



HERRAMIENTAS INTEGRALES

PARA EVALUAR Y APOYAR LA INTEGRACIÓN Y EL DESARROLLO
DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES RELACIONADOS CON LA
**MIGRACIÓN Y LA DIVERSIDAD EN LAS INSTITUCIONES
DE EDUCACIÓN SUPERIOR**



Este informe se ha elaborado para el proyecto UNI(di)VERSTY con el apoyo del programa Erasmus+.

Autores

Catalina Jerez Paredero
UB Solidarity Foundation

CONTENIDO

Acerca de UNI(di)VERSITY

4

Introducción

5

Herramienta de autoevaluación de la madurez institucional en materia de diversidad e inclusión

7

Herramienta de diagnóstico de la gobernanza (HDG)

16

Guías para entrevistas y grupos de discusión

26

Lienzo político

34

Recursos

39

42

ACERCA DE UNI(DI)VERSITY

UNI(di)VERSITY tiene como objetivo apoyar a las instituciones europeas de educación superior para que desempeñen su papel en la construcción de sociedades inclusivas en la era de la migración, con el fin de promover la inclusión social de las personas migrantes y refugiadas. El proyecto está financiado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea durante el periodo comprendido entre enero de 2020 y diciembre de 2022.

UNI(di)VERSITY es implementado por:

Universidad de la Sapienza, Italia (coordinador)
UNIMED - Unión Mediterránea de Universidades, Italia
Fundación Solidaridad Universidad de Barcelona, España
EUA - Asociación Europea de Universidades, Bélgica Campus France, Francia (asociado)
OIM - Organización Internacional para las Migraciones (asociado)

Licencia



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

Exención de responsabilidad



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.
Número de proyecto: 2019-1-IT02-KA203-063321

Publicación digital en Internet, diciembre de 2022
Más información sobre el proyecto UNI(di)VERSITY en: <http://www.university.eu/>

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Bienvenido al kit de Herramientas sobre diversidad del proyecto Uni(di)versity.

El kit de herramientas es una serie de instrumentos que pretenden apoyar a las Instituciones de Educación Superior (en adelante, IES) y, en particular, a su personal y servicios universitarios (oficina de relaciones internacionales, servicios estudiantiles, facultades, departamentos de investigación, etc.) en sus esfuerzos por integrar o desarrollar acciones sobre cuestiones relacionadas con la migración y la diversidad a través de la responsabilidad social de las universidades.

El reto de este kit de herramientas es acompañar al personal y a los servicios universitarios dispuestos a comprometerse en este proceso a través de un enfoque a medida, desde su punto de partida hasta el objetivo que se hayan fijado.

Con este fin, el kit de herramientas se concebirá para ofrecer a los usuarios la posibilidad de navegar y acotar la selección de herramientas en función de su perfil, necesidades y objetivos.

El kit de herramientas se divide en 6 secciones que el usuario puede explorar y adaptar en función de sus necesidades.

Estas secciones son:

- **Herramienta de autoevaluación de la madurez institucional en materia de diversidad e inclusión.** La herramienta de autoevaluación, probada y validada mediante talleres y grupos de discusión, ofrece una imagen del estado actual del nivel de madurez de la institución en relación con las cuestiones relacionadas con la migración teniendo en cuenta 4 áreas principales: gobernanza, personal, accesibilidad y servicios de apoyo. Animamos al personal de las IES a utilizarlo para identificar los elementos clave a trabajar y a revisarlo para comprobar los progresos realizados y la identificación de nuevos objetivos.
- **Herramienta de diagnóstico de la gobernanza (HDG).** Se trata de una herramienta específica diseñada para mapear los principales campos de acción percibidos, los actores internos clave y los tipos de acciones implementadas. Esta herramienta ayudará a establecer cómo está posicionada la institución de cara al cumplimiento de su tercera misión y la gestión de la diversidad, así como qué se puede implementar y cómo.

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN
DE LA MADUREZ INSTITUCIONAL
EN MATERIA DE DIVERSIDAD
E INCLUSIÓN

Herramienta de autoevaluación de la madurez institucional en materia de diversidad e inclusión

Esta herramienta de autoevaluación es un instrumento de apoyo a los usuarios para identificar el nivel de madurez de una determinada IES en materia de diversidad e inclusión. También puede aplicarse a diferentes niveles y en áreas concretas: un departamento, una facultad, etc. Los resultados son indicativos y deberían contribuir a identificar áreas de trabajo. Por favor, no considere esta herramienta como un test, sino más bien como un instrumento de autoevaluación.

Instrucciones. Cómo utilizar la herramienta de autoevaluación de la madurez institucional en materia de diversidad e inclusión

Se recomienda encarecidamente que el usuario lea las preguntas antes de empezar a rellenar la herramienta. Con esta primera lectura, el usuario identificará el tipo de información que necesita y, si es el caso, podrá recopilarla. Una vez recopilada la información, es el momento de empezar.

La herramienta consta de 18 preguntas divididas en 4 áreas principales: gobernanza, personal, accesibilidad y servicios de apoyo. Cada una de las preguntas tiene varias respuestas posibles (escala de Likert de Muy en desacuerdo (1) a Muy de acuerdo (5)).

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
El órgano de gobierno de la Universidad considera que la diversidad y la inclusión de inmigrantes y refugiados es un tema a trabajar durante su mandato					

El usuario seleccionará sólo una de las diferentes opciones de respuesta.

Se recomienda marcar la respuesta, no memorizarla. En el ejemplo anterior, el usuario podría haber seleccionado la opción "De acuerdo (4)". Esto significa que la puntuación para esta frase es 4.

Tras responder a todas las preguntas, el usuario sumará todas las puntuaciones y obtendrá un resultado numérico final. Con la puntuación final, el usuario podrá situar a la institución en función de las escalas proporcionadas en la sección Resultados de la evaluación. El usuario podrá identificar en cuál de las fases se sitúa la institución y recibirá una serie de ideas para reforzar y mejorar determinadas áreas de la labor institucional en materia de migración e inclusión.

Nota:

- Es importante responder a todas las preguntas, ya que no hacerlo afectaría al resultado final y, por tanto, a la evaluación final.
- Como autoevaluación, los resultados son indicativos

Presentación

UNI(di)VERSITY amplía el ámbito de intervención de dos maneras: Pasa de centrarse en las prácticas sobre el terreno a apoyar la planificación estratégica institucional, ya que ha demostrado ser el enfoque más eficaz y sostenible para abordar estos retos. Amplía el ámbito de intervención para abordar la responsabilidad de las IES con respecto a la inclusión, en relación con el fenómeno migratorio que afecta a las sociedades europeas.

La herramienta de análisis de datos pretende ayudar a la universidad a recopilar los datos pertinentes relativos al alumnado, el personal, los servicios, etc. y las medidas adoptadas hasta la fecha, con el fin de realizar un rápido análisis/evaluación de la situación y madurez de la institución en relación con las cuestiones relacionadas con la migración.

Por favor, lea atentamente las siguientes frases e indique si está muy en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo o muy de acuerdo.

Gobernanza

	Strongly disagree 1	Disagree 2	Neutral 3	Agree 4	Strongly agree 5
El órgano de gobierno de la Universidad considera que la: diversidad y la inclusión de personas migrantes y refugiadas es un tema a trabajar durante su mandato					
El órgano de gobierno de la Universidad ha designado un cargo para trabajar en inclusión de migrantes y personas refugiadas					
La composición del órgano de gobierno es diversa en términos de representación de la comunidad local					
Existe un plan de acción para llevar a cabo acciones específicas para mejorar la diversidad y la inclusión en la Universidad					
Existen recursos financieros y humanos adecuados para desarrollar acciones relacionadas con la diversidad y la inclusión					
La Universidad pública periódicamente los objetivos y resultados en materia de diversidad e inclusión de persona migrantes/refugiadas					

Personal

	Strongly disagree 1	Disagree 2	Neutral 3	Agree 4	Strongly agree 5
El personal universitario recibe información relacionada con las actividades de diversidad e inclusión en la Universidad					
El personal universitario recibe formación sobre competencia intercultural, códigos culturales, gestión de conflictos, legislación contra el acoso, etc.					
La composición del personal de la Universidad es diversa en cuanto a la representación de la comunidad local					

Acceso a la Universidad

	Strongly disagree 1	Disagree 2	Neutral 3	Agree 4	Strongly agree 5
La Organización tiene un conocimiento -basado en información cualitativa o cuantitativa- sobre los principales obstáculos de los estudiantes migrantes/refugiados para acceder a la universidad					
La Universidad dispone de herramientas para facilitar el reconocimiento de los estudios previos de los estudiantes migrantes/refugiados.					
La Universidad trabaja conjuntamente con las autoridades locales, los centros de enseñanza secundaria, las ONG y/o el resto de la sociedad civil para mejorar el acceso de estudiantes migrantes/refugiados a la Universidad a través de diferentes acciones, por ejemplo, acompañamiento, encuentros con estudiantes que puedan ser un modelo a seguir, etc					

Apoyo a inmigrantes/refugiados durante sus años universitarios

	Strongly disagree 1	Disagree 2	Neutral 3	Agree 4	Strongly agree 5
La Organización cuenta con programas de de compañeros (buddy programs) y/o planes de tutoría destinados a promover la retención de estudiantes migrantes/refugiados, en particular, en los primeros años					
La Universidad tiene becas destinadas a apoyar a personas migrantes/refugiados con rentas bajas					
La Universidad fomenta la adopción del diseño universal para abordar los diferentes estilos de aprendizaje, por ejemplo.					
La universidad anima al profesorado a añadir en su bibliografía y referencias a autores de diversos orígenes étnicos.					
La universidad fomenta las prácticas compatibles con el estatuto administrativo y la movilidad de los estudiantes migrantes/refugiados					
La universidad apoya a los estudiantes refugiados/migrantes en su acceso al mercado laboral ofreciéndoles oportunidades de prácticas, apoyo en el diseño del CV, etc					

Por favor, sume las puntuaciones obtenidas en las 18 preguntas e identifique en el siguiente apartado (resultados de la autoevaluación) en cuál de las fases se encuentra la institución analizada. En los resultados de la evaluación encontrará una descripción de cada una de las fases e ideas y recursos concretos para consolidar y avanzar hacia una Organización más integradora en materia de migración.

Resultados de la autoevaluación:

Las respuestas a estas 18 preguntas darán una puntuación que permitirá situar a la Organización en una de estas 5 posibilidades.

- Construir los fundamentos (18-32). La Universidad, como organización, tiene la oportunidad de reflexionar, debatir internamente y empezar a establecer estrategias y acciones para abordar el tema de la diversidad y la inclusión de personas migrantes y refugiadas en la institución.
Es una primera fase en la que la Universidad construye los fundamentos de su acción de diversidad e inclusión.
 - Lista de recursos:
 - Buenas prácticas sobre Diversidad e Inclusión en la Universidad: Atlas para la inclusión <https://www.university.eu/outputs/atlas/>
 - Cómo afrontar la resistencia a los cambios. Puntos principales y consejos [Toolkit for Developing a D&I Strategy \(ccdi.ca\)](#)
 - Necesidades de los inmigrantes y refugiados: Higher education for refugees - [UNESCO Digital Library](#)
- Punto de partida (33-47). La Universidad como organización y su órgano de gobierno son conscientes de la importancia de la diversidad y la inclusión e intentan desarrollar estrategias o acciones en relación con este tema.
Para apoyar estos esfuerzos, las universidades pueden utilizar esta lista de recursos:
 - Iniciativas inspiradoras y contactos potenciales para saber más sobre procesos y retos: Buenas prácticas sobre Diversidad e Inclusión en la Universidad: Atlas para la inclusión (<https://www.university.eu/outputs/atlas/>).
 - [Fomentar la cooperación entre las autoridades locales y los agentes de la sociedad civil en la integración e inclusión social de inmigrantes y refugiados | Sitio web europeo sobre integración \(europa.eu\)](#)
 - Marco global para la educación de los refugiados. ACNUR. <https://www.unhcr.org/5dd50ce47.pdf>
 - Universidad. Preparación de entrevistas y grupos de discusión para determinar las necesidades, expectativas, retos y oportunidades de estudiantes y el personal refugiado o migrante. ([Page 27](#))

- Compromiso (48-62). La Universidad ha nombrado una personas responsable de diversidad e inclusión, con recursos humanos y con un presupuesto que permite a la universidad desarrollar acciones concretas, es probable que esté dando sus primeros frutos. La universidad está descubriendo nuevos retos e intentando idear formas de superarlos. Recursos para apoyar esta nueva etapa:

- Lista de recursos:
 - Consejos de administración y diversidad institucional: Missed opportunities, points of leverage, TIAA Institute
https://www.tiaainstitute.org/sites/default/files/presentations/2017-02/boards_and_institutional_diversity.pdf
 - Uni(di)versity. Mapeo de los principales ámbitos de actuación, agentes internos clave y tipos de acción para apoyar la gestión de la diversidad en los IES.
 - Iniciativas inspiradoras y contactos potenciales para saber más sobre procesos y retos: Buenas prácticas sobre Diversidad e Inclusión en la Universidad: Atlas para la inclusión (<https://www.university.eu/outputs/atlas/>).
 - Uni(di)versity. Lienzo de políticas. ([Página 35](#))

- Consolidación (63-77). La Universidad ha consolidado el enfoque de la diversidad y la inclusión como una línea de actuación, parte de su tercera misión/responsabilidad social, y es probable que haya una estrategia y un plan de acción. La Universidad es consciente de las necesidades y obstáculos para una inclusión real de personas migrantes y refugiadas y es capaz de liderar iniciativas a nivel local, regional, nacional e internacional para mejorar esta inclusión, que puede ser también inclusión social, no sólo académica.

- Lista de recursos.
 - Una Guía para garantizar la inclusión y la equidad en la educación, Guía de la UNESCO
 - Uni(di)versity. Preparación de entrevistas y grupos de discusión para determinar las necesidades, expectativas, retos y oportunidades de estudiantes y personal refugiados y migrante. (Página 27)
 - Uni(di)versity. Canvas for strategic plans. ([Página 35](#))

● Pionera (78-90). La universidad ha alcanzado un alto grado de comprensión de los obstáculos y estrategias a desarrollar para introducir de forma efectiva la inclusión de la diversidad en diferentes ámbitos. Es probable que la universidad cuente con una política sólida y estrategias y recursos claros para su desarrollo. Podría ser un ejemplo de buena práctica y quiere profundizar y mejorar sus acciones.

● Lista de recursos:

- Acceso inclusivo de los grupos infrarrepresentados a la educación superior: Es importante, pero ¿cómo pueden medirlo las universidades? <https://www.cogitatiopress.com/socialinclusion/article/viewFile/4163/4163>
- Uni(di)versity. Preparación de entrevistas y grupos de discusión para determinar las necesidades, expectativas, retos y oportunidades de estudiantes y personal refugiado y migrante. ([Página 27](#))
- Uni(di)versity. Lienzo para planes estratégicos. ([Página 35](#))
- Redefinir y evaluar las acciones: Auditorías sobre diversidad. Existen diferentes auditorías sobre diversidad que pueden aplicarse a nivel de las IES, aquí encontrará algunos ejemplos:
 - [Auditoría Smile de Smile](#)
 - [Dar forma a la diversidad por Stifterverband](#)

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE LA GOBERNANZA (HDG)

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO DE LA GOBERNANZA (HDG)

El HDG quiere mapear los principales campos de acción percibidos, los actores internos clave y los tipos de acciones implementadas. Esta herramienta ayudará a iniciar un proceso de diálogo y reflexión sobre los principales elementos de la inclusión y la migración en las instituciones educativas y a identificar cómo se posiciona la institución de cara al cumplimiento de su tercera misión y a la gestión de la diversidad, así como qué se puede implementar y cómo.

Instrucciones.

Cómo utilizar la herramienta de diagnóstico de la gobernanza en materia de diversidad e inclusión

Nota: Por favor, identifique la organización o parte de la organización a la que desea aplicar la HDG. Esta herramienta puede utilizarse para analizar una IES, pero también una facultad o un departamento concretos.

El HDG se divide en secciones o áreas. Cada sección tiene preguntas que permiten profundizar en el tema analizado. La herramienta pretende permitir a los usuarios tener una idea clara de la dimensión, impacto y visibilización de las políticas, estrategias y acciones en materia migración e inclusión en la organización. Debido al hecho de que esta herramienta no pretende ser exhaustiva en el tratamiento de todos los temas (pero señala los principales), la herramienta prevé un espacio en blanco para incluir particularidades de la organización.

Algunas de las respuestas a las preguntas serán un sí o un no, pero la mayoría necesitarán explicaciones y comentarios. La sección a la derecha de la columna de preguntas ofrece un espacio físico para introducir todos esos comentarios.

Por favor, no dude en utilizar la herramienta de gobernanza e identifique los principales elementos que caracterizan el estilo de gobernanza en términos de migración e inclusión.

1 ENMARCAR LA MIGRACIÓN Y LA DIVERSIDAD EN LA MISIÓN Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

2 INCLUSIÓN DE PERSONAS REFUGIADAS O MIGRANTES EN LOS NIVELES DE DECISIÓN

3 IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD MIGRANTE EN LA TOMA DE DECISIONES

4 AUTOCONCIENCIA DE LOS PREJUICIOS INCONSCIENTES EN LA TOMA DE DECISIONES Y SU REPERCUSIÓN EN LAS POLÍTICAS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES

5 DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS INCLUSIVAS EN MATERIA DE MIGRACIÓN

6 MIGRACIÓN E INCLUSIÓN. POLÍTICAS DE ACCESIBILIDAD Y RETENCIÓN

7 FINANCIACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

1

ENMARCAR LA MIGRACIÓN Y LA DIVERSIDAD EN LA MISIÓN Y LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

Preguntas

¿Son la inclusión y la diversidad parte clave de los documentos fundamentales de su institución? Por ejemplo, ¿se mencionan explícitamente la inclusión y la diversidad en algunos de los siguientes documentos?

- Misión y visión

- Estrategias institucionales o planes de acción

- Estrategias de comunicación (comunicación interna y externa)

- Estrategias de contratación y retención (para estudiantes, personal administrativo y profesores/investigadores).

¿Existe alguna mención/acción específica relativa al tema de la migración en los documentos relacionados con la inclusión y la diversidad?

¿Existen recursos humanos y medios específicos asignados para trabajar en acciones/estrategias relacionadas con el tema de la migración?

Comentarios y aportaciones (este campo está destinado a anotar comentarios, ideas, reflexiones, datos, etc. que puedan contribuir a la discusión sobre el tema).
Siéntase libre de utilizarlo como parte de un documento de trabajo

Preguntas

Por favor, identifique el/los principal/es órgano/s de decisión de la institución que desea analizar:

- ¿Cuáles son?

- ¿Esta/s junta/s de decisión identificada/s cuenta/n hoy en día con la presencia de representantes de origen refugiado o migrante?

- ¿Cuál es el porcentaje actual de representantes en los órganos de decisión de origen migrante o efugiado?

- ¿Se analizan los obstáculos (fronteras invisibles, prejuicios, ...) o facilitadores que evitan o promueven el acceso de las personas de origen migrante/ refugiado a los puestos de toma de decisiones?

- ¿La/s junta/s de decisión identificada/s tiene/n un cargo reservado para grupos de refugiados/migrantes?

- ¿Existe un puesto clave en el consejo de administración destinado a bajar en la promoción de acciones de inclusión y diversidad, su seguimiento y la rendición de cuentas? En caso afirmativo, ¿hay un presupuesto y recursos humanos asignados para desarrollar las acciones mencionadas?

Comentarios y aportaciones (este campo está destinado a anotar comentarios, ideas, reflexiones, datos, etc. que puedan contribuir a la discusión sobre el tema).

Siéntase libre de utilizarlo como parte de un documento de trabajo

3

IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD
MIGRANTE EN LA TOMA DE DECISIONES

Preguntas

¿Su institución introduce y fomenta activamente la participación en los procesos de toma de decisiones de las comunidades de migrantes/refugiados (a través de acciones/estrategias concretas, por ejemplo, diseño, aplicación, seguimiento o evaluación de políticas de inclusión y diversidad)?

¿Qué grado y tipo de participación (encuestas, entrevistas, grupos de discusión, etc.) e implicación de las personas de origen migrante o refugiado y de los servicios vinculados a ellas se definió y aplicó en la definición de la inclusión en los documentos políticos?

¿Cómo llega la organización a estas comunidades?

¿Existen estrategias a nivel de gobernanza para implicar a la comunidad universitaria en las acciones de inclusión/diversidad? (¿programas de formación, incorporación de la inclusión/diversidad en las comunicaciones institucionales,..?)

¿Se sienten las comunidades representadas e identificadas sus necesidades en los procesos de toma de decisiones?

Comentarios y aportaciones (este campo está destinado a anotar comentarios, ideas, reflexiones, datos, etc. que puedan contribuir a la discusión sobre el tema).
Siéntase libre de utilizarlo como parte de un documento de trabajo

5

DISEÑO Y APLICACIÓN DE POLÍTICAS
INCLUSIVAS EN MATERIA DE MIGRACIÓN

Preguntas

¿Dispone la organización de herramientas o políticas específicas para identificar y satisfacer las necesidades socioacadémicas de las personas refugiadas o de origen migrante (estudiantes, personal)?

¿Dispone la organización de una estrategia para llegar a las comunidades de origen de migrantes/refugiados y promover su implicación y participación en el diseño, la aplicación, el seguimiento y la evaluación de las políticas de inclusión y diversidad? En caso afirmativo, ¿cuáles son los indicadores que permiten medir los logros o avances en materia de migración e inclusión?

¿Tiene la organización una política de transparencia y da a conocer los resultados de las políticas de inclusión y diversidad en el ámbito de la migración?

Comentarios y aportaciones (este campo está destinado a anotar comentarios, ideas, reflexiones, datos, etc. que puedan contribuir a la discusión sobre el tema).
Siéntase libre de utilizarlo como parte de un documento de trabajo

Preguntas

¿Dispone la organización de una política específica (o en la política general se prevé también para los inmigrantes y refugiados) para mejorar el acceso a los estudios universitarios y a los puestos de trabajo teniendo en cuenta los retos particulares de este grupo? Por ejemplo, en el caso del acceso a los estudios de estudiantes migrantes/refugiados, ¿coordina la IES acciones de tutoría o becas dirigidas a esta comunidad? ¿Se trabaja también con las escuelas de educación primaria y secundaria para informar y animar a los alumnos a matricularse en la Universidad?

¿Las diferentes acciones de la organización son bien conocidas por la comunidad universitaria?

¿Se coordinan estas acciones para maximizar su impacto?

¿Prevé la organización acciones específicas para promover la retención y el éxito de las personas refugiadas o de origen migrante en sus estudios y puestos de trabajo?

¿Recibe la comunidad universitaria formación sobre competencias interculturales, comunicación intercultural, etc.?

Comentarios y aportaciones (este campo está destinado a anotar comentarios, ideas, reflexiones, datos, etc. que puedan contribuir a la discusión sobre el tema).

Siéntase libre de utilizarlo como parte de un documento de trabajo

GUÍAS PARA ENTREVISTAS Y GRUPOS DE DISCUSIÓN

GUÍAS PARA ENTREVISTAS Y GRUPOS DE DISCUSIÓN

La identificación de las necesidades, expectativas, retos y oportunidades de actores clave a nivel interno y externo es necesaria para diseñar y aplicar políticas y estrategias sobre migración e inclusión.

Por este motivo, el UniversiKit introduce una sección particular en la que el usuario puede encontrar guías para entrevistar o desarrollar grupos de discusión con actores clave. Las preguntas semiestructuradas no son exhaustivas, pero ayudan a establecer un marco a desarrollar en función de los objetivos y necesidades existentes.

- Esta guía consta de dos partes:
- La identificación de los actores clave.
Se trata de una parte fundamental. El usuario puede encontrar consejos para identificar a actores internos y externos clave, sus principales características y sus posibles contribuciones.

Las preguntas semiestructuradas se desarrollarán en el marco de una entrevista o un grupo de discusión.

Empezamos por la identificación de los actores clave.

Para ello, el usuario puede utilizar la siguiente plantilla:

Nombre del actor clave	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Descripción de los principales objetivos y acciones	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Dónde se encuentra el actor clave (fuera de la universidad, externa- o dentro de la universidad -actor clave interno-) 1 ?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
¿Cuál es su importancia en términos de migración y en las acciones/estrategias/políticas de inclusión de las universidades?	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Relación actual entre el actor clave y la universidad (coordinación, cooperación, beneficiario de las acciones, oposición, sin relación por el	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Datos de contacto	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

1 Ejemplos de actores clave externas son las ONG, las instituciones de educación secundaria y/o los individuos que forman parte del grupo destinatario, las administraciones públicas. Ejemplos de actores internos clave son los miembros del grupo destinatario en la universidad, los sindicatos, los sindicatos de estudiantes, unidades o servicios concretos (como los servicios para estudiantes, los programas de tutoría o de buddy programs), los responsables políticos y de la toma de decisiones (órganos de decisión, por ejemplo).

El usuario necesitará información básica del actor clave. Esta información puede obtenerse a través de:

- Conocimientos o experiencia personal
- Conocimientos o experiencias de compañeros
- Mención en documentos clave de la Universidad sobre migración e inclusión Información fiable obtenida en sitios web
- Participantes en proyectos de inclusión
- Es importante identificar y limitar los actores claves a aquellos que tienen más impacto en las políticas y estrategias.

Consejo para los usuarios.

- Una vez identificadas y contactadas a los actores clave, el usuario puede presentar y realizar entrevistas o grupos de discusión. Ambas son herramientas muy utilizadas en la investigación social y se recomienda que su realización sea llevada a cabo por especialistas que puedan organizar y facilitar los procesos, identificar indicadores y analizar la información.
- Se recomienda que el usuario o la persona que vaya a realizar la entrevista o el grupo de discusión pueda grabar la sesión con el permiso previo de los participantes. Si la grabación no es posible, será útil la presencia de un relator que pueda recoger las principales ideas y aportaciones, tanto individuales como, en el caso de los grupos de discusión, los acuerdos y debates de los participantes del grupo.
- En el caso de los grupos de discusión, es fundamental seleccionar un máximo de 5-7 personas. Aunque existen diferentes estrategias para formar grupos, es importante tener en cuenta que la experiencia de todos los participantes es valiosa, y todos ellos deben tener su tiempo para hablar evitando monopolizar el tiempo o los temas de conversación.
- En el caso de los grupos de discusión, la persona facilitadora/moderadora debe tener cuidado con la existencia de desequilibrios de poder entre los participantes. Si es el caso, debe establecer técnicas para garantizar el respeto a cada participante y asegurarse de que su voz aparece y es escuchada.
- Los tiempos.
Es importante definir los tiempos. Para las entrevistas, una hora y media es el tiempo medio. Para los grupos de discusión, 2 ½ horas.
- Presentación.
Aunque resulte obvio, es importante recordar que las presentaciones son imprescindibles. La presentación debe abarcar:
 - Presentación de la persona facilitadora, fines y objetivos de la sesión, normas y espacio para dudas.
 - Identificación de la persona (nombre, apellidos y cargo)

- Identificación de la organización y campos principales. Si la persona se presenta como individuo, la identificación de su experiencia y relación con la Universidad.
- Al final de la sesión, la persona facilitadora deberá informar a los participantes del calendario de devolución de la información.

Los temas a tratar en las entrevistas y grupos de discusión se han dividido en tres secciones:

- Preguntas para el proceso de consulta externa
- Preguntas a personas de origen migrante o refugiado
- Preguntas para el proceso de consulta interna: personal de origen migrante/refugiado

Guide of questions for external consultation process:

Presentation on tips

Una vez terminada esta presentación, la persona facilitadora puede utilizar esta serie de preguntas:

- ¿Cuáles son las acciones concretas que como actor clave (su organización o usted) desarrolla para mejorar los temas de migración e inclusión?
- ¿Qué retos cree que afrontan estudiantes migrantes o de origen migrante en su itinerario educativo y, en particular, en su acceso a la Universidad?
- ¿Cuáles son las estrategias o buenas prácticas identificadas que contribuyen a apoyar el acceso y el sentimiento de pertenencia a la comunidad universitaria de las personas refugiadas o de origen migrante?
- ¿Cuáles son los aspectos clave que considera que la universidad debería reforzar, garantizar o aplicar para ser más inclusiva?
- Según sus conocimientos y su experiencia (y si es posible, datos), ¿cree que las personas refugiadas o de origen migrante están representadas e incluidas en el sistema educativo, en particular, en las IES?
- ¿Cree que existen espacios a nivel institucional que incorporen y tengan en cuenta las necesidades y voces de la comunidad migrante/refugiada en la Universidad?
- ¿Qué tipo de medidas cree que podrían adoptarse para que la comunidad de origen migrante/refugiado se sintiera más incluida, en particular, en las IES?
- ¿Conoce algún ejemplo de acciones o políticas que apoyen y promuevan la inclusión socio académica de personas refugiadas/migrantes en la enseñanza superior (como estudiantes o como personal)?

Preguntas a personas refugiadas o de origen migrante y parte de la comunidad universitaria (estudiantes y personal):

- ¿Se siente bien acogido/a en la universidad?
- ¿Se siente incluido/a en el aula o en el puesto de trabajo (con el mismo trato y las mismas oportunidades que las personas de origen no refugiado o no migrante)?
- ¿Ha experimentado prejuicios conscientes o inconscientes en su entorno de aprendizaje/trabajo por su procedencia?
- Y en el marco de las relaciones interpersonales, ¿se siente también incluido/a y sus opiniones y sus comentarios considerados y respetados?
- ¿Qué retos experimenta en su universidad? ¿Crees que estos retos están relacionados con su condición de refugiado/migrante?
En caso afirmativo, ¿podría desarrollar la idea?
- ¿Se siente representado/a en los órganos de decisión?
- ¿Qué tipo de medidas concretas cree que la organización para la que trabaja debería promover para el personal migrante/refugiado en puestos de liderazgo?
- ¿Siente que su voz ha sido escuchada y han sido atendidas sus necesidades y situaciones particulares y que ello mejorará su participación/sentido de pertenencia a nivel universitario?
- ¿Cree que existen acciones, estrategias y/o políticas explícitas dirigidas a apoyar a las personas de origen refugiado/migrante?
- ¿Qué tipo de medidas o cambios cree que podrían contribuir a que se sintieras más incluido/a en términos de inclusión social y académica?
- En su opinión y experiencia, ¿cuáles son los temas, asuntos, circunstancias que inciden en la adopción de medidas o cambios para hacer de la universidad una organización más inclusiva para las personas de origen migrante/refugiado?
- Si pudiera hacer una lista de deseos para que su universidad fuera más inclusiva, ¿qué introduciría?

Guía de preguntas para el proceso de consulta interna: actores internos clave

- ¿Cuáles son las principales acciones que el servicio, área de la universidad, ... donde desarrolla su actividad está implementando en materia de migración e inclusión?
- En su opinión y experiencia, ¿cuáles son los retos internos y externos que tienen las acciones y políticas inclusivas a nivel universitario?
- ¿Cuáles son las oportunidades que identifica en estos momentos para mejorar la inclusión de personas refugiadas o de origen migrante a nivel de liderazgo, representación de la comunidad universitaria, ...?
- ¿Cuáles son los elementos clave que la universidad debería movilizar para mejorar la inclusión de las personas migrantes? ¿Cuál debería ser la estrategia "movilizadora"?
- ¿Cuáles son las alianzas internas y externas necesarias para desarrollar una estrategia sostenible en materia de inclusión de migrantes?
- ¿Ha identificado conflictos o resistencias a la hora de introducir o desarrollar acciones de inclusión dirigidas a personas migrantes? ¿Cómo cree que la universidad debería abordar el conflicto y la resistencia?
- ¿Es consciente de los prejuicios que pueden afectar a la representación e inclusión de las personas refugiadas o de origen migrante?
- ¿Cuál cree que es el papel de la formación en el tema de la inclusión?
- ¿En qué medida el presupuesto actual y los recursos humanos destinados a desarrollar acciones de inclusión repercuten en la aplicación y los resultados de las acciones dirigidas a la inclusión de personas migrantes?

El análisis de las respuestas debe facilitar la cumplimentación de la siguiente plantilla:

	Internos	Externos
Desafíos	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Oportunidades	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Buenas prácticas	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Medidas a adoptar	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

LIENZO DE POLÍTICAS

LIENZO DE POLÍTICA

Introducción

El lienzo de políticas quiere apoyar el desarrollo de un plan estratégico proporcionando un esquema práctico en el que los principales aspectos puedan organizarse visualmente para facilitar los procesos de toma de decisiones.

Por estas razones, Unidiversikit ha desarrollado una plantilla rápida y fácil de rellenar con los siguientes conceptos:

- Diversidad e inclusión de personas refugiadas/migrantes:

Misión	La inclusión es fundamental en estos tres puntos (al menos formalmente) ¿Cómo se aborda la inclusión de las personas migrantes (explícita o implícitamente)?
Visión	
Valores	

- Análisis de la situación:

- Público/s destinatario/s: Objetivo: Identificar quién o quiénes serán los “beneficiarios” de la política. Preguntas guía: ¿Quién/es son los beneficiarios? ¿Cuáles son sus principales características? ¿Cómo llegar a ellos? ¿Qué tipo de participación tendrán durante el proceso?
- Actores externos e internos clave. Objetivo: Identificar los actores clave y relevantes. Preguntas guía: ¿Cuáles son los principales actores internos y externos clave que hay que tener en cuenta para llevar a cabo con éxito la política? ¿Qué aspectos de los actores clave para la política? (Para identificar a los actores clave, consulte la sección Guías para entrevistas y grupos de discusión).
- Gestión del cambio: resistencias. Objetivo: Identificar las resistencias potenciales o reales a los cambios que puede llevar a cabo la política e introducir estrategias para superarlas. Preguntas guía: ¿Quién puede ofrecer resistencia a la política? ¿Por qué? ¿De qué manera puede aparecer esta resistencia? ¿Cómo gestionar positivamente esta resistencia?

- Impacto y beneficios. Objetivo: Identificar los impactos potenciales/previstos (negativos y positivos) de la política para los beneficiarios y los actores clave.
 Guía de respuestas: ¿Cuáles son las implicaciones y los resultados previstos (positivos y negativos) de la política para los beneficiarios? ¿Y para los actores clave? ¿Para la organización?
- Problemas frente a oportunidades. Objetivo: identificar los escenarios.
 Preguntas guía: ¿Cuáles son los obstáculos que debe superar la política? ¿Y cuáles son las oportunidades que la política ofrece a los beneficiarios y a la organización?
- Intervención: acciones. Objetivos: De acuerdo con la información recogida sobre los actores clave, resistencias, impactos, problemas/oportunidades, identificar las principales acciones para desarrollar la política.
 Preguntas guía: ¿Existen experiencias previas o buenas prácticas de las que la organización pueda aprender? ¿Qué tiene que hacer la organización? ¿Quién tiene que hacer qué? ¿Cómo puede la organización supervisar y evaluar el desarrollo de la política y sus repercusiones? ¿Cómo participan los beneficiarios y los actores clave?
- Costes. Objetivo: determinar los costes de la política.
 Preguntas guía: ¿Cuáles son los costes identificados? ¿Están incluidos todos los costes?
- Recursos financieros y humanos. Objetivo: determinar el presupuesto necesario y los recursos humanos necesarios para el diseño, la aplicación y la evaluación de la política.
 Preguntas guía: ¿Hay presupuesto disponible? ¿Existen recursos humanos adecuados (formados, con experiencia, con ganas de trabajar en el desarrollo de la política)? El presupuesto y los recursos humanos identificados, ¿serán sostenibles en el tiempo?

¿CÓMO UTILIZAR ESTE LIENZO?

El lienzo de políticas es un ejercicio que permite a la organización comprender el objetivo de la política y los principales aspectos que repercuten en el diseño, la aplicación, el seguimiento y la evaluación.

Puede utilizar la plantilla o adaptar las preguntas de la guía y rellenarlo. El lienzo es un documento de trabajo en curso, lo que significa que puede volver a él como parte del proceso de seguimiento con el fin de perfeccionar y repensar/reflexionar sobre el proceso de diseño, desarrollo y evaluación de la política.

Pasos que se recomienda dar:

- **Preparación**
 - Es necesario ser consciente del tipo de información que necesita el proceso: identificación de los objetivos de la política, el grupo destinatario y sus características, las partes interesadas, las principales repercusiones.
 - En función de las necesidades de información, puede diseñarse un proceso previo. Algunos de los instrumentos incluidos en el kit de herramientas pueden ser útiles, por ejemplo, la herramienta de diagnóstico de la gobernanza y las guías de entrevistas y grupos focales pueden ser útiles para identificar a los actores clave, así como a los posibles grupos destinatarios y las ideas para actuar.
 - Definición de los perfiles de los participantes y su compromiso durante el proceso. El proceso admite una primera ronda de personal técnico y una segunda ronda de personal político y técnico. Se recomienda crear un grupo de 6-7 personas como máximo, con una persona facilitadora.

- **Aplicación**

Recordatorio: el lienzo de políticas es una herramienta para facilitar la identificación de objetivos y el proceso de toma de decisiones. No es necesario tomar las decisiones finales en el momento de la elaboración del lienzo. El lienzo puede revisarse siempre que sea necesario.

Una persona facilitadora dirigirá las sesiones del lienzo de políticas, moderando el debate y apoyando el proceso de toma de decisiones.

- El número de sesiones puede variar en función de la complejidad de la política, pero debe estar comprendido entre 2 y 5. Cada sesión debe tener una duración máxima de 70 minutos.
- Toda la información recopilada previamente en la fase de preparación se asigna al lienzo.
- Las preguntas guía pueden ser utilizadas para reunir la información necesaria y también alimentar el debate y la reflexión sobre los temas relacionados.

- El grupo se pone de acuerdo sobre el borrador final
- El resultado del lienzo se presenta a las autoridades competentes



RECURSOS

RECURSOS

- Atlas de la migración <https://bluehub.jrc.ec.europa.eu/migration/app/atlas.html?>
Atlas de la inclusión, proyecto Uni(di)versity <https://www.university.eu/outputs/atlas/>
- Migrantes y sus descendientes: Inclusión social y participación en la sociedad <https://fra.europa.eu/en/project/2015/social-inclusion-and-migrant-participation-society>
- Integración de los solicitantes de asilo y los refugiados Educación y formación Informe Eurydice <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f1bfa322-38cd-11e9-8d04-01aa75ed71a1/language-es>
- ECRE <https://asylumineurope.org/>
- Erasmus + Educación inclusiva en Europa: Aprender de Erasmus+ <https://education.ec.europa.eu/news/inclusive-education-in-europe-learning-from-erasmus>
- Resultados del proyecto Erasmus+ <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects>
- Estudio sobre las necesidades de la población inmigrante en España: tendencias y retos para la inclusión social ACCEM <https://www.accem.es/estudio-las-necesidades-la-poblacion-inmigrante-espana-tendencias-retos-la-inclusion-social/>
- Comisión Europea, Educación Superior para migrantes y refugiados <https://education.ec.europa.eu/education-levels/higher-education/inclusive-and-connected-higher-education/higher-education-for-migrants-and-refugees>
- Moon Johnson, Ed.D., Joshua (2014) "Back to the Basic: Meeting the Needs of Part of the Higher Education Administration". <https://scholarworks.uvm.edu/tvc/vol35/iss1/18/>
- Hugh Bushera, Nalita Jamesb, Anna Pielab & Anna-Marie Palmerb, School of Education, University of Leicester, Leicester, UK Transforming marginalised adult learners' views of themselves: Access to Higher Education courses in England https://www.researchgate.net/publication/265341531_Transforming_marginalised_adult_learners%27_views_of_themselves_Access_to_Higher_Education_courses_in_England
- Catálogo de buenas prácticas de inHERE <https://www.inhereproject.eu/outputs/good-practice-catalogue>
- Seminarios web del living lab. Proyecto inHERE: <https://www.inhereproject.eu/outputs/living-lab>
- Directrices para el personal de la Universidad. Proyecto inHERE: <https://www.inhereproject.eu/outputs/guidelines-for-university-staff-members>
- Recomendaciones. Proyecto inHERE: <https://www.inhereproject.eu/outputs/recommendaciones>

- OIM Organización Internacional para las Migraciones <https://www.iom.int/>
- Iniciativas educativas para refugiados <https://www.refugeeeducationinitiatives.org/>
- Proyecto Smile, auditoría sobre diversidad
- <https://migrationnetwork.un.org/> Red de las Naciones Unidas sobre Migración
- <https://www.coe.int/en/web/education/recognition-of-refugees-qualifications> Pasaporte europeo de cualificación para refugiados:

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El kit de instrumentos contenidos en esta Caja de Herramientas proporciona un punto de partida a las universidades y a sus miembros para el debate y la reflexión sobre las culturas e “imaginarios” institucionales, la interacción con otros actores y realidades y, sobre todo, busca aumentar el compromiso institucional con los procesos de inclusión y diversidad.

Los diferentes instrumentos asignados en esta caja de herramientas quieren ser útiles cuando una organización compleja como una Universidad está planeando diseñar, repensar, supervisar o evaluar iniciativas y estrategias relacionadas con la inclusión, en particular, de grupos marginalizados, por ejemplo, estudiantes refugiados y de origen migrante. Este kit de herramientas quiere servir de apoyo en este proceso y, por ello, animamos al usuario a explorar estos instrumentos, revisarlos y adaptarlos a las necesidades y circunstancias de cada organización.

En definitiva, el proyecto Uni(di)versity quiere contribuir a avanzar en el proceso de más y mejores universidades inclusivas y pretende contribuir a abordar el debate sobre este tema crítico y apoyar la toma de decisiones a través de instrumentos flexibles, dinámicos y específicos, donde un enfoque holístico y la participación son vitales.

HERRAMIENTAS INTEGRALES

PARA EVALUAR Y APOYAR LA INTEGRACIÓN
Y EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES
RELACIONADAS CON LA **MIGRACIÓN Y LA DIVERSIDAD EN EL HEIS**