual. Aunque los mexicanos siguen siendo el grupo mayoritario, su afluencia en términos relativos ha ido disminuyendo en los últimos 30 años, pasando del 45% al 35% del total de inmigrantes. Las llegadas de Europa occidental y otros países latinoamericanos también han disminuido, mientras que han aumentado los inmigrantes de China, Filipinas, Corea, Armenia y el sur de Asia. Comprender totalmente los impactos de esta diversidad —y no solo diseñar programas que sirvan a los hispanohablantes— es un reto considerable para los responsables de la prestación de servicios, urbanistas y otros.

Población extranjera que migró al condado de Los Ángeles en los últimos 10 años o menos



Fuente: California Community Foundation (2009)

⁹ Ajuntament de Barcelona (2006): Estructura de la població, <http://web.archive.org/web/20071221131647/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0201090.htm>

1.4 Resumen de la diversidad de población en los cinco estudios de caso seleccionados

El siguiente cuadro muestra cómo se describen los distintos tipos de diversidad en los estudios de caso que detallamos en la siguiente sección.¹⁰

Manifestaciones seleccionadas de la diversidad poblacional en las ciudades estudiadas

	Étnica	Lingüística
Nueva York	<ul style="list-style-type: none"> ■ 36% de extranjeros. Solo el 44% de la población son blancos americanos. ■ 700.000 afirman ascendencia italiana, 400.000, irlandesa, 280.000, alemana y 270.000, rusa. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mayor densidad de idiomas del mundo. 170 idiomas comunes, pero se hablan hasta 800 (incluyendo los más raros). ■ 1.9 millones de hispanohablantes.
Bombay	<ul style="list-style-type: none"> ■ 60% de la población del estado de Maharashtra, y un 20% de Gujarat. ■ Más de un millón de inmigrantes de fuera de Maharashtra llegan cada década. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se hablan 16 idiomas indios importantes. ■ El inglés es el idioma principal de administrativos y oficinistas, la mayoría habla el hindi bambaia, más coloquial.
Sidney	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grandes comunidades de más de 100.000 personas provenientes de Líbano, Grecia, Italia, China e Irlanda. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menos de dos tercios de la población habla inglés en sus hogares. ■ Los idiomas más hablados aparte del inglés son el chino (5%), árabe (4%), griego, vietnamita e italiano (2%).
Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alrededor de 250.000 habitantes de Barcelona no nacieron en España. ■ Alrededor de 100.000 tienen ascendencia latinoamericana, y 40.000, asiática. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El 75% sabe hablar catalán y una mayoría es bilingüe.
Los Ángeles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Solo un 29% de la población es blanca. ■ El 48% de la población es hispana. ■ El 11% es de ascendencia asiática, 10% son afroamericanos. ■ Importantes enclaves étnicos de habitantes chinos, filipinos, coreanos y armenios. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La segunda comunidad de hispanohablantes más grande de EE.UU. (detrás de Miami). ■ Mismo número de hablantes de inglés y español como primer idioma (41-42% cada uno). ■ Los siguientes idiomas más hablados son el coreano, el filipino, el armenio, el chino y el persa (1-2%).

¹⁰ City Data (2000), <http://www.city-data.com/states/New-York-Languages.html>; New York Times (2010), www.nytimes.com/2010/04/29/nyregion/29lost.html?pagewanted=1; Census India Maps (2008), www.censusindiamaps.net/page/Religion_WhizMap1/housemap.htm; NYC American Community Survey (2008), www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc_boros_08_place_of_birth.pdf; http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_New_York_City#cite_ref-NYC_immigration_2-0; http://en.wikipedia.org/wiki/Demographics_of_Sydney

Gestionar la diversidad, integración e inclusión en OPENCities

	Lugar de nacimiento	Religiosa
Nueva York	<ul style="list-style-type: none"> ■ 28% de inmigrantes extranjeros del Caribe, 25% del resto de Latinoamérica, 25% de Asia y 17% de Europa. ■ Más de 150.000 inmigrantes nacidos en cada una de los siguientes países: República Dominicana, China, Guyana, Jamaica y México. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La comunidad judía más grande del mundo después de Tel Aviv.
Bombay	<ul style="list-style-type: none"> ■ Casi todos los residentes de Bombay nacieron en la India. Fuera de Maharashtra, llegan más residentes de Gujarat y del norte de la India que del sur. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dos tercios de la población es hindú, con una gran representación de musulmanes (19%), budistas (5%), jainistas (4%) y cristianos (4%).
Sídney	<ul style="list-style-type: none"> ■ 35% de población extranjera en 2006. ■ Las mayores poblaciones nacieron en Reino Unido (4%), China (3%) y Nueva Zelanda (2%). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dos tercios son cristianos, pero hay una considerable presencia de ortodoxos (4,3%). ■ Otras incluyen el islam (4%) y el budismo (4%).
Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> ■ El 84% de la población es española, el 62% nacida en Cataluña ■ Un 16-17% nacido en el extranjero, el triple que en 2001. ■ Las mayores poblaciones extranjeras son de Ecuador, Perú, Marruecos, Colombia y Argentina. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La mayoría es católica, pero hay un número cuantificable de evangélicos, Testigos de Jehová, budistas y musulmanes.
Los Ángeles	<ul style="list-style-type: none"> ■ La población extranjera creció del 23% de la población en 1980 a cerca del 40% actual. ■ Dos tercios de los habitantes extranjeros son de Latinoamérica, y otro cuarto proviene de Asia. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gran población de católicos debido a las comunidades hispanas. ■ Más de 600.000 judíos en el área metropolitana, el segundo mayor número de EE.UU. ■ Una de las comunidades budistas más grandes y variadas del mundo.

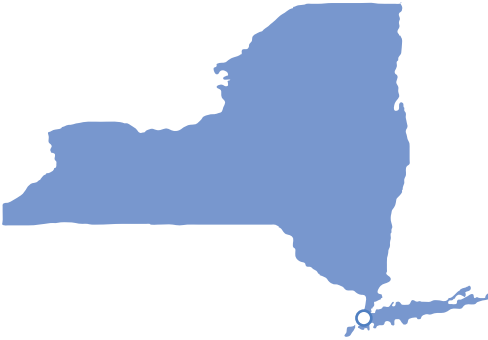
2. Estudios de caso

En esta sección analizamos cinco ciudades que han recibido reconocimiento por su enfoque positivo a las cuestiones de diversidad, integración e inclusión. Cada estudio de caso contiene una introducción a la ciudad y su región, y una descripción de su dinámica de poblaciones y su diversidad demográfica. También se dan detalles de enfoques prácticos e iniciativas que se han tomado para fomentar y gestionar la diversidad, y reforzar la integración y la inclusión por toda la ciudad.

Los estudios de caso incluyen ejemplos de intervenciones en los siguientes ámbitos:

- Mercado laboral y empleo
- Desarrollo empresarial y de negocios
- Cuidado infantil y apoyo para la infancia
- Educación escolar y para adultos
- Cultura y celebración de la diversidad cultural

Ciudad	Estudio de caso	Descripción breve
Nueva York	Abyssinian Development Corporation and the Abyssinian Head Start Program.	Corporación para el desarrollo de los vecindarios que apoya un programa centrado en la educación temprana y la implicación familiar como medio para reducir la exclusión social.
Bombay	Mumbai Mobile Crèches (Centros de atención a la infancia).	Ofrece escolarización, servicios médicos y comunitarios para los niños inmigrantes más vulnerables y excluidos, y sus padres.
Sídney	Cultural Diversity Strategy 2008-2011 (Estrategia de Diversidad Cultural 2008-2011).	Marco para coordinar y promover actividades sobre diversidad en la ciudad.
Barcelona	Porta22.	Apoyo y capacitación para el empleo.
Los Angeles	Minority Business Enterprise Centre (MBEC) de Los Ángeles.	Iniciativa para fomentar y cultivar el espíritu empresarial de grupos étnicos minoritarios.



Nueva York

Desde hace tiempo, Nueva York es considerada un símbolo histórico de diversidad y modernidad: el cénit de las ciudades abiertas en el mundo, y el principal acceso al sueño americano. Con una población de 8,4 millones de habitantes, la “ciudad que nunca duerme” es la más grande de Estados Unidos y constituye el núcleo prominente de la globalización contemporánea. Nueva York es el centro de un área metropolitana formada por cuatro estados, con una población total de 22,2 millones de habitantes —según datos del 1 de julio de 2009—, lo que supone un incremento del 4,1% desde 2000.

Convertida en la ciudad por excelencia del siglo XX, Nueva York ha debido afrontar retos extraordinarios en cuanto a su posicionamiento global. Los ataques terroristas y las crisis financieras han obligado a la ciudad a actualizar y renovar su atractivo y posicionamiento internacional. La ciudad está bien preparada para recuperar su posición,

dadas sus excepcionales tradiciones culturales y educacionales, su fuerza institucional y su especialización en servicios de información. Nueva York tiene también el potencial de liderar la diversificación económica, calidad de vida y gestión urbana basada en el entorno empresarial, compromiso con la sostenibilidad, regeneración urbana y un osado ejercicio del liderazgo.

Su dependencia del sector financiero, ahora debilitado fuerza a Nueva York a buscar fortalecerse en empresas del sector de la información y medios de comunicación, de salud, en industrias creativas y otras capaces de absorber el empleo desplazado recientemente. Sin embargo, la falta de fondos puede recortar la imprescindible inversión en mejorar la calidad de vida de la ciudad, imprescindible para lograr mantener su talento y diversidad.

PRINCIPALES FORTALEZAS GLOBALES

Poderío y escala económicos

Pese a sus recientes contratiempos en las finanzas, Nueva York sigue siendo un centro de comercio asombrosamente poderoso, denso y dinámico. Opera a una escala económica casi inigualable, con un mercado laboral y un alcance de competencias extraordinariamente amplios.

Vitalidad creativa y cultural duradera

La presencia de arte, moda y entretenimiento de primera categoría sigue impulsando la reputación y la imagen de Nueva York como la ciudad más interesante del mundo.

Liderazgo sobresaliente

Los líderes de Nueva York han desarrollado una filosofía de gobierno fuerte y firme, y han logrado el consenso y fomento de acciones positivas.

Centro de colaboración institucional internacional

La ciudad es la ubicación de emplazamientos clave de cooperación internacional, incluyendo la ONU, lo que le otorga fuentes de estabilidad e innovación en períodos de crisis y desastres futuros.

Compromiso con la sostenibilidad

PlaNYC 2030 es todo un avance en cuanto a reducciones de las emisiones, con herramientas de financiación integrales para su implementación. Se ha planteado un buen caso empresarial para reformas verdes, con una oportunidad clara para emerger como líder en sostenibilidad.

PRINCIPALES RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Regulación financiera

La nueva legislación para regulaciones financieras debatida durante el verano de 2010 será clave para la reactivación de la industria financiera en Nueva York, así como para su posición de competitividad internacional.

Calidad de vida

Las mejoras (en proceso actualmente) en materia de zonas verdes, congestión, comunicación interestatal, delincuencia y limpieza son vitales para seguir manteniendo sus activos poblaciones creativo-financieras.

Falta de apoyo nacional decidido

Nueva York lucha por conseguir el respaldo nacional y no ha creado canales institucionales informales para hacer una campaña efectiva en pos del apoyo federal e inversiones en infraestructura.

Gobernanza regional fragmentada

La falta de coordinación institucional supone que los planes metropolitanos no pueden implementarse de forma efectiva, mientras se mantiene la competitividad entre los estados y las ciudades del Tri-estado (Nueva Jersey, Nueva York y Connecticut).

Nueva York es un símbolo de la herencia inmigrante de la que Estados Unidos se siente orgullosa. Desde sus orígenes como puesto comercial holandés a inicios del siglo XVI hasta su más reciente oleada de migración desde países en vías de desarrollo, Nueva York ejemplifica la comprensión y apreciación mundial de la apertura y el pluralismo, movida por el espíritu empresarial. La ciudad ha cultivado desde hace tiempo un ambiente excepcionalmente acogedor de tolerancia y alojamiento. Las oleadas sucesivas de grupos étnicos se han ido estableciendo en Nueva York y han tratado de ascender socialmente.¹¹ Muchos —ya sean de Italia en la primera década del siglo XX, de Puerto Rico en los años cincuenta o de China en los setenta— llegaron con un nivel de educación bajo, orígenes rurales y, frecuentemente, un conocimiento limitado del inglés. Cada grupo se ha beneficiado uno detrás de otro de las instituciones formales e informales de la ciudad, que han ayudado a los nuevos inmigrantes a adaptarse a la vida allí, conseguir trabajos y aprender inglés. Las agencias gubernamentales, organizaciones religiosas y redes familiares han sido clave para este proceso de adaptación. Desde 1945, la gobernanza urbana de Nueva York ha trabajado continuamente para reducir la discriminación étnica y ofrecer nuevas oportunidades económicas a inmigrantes desfavorecidos.

Desde que sufriera un ligero declive de la inmigración entre 1930 y 1970, Nueva York ha abierto sus puertas a nuevas generaciones de inmigrantes diversos. La ciudad ganó 800.000 habitantes en los años setenta y más de un millón tanto en los ochenta como en los noventa.¹² Cada vez más, estas llegadas proceden de

países fuera de Europa, normalmente del Caribe, Oriente Medio y el Sureste Asiático. Esta nueva afluencia ha establecido unos cimientos culturales fuertes, pues surgieron en la ciudad más de 40 periódicos en idiomas extranjeros entre 1970 y 1990.¹³

La diversidad de Nueva York se considera un factor indispensable para darle categoría mundial y para su éxito como ciudad. A pesar de las dificultades que conlleva la crisis financiera y sus repercusiones en los servicios empresariales y el turismo, Nueva York sigue liderando los *rankings* urbanos mundiales, y muchos señalan al patrimonio cultural y a la internacionalización como ventajas duraderas.¹⁴ La Partnership for New York City (Asociación por Nueva York) prevé que la inmigración sumará un millón de nuevos residentes y creará 750.000 nuevos empleos para el 2030.¹⁵

Alcance global, apertura y reclamo internacional

Dinámica de población y diversidad demográfica

Más de 3 millones de inmigrantes extranjeros viven actualmente en Nueva York y la inmigración es casi la única responsable del aumento de población en la ciudad, desde los 7,1 millones de habitantes en 1980 a los 8,4 millones de hoy en día. La inmigración, combinada con el crecimiento natural interno, ha sobrepasado de forma notable al número de salidas domésticas hacia áreas circundantes y estados del noreste de Estados Unidos.¹⁶

¹¹ Frederick Beinder and David Reimers (2000), *All Nations Under Heaven: An Ethnic and Racial History of New York City*, p.214-215

¹² *Ibid.*, pp.224-226

¹³ *Ibid.*, p.226

¹⁴ Global Urban Competitiveness Report (2007-2008), www.gucp.org; AT Kearney/Foreign Policy (2008), 'Global Cities Index

¹⁵ Partnership for New York City (2006), 'Growth or Gridlock?', <http://www.pfnyc.org/publications/Growth%20or%20Gridlock.pdf>

¹⁶ New York City Department of Planning (2010): Population, <http://www.nyc.gov/html/dcp/html/census/popcur.shtml>

Tan solo el 17% de las llegadas de extranjeros vienen ahora de Europa, el origen de la mayoría de inmigrantes hasta mediados del s.XX. Aun así, todavía viven en Nueva York poblaciones considerables de europeos. (El grupo de población nuevo más grande —como fue el caso en el año 2000— proviene de la República Dominicana, con casi 350.000 dominicanos viviendo en la Gran Manzana, especialmente en Manhattan. El Caribe es responsable del 28% de la población extranjera de Nueva York, con la haitiana y la jamaicana entre las nacionalidades más representadas. Estos dos grupos se encuentran principalmente en el área de Brooklyn.¹⁷ La ciudad sigue atrayendo a numerosos latinoamericanos, con más de 100.000 residentes extranjeros de México, Ecuador y Guyana. La otra afluencia significativa proviene de China, con 270.000 habitantes que viven ahora por toda la ciudad. La proporción de inmigrantes de Asia ha subido gradualmente desde los años setenta y ahora se sitúa por encima del 25%.¹⁸

Las áreas que han experimentado los mayores aumentos de población desde 1990 han sido el centro del Bronx, las zonas sureste y suroeste de Brooklyn y gran parte de Queens y Staten Island.¹⁹ Estos distritos periféricos han sufrido en los últimos años un cambio drástico en su composición étnica. Según estos han ido prosperando, un gran número de ambiciosas familias inmigrantes de segunda generación ya establecidas, especialmente de origen hispano, se han mudado allí. Por su parte, las nuevas generaciones de inmigrantes de Asia y África han tomado su lugar, ocupando edificios antiguos.²⁰ Esto ha llevado finalmente a la expansión de vecindarios genuinamente “poliétnicos” o “globales”²¹.

Presencia de multinacionales

Nueva York es la ciudad número uno del mundo en lo que se refiere al número total de multinacionales y sigue siendo el centro económico más importante del planeta, con su singular concentración de empresas avanzadas del sector servicios en ámbitos como el derecho, la contabilidad, la banca y la consultoría de gestión. La capacidad de la ciudad para adaptarse a los contratiempos se apoya en su diversa e innovadora economía, desarrollada alrededor de una amplia gama de industrias creativas tales como medios de comunicación, diseño, arte y entretenimiento. Nueva York es más bien un centro de reunión para diseñadores de moda, músicos, directores de cine, artistas e incluso psiquiatras que para profesionales financieros.²²

A la vista de los acontecimientos del nuevo milenio, los gobernantes de la ciudad se han visto forzados a reconsiderar el atractivo de la ciudad para las multinacionales y a introducir nuevas medidas de desarrollo económico para hacerles frente. Los códigos tributarios del estado y de la ciudad de Nueva York han sido catalogados como obsoletos y complejos por los líderes empresariales, y están diseñados para ser enfocados específicamente a proporcionar incentivos estratégicos específicos para cada sector.²³

Inversiones extranjeras

El descenso comparativo de la preeminencia económica de EE.UU. hace de la atracción de inversiones extranjeras algo muy significativo para el futuro de la economía de Nueva York.²⁴

¹⁷ NYC (2008), 'Place of Birth for the Foreign-born Population: New York City and Boroughs, 2008 American Community Survey', http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/census/nyc_boros_08_place_of_birth.pdf

¹⁸ The City of New York (2004): The Newest New Yorkers 2000, http://www.nyc.gov/html/dcp/pdf/censusnny_briefing_booklet.pdf

¹⁹ New York Department of City Planning, 2004

²⁰ Susan S. Fainstein and John C. Powers (2006), 'Tourism and New York's ethnic diversity: An underutilized resource?' <http://www.gsd.harvard.edu/people/faculty/fainstein/text/Diversity%20tourism%20edited%20version.pdf>

²¹ Tarry Hum (2004), 'Immigrant Neighbourhoods in New York City', in Jerome Kruse and Ray Hutchison (eds), *Race and Ethnicity in New York City*, London:Elsevier, pp.25-56

²² Financial Times (2009), 'Creative New York', <http://www.ft.com/cms/s/0/35970944-fd5e-11dd-a103-000077b07658.html>

²³ Partnership of New York City (2009), 'Priorities', <http://www.pfnyc.org/publications/Priorities%202009.pdf>

²⁴ Partnership of New York City (2008),

Aunque Nueva York ha desempeñado una labor aceptable para atraer capital extranjero —especialmente en finanzas y seguros—, la ciudad ha sido superada en este aspecto por la mayoría de sus rivales mundiales en los últimos años.²⁵ Londres tiene un historial reciente mucho más fuerte en cuanto a la atracción de fondos soberanos de inversión de países como Singapur, los EAU, Corea y China.

Aun así, Nueva York tiene una completísima selección de incentivos empresariales para las inversiones ofertadas a nivel municipal, estatal y federal. La *New York's Economic Development Corporation* (NYCEDC) o Corporación para el Desarrollo Económico de Nueva York es la fuente principal, pudiendo ofrecer 60 incentivos diferentes. Estos van desde reducciones impositivas sobre bienes inmuebles y exenciones de impuestos indirectos para compañías creadoras de empleo, hasta triplicar la financiación mediante bonos libres de impuestos para empresas que trabajen en instalaciones municipales portuarias o de reciclaje. La NYCEDC combina esta acción de la economía de oferta con una promoción agresiva a nivel mundial de las oportunidades que ofrece, y es un claro ejemplo de una agencia ciudadana orientada a la competitividad económica sumamente efectiva.

Atrayendo mercados emergentes

Nueva York ha tenido un éxito moderado en la atracción de negocios de mercados emergentes —aunque algunos analistas afirman que la fijación de Wall Street en el mercado doméstico ha surgido porque no quiere cotizaciones de economías emergentes, con unas normas reguladoras más permisivas y por tanto unos

riesgos asociados más altos. La ubicación de Nueva York no es del todo favorable para atraer intereses comerciales emergentes desde Asia Central y Oriental debido la considerable diferencia horaria (8 a 12 horas).²⁶ Sin embargo, sí que existen grandes oportunidades con el crecimiento de las economías latinoamericanas.

Instituciones internacionales

La relativa falta de interés de Nueva York en los mercados emergentes está compensada con creces por su posición como centro institucional del mundo. Ser el emplazamiento de la sede de la ONU y varias agencias asociadas coloca a Nueva York en el corazón de las relaciones políticas globales. Este es un factor importante que refuerza el preeminente estatus de la ciudad como imagen de marca.

Apertura a la migración

Nueva York acoge posiblemente la mayor densidad de capital intelectual del mundo, por delante de París y Londres. Esto se ha logrado gracias al inigualable historial de apertura y atracción de poblaciones internacionales de la ciudad.²⁷ A pesar de su legado icónico, la apertura de Nueva York a trabajadores empresariales e inmigrantes ha sido amenazada por una regulación más estricta de visados y fronteras en EE.UU., sobre todo tras el 11-S.

Las estrictas leyes de inmigración en EE.UU. han contribuido al retraining de muchos trabajadores de los sectores de administración

²⁵ LocoMonitor (2008), 'Top 50 cities ranked by performance in attracting FDI 2003-6', www.locomonitor.com

²⁶ LocoMonitor (2008), 'Top 50 Cities Ranked By Performance in Attracting FDI (2003-2006)', www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf

²⁷ New York Times (2009), 'New York City Sees Fewer Residents Leave for Other States', <http://www.nytimes.com/2009/03/19/nyregion/19census.html> O Cities Ranked By Performance in Attracting FDI (2003-2006)', www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf

y gestión que viajan a Nueva York. Los líderes de negocios y administración de la ciudad están trabajando con defensores de la inmigración y coaliciones nacionales de negocios para promover una legislación federal que incremente la disponibilidad de visados profesionales y crear una vía de nacionalización más fiable para los residentes indocumentados. Pero la influencia de Nueva York al respecto es limitada.

Iniciativa del estudio de caso

Corporación de Desarrollo y Programa de Captación y Capacitación de Abisinia

Harlem sigue siendo uno de los vecindarios más precarios y multiculturales de Nueva York. Es una comunidad urbana diversa compuesta por un 48% de afroamericanos, un 27% de hispanos, un 22% de blancos y un 3% de asiáticos, y tiene una tasa de desempleo del 13%, la quinta más alta de la ciudad y más del triple de la tasa global de la ciudad de entre un 7% y un 7,9% en septiembre de 2010.²⁸ Alrededor del 30% de sus 124.883 residentes viven bajo el umbral de la pobreza.²⁹ Central Harlem, el área donde la Abyssinian Development Corporation (ADC, en adelante Corporación para el Desarrollo) centra su actividad, está particularmente desfavorecida. Aquí, el 36% de los residentes vive bajo el umbral de la pobreza y un 48% gana menos de 15.000 dólares al año.³⁰

Fundada por la Abyssinian Baptist Church (Iglesia Bautista Abisinia), la Corporación para el

Programa Abyssinian Head Start (AHSP)

- Sirve a los niños y sus familias, proporcionando cuidado infantil, comidas y servicios de calidad.
- Tiene la misión de mejorar las oportunidades de educación y desarrollo de los niños y mejorar la prestación de servicios sociales a las familias.
- Basándose en el éxito obtenido con los primeros dos emplazamientos para el programa Head Start de la Corporación para el Desarrollo, se adjudicó un nuevo emplazamiento para el Head Start que está totalmente operativo desde octubre de 2008.

Thurgood Marshall Academy Lower School (TMALS) (*Colegio de la Academia Thurgood Marshall*)

- Colegio público de primaria que actualmente acoge a estudiantes desde la guardería hasta 5°. Dado que añade anualmente un curso desde su apertura en 2004, la TMALS acoge a estudiantes de estos cursos (guardería a 5°).
- Es una colaboración entre la Corporación para el Desarrollo, el Departamento de Educación de la Ciudad de Nueva York y New Visions for Public Schools.

Thurgood Marshall Academy for Learning and Social Change (TMA) (*Academia Thurgood Marshall para el Aprendizaje y el Cambio Social*)

- Colegio de educación secundaria que acoge a estudiantes desde 7° hasta 12° curso. La Corporación para el Desarrollo ofrece numerosos programas de enriquecimiento a los estudiantes del TMA. En 2010 se añadirá el 6° curso al colegio de la TMA.
- Misma colaboración entre la Corporación para el Desarrollo, el Departamento de Educación de la Ciudad de Nueva York y New Visions for Public Schools.

²⁸ New York State Department of Labor (2010): Unemployment Rates by County, New York State, September 2010 http://www.labor.ny.gov/stats/PDFs/ur_map.pdf

²⁹ and ³⁰ Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

Desarrollo tiene como misión mejorar la calidad de vida en Harlem a través de la urbanización, la revitalización económica y la dotación de programas y servicios educacionales y sociales. Es una agencia integral de desarrollo local cuyo enfoque va más allá de los edificios: atiende a las comunidades y a los hombres, mujeres y niños dentro de ellos. Al igual que otros programas de revitalización socioeconómica, la ADC se centra principalmente en proporcionar educación. La Corporación para el Desarrollo patrocina a tres instituciones educacionales: la Academia Thurgood Marshall para el Aprendizaje y el Cambio Social (Thurgood Marshall Academy for Learning and Social Change), el Colegio de la Academia Thurgood Marshall (Thurgood Marshall Academy Lower School) y el Programa Abyssinian Head Start (AHS). El AHS es un programa de educación primaria financiado federalmente y es en el que se centrará este estudio de caso. No solo es el AHS una parte importante del trabajo educacional de la Corporación para el Desarrollo debido a la extrema necesidad por tener proveedores de cuidado infantil de calidad y servicios familiares en Central Harlem, sino también porque se involucra con un grupo muy diverso y que de otra forma estaría excluido.

El Abyssinian Head Start Program (AHS) – Programa de Captación y Capacitación

“Dedicándonos a los proyectos del programa Head Start, nos dedicamos a la comunidad en general. El área ha experimentado una gran incorporación de familias provenientes de África y Latinoamérica y, naturalmente, Head Start se ha convertido en una herramienta importante para implicarse con los inmigrantes e integrarlos en la comunidad local”³¹

Misión y trasfondo

La integración del Programa de Captación y Capacitación en la oferta educativa habitual de la Corporación para el Desarrollo en 1993 cubrió un vacío en sus servicios educativos. El Programa de Captación y Capacitación es un programa financiado federalmente que se centra en la educación temprana de familias con bajos ingresos e inmigrantes como medio para evitar la pobreza a largo plazo. Su misión es la de “promover la preparación escolar mediante la mejora del desarrollo social y cognitivo de los niños a través de la prestación de servicios educativos, sanitarios, nutricionales, sociales y de otro tipo a los niños y familias inscritas.”³² El programa tiene cuatro objetivos principales:

- Mejorar el crecimiento y el desarrollo de los niños a través de un plan de estudios para la infancia basado en sus aptitudes y puntos fuertes.
- Reforzar a las familias culturalmente diversas como los principales cuidadores de sus niños.
- Proporcionar a los niños servicios educativos, sanitarios y nutricionales.
- Vincular a los niños y a las familias con los servicios comunitarios necesarios para asegurarse de que los padres están involucrados en el proceso de toma de decisiones del programa³³.

³¹ Reed, K (2010): Personal communication, Abyssinian Development Corporation

^{32 and 33} Abyssinian Development Corporation (2009): ADC’s Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

Vista general del Programa de Captación y Capacitación Abyssinian Head Start (AHS)

	AHS Primer emplazamiento 129 West 138th Street	AHS Segundo emplazamiento 646 Lenox Avenue	AHS Tercer emplazamiento 25 West 132nd Street
Año de inicio	1993	2006	2008
Horas del programa	8:00am – 6:00pm	8:00am – 6:00pm	8:00am – 4:00pm
Día extendido	4:30 – 6:00pm	4:30 – 6:00pm	
Inscripción máxima:127	54	28	45
Número de aulas	3	2	3
Programa preescolar:	Si	No	Si

Grupo destinatario

El Programa de Captación y Capacitación (AHS) proporciona anualmente un cuidado a tiempo completo adecuado al desarrollo a 127 niños de tres a cinco años y a sus familias. Un total del 95% de las familias vive en la comunidad, el 90% vive por debajo de los baremos federales de pobreza y un 41% son hogares monoparentales. En junio de 2009, el 52% de los niños inscritos eran afroamericanos, el 16% caribeños, el 13% sudamericanos, el 11% de África Occidental, el 4% de Oriente Medio, el 1% de islas del Pacífico Sur y un 3% de otros lugares. Los niveles de educación de los padres de los niños inscritos eran bajos, con un 3% hasta la educación primaria, un 23% en la secundaria, un 25% con bachillerato o similar, un 36% con estudios superiores y un 13% con competencias limitadas de inglés.³⁴

Muchas de las familias incluían mujeres originarias de Oriente Medio, América del Sur y África Occidental. Son parte de una reciente llegada de nuevos inmigrantes en la comunidad de Central Harlem. Muchas son mujeres a las que tradicionalmente se les ha negado la educación

en una cultura dominada por los hombres o que no han podido conseguir una educación en este país debido a la barrera lingüística o a costumbres tradicionales importadas³⁵.

Actividades

Creative Curriculum® (Plan de estudios creativo)

Los objetivos del *Creative Curriculum* son: (1) Ayudar a los niños a relacionarse con el mundo escolar y a desarrollar amistades, (2) Ayudar a desarrollar una actitud emocional positiva y tener conciencia sobre el respeto y la confianza en uno mismo, el autocontrol y la independencia, (3) Reforzar su desarrollo cognitivo dejándoles probar sus propias ideas, solucionar problemas y experimentar el éxito, hacer preguntas y usar palabras para expresar sus sentimientos, y (4) Fomentar hábitos saludables y que se sientan seguros de sus cuerpos. Estos objetivos se consiguen a través de actividades planificadas, diseño y disposición de aulas, juguetes, citas con profesionales sanitarios y una programación diaria, todo ello preparado concienzudamente^{36 37}.

³⁴ Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

^{35 and 36} Abyssinian Development Corporation (2010): Abyssinian Head Start

³⁷ Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

Plan de estudios global

Debido a la diversidad de los participantes, el AHS ha adoptado un enfoque global de educación en su modelo de prestación de servicios. El programa ha incorporado, como parte de su sistema de valores, el *Council for Global Education's (CGE) Global Education Model for Schooling (GEMS)* [Modelo de Educación Global para la Escolarización del Consejo para la Educación Global]. La base educativa del CGE (Consejo para la Educación Global) tiene cuatro componentes, dirigidos a reformar el comportamiento y las actitudes de los niños unos con otros:

- (1) Valores universales —respeto, honradez y empatía,
- (2) entendimiento global—, ver la diversidad cultural como un valor añadido,
- (3) excelencia en todas las cosas y
- (4) servicio a la humanidad —contribuir a la mejora del planeta.

El Programa de Captación también emplea tecnología moderna para exponer a los niños ante diversidad de países, culturas e idiomas^{38 39}.

Salud y bienestar

Este programa proporciona servicios de apoyo y realiza seguimientos para garantizar el desarrollo adecuado de los niños jóvenes en aspectos clave de su crecimiento como las vacunaciones, altura, peso, cuidado dental y nutrición. También ofrece una alimentación equilibrada y pide a los padres que participen en la confección de los menús^{40,41}.

Inglés para hablantes de otras lenguas (ESOL)/Alfabetización familiar

Puesto que la inscripción anual tiene una media del 30% de familias inmigrantes, el programa ESOL/Alfabetización Familiar ha sido incluido

en la lista de servicios ofrecidos por el AHS. Esta iniciativa se ajusta bien a los objetivos del Programa de Captación y Capacitación ya que ayuda a las familias a ser autosuficientes y a desarrollar capacidades de intermediación, a identificar y conseguir sus objetivos, y a colaborar en el desarrollo de sus hijos.

Por medio de clases que se caracterizan por una inmersión total en el inglés y que tienen lugar 3 horas al día, 4 días a la semana, esta iniciativa pretende:

- Enseñar a los participantes inglés hablado y habilidades básicas de lectura y pre-escritura.
- Enseñar el manejo básico de un sistema operativo de ordenador, programas informáticos específicos y acceso a Internet.
- Instruir de manera efectiva utilizando el conocimiento que los participantes han adquirido de manera práctica en su vida diaria.
- Apoyar la educación de los hijos de los participantes y aprender a interceder por ellos.
- Familiarizar a los participantes con las leyes y costumbres de este país a través de clases de interacción civil y talleres de ciudadanía facilitados por compañeros de la comunidad.
- Compartir con los participantes recursos comunitarios que son beneficiosos para ellos y sus familias.
- Promover la coexistencia pacífica entre participantes de distintos orígenes culturales.

El programa también mantiene un riguroso sistema de informes para documentar el progreso, la asistencia y los contactos con los estudiantes. Tiene 30 estudiantes inscritos con una asistencia media del 85%^{42 43}.

^{38, 40 and 42} Abyssinian Development Corporation (2010): Abyssinian Head Start

^{39, 41 and 43} Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

En 2009, la rama del ESOL en el Programa de Captación y Capacitación recibió calificaciones constantes de “Muy bueno” por parte del NYC’s *Department of Youth and Community Development* (Departamento de Juventud y Desarrollo Comunitario de Nueva York). Con recursos de financiación adicionales, la clase de Educación Adulta/ESOL de 2008-2009 se amplió de 20 a 30 estudiantes, y se contrataron dos profesores de apoyo.

De 30 estudiantes, 26 lograron su objetivo de mejorar sus capacidades en inglés oral. Tres estudiantes encontraron trabajo. Una consiguió la tarjeta de residencia. Otro estudiante obtuvo la nacionalidad mientras que otros dos empezaron a preparar el examen de nacionalidad. Una estudiante fue designada miembro de un jurado, y estaba muy feliz y orgullosa por ello.

Compromiso e interacción parental

Integrado en el modelo del Programa de Captación y Capacitación existe un componente diseñado para asegurarse de que el programa

responde a las necesidades expresadas por los padres, denominado Delegate Agency Policy Committee (DAPC). Este órgano decisorio otorga a los padres acceso directo al personal del programa e información sobre el desarrollo y las operaciones del programa⁴⁴.

Enfoque hacia la sensibilidad cultural

Al ser entrevistada sobre los puntos fuertes de su programa, la directora del programa, Soukeyna Boye-Spivey, fue muy clara sobre los factores clave que les permiten trabajar en la diversidad de forma satisfactoria:

- Ser conocedores del trasfondo cultural de los inmigrantes participantes. Esto se consigue a través de la participación y compromiso del personal (profesores y servicios familiares) y de una capacitación, investigación, tecnología de la información y puesta en común de información continuas.

La experiencia de una familia de Togo que participó recientemente en el programa

Una familia compuesta por el padre, la madre, un hijo y una bebé emigraron legalmente desde Togo, en África Occidental, hace 5 años, inscribió a su hijo en el Programa de Captación. El padre trabajaba como guardia de seguridad y la madre no tenía empleo. Inscribieron a su hijo en el programa y la madre se unió al programa ESOL/Alfabetización Familiar, asistiendo a clase regularmente (inmersión en inglés). A lo largo de tres años su progreso constante en las clases para adultos, unido a sus interacciones con los profesores de su hijo, contribuyeron a que consiguiera su objetivo. También asistió a talleres de interacción cívica ofrecidos por uno de los colaboradores del programa y se preparó para solicitar la ciudadanía con el apoyo del personal y los recursos legales de una agencia colaboradora. El año pasado, en su quinto año en nuestro programa (su hija asiste ahora al AHS), recibió la ciudadanía y ahora está inscrita en una clase para conseguir el Diploma de Educación Pre-General (padres de 25 años en adelante). Realizó el examen para el Diploma por primera vez en la primavera de 2010, pero suspendió por pocos puntos. Tiene pensado hacerlo de nuevo en otoño después de tomar clases de apoyo en matemáticas con un instructor del ESOL. Trabaja a tiempo parcial como cuidadora de niños mientras completa sus objetivos.

⁴⁴ Abyssinian Development Corporation (2009): ADC’s Education Plan: From Head Start to High School & Beyond

- Ser capaces de identificar y abordar las necesidades de los inmigrantes de una forma culturalmente competente mostrando respeto por sus tradiciones y creencias. Esto se consigue durante el proceso de admisión, cuando se entrevista a los participantes informalmente para establecer por qué están en el programa, su historia familiar y sus objetivos.
- Respalda el proceso de adaptación a una nueva cultura mediante clases para adultos, que incluyen el aprendizaje sobre leyes, procesos políticos, normas y costumbres culturales de los Estados Unidos.
- Insistir a los inmigrantes sobre la importancia de hablar, leer y escribir en inglés (la lengua común) para mejorar la situación económica familiar, la autosuficiencia y la contribución a la sociedad.
- Asegurar que la dirección del Programa de Captación continuará involucrada activamente en grupos de defensa al inmigrante para seguir al corriente de nuevas leyes de inmigración y posibles dificultades. Esto se complementa con una comunicación efectiva entre el personal y las familias inmigrantes.
- Asegurarse de que a los inmigrantes con distintos orígenes dentro del programa se les da la oportunidad de participar en actividades interactivas para destruir barreras, aumentar la concienciación y establecer relaciones.
- Asegurar que el Programa de Captación y Capacitación está continuamente en contacto con los cambios en la comunidad y los servicios prestados: para ello, el Subdirector del programa se preocupa de establecer relaciones y mantener el acercamiento a la comunidad.

Retos y dificultades

Para seguir cumpliendo satisfactoriamente con sus participantes, la dirección debe afrontar sus continuos retos. Según la directora, Soukeyna Boye-Spivey:

- La financiación privada es, con diferencia, el mayor reto. Los fondos necesarios para cubrir la siempre creciente demanda apenas se ponen a disposición de programas comunitarios como el AHS, pese a que su impacto es muy significativo. Nuestro programa posee una trayectoria acreditada marcando diferencias demostrables en favor de los ciudadanos más vulnerables de Nueva York.
- La demanda de servicios supera con diferencia la capacidad del programa. La lista de espera es actualmente de 100 a 115 familias. Debido al apoyo considerable que muchos de sus participantes requieren, se precisa más ayuda financiera para contratar personal. Se necesita un profesor asistido por un voluntario para dar clase a un máximo de 15 estudiantes de ESOL (Inglés para hablantes de otras lenguas).
- Se requieren instalaciones adecuadas cerca o dentro del programa para albergar una clase totalmente equipada, con biblioteca permanente y un aula de informática.
- Existe la necesidad de implicar a los líderes de las comunidades y representantes del gobierno en la diversificación de los servicios comunitarios a inmigrantes para satisfacer todas sus necesidades.

Conclusión

El Programa de Captación y Capacitación AHS constituye un programa infantil integral y completo, con educación para adultos y la educación como fundamento. El modelo de programa ofrece servicios a los participantes de Head Start y a la comunidad en general. Los instructores de adultos, profesores infantiles y servicios de apoyo a las familias trabajan en conjunto para aprovechar los recursos comunitarios y proporcionar servicios de calidad a niños inmigrantes y a sus familias para facilitar el proceso de adaptación a las culturas de Nueva York y de los EE.UU. en su conjunto. El enfoque integral del programa es muy efectivo trasladando los beneficios de una educación de calidad a las familias y a la comunidad. Según Kima Reed, Vicepresidenta de Programas de la Corporación para el Desarrollo ADC, el Programa de Captación y Capacitación desempeña un papel crucial para las familias que llegan a la zona. El programa “garantiza que estemos conectados con la comunidad local. Somos capaces de conocer a aquellos con los que nos involucramos, quiénes son y de dónde han venido, y podemos trabajar conjuntamente para satisfacer todas sus necesidades.”⁴⁵

Lecciones aprendidas

- Para implicarse de manera efectiva con nuevas poblaciones inmigrantes, el plan de estudios engloba culturas variadas, no solo para mejorar el entendimiento sino también para mostrar respeto a las familias que han llegado a Nueva York.
- El programa se centra en el papel de los padres y adopta un enfoque en el que estos son los primeros profesores del niño, quienes

han de realizar contribuciones en forma de horas de voluntariado. El programa está realmente diseñado para llegar a las familias que están por debajo de un nivel de ingresos, y se dirige específicamente a los niños que no han vivido normalmente en ambientes de aprendizaje educativo.

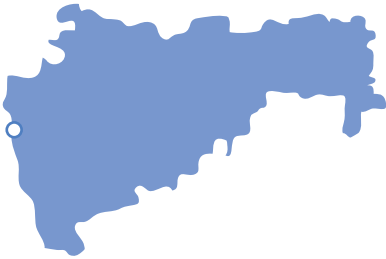
- Desde 2006, el programa se ha empeñado en utilizar el lenguaje para fomentar la confianza y animar a las familias a participar en la vida en comunidad. El personal empleado refleja la diversidad cultural de los niños y padres en el colegio, lo que ha ayudado a miembros de la familia a comunicar sus necesidades y preocupaciones de forma efectiva.
- La participación de grupos familiares inmigrantes en la vida escolar ha mejorado considerablemente.

Esta experiencia nos muestra que las agencias ciudadanas que se ocupan de la diversidad necesitan tener conciencia y entender las necesidades y expectativas de las familias inmigrantes.

- Incluso cuando las familias dejan el programa, estas serán bien recibidas y se les permitirá volver en caso de necesitarlo. Esto garantiza que el programa no sea una intervención a corto plazo, sino que su impacto que sea duradero.

La Corporación para el Desarrollo está convencida de que el trabajo a nivel humano y el apoyo individual genera una base para la inclusión en la comunidad en los barrios y en niveles superiores de convivencia vecinal. vecindarios e incluso uno mayor. También crea los cimientos, la cohesión y el entusiasmo para un desarrollo económico duradero.

⁴⁵ Abyssinian Development Corporation (2009): ADC's Education Plan: From Head Start to High School & Beyond



Bombay

Antaño un centro de producción predominantemente textil, Bombay está ampliamente reconocida como la capital empresarial de la India. Siendo la ciudad más grande de Asia del Sur, la región metropolitana de Bombay (MMR) puede compararse en tamaño (4.355 km²) a las regiones metropolitanas de Los Ángeles y Shanghái, y tiene una población urbana de 21 millones. Se prevé que esta cifra ascenderá a 26,4 millones para 2025, colocando a Bombay como la futura segunda metrópolis más grande, tan solo detrás de Tokio.

Los líderes de Bombay y de la India están esforzándose claramente por que Bombay emerja como una ciudad de categoría mundial en las próximas dos décadas. Las autoridades pretenden conseguir un aumento en la creación de empleo y una calidad de vida digna sin dejar de preservar los atributos únicos de la ciudad. Esta ha insistido específicamente en la importancia de evitar la tentación de reconvertir Bombay en otra Shanghái, Hong Kong o Singapur. La transición de Bombay hacia una economía basada en los servicios y un centro de finanzas global se ve facilitada por nueva legislación y estrategias de infraestructuras a largo plazo. El acceso a un enorme y creciente territorio interior, unido a la democracia institucionalizada y a

la aplicación de la ley, proporciona a Bombay una plataforma estable para lograr el éxito. Algunos proyectos diseñados para elevar aún más la reputación global de Bombay son: un plan de modernización, una inversión significativa en mejorar el aeropuerto de la ciudad, el desarrollo de un sistema de transporte multimodal e instalar un sistema suburbano de Metro en Bombay.

Bombay aún se enfrenta a muchos y complejo retos si quiere convertirse en algo más que un centro nacional de comercio. Entre estos se encuentran un serio déficit gubernamental y una planificación muy fragmentada. La ciudad también contribuye significativamente a aumentar los ingresos del gobierno estatal, pero a cambio recibe pocas inversiones de capital (CAPEX) financiadas por el estado. Se necesitan más sistemas de regulación optimizados para mejorar el atractivo de la ciudad como un centro empresarial, y se tienen que tomar más iniciativas para atraer el interés de mano de obra internacional cualificada y con movilidad. Para garantizar que los ciudadanos de Bombay se beneficien de su desarrollo, han de abordarse también cuestiones como el rápido crecimiento de la población, el deterioro medioambiental y los altos niveles de ocupación ilegal de viviendas.

PRINCIPALES FORTALEZAS GLOBALES

Capital financiera y empresarial de la segunda economía de mayor crecimiento

Bombay es el principal centro financiero de la India y un impulso fundamental para el crecimiento del país, que se prepara para convertirse en la tercera economía más importante del mundo en 2050.

Ciudad pasarela con expectativas de crecimiento espacial

La ciudad ha emergido como la pasarela hacia la India, Oriente Medio y Asia del Sur. Un acceso libre de gravámenes a un vasto territorio interior dentro del estado de Maharashtra y la India facilita enormemente el crecimiento económico y de población a gran escala.

Ciudad de habla inglesa con una base legal fuerte

Bombay está muy versada en el idioma internacional del negocio, mientras que el estado democrático de la ciudad y su sistema de gobierno descentralizado hacen de ella una alternativa de inversión atractiva para las empresas occidentales.

Liderazgo en el sector creativo

Bombay posee la infraestructura incipiente y la identidad para convertirse en el “Los Ángeles del Este”, en términos de preeminencia televisiva y cinematográfica.

Espíritu de Bombay

Bombay y sus gentes poseen un espíritu de recuperación y fortaleza clave para su éxito, sea cual sea el reto al que se enfrenten.

PRINCIPALES RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Carencias en la gobernanza

Sus estrategias de planificación a diversos niveles está fragmentada y es disputada, mientras que la región depende notablemente de los ingresos del estado, distribuidos en su mayor parte fuera de la ciudad. Dado que Bombay es la capital económica de la nación, las autoridades pueden ser reacias a cooperar y así intentar mantener su parte del “pastel”. Como consecuencia, la infraestructura vial está insuficientemente regulada y tiene un mantenimiento deficiente.

Atraer y conservar talento internacional

Las clases profesionales siguen prefiriendo Hong Kong, Singapur e incluso Shanghai como destinos donde establecer sus sedes empresariales. La oferta particular de Bombay podría estar articulada de forma más determinante, aunque el regreso de la diáspora india provocado por la crisis subraya la creciente competitividad en esta área.

Desarrollo de los barrios de chabolas

Los pobres acceden a terrenos con servicios básicos, lo que conlleva un crecimiento ilegal y no planificado a lo largo de los corredores ferroviarios. Casi la mitad de la población de Bombay vive en chabolas.

La bulliciosa ciudad portuaria de Bombay, situada en el Mar Árabe, es ambiciosa y está densamente poblada. Su posición en la escena mundial ha sufrido un cambio enorme en los últimos treinta años y es ahora una de las bases industriales y comerciales más fuertes de la región, con un potencial de capital social y trabajo sobresaliente. Las fábricas se han ido sustituyendo progresivamente por negocios basados en servicios, en sectores tales como las finanzas, tecnologías de la información, turismo, entretenimiento, publicidad y comunicaciones.

Las aspiraciones recientes de Bombay por convertirse en una ciudad de categoría mundial se mostraron por primera vez en un informe conjunto del grupo ciudadano Bombay First y de McKinsey & Co. en 2003. El informe detalla lo que Bombay tendría que hacer para convertirse en una ciudad de nivel mundial hacia el 2013, identificando la amenaza que su creciente población, medioambiente en deterioro, disparidad en los ingresos y falta de fondos suponía al enorme potencial de la ciudad.

Desde entonces se ha diseñado una estrategia para el desarrollo de Bombay basada en seis pilares: el progreso en el desarrollo económico, vivienda, obras públicas, infraestructura social, gobernanza y financiación. Mientras que hay 40 autoridades en la región responsables de la planificación pormenorizada,⁴⁸ la estrategia global de la región es incumbencia de la Autoridad de Desarrollo de la Región Metropolitana de Bombay (Mumbai Metropolitan Region Development Authority). La MMRDA pretende lograr un desarrollo regional equilibrado mediante la promoción de centros de crecimiento alternativos, el fortalecimiento de la infraestructura y la financiación del desarrollo.

Aunque no tiene una historia de migración internacional numerosa, Bombay se ha enriquecido en gran manera con la llegada de distintas culturas desde el norte y el sur de la India.



La situación de la ciudad de Bombay y el Estado de Maharashtra en la India⁴⁷

La organización administrativa en la región metropolitana de Bombay⁴⁶



	Estado de Maharashtra	Región metropolitana de Mumbai	Ciudad de Mumbai
Área (Km ²)	307,713	4,355	438
Población (millions)	105.51	17.76	11.98
Densidad (pers/km ²)	343	4,080	27,348
PIB (Relativo)	13%	39%	26%
Número de distritos	35	n/a	24
Nº de funcionarios electos	287/78	n/a	227

⁴⁶ Urban Age (2008), <http://www.urban-age.net/>

⁴⁷ PlaneMad/Wikipedia (2009): http://en.wikipedia.org/wiki/File:India_Maharashtra_locator_map.svg

⁴⁸ 'Regional Setting' Municipal Corporation of Greater Mumbai

Durante más de un siglo, la población de Bombay se ha compuesto de una mezcla ecléctica de comunidades provenientes de distintos trasfondos religiosos y tribales. La reciente historia de inmigración de Bombay comenzó en la era post-independencia. En los años sesenta y setenta, la ciudad fue testigo de una afluencia de población del sur de la India con formación administrativa y de servicios. Durante los años ochenta, este grupo se convirtió en la creciente clase media de la ciudad. Mientras tanto, los inmigrantes del norte de la India ocupan trabajos de menor categoría.

En general, la inmigración ha contribuido al crecimiento tanto intelectual como cultural de la ciudad durante el ascenso de Bombay hacia la prominencia regional y global.

“En la India, la inmigración interna entre estados multiétnicos genera situaciones de convivencia similares a las creadas en occidente por la inmigración internacional. Históricamente ha habido muchos movimientos de “hijos de la tierra” que ilustran cómo los inmigrantes internos son tratados como extranjeros en sus nuevos estados.”

Rameez Handy,
Johns Hopkins University

Alcance global, apertura y reclamo internacional

Bombay tiene una larga y distinguida historia de comercio internacional y servicios financieros. La ubicación de su puerto y la infraestructura del

aeropuerto presentan claras oportunidades para un mejor comercio exterior desde el compromiso de la India con el régimen de la Organización Mundial del Comercio. Aunque la ciudad continúa siendo un centro de finanzas, negocios y talento de tercera fila, según los índices de las ciudades globales, su capacidad multilingüe y su estatus preeminente en el segundo país más grande del mundo podrían ser cruciales en su empeño por establecer conexiones con todo el mundo. Sin embargo, hay muchos pobres indígenas e inmigrantes mal pagados que son incapaces de enviar a sus hijos a escuelas de educación en inglés. Las instalaciones y su sistema educativo se deben mejorar para maximizar el número de ciudadanos que reúnan los requisitos necesarios para tomar parte en la ambiciosa campaña de Bombay en busca del reconocimiento global como una ciudad de categoría mundial.

Dinámica de población y diversidad demográfica

El tamaño y composición de la población de Bombay ha variado conforme a su transformación histórica. Originariamente era una comunidad de pescadores, y más tarde un centro colonial inmerso en la industria textil internacional. Más recientemente se ha convertido en el corazón comercial, informativo y financiero de la India.⁴⁹ Un incremento sorprendente de la población, provocado tanto por la migración como por su crecimiento natural, ha acompañado esta evolución. En 1950 la población era tan solo de 3 millones. Durante la segunda mitad del siglo XX el crecimiento de población se disparó en la ciudad, alcanzando casi 12 millones en 2001 y cerca de 14 millones en 2010.⁵⁰ La población de su área metropolitana sobrepasa ya los 21 millones.⁵¹

⁴⁹ Parasuraman (2007): Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai, http://www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai/_essays/mumbai_Parasuraman.html

⁵⁰ Mumbai Metropolitan Region Development Authority, (2003): Regional Plan, (<http://www.regionalplan-mmrda.org/N-3.pdf>)

⁵¹ World Gazetteer (2010): India: <http://www.world-gazetteer.com/wg.php?x=&men=gcis&lng=en&dat=80&geo=-104&srt=pnan&col=aohdq&msz=1500&va=&pt=a>

La mayor parte del crecimiento en la población de Bombay se puede atribuir al desarrollo interno más que a la migración externa, pero la ciudad sigue atrayendo un gran número de trabajadores, con preparación laboral o sin ella, del resto de la India. Alrededor del 30-40% de los inmigrantes que han llegado a Bombay a lo largo de la última mitad de siglo lo han hecho del estado limítrofe de Maharashtra. La mayoría de los otros inmigrantes se ha desplazado desde otras áreas de la India.⁵²

La diversidad de culturas, idiomas, estatus, religión, variedad étnica y riqueza entre la población nativa de Bombay y los inmigrantes (internos) es, por tanto, muy marcada.⁵³ Más de 5 millones del total de la población actual no es originaria de Bombay.⁵⁴

Gran parte de este nuevo crecimiento ha sido absorbido por áreas periféricas de la ciudad tales como Thane, Navi Mumbai, Mira-Bhayander y Kalyan, pero la enorme magnitud de la expansión ha provocado que Bombay sufra superpoblación, presiones en la demanda de servicios básicos, chabolismo y desigualdad.⁵⁵ El gobierno es incapaz de suministrar los servicios a la gran mayoría de la población inmigrante.

Presencia de multinacionales

Pese al alto coste del espacio de oficinas,⁵⁶ Bombay ejerce una creciente atracción entre las multinacionales, especialmente la banca.⁵⁷

Los sectores industriales de alta gama buscan los conglomerados económicos que ofrece la ciudad (Special Economic Zones), y la región está bien situada para aprovechar el crecimiento comercial de metales preciosos, joyas y artículos de moda.

Las multinacionales, hasta cierto punto, no parecen gustar del clima empresarial de la ciudad. La falta de apoyo legal y de una base reguladora para facilitar las inversiones o el retraso crónico en el registro de compañías, un fallo histórico, marca la falta de interés. Sin embargo, esta base mejorando, y Bombay pretende ofrecer tasas tributarias que puedan competir con Singapur y Hong Kong, sus rivales regionales.⁵⁸ Esto, junto con la infraestructura de oficinas y la calidad, serán componentes clave para la atracción a medio plazo hacia Bombay.

Inversiones extranjeras

Bombay se encuentra entre las principales ciudades de Asia capaces de atraer nuevos proyectos de inversiones extranjeras directas (FDI), según las cifras de Locomonitor.⁵⁹ La ciudad posee un gran número de inversores institucionales extranjeros (FIL) y bancos mercantiles, posibilitados por una reciente flexibilización de las restricciones de inversión en aviación civil, edificación, gas y petróleo, bolsas de mercancías, servicios de información de crédito y sectores mineros. Aún hay margen de mejora para permitir una mayor inversión extranjera en sectores políticamente sensibles como los seguros y la venta al por menor. En

⁵² and ⁵³ Mehta (2004): Quoted in Wikipedia, (http://en.wikipedia.org/wiki/Mumbai#cite_note-231)

⁵⁴ Parasuraman (2007): Uncovering the Myth of Urban Development in Mumbai, http://www.urban-age.net/10_cities/07_mumbai/_essays/mumbai_Parasuraman.html

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Reuters (2008), 'London is world's priciest office location', February 13th, <http://uk.reuters.com/article/businessNews/idUKL1234808620080213>

⁵⁷ 'Global 500 Cities' Fortune Magazine (July 2008) (<http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2008/cities/>)

⁵⁸ 'Doing Business in South Asia 2007' World Bank (2007) (<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/0,,contentMDK:21217344~pagePK:146736~piPK:146830~theSitePK:223547,00.html>)

⁵⁹ OCO Consulting (2008), 'What's new in OCO' http://www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf

general, la política de inversión extranjera de la India es bastante liberal, y permite hasta un 100% de inversión extranjera en la mayoría de los sectores, aunque algunos tienen un tope⁶⁰.

Éxito en la atracción de mercados emergentes

Bombay no centra sus estrategias en involucrarse con otros mercados emergentes. Sin embargo, la ciudad ha reconocido su importante papel estratégico en lo que se refiere a ofrecer a los mercados rusos, chinos y del Golfo Pérsico oportunidades para crear rutas comerciales que sean “seguras, rentables y poco propensas a tener impedimentos geopolíticos.”⁶¹

Apertura a la inmigración

Bombay está cada vez más interesada en igualar a sus competidores de Asia Oriental en cuanto a la atracción de poblaciones extranjeras. La Corporación Municipal del Gran Bombay (MCGM) sugiere que el motor fundamental para atraer a estos grupos de población a Bombay será “su capacidad para absorber y proporcionar sustento, y su base cultural versátil, que apoya a cualquier recién llegado al a ciudad para que se asocie cómodamente y se mezcle con los residentes.”⁶²

En este sentido, las autoridades de Bombay han puesto su atención en los valiosos trabajadores del conocimiento, que pueden proporcionar una ventaja competitiva en los servicios financieros. El informe anual de la ciudad reconoce que se debe desarrollar un mejor reclamo para

Cuatro áreas de acción para mejorar el atractivo internacional

Objetivo	Mejora drástica en la infraestructura urbana	Metrópolis cosmopolita	Complejos e instalaciones de categoría internacional	Mejora de la gobernanza municipal y estatal
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Viviendas en edificios ruinosos. ■ Instalaciones deficientes de transporte por tren y carretera. ■ Falta de autopistas y autovías. ■ Mala dotación de infraestructura para electricidad, agua y alcantarillado. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de tolerancia étnica, aspectos de una cultura poco acogedora a nivel gubernamental y social. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistema sanitario insuficiente. ■ Instalaciones educativas a todos los niveles subdesarrolladas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Seguridad personal y fuerzas del orden insuficientes.
Ejemplos de medidas	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejorar la calidad de los aeropuertos, aerolíneas nacionales e incrementar la conectividad con todos los centros financieros globales. ■ Proporcionar espacios residenciales, comerciales, de compras y de ocio de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sistemas de visado y permisos de residencia accesibles. ■ Que todas las secciones del gobierno den un trato amistoso a los extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instalaciones de ocio mejorados —por ejemplo, estadios deportivos que no sean de cricket, complejos de entretenimiento. ■ Instituciones culturales tales como museos o galerías de arte. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suavizar las restricciones reguladoras.

⁶⁰ 'Freeing foreign investment' The Economist (February 2008) (http://www.economist.com/daily/news/displaystory.cfm?story_id=10637146)

⁶¹ The politics of trade routes' The Hindu Times (August 2007) (<http://www.hindu.com/2007/04/30/stories/2007043003021100.htm>)

⁶² 'Versatility of Mumbai' MCGM

profesionales ricos, con movilidad y favorables a la multiculturalidad —en cuanto a sus hábitos, gustos y preferencias—. Esto se ha de proveer en forma de instalaciones de ocio y vivienda de categoría, siguiendo el ejemplo de Shanghái y Singapur en cuanto a sus niveles internacionales de infraestructura y gobernanza urbana. Podría haber una cierta tensión social derivada de la inmigración a gran escala de poblaciones pudientes. La ciudad acepta esto como una consecuencia necesaria de entrar en la batalla por una “mano de obra financiera internacional”.⁶³ En el informe se expusieron cuatro temas:

Iniciativa del estudio de caso

Mumbai Mobile Crèches (Centros de atención a la infancia)

Las obras en Bombay simbolizan una ciudad de dos extremos: una ambiciosa y rica metrópolis creciendo a un ritmo vertiginoso y una segunda imagen de inmigrantes, pobreza y exclusión. Sin su mano de obra inmigrante, los rascacielos de la ciudad no se podrían construir, pero sin los rascacielos estos inmigrantes no tendrían una forma de salir de la pobreza.

La industria de la construcción en Bombay emplea alrededor de un millón de obreros con baja preparación. Aproximadamente el 40% de los trabajadores de la construcción vive en las

obras.⁶⁴ Son las comunidades más vulnerables de la ciudad. Invisibles e ignorados por los mecanismos oficiales, estos inmigrantes están construyendo los nuevos apartamentos de lujo, oficinas y hoteles de Bombay, pero siguen sin tener un lugar para vivir ellos mismos.

Mumbai Mobile Crèches apoya a los hijos jóvenes de los inmigrantes que trabajan en el sector de la construcción. A través de los 26 centros sociales repartidos por la ciudad, esta organización cuida a los habitantes de Bombay más vulnerables, proporcionándoles escolarización, asistencia sanitaria e instruyendo a los niños hasta los 14 años. Más que una escuela, estos centros sociales son un pilar de apoyo para las comunidades en las que están situados y no solo les procuran valiosos servicios, sino también un sentido de la identidad que de otra forma sería inexistente.

‘La gente que construye nuestras casas no tiene un hogar propio. De hecho, apenas tienen sitio propio en la ciudad.’

Devika Mahadevan, Director, Mumbai Mobile Crèches

Historia, trasfondo y visión

Inaugurada en 1969, Mumbai Mobile Crèches es una de las pocas ONG en la India que favorecen específicamente la salud, educación y seguridad de los hijos de los obreros, más de un millón. MMC dirige centros y programas de servicios sociales en obras y zonas chabolistas, y ha ayudado a más de 650.000 niños en Delhi, Bombay y Pune desde que comenzó. Para satisfacer la demanda, MMC se dividió en tres secciones en abril de 2007: Mumbai Mobile Crèches, Mobile Crèches (Delhi) y

⁶³ HPEC Report on Making Mumbai an International Financial Centre (2007), <http://finmin.nic.in/mifc/bibliography.html>

⁶⁴ Mahadevan, D (2010): Personal communication, February 2010

Tara Mobile Crèches (Pune). Aunque estas ramas se comunican unas con otras, son muy autónomas.

La visión de Mumbai Mobile Crèches es que todos los niños tengan un desarrollo y una feliz infancia. La misión de la organización es promover ‘obras amables con los niños’, donde cualquier niño que viva en una obra esté seguro, saludable y educado, y pueda disfrutar de su infancia.⁶⁵

Organiza su trabajo en torno a tres áreas:

- Educación
- Salud y nutrición
- Implicación e integración en la comunidad

Educación

El programa de educación de Mumbai Mobile Crèches selecciona un tema cada mes alrededor del cual se organizan todas las actividades lingüísticas, matemáticas y creativas. Para los niños más pequeños (menores de tres años), se enfatiza el aprendizaje lúdico. El programa preescolar (para niños de tres a cinco años) empieza a enseñar aritmética y a leer y escribir por medio de actividades ligeramente más estructuradas.

Con la colaboración del plan Sarva Shikshyan Abhiyan del Gobierno de la India (plan “Educación para todos”), el curso-puente de la

organización ayuda a los niños a incorporarse al sistema educativo oficial. Este apoyo incluye consolidar su conocimiento del idioma local, y continúa después de abandonar MMC. Una vez los niños se inscriben en los colegios oficiales, se toma especial cuidado en ayudarles con los deberes y ofrecerles becas para otros estudios y materias vocacionales. Las necesidades especiales se cubren a través de vínculos establecidos con organizaciones expertas.

Salud y nutrición

El programa sanitario de Mumbai Mobile Crèches incorpora cuidados preventivos, curativos y de rehabilitación. Incluye dietas especiales y seguimiento de niños desnutridos, la organización de vacunaciones mensuales, campamentos sanitarios para comprobar el cuidado dental y ocular, y ayudas financieras para hospitalizaciones y cirugía.⁶⁶ A este respecto los centros sociales procuran proporcionar a los niños inmigrantes acceso a derechos convencionales para mejorar su confianza y reducir su “invisibilidad” y vulnerabilidad.

Implicación e integración en la comunidad

Integrar y alojar sus actividades en el seno de la comunidad es un objetivo fundamental para Mumbai Mobile Crèches. Su implicación en la comunidad se superpone en gran medida con el propósito de fomentar que los padres cuiden mejor a sus hijos. Aquí, Mumbai Mobile Crèches trabaja para proporcionar capacitación para criar a los hijos, dar cursos de información en asuntos como planificación familiar, drogas o sida, y también ofrecer un lugar informal para entretenerse y relajarse.

⁶⁵ Mumbai Mobile Crèches (2010): About Us, (<http://www.mumbaimobilecreches.org/aboutus.htm>)

⁶⁶ Mumbai Mobile Crèches (2010): Our Programme, (<http://www.mumbaimobilecreches.org/aboutus.htm>)

Prueba del impacto

Visión general

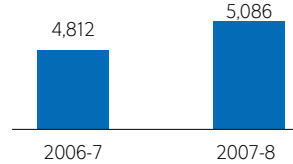
Con 26 centros sociales por toda la ciudad, Mumbai Mobile Crèches atendió a más de 5.500 niños en 2008 y 2009. Esto representó un incremento del 10% sobre las cifras del año anterior. Más de 1.300 niños acuden a estos centros diariamente, y aunque la mayoría se queda menos de tres meses, más de uno de cada diez son ayudados por el Mumbai Mobile Crèches durante más de seis meses. La organización espera entrar en contacto con más de 10.000 niños, de los más vulnerables de Bombay.

Un examen de los orígenes geográficos de los niños muestra un índice alto de diversidad. Vienen de no menos de 17 estados indios diferentes. Muchos de los asistentes hablan idiomas diferentes y están acostumbrados a prácticas culturales distintas, por lo que los profesores tienen la difícil tarea de adaptar las actividades a los niños diferentes.

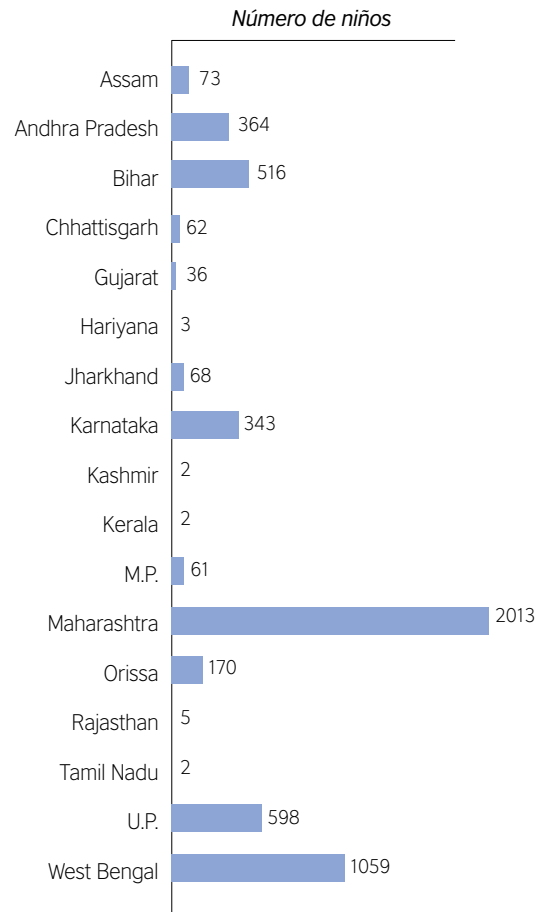
Mumbai Mobile Crèches ha realizado excelentes avances para permitir a los niños inmigrantes incorporarse a la educación convencional. En 2009, un número significativo de niños (320) fue integrado con éxito en una escuela municipal local, mientras que a un pequeño número (37) se le ofrecieron becas para continuar su educación.

Las Creches (guarderías) han ampliado su gama de medicamentos, estrechando los vínculos con los centros de salud municipales y reduciendo significativamente los síntomas negativos.

Niños atendidos desde que Mumbai Mobile Crèches comenzó su actividad como entidad independiente⁶⁷



Orígenes estatales de los niños atendidos en 2009⁶⁸



⁶⁷ Mumbai Mobile Crèches (2009): Annual Report 2008-9 (<http://www.mumbaimobilecreches.org/Pdfs/annualreport2009.pdf>)

⁶⁸ Mumbai Mobile Crèches (2009): Annual Report 2008-9 (<http://www.mumbaimobilecreches.org/Pdfs/annualreport2009.pdf>)

Recursos

Los centros de Mumbai Mobile Crèches están siempre situados en habitaciones dentro del propio recinto de la obra en construcción. Varían en calidad debido a las limitaciones de espacio, calidad de construcción y actitudes de los operadores de la obra. No obstante, se esfuerzan en conseguir un entorno seguro y cómodo donde ayudar en el desarrollo de los niños y en el cultivo de la capacidad educativa. Los centros también liberan a los niños más mayores de la carga que les supone cuidar a los pequeños.

Cada uno de los 26 centros de la organización está abierto seis días a la semana y dirigido por personal especialmente entrenado. Descritos por Mumbai Mobile Crèches como “lugares alegres y animados, llenos de risas y canciones”, los centros ofrecen una fuente esencial de comida, además de chequeos médicos semanales.

Trabajando en colaboración

Gobierno

Dentro del gobierno, Mumbai Mobile Crèches trabaja junto a algunos departamentos en iniciativas específicas. El siguiente cuadro ilustra lo que son estas iniciativas y cómo colabora Mumbai Mobile Crèches con otras entidades públicas:

Colaboración de Mumbai Mobile Crèches con el gobierno

- **Servicios integrados de desarrollo infantil (ICDS).** Implementado bajo el Departamento de la Mujer y el Niño de cada estado, este programa nacional rige la educación preescolar, así como la nutrición suplementaria para madres embarazadas y lactantes y niños menores de seis años. Mumbai Mobile Crèches ha entrado recientemente en colaboración con el ICDS para incluir en su trabajo, por primera vez, a niños inmigrantes. El Gobierno de Maharashtra es el colaborador principal en esta iniciativa y en un solo año se atendieron más de 1.000 niños de menos de seis años.
- **Sarva Shikshan Abhiyan (SSA).** Campaña del gobierno nacional implementada por el Departamento de Educación de Bombay que garantiza que todos los niños de seis a catorce años estén integrados en colegios municipales. MMC desarrolla clases de la SSA en todos los centros e integra a estos niños en colegios locales.
- **Sistema de Salud Pública.** MMC se relaciona con los puestos de salud municipales para organizar vacunaciones, chequeos médicos y hospitalizaciones subvencionadas, y tratamiento para los niños y sus familias.
- **El Ministerio de Trabajo** tiene encomendada la implantación de la Ley sobre trabajadores de la construcción y otros trabajadores en la edificación, que prestará múltiples servicios sociales a los trabajadores de la construcción.

Organizaciones No Gubernamentales

Mumbai Mobile Crèches se beneficia de un considerable intercambio de apoyo y conocimientos con otras entidades sociales civiles. **Bhavishya Alliance** combate la malnutrición infantil y es un colaborador clave en los Servicios Integrados de Desarrollo Infantil (Integrated Child Development Services). Facilita el acceso a diferentes niveles de gobierno. Al mismo tiempo, **CORO** posee un Centro para el Liderazgo en la ciudad que ha otorgado becas a los profesores comunitarios del Mumbai Mobile Crèches. Finalmente, **Robin Age**, un periódico para niños, ha apoyado a Mumbai Mobile Crèches en el diseño de programas entre niños y visitas/intercambios con colegios de élite en la ciudad. En cada caso ha habido un suministro efectivo de recursos para producir resultados insólitos.

Sector privado

El sector privado es un colaborador esencial de Mumbai Mobile Crèches. Aunque su implicación tiene lugar con una gran variedad de agentes privados, los colaboradores privados más importantes son las firmas de construcción y los obreros con los que interactúan diariamente. Desde su creación, la organización ha trabajado con más de 75 firmas de construcción para facilitar la operación efectiva de los centros sociales. Además, Mumbai Mobile Crèches trabaja con asociaciones de constructores y contratistas, como la Maharashtra Chamber of Housing Industries, para defender los derechos de los niños en las obras.

Planes para el futuro

La crisis económica ha tenido poco impacto en la estabilidad y efectividad a largo plazo de Mumbai Mobile Crèches. La organización continúa su desarrollo y se está reforzando por una serie de iniciativas y objetivos, entre los que se incluyen:

- **Mejorar las herramientas de comunicación:** Mumbai Mobile Crèches revisó y mejoró su logo, formato de los boletines de noticias, página web y folletos para aumentar la comunicación.
- **Claridad en la estrategia:**

La organización ha crecido satisfactoriamente durante los cuatro años pasados independientemente del apoyo recibido del sector público. Esto es debido, sobre todo, a que Mumbai Mobile Crèches posee un gran sentido de la identidad y de sus objetivos.

Esta claridad ha fortalecido los argumentos de Mumbai Mobile Crèches en cuanto a financiación y ha proporcionado unidad a su equipo directivo y personal de atención al público. A principios de 2010, la organización tenía el objetivo de expandir sus operaciones, principalmente a través de la creación de más centros sociales por la ciudad.

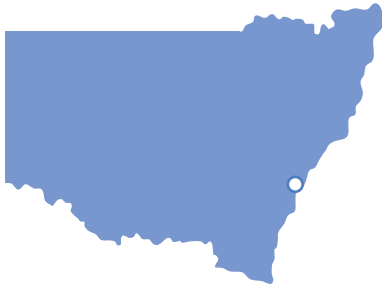
- **Pericia financiera:** Para mejorar la eficiencia y los procedimientos financieros, Mumbai Mobile Crèches contrató un gestor de finanzas en 2009.

- **Capacidad de investigación:** Para confeccionar e implementar los servicios de la manera más efectiva posible, Mumbai Mobile Crèches empleó a un oficial de investigación y documentación en 2009.

Además de intentar expandir sus servicios a nuevas zonas de la ciudad, Mumbai Mobile Crèches está tomando un enfoque más cuantitativo para monitorizar su impacto. Se está intentando registrar toda la actividad de los centros e incluso de cada niño con el que la organización se compromete.

Conclusiones y lecciones aprendidas

Como la India es tan diversa culturalmente, en Mumbai, sus inmigrantes domésticos son muy diferentes a los residentes nativos. Este estudio de caso resalta la necesidad de que los proyectos sean autofinanciados mediante la creación de vínculos con instituciones locales e internacionales y los sectores privados para que la financiación sea más sostenible. De igual forma, el reclutamiento de un equipo directivo entusiasta puede rejuvenecer y mejorar la calidad del servicio prestado, pues cuando se interviene con un elenco diverso de participantes es crucial que los miembros del personal y las actividades llevadas a cabo sean suficientemente flexibles como para adaptarse a unas necesidades cambiantes. Finalmente, destaca la importancia de dar apoyo a los niños de los nuevos inmigrantes a la ciudad, que no solo se centra en los más vulnerables sino que también establece un prototipo de intervención sobre el que puedan desarrollarse otras formas de apoyo.



Sidney

Ubicada en uno de los puertos naturales más impresionantes del mundo, Sídney es la imagen emblemática de Australia para el mundo. Anfitriona histórica de inmigrantes europeos y asiáticos, Sídney se ha erigido en las últimas dos décadas como un centro de comercio regional excelso en artes, moda, entretenimiento, educación y turismo. En 1994 fue descrita como la única ciudad de Australia realmente internacional y su clasificación actual la sitúa a niveles similares a Tokio, Pekín o Shanghái. Se asienta dentro de un área metropolitana de unos 12.000 km² y con unos 4,5 millones de habitantes.⁶⁹

Sídney se ha convertido en el enlace principal de Australia con la economía mundial, y ha recibido un reconocimiento global sin precedentes tras los Juegos Olímpicos de 2000. Su magnífico clima, sus playas y su estilo de vida dinámico y orientado al aire libre contribuyen a perpetuar su posición como una de las mejores ciudades globalmente por su calidad de vida y reputación como ciudad emblemática. Pero reforzando esta reputación está una economía que ahora es muy diversa, productiva y competitiva a nivel global: destacan a escala regional las finanzas, información, medios de comunicación e industrias creativas.⁷⁰ Incluso dentro de la actual crisis financiera, Sídney ha

demostrado su estabilidad financiera, con cifras positivas aún en períodos de crisis internacional. La creciente importancia informativa y estratégica de Sídney se ha conseguido mediante un liderazgo firme y un modelo de gobierno innovador cuyo objetivo es competir con otros núcleos de globalización.⁷¹ Por ejemplo, la estrategia urbana más reciente de Sídney, la Visión Sídney Sostenible 2030 (Sustainable Sydney 2030 Vision), pretende crear una metrópolis “verde, global y conectada” capaz de desafiar a otros líderes urbanos como Nueva York o Londres. Los valores ecológicos son la piedra angular de este plan maestro que busca situar la sostenibilidad en el principio de la ventaja competitiva e innovadora de Sídney.⁷²

A pesar de los éxitos evidentes de la ciudad, el crecimiento de población en Sídney ha acarreado problemas en el suministro de servicios públicos, incremento de la inflación, congestión en el transporte y el deterioro de las infraestructuras, que necesitan renovarse urgentemente.⁷³ A la ciudad le falta un planteamiento y enfoque espacial para que la gente se reúna y congregate, y requiere una gestión urbana cuidadosa para avanzar.⁷⁴ Carece de una autoridad regional firme y clara que defienda y coordine medidas para el desarrollo de sus infraestructuras y que promueva iniciativas para promocionar a Sídney como una imagen de marca. Está claro que los problemas más persistentes de la ciudad seguirán sin resolverse sin un mejor apoyo a nivel nacional y el intercambio de conocimientos con otras ciudades australianas e internacionales.

⁶⁹ City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp> ; Australian Bureau of Statistics (2008): Year Book Australia, <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/DetailsPage/1301.02008?OpenDocument>; Saskia Sassen (1994), *Cities in a World Economy*, Thousand Oaks: Pine Forge Press

⁷⁰ City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

⁷¹ M Acuto (2009), ‘Green Global City: The Power-Geometry of Sydney’s Environmental Governance’, <http://www.lboro.ac.uk/gawc/rb/rb327.html>

⁷² Ibid.

⁷³ Sydney Morning Herald (2006): Sydney: nice place to visit, wouldn’t want to live there, <http://www.smh.com.au/news/new-south-wales/sydney-nice-place-to-visit-wouldnt-want-to-live-there/2006/12/11/1165685595287.html>

⁷⁴ City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf

PRINCIPALES FORTALEZAS GLOBALES

Alta calidad de vida

A pesar de los recientes agravios, la combinación de la cultura de actividades al aire libre de Australia con el entorno físico de Sídney, su patrimonio cultural, actividad económica y magníficos servicios públicos hacen de la ciudad una de las propuestas más atractivas del panorama internacional.

Ciudad reconocida globalmente

Su arquitectura característica, el impresionante desarrollo de su apariencia (turística y de negocios) y su consciente posicionamiento competitivo han convertido a Sídney en un destino muy popular entre los turistas adinerados y los trabajadores del conocimiento. Sídney es sinónimo inequívoco de cosmopolitismo y modernidad.

Gobernanza emprendedora y empresarial

El modo de gobierno en coalición de Sídney ha generado flexibilidad empresarial e innovación en los ámbitos de atracción de negocios y posicionamiento global.

PRINCIPALES RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Sostenibilidad del crecimiento y el éxito

Planificar un crecimiento basado en la inmigración requiere una inversión prudente en infraestructura, vivienda y transporte para evitar la saturación de los servicios públicos.⁷⁵

Falta de un centro de la ciudad tangible y simbólico

El distrito central de Sídney tiene un patrón cuadrículado poco definido y carece de un centro representativo. El potencial del centro de la ciudad como vehículo para captar las divisas de los turistas y promover el orgullo civil no ha sido aún totalmente aprovechado.⁷⁶

Falta de dirección y cooperación

Sídney carece de un sistema de gobierno a escala metropolitana, con una conurbación global dividida en 39 autoridades de gobierno local en una posición legal relativamente débil. Se basa excesivamente en estrategias ad hoc, y la ciudad no ha optimizado sus posibilidades de cooperación ni con otras ciudades ni con los distintos estamentos gubernamentales.

⁷⁵ Sydney Morning Herald (2006): Sydney: nice place to visit, wouldn't want to live there.

⁷⁶ City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030

Alcance global, apertura y reclamo internacional

El amplio alcance global logrado por Sídney desde los años ochenta ha sido posible gracias a la combinación de la condensación de espacio y tiempo de la globalización y una estrategia de mercadotecnia y eventos excepcionalmente lucrativa. El papel de Australia en los procesos económicos globales ha mejorado por el comercio las 24 horas y por el aumento de los centros financieros en Singapur, Japón y China. La densidad de instituciones culturales e intelectuales de Sídney ayudó a que la ciudad superase a Melbourne como centro financiero y, desde mediados de los noventa, su distrito financiero se ha convertido en un importante núcleo de finanzas y seguros desarrollado alrededor del Banco Central y el Mercado de Valores de Australia.

Además, el gobierno de Sídney ha calificado al estilo de vida *Sydneysider* (habitantes de Sídney) como arraigado en el estilo cosmopolita y en su bajo coste de vida. Esto ha permitido a la ciudad atraer tanto a visitantes de Europa, América y Asia Oriental como a trabajadores corporativos del conocimiento que buscan un equilibrio óptimo entre posibilidades de carrera y calidad de vida. Iconos como la Ópera de Sídney y Bondi Beach se han convertido en imagen de la ciudad con mucho éxito, y esta se ha centrado en eventos destacados como las celebraciones del Martes de Carnaval y el Año Nuevo en la Bahía de Sídney para reforzar la cohesión social y proyectar una imagen tolerante y acogedora.

Dinámica de población y diversidad demográfica

Desde los primeros colonos europeos hace 200 años hasta los recién llegados, la historia de Sídney está entrelazada con la inmigración. Las numerosas fases de inmigración han aportado un rico repertorio de habilidades, lenguaje y cultura, que han contribuido a que Sídney sea hoy internacionalmente reconocida (como una) ciudad animada y cosmopolita.⁷⁷ Sídney se ha convertido en la más “asiática” de las grandes ciudades australianas a través de sus relaciones con inmigrantes, residentes, visitantes y gente de negocios de Asia Oriental, particularmente China, Corea y Japón.

La inmigración post-bélica a gran escala desde Italia, Grecia y Europa del Este hizo que la población de la ciudad superase por primera vez los dos millones de habitantes. Los grupos de inmigrantes han colonizado varios distritos desde entonces, incluyendo Leichhardt (italianos), Lakemba (libaneses), Redfern (griegos) y Marrickville (portugueses). Más recientemente, el fin de la Guerra de Vietnam produjo nuevas corrientes migratorias desde el Sureste Asiático.

Las cifras del censo de 2006 muestran que cerca del 35% de la población de Sídney, 4,5 millones, nació fuera de Australia.

En la actualidad, la generación de inmigrantes más reciente incluye muchos británicos (13%) y chinos (8%), mientras un número considerable sigue llegando desde países que tienen fuertes

⁷⁷ City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011)

conexiones sociales y familiares con Australia, como el Líbano o Grecia. La inmigración contribuirá significativamente al aumento de población previsto para Sídney, donde se espera alcanzar los 6 millones a mediados de la década de 2030.

Presencia de multinacionales

Su conectividad, calidad de vida y la relativa ausencia de competidores continentales hacen de Sídney una propuesta atractiva para las compañías multinacionales. Sídney tiene una infraestructura bien establecida capaz de acoger la circulación global de personas, información y bienes, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las corporaciones.

La atracción de multinacionales por parte de Sídney ha crecido según se convertía en una ciudad de servicios post-industrial. Es el principal núcleo financiero de Australasia y uno de los centros financieros más significativos de la región de Asia-Pacífico. También se considera que ofrece espacios de oficinas de alta calidad a precios más asequibles que los de sus homólogos más al norte, como son Seúl, Tokio, Hong Kong y Singapur. El precio de la mano de obra muy cualificada es también competitivo. Estos factores son los responsables de que en la ciudad se encuentren casi la mitad de las sedes regionales de empresas multinacionales en Australia.⁷⁸

Sídney ha comenzado recientemente a beneficiarse de su ubicación en una franja horaria que une el cierre de los mercados estadounidenses y la apertura de los londinenses, en la que el poder económico global empieza a centrar su atención. Según China y Asia Oriental se van convirtiendo en la fuerza central de la economía global, Sídney,

que comparte su franja horaria, puede aspirar a expandirse.

En el pasado, Sídney ha actuado como un portal de entrada a la zona asiática para los negocios con sede en Estados Unidos y Europa. Ahora comienza a actuar como un portal de salida para las corporaciones, los inversores y los gestores chinos mientras se mueven hacia una economía global más amplia.

Como resultado, un cierto número de bancos chinos han establecido su sede regional en Sídney en los últimos años. Algunas ciudades chinas como Shenzhen también han establecido sus centros de comercio en Sídney así como las corporaciones chinas, que están empezando a invertir de forma significativa en la ciudad. Es esta conexión fuerte y creciente la que ha permitido a la economía de Sídney la fortaleza necesaria para resistir el impacto inicial de la crisis financiera global y recuperarse más rápido de lo que habría cabido esperar con la dependencia económica tradicional de la ciudad como centro financiero de Estados Unidos y Europa.

Inversiones extranjeras

El perfil en inversiones extranjeras de la última década ha estado marcado por los Juegos Olímpicos de 2000. La apuesta inicial se realizó para impulsar la internacionalización de la ciudad, conseguir beneficios promocionales a largo plazo y atraer proyectos de inversión extranjeros.⁷⁹ El proceso de convertirse en sede de las Olimpiadas originó una colaboración entre los sectores público y privado para

⁷⁸City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

⁷⁹Yawei Chen and Marjolein Spaans (2009), 'Mega-event Strategy as a Tool of Urban Transformation: Sydney's Experience', http://www.ifou.org/conferences/2009delft/proceedings/2%20The%20New%20Urban%20Economy/A006_Chen_Yawei_Spaans_Marjolein_Megaevent%20strategy%20as%20a%20tool%20of%20urban%20transformation.pdf

mejorar la oferta empresarial de Sídney, de donde surgió Investment 2000, diseñado para atraer compañías en las que invertir y establecer sucursales en la ciudad.

Pese a no ser un líder mundial en lo que respecta a la atracción de inversiones extranjeras, Sídney ha cultivado vínculos amplios y crecientes con los mercados asiáticos en alza. Las oficinas empresariales están bien establecidas en China, los EAU y la India. Sídney se beneficiará de la ampliación de acuerdos de libre comercio, pues Australia se encuentra en distintas etapas de negociación con China, Malasia, Japón, el Consejo de Cooperación del Golfo, la Asociación de Naciones del Sureste Asiático (junto con Nueva Zelanda), Indonesia, Corea y la India.

Apertura a la inmigración

Los agentes a nivel estatal y local continúan reconociendo que realizar un enfoque orientado globalmente y hacia el extranjero es vital para la sostenibilidad empresarial y social de Sídney.⁸⁰ Hasta la fecha, la ciudad ha sido un modelo positivo de apertura. La mitad de todas las visitas internacionales y dos tercios de los visitantes de negocios internacionales que visitan Australia vienen a Sídney⁸¹.

Además de ser un receptor de inmigrantes de otras ciudades de Australia, alrededor del 40% de la mano de obra de la ciudad nació en el extranjero. Alrededor de un cuarto de la población total habla en su casa un idioma distinto al inglés.⁸²

Además, la ciudad se esfuerza en dar la bienvenida a los recién llegados. Las festividades del Año Nuevo Chino en Sídney, en la que actuaron artistas e intérpretes chinos, son las mayores fuera del continente asiático. La ciudad también ha trabajado de cerca con el Gobierno Estatal para promover las visitas de intercambio con empresas y líderes políticos chinos, incluyendo diputados de la ciudad. Este es un acontecimiento importante, dada la significación de las ciudades en la estructura de gobierno china, y el alcalde de Sídney tiene gran prestigio en China.

Al mismo tiempo, el mayor grupo de estudiantes chinos que visitan Australia están situados en Sídney, y el pueblo chino supone una fuente importante y creciente de residentes inmigrantes. Aparte de la contribución tradicional de tal diversidad a la generación de ideas e innovación, estas uniones culturales también crean expectativas de mejores relaciones económicas y apertura en el futuro.

A pesar de la indudable apertura de Sídney, hay pruebas de que cuanto más diversa se vuelve una ciudad, menos abierta es para los inmigrantes internacionales. Las causas principales son las profundas disparidades socioeconómicas y la falta de vivienda asequible.⁸³ Sin embargo, la inmigración continúa y esta afluencia ha mejorado, sin lugar a dudas, la diversidad cultural de la ciudad y su productividad económica.

⁸⁰City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf>

⁸¹City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

⁸²City of Sydney (2007): Baseline Indicators Working Paper, [www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/1670cosdata03\(BaselineWorkingPaper\)August.pdf](http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/1670cosdata03(BaselineWorkingPaper)August.pdf); City of Sydney (2010): Sydney at a Glance, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/AboutSydney/CityResearch/AtAGlance.asp>

⁸³City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/documents/2030Vision/2030VisionBook.pdf>

Como enfatizaba el ayuntamiento en la revisión en 2009 de su Estrategia de Diversidad Cultural 2008-2011, la energía y diversidad de la ciudad no es el resultado de un mero accidente... La ciudad de Sídney y todos los que allí viven y la visitan son los beneficiarios de un trabajo constante para desarrollar y depurar las medidas de inclusión, justicia social y diversidad productiva.

“La ciudad de Sídney tiene un fuerte compromiso con la celebración y mejora de nuestra diversidad cultural. En un área de gobierno local donde uno de cada tres residentes ha nacido en el extranjero, la ciudad reconoce que tiene una responsabilidad para asegurar que sus medidas y servicios están mejorando continuamente para satisfacer las necesidades de la comunidad.”

City of Sydney (2009)

Iniciativa del estudio de caso

Cultural Diversity Strategy 2008-2011 (Estrategia de Diversidad Cultural 2008-2011)

Bajo el agradable cosmopolitismo de Sídney hay restos de las tensiones prolongadas entre la mayoría anglo-céltica y otras comunidades étnicas. El proceso de alcanzar el diálogo y reforzar a los agentes en cada una de estas comunidades se considera esencial. La Estrategia de Diversidad Cultural 2008-2011 es el anteproyecto de la ciudad de Sídney para conmemorar y apoyar la diversidad cultural de la ciudad a medio plazo. Detalla seis objetivos fundamentales, centrados en la celebración de

la diversidad, la expansión de la participación tanto a nivel del ayuntamiento como en las comunidades locales, servicios públicos mejorados para los inmigrantes y sostenibilidad social. La estrategia reconoce la importante contribución de las sucesivas oleadas de inmigrantes y refugiados a la zona de gobierno local y al país. Su propósito es centrarse en la diversidad de una forma más coherente y específica.

Historia, trasfondo y visión

La Estrategia ha sido desarrollada para complementar los procesos corporativos y de planificación ya existentes en la ciudad. El proceso comenzó en 2006 con un análisis multicultural de iniciativas sobre diversidad. Tras una amplia consulta, la estrategia fue publicada en 2008 y pretende conseguir que Sídney sea líder en términos de inclusión y receptividad.

La Estrategia se complementa con el plan de desarrollo sostenible de la ciudad: Sídney Sostenible 2030 (Sustainable Sydney). Esta visión está concebida para lograr una Sídney verde, global y conectada. El tema “conectado” se centra en el desafío de la inmigración y proyecta una ciudad diversa e inclusiva con un mayor reparto de vivienda asequible, mejor acceso a instalaciones comunitarias y altos índices de participación en expresión artística, interpretación, eventos y festivales.⁸⁴

Resumen del Plan de Acción de la Estrategia de Diversidad Cultural 2008-2011⁸⁵

Una incorporación vital en la nueva estrategia es la de capacitar a las comunidades para que puedan implicarse de forma efectiva en

⁸⁴City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011); City of Sydney (2008): Sustainable Sydney: 2030, <http://www.cityofsydney.nsw.gov.au/2030/thevision/Default.asp>

⁸⁵City of Sydney (2009): The Cultural Diversity Strategy (2008-2011)

Gestionar la diversidad, integración e inclusión en OPENCities

Objetivos fundamentales de la Estrategia de Diversidad Cultural 2008-2011

Celebrar y valorar la diversidad	<ul style="list-style-type: none">■ Producir y apoyar grandes acontecimientos para celebrar la diversidad.■ Mostrar la diversidad en las imágenes, material gráfico y documentación.■ Participación activa en ceremonias ciudadanas – promocionar la historia por medio del programa <i>City History</i>■ Promocionar la <i>Aboriginal and Torres Strait Islander heritage</i> (Herencia aborigen y de los isleños del estrecho de Torres) entre comunidades culturalmente diversas
Participación y conexión	<ul style="list-style-type: none">■ Desarrollar un <i>Protocolo de Comunicación Multicultural</i>■ Proporcionar un fácil acceso a servicios de interpretación■ Reclutar y hacer un uso estratégico del personal bilingüe■ Asegurar unas comunicaciones y lugares de reunión accesibles y entablar consultas inclusivas
Servicios y apoyo abiertos	<ul style="list-style-type: none">■ Concentrarse en adjudicar concesiones y patrocinios para comunidades cultural y lingüísticamente diversas■ Prestar servicios de biblioteca inclusivos■ Mejorar la inclusividad de los servicios fundamentales y de actividades de diseño y planificación■ Oportunidades de capacitación y colaboración para grupos multiculturales para desarrollar la capacidad de autogobierno
Un ayuntamiento inclusivo	<ul style="list-style-type: none">■ Revisar los procesos de tramitación para asegurar una toma de decisiones que represente a toda la ciudadanía.■ Emplear personal multicultural y especializado para que sirva de recurso para la comunidad y la ciudad■ Establecer un foro permanente de asesoramiento multicultural que evalúe su labor■ Acometer una toma de decisiones sobre diversidad basada en pruebas y datos
Liderazgo y protección	<ul style="list-style-type: none">■ Fomentar los beneficios de la diversidad cultural e interceder por los refugiados y exiliados en foros nacionales - por ejemplo, el <i>Council of Capital City Lord Mayors</i>■ Impulsar iniciativas de voluntariado inmigrante capacitado y multicultural■ Colaborar con diferentes niveles del gobierno
Mantener la ciudad global	<ul style="list-style-type: none">■ Mejorar el bienestar y la seguridad general de la ciudad por medio del Plan Social■ Fomentar distritos de negocios plurales que sean prósperos e inclusivos■ Promocionar Sídney como un destino turístico eminente por medio de sus valores de diversidad■ Demostrar los beneficios en el empleo y en la economía de la diversidad y la comunidad estudiantil extranjera

el gobierno local y estatal. Las comunidades minoritarias tienen una falta de entendimiento de los sistemas de gobierno y cómo funcionan en la práctica, por lo que el desarrollo de aptitudes permitirá a la población local intervenir en las campañas. Finalmente, la ciudad sostiene que, si la comunidad inmigrante dispone de suficiente confianza, podrá involucrarse apropiadamente en una negociación, presentará su punto de vista y se convertirá en un colaborador efectivo de la gobernanza urbana.

El papel del gobierno local

En la legislación está incluida una política de multiculturalismo. La Ley de la Comisión de Relaciones Comunitarias y Principios del Multiculturalismo de 2000, Enmienda de 2003 (Community Relations Commission and Principles of Multiculturalism Act 2000, Amendment 2003) establece cuatro Principios del Multiculturalismo a los que han de atenerse los directores de todas las autoridades públicas y de cada ayuntamiento. Estos cuatro principios se describen en el cuadro a continuación.

Según la Estrategia 2008-2011, estos principios se adoptan a través del desarrollo de un Plan Social en respuesta a las pautas de Planificación Social/Comunitaria (Social/Community Planning) y las disposiciones sobre gestión de proyectos de la Ley del Gobierno Local de 1993 (Local Government Act 1993) y regulaciones asociadas.

La política social de la ciudad de Sídney se adoptó en 2006 por un periodo de cuatro años. La Estrategia de Diversidad representa una extensión de esta al aplicar los principios y funciones que define y al proporcionar una mejor focalización en las personas de orígenes cultural y lingüísticamente diversos.

Aprovechando el éxito

La Estrategia 2008-2011 mejora y consolida las iniciativas existentes. El equipo estratégico reconoce la dificultad de medir el éxito de forma tangible, dado el carácter sutil de la confianza y las relaciones comunitarias. El equipo está en proceso de desarrollar vías para evaluar el

Principios del Multiculturalismo⁸⁶

Principio 1	Todos los individuos deben tener la mayor oportunidad posible para contribuir y participar en todos los aspectos de la vida pública en los que puedan participar legalmente.
Principio 2	Todos los individuos e instituciones deben respetar y cuidar la cultura, el idioma y la religión de los demás dentro un marco legal e institucional australiano, donde el inglés es el idioma común.
Principio 3	Todos los individuos deben tener la mayor oportunidad posible para participar y hacer uso de las actividades y programas relevantes proporcionadas o administradas por el gobierno.
Principio 4	Todas las instituciones deben reconocer los valores lingüísticos y culturales de la población como un recurso valioso, y promocionar este recurso para maximizar el desarrollo del Estado.

⁸⁶ Ibid.

progreso realizado. Sídney ya ha conseguido algunos logros en el ámbito de la diversidad cultural, que incluyen:

- **Programa Vivir en armonía.** En las semanas previas al Harmony Day (21 de marzo), la ciudad y los grupos comunitarios locales organizan conciertos, charlas culturales, sesiones de cine, visitas entre culturas y talleres, para fomentar el entendimiento y la interacción comunitaria.
- **Diccionario de Sídney.** Presentación, en línea y por otros medios, de una historia de la Sídney metropolitana, que ofrece una gran cantidad de material sobre los diferentes grupos étnicos y culturales, además de foros de discusión, educativos y de entretenimiento.
- **Bibliotecas.** Basándose en los datos de los clientes y sus necesidades, las bibliotecas públicas proporcionan amplias colecciones de libros, en los que aparecen al menos nueve idiomas comunitarios distintos.
- **Concesiones y planes de patrocinio.** Mayores aportaciones y financiaciones para un número de grupos comunitarios destinadas a las comunidades vulnerables. Los proyectos pretenden fomentar el intercambio entre culturas.
- **Mano de obra municipal culturalmente diversa.** En julio de 2006, el 25% del personal municipal había nacido fuera de Australia. El Ayuntamiento también posee personal especializado en diversidad como su Oficial de Desarrollo Multicultural (Multicultural Development Officer).

Implementación

Se ha establecido un plan de implementación para cada objetivo fundamental de esta estrategia. Cada sección se divide en acciones

específicas que incluyen qué departamento es el responsable principal, cuáles son los plazos y cómo obtienen sus recursos. En la mayoría de los casos el plazo de evaluación es anual y continuo, mientras que los recursos se obtienen normalmente de unas asignaciones presupuestarias municipales ya establecidas.

El Informe de Estado Anual de la Estrategia de Diversidad Cultural (Annual Cultural Diversity Strategy Status Report) registra “los logros de los últimos 12 meses” e identifica un nuevo plan de acción para el año siguiente. En colaboración con el Consejo asesor multicultural (Multicultural Advisory Panel), los trabajadores municipales y responsables de las comunidades cotejan su progreso frente a los objetivos aprobados en la estrategia. La intención es mejorar el servicio y apoyar la diversidad de la manera más efectiva posible. Cuando se complete en 2011, se llevará a cabo una evaluación independiente de la implementación de la Estrategia de Diversidad Cultural⁸⁷ que servirá para informar la siguiente etapa del proceso de planificación sobre diversidad cultural. Por ejemplo, el Ayuntamiento está examinando cómo el urbanismo y el uso del suelo pueden facilitar la inclusión y la integración del modo más efectivo.

La Estrategia de Diversidad continúa enfrentándose al reto de optimizar el uso de los recursos, cuando otros proyectos —destaca la sostenibilidad medioambiental— tienen bastantes más medios y organización a su disposición. El equipo de la Estrategia ha adoptado un enfoque en el que se esfuerzan por comunicar y aconsejar a los diputados electos sobre la planificación de la diversidad, promocionando su importancia y sus logros en un intento por conseguir un fuerte apoyo interno para su misión. Esta promoción combina análisis basados en datos con historias significativas locales del éxito del plan, que parecen tener un cierto poder de persuasión.

⁸⁷ Ibid.

Evaluación y lecciones para otras ciudades

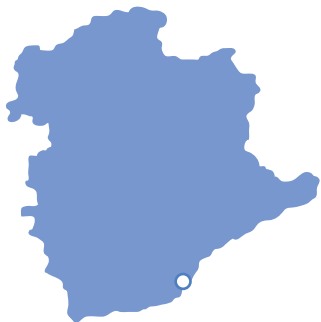
La Estrategia de Diversidad Cultural 2008-2011 supone una base muy útil para coordinar y promover iniciativas de apoyo a grupos étnicos minoritarios por toda la ciudad de Sídney. La visión sobre diversidad de los gobiernos locales es innovadora, en tanto que reconoce la importancia continua de la consultoría interna y externa. El gobierno local de Sídney es muy previsor con respecto a la diversidad, consciente de que la inclusión social no sucede de manera natural. Como resultado, su programa está basado en la premisa de que el cosmopolitismo cultural ha de ser producido mediante un trabajo considerable en los niveles más bajos de la política y la sociedad. Alimentar la confianza y las relaciones genuinas entre comunidades divididas requiere un compromiso continuo y duradero.

La nueva Estrategia de Diversidad va un poco más lejos que muchas iniciativas de inclusión al aportar mecanismos implementables para aumentar las aptitudes de las comunidades étnicas de forma que sus voces puedan oírse. Muchos programas de implicación comunitaria no consideran cómo las minorías comunican sus necesidades y su mensaje colectivo.

Mejores aspectos de su puesta en práctica:

- **La integración ocurre dentro de cada comunidad y entre ellas** – incluso cuando esas comunidades están compuestas por diferentes grupos recién llegados. El aprendizaje intercultural a través de las experiencias compartidas es un paso importante hacia la cohesión social.
- **Los periódicos comunitarios y otros medios de comunicación de las comunidades pueden ser utilizados para definir a los miembros y grupos de comunidades diversas.** Esto fomentará un sentido de la identidad y la pertenencia.
- **Acercar a las comunidades requiere una inversión continua de tiempo, paciencia y espacio.**
- Averigua cómo tu comunidad puede ayudar a salvar las diferencias con otras comunidades étnicas de tu zona por medio de eventos compartidos, una invitación a una fiesta cultural cercana, o un compromiso compartido para abordar una cuestión local.

Al centrarse en el papel de las actitudes en combinación con las aptitudes personales, Sídney muestra cómo una estrategia de inclusión social del gobierno local puede pensar más allá de la mera cuestión económica; se abordan aspectos más amplios sobre las creencias, la confianza y el capital social. Para que estas cuestiones profundas puedan tratarse, la importancia de la estrategia, estructuración inteligente y la división inclusiva del empleo es un mensaje fundamental de Sídney.



Barcelona

Situada en la costa noreste de España, en el corazón de Cataluña, Barcelona ejemplifica la historia del éxito olímpico. Esta ciudad de 1,7 millones de habitantes ha presenciado una profunda regeneración urbana y ahora es reconocida en la escena mundial como una capital de medios de comunicación, artes, educación y turismo innovadora y segura de sus posibilidades. La ciudad está situada en una región metropolitana de 3.237 km². Tiene una población de 3 millones de personas y es una de las aglomeraciones más grandes del sur de Europa.⁸⁸

La historia de Barcelona representa un ejemplo magnífico de cómo una ciudad puede rediseñarse a sí misma en una sola generación. Los comentaristas y profesionales de todo el mundo se fijan en la ciudad en busca de inspiración, buen hacer y liderazgo. Desde los años ochenta, Barcelona ha emergido tras un periodo de declive por la desindustrialización para convertirse en uno de los centros culturales y de entretenimiento más dinámicos de Europa. Barcelona ha invertido

satisfactoriamente el proceso de deterioro en tan solo dos décadas, ampliando espacios verdes, regenerando sus áreas céntricas y creando nuevos núcleos de entretenimiento. El liderazgo de la ciudad y su estrategia metropolitana ha disparado su ambición internacional de albergar eventos y funciones, provocando una necesidad urgente de inversión en infraestructuras. Las Olimpiadas catalizaron la modernización del entorno e imagen de la ciudad y el enriquecimiento de sus paisajes, a la vez que mejoraron la conectividad global. En los últimos años la ciudad ha entrado en una fase ambiciosa de desarrollo con confianza, aprovechando su gran oferta de calidad de vida para reforzar un proceso que la lleve a convertirse en un enclave del conocimiento. A día de hoy, Barcelona es uno de los centros financieros y de negocios que más rápido crecen, y es una fuente relevante de creación de empleo en diversos sectores.

Barcelona necesita sobreponerse a algunos desafíos si quiere consolidar los logros de las dos últimas décadas. La gobernanza metropolitana y la coordinación han de mejorarse para maximizar su atractivo de cara a los conglomerados empresariales. Para que el nombre de Barcelona siga prosperando, la ciudad debe continuar implicándose con la comunidad para crear un marco turístico que complemente los procesos culturales locales.

⁸⁸ Cahyadi, C and TenBrink, S (2004): Barcelona Metropolitan Economic Strategy, Global Urban Development

PRINCIPALES FORTALEZAS GLOBALES

Liderazgo para la transformación urbana

El modelo Barcelona de reurbanización tiene reconocimiento internacional y representa un buen modelo político para la democracia social europea, dirigido por urbanistas, arquitectos, economistas y líderes políticos innovadores.

Estilo de vida e imagen

Gracias a la revitalización de sus sectores culturales, recreativos y de ocio, y unas infraestructuras de servicios y transporte mejoradas, Barcelona tiene una elevada imagen. Sus sobresalientes credenciales de calidad de vida y asequibilidad son factores destacados en la generación de turismo, inversiones y un estatus empresarial elevado.

Innovación creativa

La ciudad ha desarrollado industrias creativas enormemente exitosas impulsadas por la fuerza de pequeñas empresas flexibles. La agencia de desarrollo local **Barcelona Activa** ha sido una entidad colaboradora pionera en la diversificación y la profesionalización.

Orgullo ciudadano y gobernanza orientada a la comunidad

Desde la fase de modernización olímpica, los innovadores líderes de Barcelona han planteado los proyectos de infraestructura urbana como pertenecientes a los ciudadanos. La filosofía emprendedora de una ciudad dirigida por la ciudadanía ha sido clave para ganar la legitimidad política para el desarrollo a gran escala.

PRINCIPALES RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Falta de coordinación metropolitana

Barcelona posee un fuerte liderazgo y ambición, pero todavía le falta coherencia y acuerdo a nivel metropolitano sobre su estrategia futura. Se necesita una coordinación más explícita para fusionar proyectos dispares y disgregados en programas coherentes.

Conectividad subdesarrollada

Para mantener un ya alto nivel de empatía empresarial, se requiere una atención específica para mejorar la conexión de la ciudad con el resto de Europa con trenes de alta velocidad, vía Francia. La conectividad aérea podría también requerir atención dada la decisión de Iberia de que Madrid sea su centro de operaciones.

Limitaciones culturales y lingüísticas

Barcelona tiene la ventaja natural de ser una ciudad bilingüe pero no tiene la capacidad lingüística multinacional de otros núcleos similares como Ámsterdam y Zúrich. La ciudad podría beneficiarse de fomentar el inglés como tercer idioma.

Barcelona está considerada un ejemplo de ciudad cuyo liderazgo se ha enfocado y dirigido adecuadamente al desarrollo de recursos y al emplazamiento de negocios.⁸⁹ La capital catalana ha ascendido constantemente en el *European Cities Monitor* de Cushman & Wakefield sobre atractivo empresarial, subiendo a la 4ª posición en 2009, desde la 11ª en 1990. El estudio de 2009 resolvió que la comunidad empresarial europea consideraba que Barcelona era la ciudad que más se esforzaba para mejorar y desarrollarse. La ciudad también ha sido calificada como la que posee el mejor entorno de calidad de vida los dos últimos años. La reputación empresarial de Barcelona aumenta al albergar una de las veinte mejores escuelas de negocios del mundo (IESE).⁹⁰

Barcelona ha presenciado un excepcional aumento de visitantes en las últimas tres décadas, pues se ha convertido en un destino turístico de importancia mundial. El número de turistas se triplicó tan solo entre 1990 y 2005. El crecimiento en pasajeros aéreos también ha sido impresionante, con un aumento del 650% en el tráfico aéreo del principal aeropuerto de la ciudad entre 1977 y 2007.⁹¹

Alcance global, apertura y reclamo internacional

El compromiso de Barcelona con la apertura y la internacionalización se ilustra en su activa participación en redes urbanas, tanto a nivel regional como global.⁹² A nivel regional, la ciudad ha buscado alianzas con otros gobiernos locales para establecer modelos de cooperación. A nivel global, el gobierno municipal de Barcelona ha sido un promotor de vanguardia en la constitución de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), la primera organización internacional de gobiernos locales, cuya base está en Barcelona.

A mediados de los noventa, Barcelona ya había empezado a exportar el modelo Barcelona de Proyectos Urbanos Estratégicos a ciudades latinoamericanas. Las autoridades municipales de Barcelona crearon el Centro Iberoamericano de Desarrollo Urbano (CIDEU) como una red de ciudades iberoamericanas comprometidas con los enfoques estratégicos de desarrollo sostenible. La secretaría de CIDEU está dirigida por un diputado de Barcelona y su sede permanente está en Barcelona, que se convierte así en un núcleo legítimo de las redes internacionales de gobernanza global.⁹³

El desafío de la ciudad consiste en lograr que su popularidad turística se traslade a personas preparadas deseosas de establecerse y trabajar en ella. El ayuntamiento de Barcelona lucha constantemente para compatibilizar las preocupaciones sociales y la competitividad económica y pone especial atención en la colaboración entre los diferentes agentes sociales y en la participación ciudadana tanto en la elaboración de una estrategia de desarrollo como en su implementación. Este enfoque inclusivo incorpora la diversidad, las oportunidades sociales y la internacionalización en la política de la ciudad.

⁸⁹ Saffron Brand Consultants (2009), 'The Saffron European City Brand Barometer. Revealing Which Cities Get The Brands They Deserve.'

⁹⁰ Cushman & Wakefield (2009), *European Cities Monitor 2009*, p.3

⁹¹ ETOA (2005), http://www.etoa.org/Pdf/visit_britain_olympics_response.pdf; http://en.wikipedia.org/wiki/Barcelona_Airport#cite_note-stats2008-1

⁹² M. Salomon (2009), 'Local Governments as Foreign Policy Actors and Global Cities Network-Makers: The Cases of Barcelona and Porto Alegre', *GaWC Research Bulletin* 305

⁹³ *Ibid.*

Dinámica de población y diversidad demográfica

La mayor población de la ciudad de Barcelona se alcanzó en 1970, con 1,9 millones de habitantes. Tras un declive importante, el nivel poblacional se ha ido recuperando gracias a la inmigración en gran medida, alcanzando los 1,7 millones en 2010. Entre 2001 y 2008, la población inmigrante de la ciudad creció de un escaso 3% a un 17% de la población total de la ciudad, superando los 250.000.

Presencia de multinacionales

Desde las Olimpiadas de 1992, Barcelona ha atraído un número considerable de firmas internacionales, especialmente en la industria y los servicios avanzados. La región de Cataluña tiene el mayor número de empresas extranjeras en España, con el 90% de estas situadas en el área metropolitana de Barcelona. De hecho, más de la mitad de las firmas japonesas, francesas, alemanas, norteamericanas, italianas y holandesas situadas en España están en Cataluña, con el 80% de ellas desplazadas allí en los últimos diez años.⁹⁴

El éxito de Barcelona en relación a otras grandes (y competidoras) ciudades es impresionante. Entre 2003 y 2006, Barcelona estaba en la 38ª posición de mayores atrayentes de nuevos proyectos de inversiones extranjeras directas, un buen resultado, por delante de Ámsterdam, Toronto y Frankfurt⁹⁵

Inversiones extranjeras

Las Olimpiadas jugaron un papel fundamental para alzar el perfil de Barcelona internacionalmente como una ciudad renovada con expectativas adecuadas de inversión por parte de mercados establecidos y emergentes. La inversión transnacional se ha vuelto cada vez más importante con el declive de las industrias de manufactura y el énfasis en los sectores de alta tecnología. Barcelona es ahora considerada una ciudad con recursos humanos productivos y competitivos, además de tener oficinas e infraestructuras de comunicaciones de alta calidad. La Zona Franca —el puerto industrial avanzado libre de aranceles de la ciudad— ha atraído un amplio abanico de fabricantes transnacionales, especialmente japoneses. Como resultado, durante la última década, Barcelona ha recibido la mayor cantidad de inversiones extranjeras directas de España (20-25% del total). En 2004, la revista FDI Magazine situaba a Barcelona como la *Ciudad europea del futuro*, y continúa entre las cinco primeras en 2010.⁹⁶ Los mayores impedimentos para una mayor inversión son el uso limitado de idiomas extranjeros y los costes del transporte aéreo y de mercancías.

Apertura a la inmigración

Culturalmente rica, animada y hospitalaria, Barcelona es un destino natural para los inmigrantes, tanto domésticos como internacionales. La ciudad posee una historia de inmigración amplia aunque de carácter nacional. Los años cincuenta y setenta fueron

⁹⁴ Ajuntament de Barcelona (2010): Barcelona Business: Foreign Investment, http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027_80835241_3,00.html

⁹⁵ LocoMonitor (2007), 'Top 50 Cities Ranked By Performance In Attracting FDI (2003-2006)',

⁹⁶ Ajuntament de Barcelona (2010): Barcelona Business: Foreign Investment

testigos de una gran afluencia de gente de zonas rurales del país, atraídas por la industria de Barcelona y otras actividades de producción.⁹⁷ Los Juegos Olímpicos de 1992 exhibieron las cualidades de la ciudad, pero para 2001 menos del 4% de la población era extranjera, y el turismo masivo superaba a la inmigración permanente.⁹⁸ Recientemente, sin embargo, la ciudad ha experimentado una subida drástica en su diversidad, impulsada por nuevas llegadas desde Europa Occidental, Latinoamérica y Asia del Este. Las poblaciones inmigrantes más grandes son de Ecuador, República Dominicana, Italia, Marruecos, Argentina, Pakistán y China.⁹⁹ Por las calles de la ciudad se hablan ahora alrededor de 150 idiomas.

La integración de los inmigrantes en la comunidad empresarial ha sido principalmente ad hoc, pero hasta cierto punto también ha sido gestionada por **Barcelona Activa** mediante una serie de programas diseñados para canalizar los vínculos internacionales y la capacidad empresarial. Los centros de desarrollo empresarial han sido establecidos para proporcionar herramientas de organización, inspirar nuevos proyectos y cultivar una actitud de profesionalización entre los jóvenes, inmigrantes o no. Cerca de un tercio de los empresarios emprendedores son inmigrantes, doblando la proporción en la población global.¹⁰⁰

Sin embargo, Barcelona carece de un enfoque global en el área metropolitana, compuesta por 34 municipios. Dentro de la ciudad, hay una estrategia implícita de respuesta interconectada por todo el gobierno de la ciudad, en la que los servicios de inmigración se ofrecen adaptando los servicios habituales para dar cabida a la diversidad. También se tiene la sensación de que Barcelona aún no ha aprovechado completamente todas sus ventajas ni ha conseguido convertir a un gran número de turistas en inmigrantes permanentes. Con su transformación hacia una economía basada en el conocimiento, la necesidad de reclutar talentos, tanto domésticos como extranjeros, es fundamental para el éxito de la ciudad. La calidad de vida de la ciudad y su entusiasmo económico continúan siendo sus mayores bazas, en cuanto a atraer nuevos inmigrantes.

Para reforzar su apertura, Barcelona ha de superar una serie de limitaciones que tienen un impacto negativo en el traslado permanente de talento extranjero. Estas incluyen una falta de apertura lingüística y un fracaso a la hora de definir claramente la visión de futuro de la ciudad. El desarrollo de una nueva estrategia para la región metropolitana en 2009-2010 ha tenido estas limitaciones en cuenta y pretende corregirlas.

Barcelon **a**ctiva

⁹⁷ Ajuntament de Barcelona (2010): Integrating urban model, undergoing constant transformation, (http://w3.bcn.es/V44/Home/V44HomeLinkPI/0,3655,71420027_88677875_3,00.html)

⁹⁸ Ajuntament de Barcelona (2006): BARCELONA EN XIFRES, (www.bcn.es/estadistica/catala/dades/inf/guies/bcn.pdf)

⁹⁹ Ajuntament de Barcelona (2006): Estructura de la població, <http://web.archive.org/web/20071221131647/http://www.bcn.es/estadistica/catala/dades/anuari/cap02/C0201090.htm>

¹⁰⁰ Cities of Migration (2010), 'Innovation, Entrepreneurship and Immigrants: Barcelona Activa', <http://citiesofmigration.ca/barcelonaactiva/lang/en/>

Iniciativa del estudio de caso

Porta22, Barcelona

Porta22 es un magnífico ejemplo de un servicio disponible para todos los que buscan empleo en Barcelona. Concebido e implementado por Barcelona Activa, la agencia de desarrollo económico de la ciudad, Porta22 ayuda a los individuos de la ciudad a dar el paso desde el desempleo al empleo. También ayuda a la gente con trabajo a encontrar un nuevo puesto o profesión. Este servicio de desarrollo profesional es accesible, imparcial, anónimo y gratuito para todos. Aunque no está específicamente dirigido a grupos minoritarios, el enfoque singular de Porta22 es particularmente útil para la creciente población inmigrante de Barcelona.

El proceso de transformación en Barcelona ha tenido lugar rápidamente en las últimas décadas. La imagen, posición global y economía de la ciudad también han cambiado. La estructura de producción y el mercado laboral de Barcelona han evolucionado como sectores estratégicos. Esto ha llevado a un incremento de nuevos trabajos de los que casi nadie había oído hablar en el mercado laboral local hace tan solo unos años. El Ayuntamiento de Barcelona detectó una demanda creciente de un servicio de orientación profesional, no solo para los barceloneses sino también para los inmigrantes que buscan beneficiarse del éxito de la ciudad. Porta22 fue creada para fortalecer las capacidades profesionales de forma que tanto los inmigrantes como los barceloneses puedan participar en la transformación de Barcelona.

Historia, misión y actividades

Fundada en 2003, la misión de Porta22 es detectar el potencial profesional —o talento— de los individuos, que consiste en la inclusión de su conocimiento, aptitudes e intereses, así como identificar los nuevos o emergentes puestos de trabajo que se adapten mejor a estos individuos.¹⁰¹ Sus servicios y sistemas de vanguardia unen a la gente con el empleo y les ayudan a entender los requisitos y orientación de las diferentes formas de trabajo.¹⁰²

Porta22 es un servicio interactivo de información sobre empleo que simultáneamente permite a los usuarios evaluar sus propias capacidades y enfocarlas a las oportunidades laborales disponibles en la ciudad.

Porta22 consigue resultados mediante la combinación eficiente de tres planes diferentes: el uso propio de contenidos y recursos digitales; consultoría cara a cara; y un completo programa de actividades que incluyen cursos de capacitación y talleres de desarrollo de aptitudes, búsqueda de empleo y cambio profesional.

Por ejemplo, Porta22 ofrece a los individuos la oportunidad de identificar sus intereses y medir sus principales competencias y sus capacidades personales a través del conocimiento de uno mismo y la autoevaluación. Porta22 también tiene un catálogo digital que muestra muchas de las oportunidades laborales disponibles en la ciudad. El Catálogo de Ocupaciones de Porta22 es el resultado de la investigación permanente

¹⁰¹ Molero, A (2010): Personal Communication, Barcelona Activa

¹⁰² OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

e intensiva por parte de Lab22, la oficina de apoyo de Porta22, junto con su Red de Conocimiento, que incluye universidades, asociaciones profesionales y compañías privadas.

Aparte de ser muy útil para identificar oportunidades laborales, el diagnóstico de las competencias y aptitudes personales es también un método clave por el cual los individuos pueden desarrollar su propio rendimiento y mejorar su capacidad encontrar empleo. Para apoyar este proceso, Porta22 diseña y proporciona cursos de desarrollo de aptitudes que se ofrecen diariamente.

Porta22 está desarrollando actualmente un nuevo proyecto basado en las aptitudes personales y su evaluación. Este consiste en una base de datos llena de currículum vitae y perfiles de los usuarios de Porta22, lo que proporcionará a las compañías privadas un recurso valioso para la contratación de empleados.

Prueba del impacto general

Las reseñas y pruebas recientes desde Barcelona Activa indican que Porta22 ha tenido un éxito inigualable.

En 2009, una reseña del programa LEED de la OECD indicó que la sofisticación del sistema Porta22, sus objetivos y la impresionante cantidad de información disponible es única en el mundo.¹⁰³

Cifras de implicación de Porta22 en 2009¹⁰⁴

Tipo de implicación	Número
Usuarios individuales de la plataforma multimedia	20.912
Consultorías personales	16.395
Participantes en sesiones de grupo de la plataforma multimedia	21.574
Participantes en el programa de actividades	15.232

Las cifras de implicación son igualmente impresionantes. Desde su creación en 2003, más de 100.000 personas han utilizado las instalaciones de Porta22. En la siguiente tabla se muestra un desglose de las cifras de 2008:

Apoyo a grupos minoritarios y grupos inmigrantes

Barcelona Activa es consciente de que aunque esta fundación no está dirigida específicamente a grupos minoritarios, les ayuda enormemente. Según cifras de 2009, Porta22 se implicó con 4.095 inmigrantes de la Unión Europea y con 2.235 inmigrantes no europeos. Estas cifras representan el 12,6% y el 7,2% del número total de participantes en las actividades de Porta22. De estos inmigrantes, el 60,2% estaba desempleado.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Barcelona Activa (2010): Porta22, <http://www.porta22.com/porta22/cat/>

Porta22 representa el puente entre el cambiante mercado laboral de Barcelona y su estructura demográfica.

Esto lo consigue de varias formas:

- **Mejor acceso a y visibilidad de nuevas oportunidades.** Porta 22 ha hecho accesibles a varios grupos nuevos dentro de la estructura de población de la ciudad nuevas oportunidades laborales que anteriormente no existían o que estaban ocultas. Como indica la OECD, Porta22 ha demostrado ser particularmente importante para los inmigrantes nuevos en el mercado laboral de Barcelona y que necesitan orientación.¹⁰⁵
- **Un enfoque abierto e inclusivo.** Porta22 trabaja de forma abierta con todo el mundo. Además de involucrarse con jóvenes graduados y profesionales capacitados, Porta22 se implica proactivamente con varios grupos minoritarios y marginales, incluyendo mujeres y jóvenes, así como con inmigrantes, capacitados o no. Para optimizar la accesibilidad, el personal de las oficinas de Porta22 está dispuesto a ayudar y aconsejar a los individuos que busquen mejorar su situación profesional. El acceso al contenido de la

intranet es solo una parte de este valioso servicio.

- **Focalización y capacitación tempranos.** Porta22 se centra específicamente en la gente joven que da el salto desde los estudios académicos al mundo laboral. Al ayudar a la gente a integrarse en la población activa desde una edad temprana se mejora la inclusión.
- **Diseño excelente y apropiado de las instalaciones.** La calidad y accesibilidad de las instalaciones gratuitas y abiertas de Porta22 y los espacios de fácil acceso animan a que todo el mundo las use.
- **Prestación de servicios receptivos y reflexivos.** El servicio es muy flexible y dinámico. Como Porta22 realiza un seguimiento activo del mercado laboral y las corrientes de población en Barcelona, es capaz de evolucionar rápida y efectivamente para satisfacer nuevas demandas, tales como la llegada de un nuevo grupo inmigrante a la ciudad.
- **Prestación de servicios a medida.** El enfoque individualista que adopta Porta22 permite que su servicio se ajuste a los requisitos particulares de sus usuarios. El personal del centro intenta constantemente corresponder a los usuarios con los medios de apoyo más apropiados.

El fomento y enseñanza del inglés como el tercer idioma de trabajo de Barcelona

Porta22 está en proceso de incorporar el inglés como un idioma de trabajo, junto con el castellano y el catalán. Para conseguir esto, Porta22 ofrece ahora una versión en inglés de sus cursos de preparación en desarrollo profesional. Esto está pensado para acercar a los inmigrantes de la ciudad a puestos de trabajo locales y proporcionarles las aptitudes necesarias para asegurarlos. Al mismo tiempo, los contenidos más importantes de Porta22 se están traduciendo al inglés. Esto refuerza la ambición de Porta22 de promover e incorporar el inglés como su tercer idioma.

¹⁰⁵ OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

- **Anonimato.** Como las instalaciones de Porta22 se pueden utilizar de forma anónima, no hay barreras para su uso y la consiguiente progresión de los usuarios en su camino a las oportunidades de trabajo.

Como resultado de la combinación de todos estos factores, Porta22 ha sido una herramienta fundamental en la misión de Barcelona de promover activamente la atracción e integración de los inmigrantes en el mercado laboral.

Según Barcelona Activa, el éxito de Porta22 se puede atribuir al intensivo trabajo de investigación y producción llevado a cabo con la colaboración de las instituciones expertas que componen la Red de Conocimiento de Porta22. El proyecto se basa en el modelo de la Cité des Métiers, creado en París a principios de los noventa, como parte de la Cité des Sciences et de l'Industrie. En cuanto al capital, Porta22 está financiado por Barcelona Activa. En 2007 tenía un presupuesto de 1,4 millones de euros.¹⁰⁶

Según la OECD, "es probable que la inmigración a Barcelona no se ralentice directamente en proporción a las condiciones económicas actuales y a las oportunidades laborales, por lo que la población activa proveniente de fuentes internacionales seguirá creciendo."¹⁰⁷ Como resultado, en los años venideros, los servicios prestados a los inmigrantes por Porta22 solo se volverán más significativos como medio para fomentar y gestionar la diversidad de la ciudad.

Conclusiones

Hay unos cuantos factores generales que contribuyen al éxito de Porta22. Aunque muchos de estos factores no fueron diseñados específicamente para la inclusión económica de los inmigrantes y el talento internacional, no dejan de ser menos efectivos en ese aspecto:

- Porta22 ha detectado nuevas y actualizadas necesidades entre los individuos en relación a sus carreras profesionales. Antes de la incorporación de Porta22, el enfoque que la ciudad hacía del empleo estaba centrado principalmente en el desempleo y la exclusión del mercado laboral. Con Porta22, el centro de atención pasó a ser el empleo, el crecimiento profesional y personal.
- Porta22 ha entrado con éxito en un área previamente monopolizada por escuelas de negocios y compañías de recursos humanos. Proporciona un servicio público que responde a necesidades privadas.
- Con su innovador y atractivo enfoque en la búsqueda de empleo, Porta22 crea un interés positivo entre los inmigrantes y los no inmigrantes, jóvenes y adultos.
- El trabajo riguroso y preciso de Porta22 ha creado vínculos de confianza y seguridad entre los sectores público-privadas. Esto ha aumentado los niveles de implicación y cooperación con el proyecto, lo que permite a Porta22 desarrollar nuevos contenidos y enseñar actividades de capacitación.

¹⁰⁶ OECD LEED Programme (2009): Promoting Entrepreneurship, Employment and Business Competitiveness, The Experience of Barcelona

¹⁰⁷ Ibid.

Con vistas al futuro, existen oportunidades para ampliar la implicación de Porta22 con la comunidad:

- La principal oportunidad para Porta22 es la de fortalecer su presencia en Internet, haciendo que sus servicios actuales —particularmente los servicios básicos— estén completamente disponibles y en línea. Con este objetivo se está desarrollando una nueva página web con recursos para el desarrollo profesional, y su lanzamiento está previsto para el último trimestre de 2010.
- Al mismo tiempo, Porta22 está comenzando un nuevo servicio llamado “Comunidad Porta22”, que permite a sus miembros contactar con compañías importantes en la ciudad, creando nuevas oportunidades profesionales.

La implementación de estos nuevos servicios permitirá a Porta22 consolidar su posición.

Lecciones aprendidas

Porta22 ofrece multitud de ejemplos de buen hacer:

- Tener muchos colaboradores del sector educativo es crucial. Proporciona un enlace directo y productivo entre capital humano y el mercado laboral, lo que contribuye a la competitividad general de la ciudad.
- La apertura a la implicación con nuevos colaboradores sigue siendo un elemento clave del éxito del proyecto.
- El seguimiento constante del mercado laboral por parte de Porta22 mejora la flexibilidad y adaptabilidad de su sistema de orientación profesional. Esto es vital para enfrentarse con situaciones nuevas e imprevisibles, como la crisis financiera actual.



Los Angeles

Una de las ciudades globales más jóvenes, Los Ángeles ha emergido como la capital del entretenimiento mundial en el siglo XX. La ciudad propiamente dicha tiene una población de 4,1 millones de habitantes. Con una población metropolitana estimada de 12,5 millones en 2007, que subirá a 13,7 millones hacia 2025, la aglomeración Los Ángeles-Long Beach-Santa Ana no es solo una de las regiones metropolitanas más importantes de EE.UU., sino también la 11ª conurbación más grande del mundo.

Hogar de una gran y diversa población, con enlaces de infraestructura con mercados emergentes en México y los países del litoral pacífico, y con unos valores culturales excepcionales, Los Ángeles parece tener muchos de los elementos necesarios para asumir la categoría de ciudad mundial.

Actualmente se está llevando a cabo un ambicioso plan estratégico para convertirla en capital comercial global, capaz de enlazar las economías de Asia/Pacífico y Latinoamérica con los EE.UU. Los impulsores clave para lograrlo son una mejor educación, entretenimiento, tecnología, logística, turismo y comercio internacional. Los cambios necesarios para combatir la expansión urbana descontrolada ya se están iniciando. La ciudad también ha elaborado un plan integral para reducir su impacto medioambiental.

El mayor desafío de Los Ángeles es descongestionar la región metropolitana y reducir la dependencia del automóvil, un problema que daña tanto a la economía como al medioambiente. Las desigualdades de ingresos, el incremento del precio de la vivienda y los problemas con los sistemas políticos y de educación también están limitando su competitividad. La ciudad tiene desequilibrios entre sus ingresos y sus gastos, y actualmente está investigando cómo maximizar los ingresos de sus diversos y amplios activos. Los Ángeles también necesita iniciar una transformación fiscal significativa para poder mantenerse dinámica tanto social como en su sistema de infraestructuras.

PRINCIPALES FORTALEZAS GLOBALES

Capital mundial del cine

Su inimitable genio creativo y su exclusividad le sirven de ancla en tiempos de turbulencia económica.

Relaciones comerciales emergentes

Gran crecimiento en la banca asiática, vínculos establecidos con el floreciente litoral pacífico (Pacific Rim), puerta hacia la Costa Oeste.

Adaptación al cambio climático

Adopción de tecnología de aire limpio, el firme consenso medioambiental entre los líderes civiles y empresariales se ha traducido en acción innovadora.

Apertura a la inmigración

Los Ángeles tiene reputación de ser un destino acogedor para los inmigrantes, y posee una plataforma para integrar mejor a los trabajadores extranjeros poco preparados y con pocos ingresos.

PRINCIPALES RETOS PARA LA COMPETITIVIDAD GLOBAL

Dependencia del automóvil

La congestión de la ciudad es la peor de América del Norte y está destinada a empeorar si no se toman medidas significativas.

Gobernanza

La ciudad y la región están desvinculadas institucionalmente y a pesar de fuertes restricciones presupuestarias y de su dependencia de las ayudas estatales y federales, no se ha sido capaz de utilizar todo su potencial de inversión para equilibrar los ingresos y los gastos.

Costes

Los precios de la vivienda son tan altos como en cualquier otra ciudad global, los costes de infraestructura son generalmente prohibitivos, mientras que la ciudad es vulnerable a las crisis de inversión nacionales e internacionales.

Sistema escolar

Los graduados, especialmente de origen inmigrante, muestran cierta carencia de aptitudes, en particular para trabajos intelectuales. La administración de la ciudad ha limitado la capacidad administrativa y de financiación, y necesita centralizar las reformas educativas.

La eclosión de Los Ángeles desde los años veinte refleja el proceso gradual de deseuropeización y de americanización, mientras que otras ciudades de USA mantuvieron mayor influencia europea. Por ello, aunque emergió mucho después que otras grandes ciudades estadounidenses como Nueva York, Boston e incluso Chicago, a menudo se la conoce como la primera ciudad americana, la capital simbólica de una región que ha definido la cultura estadounidense.

A veces se la describe como una metrópolis de “mayoría de las minorías”, ya que la mitad de sus residentes son hispanos (tres veces la media de EE.UU.), y cuenta con más del 10% de población de ascendencia asiática. Tras la publicidad negativa de las últimas décadas.

Los Angeles busca rearticular su identidad aprovechando las ventajas que le aporta su población diversa, amplia y en continuo crecimiento. Sin embargo, sus retos son importantes ya que este crecimiento poblacional tan fuerte por motivos migratorios ha provocado tensiones en el sistema educativo de la ciudad, ha disparado el coste de la vivienda e intensificado las desigualdades urbanas y la segregación espacial. Sus comunidades históricamente blancas, especialmente en Westside, no han modificado su conformación étnica, debido principalmente al precio de la vivienda pero junto a estos suburbios de riqueza excepcional, cerca del 20% de las familias de Los Ángeles viven en la pobreza, y muchos inmigrantes desempleados se congregan en antiguas zonas industriales. La llegada prevista de hasta cinco millones de personas en los próximos 20 años pondrá

más presión en los recursos de la región y su habilidad para crear suficiente empleo. Los Angeles es muy consciente de que debe ser capaz de integrar a todos sus recién llegados.

Alcance global, apertura y reclamo internacional

La paradoja es que los blancos y los negros están ahora más aislados, especialmente los blancos. Lo preocupante es que la segregación se está acrecentando, lo que nos indica que no es un fenómeno temporal... Hemos encontrado un claro patrón de “resegregación”.

Philip Ethington, Professor of History, Catedrático de Historia, University of Southern California

De ser una amalgama de etnias procedentes principalmente de blancos europeos, Los Angeles ha evolucionado, desde finales del siglo XIX, para convertirse en una de las ciudades étnicamente más diversa del mundo. Ya a principios de los cuarenta, el suburbio de Boyle Heights se consideraba uno de los mayores y más tempranos ejemplos de armonía multicultural, e incorporaba un gran número de inmigrantes japoneses, judíos y mexicanos. Hoy, Los Ángeles es una mezcla cultural difusa compuesta principalmente por hispanos, blancos no hispanos, negros y afroamericanos, asiáticos e isleños del Pacífico Sur, y nativos americanos. Tan solo alrededor del 30% de la población de la ciudad de Los Ángeles se identifica a sí misma como blancos anglófonos y menos del 40% habla inglés en casa. En 2008, cerca del 40% de la población del centro de la ciudad (4 millones en total) era extranjera —cerca de cuatro veces la media nacional.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Tate Modern (2007), 'Diversity', www.tate.org.uk/modern/exhibitions/globalcities/diversity.shtm

Aproximadamente un cuarto de este millón y medio de inmigrantes ha llegado en los últimos 10 años, lo que enfatiza la atracción renovada de la ciudad. En total, más de 4,3 millones de inmigrantes viven en el área metropolitana de Los Ángeles.

Algo menos de dos tercios (el 65%) de la población extranjera de la ciudad procede de Latinoamérica, siendo el resto principalmente de Asia (27%) o europeos (6%). La proporción de población asiática es mayor a nivel metropolitano (34%), lo que indica que las comunidades asiáticas se han alejado de la ciudad a lo largo del tiempo. El idioma alternativo más común es el español: más de la mitad de los hispanohablantes afirman que no hablan inglés "muy bien". Esto nos indica la existencia de estructuras de comunidades autosuficientes y evolucionadas en la ciudad, donde casi un tercio de la población no considera el inglés un idioma indispensable.¹⁰⁹ Se han formado enclaves étnicos en distritos como Chinatown, Koreatown, Little Armenia, Glendale (también armenios), Little Ethiopia y Thai Town.

Uno de cada diez ciudadanos es negro o afroamericano. Entre 1920 y 1960 afroamericanos de todas partes de EE.UU. llegaron a Los Ángeles y su población étnica creció rápidamente. Desde 1990, la población afroamericana en la ciudad se ha reducido drásticamente por haberse mudado a otras zonas del área metropolitana mas alejadas del centro mientras las comunidades hispanas se mudaban a distritos que antes eran predominantemente afroamericanos, especialmente en South-Central Los Angeles.¹¹⁰

Dinámica de población y diversidad demográfica

En gran medida, la representación política y cultural de la ciudad refleja esta diversidad global. El *Asian and Pacific Islander American Heritage Month* (Mes de la Herencia Americana de Asia y las Islas del Pacífico) es, por ejemplo, una muestra paradigmática planificada de forma entusiasta y liderada por el alcalde, que honra la riqueza cultural de la ciudad. Durante casi dos décadas, la Comisión de Relaciones Humanas del Condado de Los Ángeles (LA County Human Relations Commission) ha organizado una celebración del Mes de la Diversidad Cultural (Cultural Diversity Month), que se centra en el potencial y el liderazgo entre comunidades diversas. El Festival de Libros del *Los Angeles Times* es otro evento anual notable que ilustra con orgullo el mosaico de grupos étnicos y raciales y de culturas.

Presencia de multinacionales

Como principal puerta de entrada de Estados Unidos a Latinoamérica y países del litoral pacífico, el comercio internacional es una parte

País	Número de firmas
Japón	1,413
Reino Unido	794
Francia	360
Alemania	334
Canadá	278

<http://www.laecd.org/reports/FDI-2008.pdf>

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Prolades (2010), 'Los Angeles Demographics', http://www.prolades.com/glama/la5co07/demographics_2000.htm

importante de la economía de Los Ángeles, con comercio bidireccional a través del Distrito de Aduanas de Los Ángeles (L.A. Customs District) valorado en más de 300.000 millones de dólares anuales. La Cámara de Comercio de la ciudad es una gran defensora de los acuerdos de libre comercio para mercados internacionales. Los puertos de Los Ángeles y Long Beach manipulan cerca del 40% de todos los contenedores de mercancías que entran en los Estados Unidos. Pero mientras 100 cónsules generales y comisionados del comercio llaman a Los Ángeles su hogar,¹¹¹ la presencia de multinacionales no es especialmente impresionante. Las firmas propiedad de extranjeros en el Condado de Los Ángeles tan solo suponen el 2% de los negocios del sector privado, aunque sí que emplean a cerca del 10% de los trabajadores del sector privado.

La red Globalization and World Cities (GaWC) informa de que Los Ángeles había caído a la 15ª posición del mundo en términos de conectividad bruta global en 2008, bajando del 9º puesto en 2000.¹¹² La ciudad ha sido superada por Madrid, Frankfurt, Toronto, Bruselas e incluso Sao Paulo en el índice de la GaWC.

Inversiones extranjeras

Las inversión extranjera reciente no ha sido excepcionalmente notable en Los Ángeles. La ciudad no estaba en la lista de las 50 mejores ciudades mundiales en atracción de nuevos proyectos de inversiones extranjeras entre 2003 y 2006.¹¹³ Las fuentes principales de inversión en el Condado son del mundo

desarrollado, especialmente Japón, mientras que las firmas de venta al por mayor y al detalle siguen siendo los sectores más dominantes en inversiones extranjeras.¹¹⁴

Sin embargo, Los Ángeles parece volver a emerger como centro clave para los mercados del litoral pacífico mas allá de Japón. Sus nuevos mercados emergentes mas exitosos han sido Taiwán y China, con fuerte presencia en la ciudad en sectores de electrónica y banca. Otras fuentes importantes de inversión son Corea del Sur (89) y México (57). En total, sin embargo, estos cuatro países conforman solo el 8,9% del total de empresas extranjeras, lo que indica una falta de penetración por parte de los mercados emergentes.¹¹⁵ Dada la considerable pérdida de empleo a medio plazo en la industria aeroespacial, la manufactura y los servicios empresariales de primer nivel a lo largo de los últimos cinco años, es importante potenciar la penetración en las ciudad de estos nuevos mercados emergentes.¹¹⁶

Apertura a la migración

Los Ángeles y los territorios circundantes fueron construidos por inmigrantes, contribuyendo al dinamismo cultural, económico y social de la ciudad. Los líderes empresariales reconocen (y los datos apoyan este hecho) que los inmigrantes vienen al Condado de Los Ángeles buscando trabajo.

¹¹¹ Los Angeles Area Chamber of Commerce, Chamber Voice Spring 2008 (http://www.lachamber.com/clientuploads/voice/voice_spring08.pdf)

¹¹² Peter J. Taylor and Rolee Aranya (2008), "A Global 'Urban Roller Coaster'? Connectivity Changes in the World City Network, 2000-2004", *Regional Studies*, Vol.42 (1), pp.1-16

¹¹³ OCO Consulting (2008), 'What's new in OCO' www.ocoglobal.com/publications/fdi_quarterly_issue_five.pdf

¹¹⁴ LAEDC (2008), 'Foreign Direct Investment In Los Angeles County Final Report', www.laedc.org/reports/FDI-2008.pdf

¹¹⁵ Ibid.

¹¹⁶ Joel Kotkin (2008), 'Los Angeles is paying the price for mayor's focus on real estate', *CityMayors*, www.citymayors.com/economics/us-la-economy.html

Efectivamente, una gran proporción de la población ocupada es extranjera. De hecho, en el grupo de edad entre los 30 y los 44 años, más de la mitad de la población del Condado de Los Ángeles es extranjera, mientras que entre los 45 y los 54 es exactamente la mitad. En las categorías más jóvenes de población activa (20-29) predominan los ciudadanos nacidos en Los Ángeles, pero es aquí donde encontramos la mayor concentración de inmigrantes recientes. Sin la contribución de los inmigrantes, la economía local se desmembraría, especialmente en términos de exceso de trabajo y falta de mano de obra. Los Ángeles está en cabeza en la nación en cuanto a la cantidad de nuevas empresas fundadas por inmigrantes y/o grandes firmas de carácter étnico.

Para el año 2000 Los Ángeles ya se había convertido en la puerta de entrada a la inmigración más importante de la nación, desbancando a Nueva York. Su población extranjera pasó del 23% en 1980 al 37% al inicio del nuevo milenio. Los mexicanos suponen la mayor proporción de extranjeros en el área, pero su presencia relativa ha ido disminuyendo desde el 44,6% treinta años atrás al 36,3% en la actualidad. También ha disminuido el número de inmigrantes procedentes de Europa Occidental y Latinoamérica mientras que la proporción de inmigrantes provenientes de China, las Filipinas, Guatemala, Corea, Armenia y Asia del Sur ha crecido considerablemente. Comprender totalmente los impactos de esta diversidad —y no solo diseñar programas que sirvan a los hispanohablantes— es un reto considerable para los proveedores de servicios, urbanistas y otras entidades.

Iniciativa del estudio de caso

Minority Business Enterprise Centre (MBEC) de Los Ángeles (Centro empresarial para minorías)

Inaugurado en 1996 y dirigido por la Red de Expansión Empresarial de la Universidad del Sur de Carolina (University of Southern Carolina Business Expansion Network), su misión es la de fomentar y cultivar el espíritu emprendedor de los individuos, empresas y organizaciones dentro de las comunidades locales de Los Ángeles. La Red utiliza el Minority Business Enterprise Centre para dar acceso a recursos educativos y técnicos que promuevan la expansión empresarial y la creación de trabajo por todo el Condado de Los Ángeles.¹¹⁷ La financiación se lleva a cabo por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos a través de su Minority Business Development Agency (MBDA).

El Centro mismo es muy claro y manifiesto en su misión tal y como la exponen, que es la de “incrementar la participación de negocios propiedad de grupos étnicos en el sistema de libre empresa al proporcionar servicios de consultoría, acceso a oportunidades de mercado, finanzas corporativas y formación empresarial avanzada.”¹¹⁸

Público objetivo

Otro factor de éxito es la claridad en lo que se refiere al segmento específico de población a

¹¹⁷ Los Angeles MBEC (2010), <http://www.losangelesmbec.org/aboutus.htm>

¹¹⁸ Ibid.

la que está dirigida su asistencia. Para tener derecho a la asistencia, los individuos han de cumplir con los siguientes requisitos:

- Los negocios deben pertenecer al menos en un 51% a personas inmigrantes y deben estar situadas en Los Ángeles o en el Condado de Ventura.
- Como norma, aunque esto queda a discreción del Centro, estas empresas deben tener unos ingresos mínimos de 500.000\$ y/o tener un capital inicial significativo con una experiencia de gestión acreditada.

Servicios para los negocios propiedad de minorías étnicas

El equipo del Minority Business Enterprise Centre está compuesto por un grupo multidisciplinar y muy competente de profesionales, con amplia experiencia industrial en gran variedad de sectores. El Centro ofrece consejo y servicio en cuatro áreas principales:

Adquisiciones

Los negocios propiedad de minorías, los pequeños negocios y los que son propiedad de mujeres están, generalmente y por definición, en desventaja cuando se trata de solicitar contratos a gran escala, que son sacados a concurso a nivel federal, estatal y local. El centro da a estos negocios la oportunidad de ser acreditados. Estas acreditaciones permiten a los negocios minoritarios y en desventaja competir con compañías mucho más grandes en la obtención de contratos estatales, federales y locales.

Para agilizar el proceso de acreditación, reducir el índice de rechazos y permitir a los negocios comenzar a solicitar contratos más rápidamente, el centro ofrece seminarios y servicios de asesoramiento privado.

Formación empresarial

El Minority Business Enterprise Centre reconoce que uno de los mayores obstáculos para gestionar un negocio con éxito para las comunidades minoritarias puede ser la falta de educación empresarial práctica. Por ello ofrece un programa de clases y seminarios (en inglés y en coreano) de 8-10 semanas de duración y que incluye una introducción a la mentalidad empresarial, gestión de equipos efectiva, bases legales, mercadotecnia (incluyendo investigación de mercados, análisis y penetración en el mercado), finanzas, presupuestos, operaciones y crecimiento y fuentes del capital.

Los resultados previstos por el programa incluyen:

- Conocimiento – los individuos aprenderán cómo gestionar y promocionar apropiadamente sus negocios.
- Conectividad y contactos – el programa da a los participantes la posibilidad de conocer otros emprendedores de mentalidad similar en su área para formar una red de socios empresariales.
- Certificado y acreditación – una vez completado, los estudiantes recibirán un Certificado (University of Southern California Certificate of Completion).

Financiación

El centro mantiene relaciones cercanas con entidades crediticias tradicionales (bancos) y otras menos tradicionales. Para ayudarles a obtener financiación, el centro les ofrece asesoramiento y ayuda en la preparación de una propuesta que puedan presentar a sus colaboradores crediticios en nombre del cliente. Su objetivo es maximizar las oportunidades de aprobación del cliente.

En cuanto al capital social, el centro posee una lista de proveedores de capital de riesgo, bancos de inversión, fondos privados de inversión y filántropos a los que sus clientes pueden recurrir para recibir inversiones.

Consultoría

El centro proporciona una serie de servicios de consultoría de ámbito general que mejora la capacidad competitiva de sus clientes. Estos servicios incluyen asesoramiento de estrategias empresariales y prácticas de estudiantes de escuelas de negocios:

Colaboradores personales y estratégicos

El Minority Business Enterprise Center adopta un enfoque de partenariatio y asociación para su trabajo. Cuenta con un equipo principal de personas que son sus gestores de relaciones, así como con expertos en los distintos ámbitos de actuación mencionados anteriormente. Este

Planes estratégicos de empresa

- **Asistir a los negocios regentados por minorías**, ayudándolos a concebir estrategias a largo plazo que creen una ventaja competitiva constante.
- **Planes de negocios de alta calidad y con inversores dispuestos**, utilizados para atraer préstamos y capital social.
- **Informes de mercado** de la extensa base de datos de la University of Southern California.
- **Investigación sobre compañías**, industrias específicas o negocios en general, realizada a partir de bases de datos de suscripción (como Standard & Poors), ahorrando a los clientes miles de dólares en suscripciones a bases de datos.
- **Sistema de Información Geográfica (G.I.S)** para proporcionar información demográfica unida a las direcciones, códigos postales y secciones censales. Estos "mapas de negocios" permiten a los negocios identificar fácilmente mercados emergentes para sus productos, ayudándolos a visualizar conexiones.

Proyectos estudiantiles

- **Apoyo estudiantil** – se asignan estudiantes de negocios del USC Marshall School of Business para que trabajen con clientes selectos en proyectos individuales. Estos proyectos incluyen planes empresariales, de mercadotecnia, gestión de cambios y consultoría general, con una intervención directa y práctica de los estudiantes.

equipo consta de un director, consultores a tiempo completo, consultores a tiempo parcial, un coordinador y un ayudante de proyectos. Sin embargo, además de esto el MBEC también dispone de un equipo más amplio, un grupo de consultores autónomos que proporcionan apoyo específico en caso de necesitarse por una organización concreta, mediante programas capacitación y asesoramiento de especializados. Este equipo ampliado no está implicado en la sección de relaciones con clientes de las actividades del Centro.

Además, tanto su equipo principal como ad hoc, se ve reforzado por su asociación con otros colaboradores estratégicos del Centro. Estos socios son muy prestigiosos por su excelencia en sus ámbitos de trabajo y colaboran prestando servicios a los clientes, dando referencias y dando a conocer a los clientes adquisiciones y oportunidades financieras. Algunas de estas entidades asociadas o colaboradoras son: Los Angeles Unified School District, USC Marshall School of Business, USC Supplier Diversity Service, Asian Pacific Revolving Loan Fund o East West Bank.

Impacto

Desde su creación en 1996, el Minority Business Enterprise Centre de Los Ángeles (y su predecesor, el West Los Angeles County MBEC) ha ayudado a más de 1.200 empresas propiedad de minorías a conseguir más de 140 millones de dólares en financiación y transacciones.

Conclusiones y lecciones aprendidas

Este estudio de caso es un muy buen ejemplo de cómo ofrecer apoyo a empresas dirigidas por inmigrantes (pequeñas y medianas empresas), que proporcionará beneficios reales a la economía de la ciudad al facilitar la implementación de nuevas ideas, aptitudes, iniciativas, productos y creatividad. La inclusión proactiva de nuevos grupos de personas en la economía de una ciudad, que de otra forma podrían estar excluidos, impulsa la tasa de empleo, la productividad y el espíritu emprendedor.

El Minority Business Enterprise Centre de Los Ángeles nos ofrece un modo de dar apoyo efectivo a un grupo de clientes diverso y con necesidades muy distintas. Consiguen ofrecer esta diversidad de servicios gracias a la disposición de un equipo de consultores que pueden ser empleados ad hoc. Es interesante apreciar la importancia que le dan a los contactos y las relaciones personales, prestando gran atención a relacionar a los nuevos inmigrantes unos con otros y con otros miembros destacados de la ciudad para romper barreras y fomentar formas productivas de colaboración. Finalmente, intentan solucionar otros problemas que las comunidades pudieran tener, ofreciendo clases de idiomas y corrigiendo sus posibles carencias en aptitudes necesarias o falta de conocimiento de las idiosincrasias locales. Se ha demostrado que el resultado de este enfoque integral es muy efectivo.

3. Conclusiones y recomendaciones

Este libro ha argumentado que, para las ciudades abiertas, la programación sobre diversidad, integración e inclusión es más que una obligación moral: es un imperativo empresarial y económico. A través del estudio de los enfoques que se dan en cinco ciudades características, vemos que la diversidad y la diferencia son valores que hay que aprovechar y no costes que hay que afrontar.

Como se explicará más adelante, la extensión y variedad de estos enfoques ilustran claramente la importancia con la que se trata la gestión de la diversidad y el impacto que una iniciativa satisfactoria puede tener. En el peor de los casos, dichas iniciativas y enfoques ofrecen una ayuda específica dirigida a los más desafortunados en la comunidad urbana, ayudándoles a realizar funciones más saludables y productivos dentro de la ciudad. En el mejor, la diversidad se identifica y se comunica dentro de la ciudad y hacia el mundo exterior como un valor real y tangible. Con un enfoque inteligente e innovador que mejore y aproveche lo que ya existe, la diversidad cultural puede aprovecharse hasta tal punto que la apertura a la población internacional y a los inmigrantes se convierta en la piedra angular de la competitividad de una ciudad. Dado el carácter cada vez más móvil y competitivo del mundo moderno, las ciudades que gestionen de forma más efectiva su diversidad podrían tener la mejor posición para beneficiarse en el futuro.

¿Qué muestran estos estudios de caso?

Los siguientes resúmenes ilustran las distintas intervenciones que se pueden hacer para gestionar la diversidad y fomentar la inclusión en las ciudades:

Corporación de Desarrollo y Programa de Captación y Capacitación de Abisinia

Este estudio de caso muestra cómo trabajando profesionalmente a nivel de barrios en áreas de evidente necesidad se puede lograr un cambio significativo en un período de 30 años. También muestra, mediante el ejemplo del programa Abyssinian Head Start (Programa de Captación y Capacitación), cómo las intervenciones educativas en la infancia son un medio especialmente efectivo para combatir la pobreza y exclusión de larga duración.

Porta22, Barcelona

Porta22 ilustra que la aplicación de la tecnología para mejorar la accesibilidad al mercado laboral puede traspasar fronteras y ayudar a los inmigrantes (y a la ciudadanía en general) a conseguir trabajo. El plan ofrece a los más vulnerables las capacidades y confianza necesarias para sobreponerse a formas accidentales de exclusión en la ciudad. Porta22 también muestra que una iniciativa diseñada para un uso más general entre los residentes de la ciudad puede dar un apoyo muy efectivo a los grupos inmigrantes.

Mumbai Mobile Crèches, Bombay

Mumbai Mobile Crèches es más que un proveedor móvil de servicios básicos a niños inmigrantes. Ayuda a los padres inmigrantes a asumir una identidad y encontrar su lugar en el mercado laboral. Ofrece un enfoque dual que funciona con empleados y empleadores. Mumbai Mobile Crèches trabaja tanto con los promotores como con los obreros. Financiando centros sociales seguros y educativos para los hijos de los obreros y cediéndoles terrenos en las obras para su emplazamiento, los promotores se aseguran un suministro de mano de obra barato, más leal y que trabaja con mejor disposición.

Estrategia cultural de Sídney

Más que prestar servicios directamente, este documento es un intento para respaldar la diversidad y lograr su visibilidad mediante programas activos de celebración de la diferencia cultural. Pretende coordinar las distintas actividades existentes de forma coherente para maximizar el cambio real tanto en la percepción de la ciudadanía como en las relaciones diarias entre las distintas comunidades.

Centro empresarial para minorías

Los Ángeles. Esta iniciativa ofrece a los inmigrantes la oportunidad de desarrollar y perfeccionar sus aptitudes empresariales y utilizarlas de una forma práctica y provechosa. Muestra un enfoque a la diversidad positivo y exitoso.

¿Se considera la diversidad un valor de competitividad en estas ciudades?

El estudio de 2009 realizado por el Urban Land Institute, "*City Success: what do the global indices tell us?*" ("Éxito de la ciudad: ¿qué nos cuentan los índices globales?"), analizó los componentes del éxito de una ciudad en periodos de 10 y 100 años. La diversidad y la apertura internacional, concluyó, son piedras angulares del éxito a largo plazo. Esta conclusión se refuerza por la cantidad de iniciativas identificadas en este informe que gestionan, apoyan y fomentan la diversidad. ¿Pero cómo y por qué se considera que la diversidad es un potencial económico?

Si nos centramos de nuevo en las conclusiones del estudio del Urban Land Institute en 2009, es posible ver cuántos de los componentes del éxito de una ciudad, tanto a corto como a largo plazo, están apoyados por la diversidad de población. Por ejemplo, una población diversa puede:

- Mejorar la calidad de vida y del lugar al añadir variedad y diferencia al panorama cultural existente en una ciudad;
- Incorporar nuevas capacidades, ideas y enfoques al entorno laboral de una ciudad;
- Reforzar la reputación de la ciudad en cuanto a tolerancia, flexibilidad, adaptabilidad y apertura, y por tanto mejorar su identidad internacional;
- Contribuir al espíritu creador, artístico y emprendedor de una ciudad;
- Conectar la ciudad con los mercados internacionales a través de redes sociales globales.

Existen una serie de competencias asociadas con la diversidad de la población y la igualdad de oportunidades que pueden aprovecharse para apoyar el éxito urbano. En los siguientes

cuadros identificamos los componentes del éxito de una ciudad y destacamos las ventajas de la diversidad, empleando pruebas de la Greater London Authority.

Componentes del éxito de una ciudad

A corto plazo (uno o dos ciclos económicos)

- Conectividad y accesibilidad.
- Amplitud económica.
- Calidad de vida, entorno y servicios.
- Capacidades de la población activa.
- Innovación y creatividad.
- Entorno empresarial, espíritu emprendedor y la base de costes de la ciudad.
- Imagen e identidad.
- Liderazgo e implementación de estrategias.

A largo plazo (cinco o diez ciclos económicos):

- Diversidad y apertura a poblaciones internacionales.
- Poder (y adaptabilidad) de la identidad e imagen de marca de la ciudad y su región.
- Ubicación y acceso a mercados en crecimiento.
- Papel en el fomento/intermediación del comercio internacional.
- Poder e influencia del idioma y los sistemas regulatorios/legales/financieros.
- Calidad del patrimonio artístico, arquitectónico y cultural.
- Liderazgo regional-urbano y respaldo efectivo de sus inversiones.
- Adaptación al cambio climático.
- Éxito al adaptarse a las conmociones, y suerte/habilidad para salir bien parado de los conflictos.
- Inversiones en la ciudad desde todos los ámbitos (incluyendo los niveles más altos del gobierno).

La ventaja empresarial de la diversidad

- **Ventajas de la mano de obra disponible:** creción un entorno de trabajo inclusivo, motivando a los empleados existentes y mejorando su productividad. Los londinenses hablan más de 300 idiomas y profesan al menos 14 religiones distintas.¹¹⁹
- **Ventajas de conectividad:** la capacidad multilingüe de Bombay está considerada como gran favorecedora de las interconexiones globales.
- **Creatividad y espíritu emprendedor:** Los equipos diversos bien dirigidos pueden superar en rendimiento a equipos homogéneos hasta en un 15%.¹²⁰ La capacidad de Nueva York para adaptarse a los contratiempos se ve asistida de forma crucial por la presencia de una economía diversa e innovadora.
- **Atracción de talento:** aproximadamente el 45% de los trabajadores altamente cualificados de Londres proviene de otras regiones del Reino Unido, y el 30% de destinos internacionales.¹²¹ Nueva York acoge posiblemente la mayor densidad de capital intelectual del mundo, por delante de París y Londres. Esto se ha conseguido históricamente por la enorme apertura y capacidad de atracción de la ciudad a poblaciones internacionales.

¿Cuáles son los retos asociados con las poblaciones diversas?

Al igual que con muchos valores que pueden contribuir al éxito urbano, si la diversidad no se gestiona adecuadamente, puede producir dificultades.

Algunos de los retos comunes asociados con las poblaciones diversas en contextos urbanos son:

- Segregación y formación de guetos
- Tensión, violencia o xenofobia

Estas dinámicas pueden verse exacerbadas cuando las condiciones socioeconómicas de una ciudad empiezan a deteriorarse. Por

ejemplo, un desempleo creciente puede aumentar la competitividad por las pocas vacantes, lo que puede causar tensiones y rechazo social entre ciertos grupos que ocupaban diferentes segmentos del mercado laboral en deterioro.

Este reto potencial hace que sea imprescindible gestionar la diversidad desde un punto de vista positivo. Así, aquellos enfoques orientados a fomentar, celebrar y gestionar adecuadamente la diversidad no solo aprovechan sus cualidades de competitividad en períodos de bonanza económica sino mitigan lo que podría convertirse en un obstáculo para la prosperidad de la ciudad, una sangría innecesaria que puede dañar su imagen e identidad en períodos de crisis.

¹¹⁹ The London development Agency (2010): The business case for London, <http://www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484>

¹²⁰ London Development Agency (2010): The Business Case for Diversity, www.lda.gov.uk/server.php?show=ConWebDoc.1484

¹²¹ Financial Times (2009), 'London cooling', <http://www.ft.com/cms/s/0/5ca63494-f8a7-11dd-aae8-000077b07658.html>

¿Cuál es el papel de la gobernanza de la ciudad y cuán importantes son los distintos agentes que intervienen en su gestión?

La ciudad es solo uno de los muchos agentes clave que participan en el ecosistema urbano de la gestión de diversidad. Identificamos un total de cinco grupos significativos y detallamos brevemente los tipos de papel que desempeñan:

- **Gobierno nacional.** Establece los marcos legislativos y las bases legales, así como las normas y regulaciones.
- **Gobierno municipal.** Traslada la política nacional a nivel local y establece estrategias apropiadas que unen, fomentan y coordinan actividades existentes y futuras.
- **Sector voluntario y civil.** Menos formal, preocupado culturalmente y con un enfoque de la gestión de la diversidad desde la base.
- **Sector privado.** Un participante clave para asegurar la igualdad de oportunidades y la participación en el mercado laboral, fomentando la necesaria innovación.
- **Medios de comunicación.** Juegan un papel fundamental, contando historias positivas y reconociendo el valor y los impactos incluso en los malos momentos, como por ejemplo en condiciones de recesión.

El enfoque de la gestión de la diversidad es complejo y necesita ser coordinado estratégica y prácticamente, tanto a nivel local como global. Es necesario observar el sistema completo de gestión de la diversidad y crear un enfoque sin fisuras para aprovechar los beneficios potenciales de la diversidad de manera más efectiva.

¿Qué iniciativas pueden tomar las ciudades? ¿Cómo hacer que la diversidad funcione y a la vez fortalezca otros objetivos sociales?

Está claro que hay distintos enfoques que pueden ayudar a que la diversidad sea un valor y colaboran, a la vez, a cumplir otros objetivos sociales. Los estudios de caso de esta publicación muestran su variedad y amplitud.

Mostramos un abanico de iniciativas que buscan aprovechar la diversidad como un valor urbano pero cada ciudad debe decidir qué iniciativas funcionarán mejor en su entorno urbano característico. Los cuatro libros en la colección OPENCities han identificado algunas de las mejores prácticas con la intención de incitar a una investigación más profunda y promover el intercambio de iniciativas entre las ciudades.

¿Son la integración y la inclusión elementos clave para poder gestionar la diversidad satisfactoriamente?

La integración y la inclusión son, obviamente, contribuyentes importantes en la gestión satisfactoria de la diversidad. Las relaciones sociales y económicas positivas entre inmigrantes y la población oriunda de la ciudad en la que se integran son importantes por una serie de razones; desde el intercambio de nuevas ideas de negocio que presentan nuevas perspectivas hasta el enriquecimiento de la actividad cultural en la ciudad, pasando por el potencial de relaciones con el exterior utilizando los contactos de las nuevas poblaciones.

Sin embargo, también hay pruebas de que la diversidad puede ser productiva sin que existan niveles de integración altos. Incluso en aquellas ciudades en que hay altos grados de segregación entre comunidades en distintos vecindarios, la diversidad puede aún resultar productiva. Tenemos prueba de ello en ciudades de todo el mundo. Es más, la inclusión y la integración pueden florecer más allá de los vecindarios en los que vive la gente, en los lugares de trabajo, el colegio, en la calle o incluso por internet.

A pesar de estas pruebas, aunque la heterogeneidad ha de ser promovida y celebrada y la homogeneidad, evitada, las tendencias hacia la integración y la inclusión se consideran preferibles. Son las piedras angulares para gestionar la diversidad porque las ciudades productivas y saludables son aquellas donde grandes proporciones de los grupos de población de la ciudad participan y contribuyen de forma entusiasta y colaborativa a la vida en la ciudad. Estos son los fundamentos de ciudades abiertas exitosas que puntúan mucho en los indicadores socioeconómicos.

Principios y pautas para gestionar la diversidad con éxito

La sección precedente ha ilustrado el amplio alcance y diversidad de ejemplos de buenas prácticas en la promoción y gestión de la igualdad. Se perciben como contribuciones positivas las intervenciones en las siguientes áreas:

- Mercado laboral y empleo
- Desarrollo empresarial y de negocios
- Cuidado infantil y apoyo para la infancia

- Diversidad lingüística y bilingüismo
- Educación escolar y para adultos
- Cultura y celebración de la diversidad cultural
- Crecimiento del comercio y de los negocios de grupos minoritarios

Se puede extrapolar una serie de principios comunes que pueden servirnos para orientar una gestión exitosa de la diversidad en las ciudades. Hemos extraído 10 principios de los estudios de caso de este libro, que detallamos a continuación:

i. **Fomentar la contribución positiva que el talento internacional y la inmigración puede aportar a la economía de las ciudades.** Es crucial identificar y celebrar las ventajas de la diversidad para conseguir un aprovechamiento máximo. Al enmarcar las intervenciones que gestionan la diversidad en un contexto positivo, el enfoque se centrará en la mejora del papel de los inmigrantes como un valor añadido a la ciudad, más que como un coste. Adoptar el enfoque más constructivo prepara el terreno para que la ventaja que los inmigrantes dan a una ciudad se desarrolle de forma efectiva.

ii. **La ciudad debe ejercer un claro papel de liderazgo para lograr este planteamiento positivo.** Para que las iniciativas tengan éxito, debe haber un amplio consenso que dé importancia a la gestión efectiva de la diversidad. Es importante establecer la autoridad y las responsabilidades dentro del equipo de gobierno municipal para permitir un enfoque innovador, efectivo y matizado. Una adecuada investigación que refuerce las contribuciones que los inmigrantes hacen a

la ciudad puede ser de gran importancia para reforzar a este equipo así como un líder visible y carismático (el “champion”) que abogó por la diversidad de modo persuasivo e indiscutible. Solo el gobierno municipal está en la posición de lograr éste consenso necesario para que exista el necesario liderazgo.

iii. **La innovación y la flexibilidad son esenciales para la prestación efectiva de servicios.** Apenas se entiende aún (y menos se cuentan con iniciativas capaces de abordar) muchos de los retos y oportunidades que presenta la inmigración por lo que es necesario contar con enfoques innovadores. Se deberían fomentar y adoptar perspectivas nuevas, pensamientos alternativos e ideas innovadoras. Después de todo, los inmigrantes tienen necesidades, preferencias y capacidades diferentes de los grupos ya existentes. Para poder llevar a cabo esta innovación es necesario que estas nuevas poblaciones participen en las soluciones por lo que debería dárseles acceso a los puestos donde se pueda influir en la toma de decisiones. Las innovaciones no solo se deben relacionar con la planificación y entrega de las intervenciones, sino también con la comunicación de cómo y por qué tienen lugar las intervenciones.

iv. **El componente humano debe ser el centro de cualquier medida de integración.** Independientemente de la escala geográfica de la estrategia, los planes deben ser comunicados y ejecutados de modo que sean pertinentes y relevantes para las personas implicadas a nivel individual. Las cuestiones de accesibilidad, comprensión y sensibilidad deben tener prioridad. Este enfoque proporciona una solución ajustada a las necesidades de los inmigrantes, muchos de los cuales requieren una atención especial e individualizada, en muchos casos muy delicada.

v. **Reproducir las iniciativas que han resultado exitosas.** Cuando la intervención tenga lugar en un lugar concreto y sea exitosa, se deben hacer esfuerzos para replicar esta iniciativa multiplicándola y aplicándola en otras zonas de la ciudad.

vi. **La mayor parte de las iniciativas deberían ser positivas para todos.** Acortar distancias entre lo que el mercado necesita y proporciona requiere, a menudo, una intermediación activa tanto en la oferta como en la demanda. Las iniciativas de empleo funcionan mejor cuando los empleados y los empleadores están igualmente comprometidos a influir en un cambio positivo.

vii. Las poblaciones internacionales requieren enfoques diferenciados y específicos. Los grupos inmigrantes dentro de una ciudad no son homogéneos. Muestran un amplio abanico de diversidad en términos de capacidades, movilidad y estatus social. Como resultado, es importante adoptar un enfoque flexible y centrarse en lo que puede funcionar para cada grupo, de manera individualizada.

viii. **Centrarse en aquello que funcione dentro de un ciclo económico completo.** Es importante adoptar enfoques duraderos, independientemente de las condiciones empresariales. La sostenibilidad requiere que el modelo de intervención sea sostenible durante la totalidad del ciclo económico, en la subida y la bajada. El uso juicioso de los recursos ayudará a mantener proyectos a lo largo de ciclos económicos enteros. Por ejemplo, el *Pacto para la Ocupación de Calidad* en Barcelona se centra en mantener a la gente empleada, antes que en emplear al desempleado.

ix. **Se necesita una evaluación inteligente para mejorar la efectividad.** Las evaluaciones son importantes tanto para medir lo que se está consiguiendo como para justificar el enfoque de diversidad que se ha tomado. . Es importante también mirar los costes y beneficios de una forma global y no en intervalos. Por ejemplo, una iniciativa puede considerarse efectiva tanto por ser capaz de mejorar la actividad económica como por haber logrado una reducción de impuestos

x. **La gestión de la diversidad puede abordarse de manera indirecta.** En muchos casos, las medidas y prácticas que no están necesariamente dirigidas a los inmigrantes pueden ser adaptadas para apoyarlos de una forma muy positiva y efectiva. Otorgando un cierto grado de flexibilidad a algunos programas de empleo, los inmigrantes podrán ser grandes beneficiarios de los mismo, a un bajo coste y de forma rápida y eficiente. Es posible tener pequeños equipos que apoyan específicamente a inmigrantes dentro de iniciativas amplias enfocadas a la ciudadanía en general.



OPENCities es un proyecto del British Council en colaboración con ciudades europeas.
Está co-financiado por el programa URBACT bajo el liderazgo del ayuntamiento de Belfast.

OPENCities Global es una red de instituciones, empresas y ciudades establecidas o emergentes, comprometidas con la internacionalización e interesadas en capitalizar las oportunidades que una población cosmopolita ofrece a sus ciudades.