



CIUDADES PARA TODOS

Personas con discapacidad como socios para hacer de nuestros pueblos y ciudades, mejores para todos y todas.

Clare Wightman, Lucie Stephens & David Towell



I. Visión General

De lo local a lo global, enfrentamos infinidad de retos comunes y urgentes, si queremos encontrar maneras de vivir en armonía con los demás y con nuestro entorno natural. El requerimiento global estratégico consiste en valorar la fuerte interconectividad existente entre el medio ambiente, la economía y la sociedad. De una forma más simple, como lo explica la [Fundación de la Nueva Economía](#) encontrar formas de alcanzar estos **tres objetivos fundamentales**: proteger el medio ambiente, facilitar el desarrollo económico y sostenible, y promover a justicia socialⁱ.

Esto un cambio radical, del camino que estamos siguiendo en este momento. A nivel global, sus implicaciones están mejor detalladas en el documento oficial de las Naciones Unidas: [“Transformar nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”](#)ⁱⁱ. Acuerdos globales, como este, necesitan ser establecidos en términos bastante amplios, si se quiere asegurar un gran apoyo y en general, aplicabilidad en los países. Cada gobierno tiende a diferir en su compromiso respecto de su implementación y puesta en práctica, pero este tipo de acuerdos globales definen una clara hoja de ruta y proveen estándares con los cuales la sociedad civil y sus voceros puedan exigir rendición de cuentas a sus gobiernos.

[Los diecisiete objetivos de la agenda \(ODS\)](#) están interrelacionados, y cada uno cuenta con sus respectivos objetivos específicos, estos acogen fuertemente los *tres objetivos fundamentales* que mencionamos arriba (medio ambiente, desarrollo económico y sostenible, y justicia social) e incluyen:



- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos;
- Frenar la pérdida de biodiversidad;
- Asegurar el acceso a energías verdes;
- Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible;
- Reducir la desigualdad;
- Asegurar la educación inclusiva, equitativa y de calidad;
- Poner fin al hambre y la pobreza; y
- Asegurar una vida saludable para todos, a lo largo del ciclo de vida.

Esta agenda requiere la inclusión activa de personas con discapacidad, tanto para contribuir en el proceso de cambio como para beneficiarse de los resultados. Alrededor del 20% de la población mundial es discapacitada, (discapacidad definida de una manera amplia en este porcentaje); y las personas con discapacidad están sobre- representadas entre los pobres y en los lugares pobres; los diferentes tipos de desventajas y discriminación, están entonces interrelacionados. Naciones Unidas ha enunciado también un poderoso acuerdo global, en la [Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad \(UNCRPD\)](#)ⁱⁱⁱ, desde una perspectiva de Derechos Humanos, para asegurar su igualdad de ciudadanía en todas sus formas: política, social, económica, al igual que el compromiso de visibilizar las problemáticas de la discapacidad, como parte integral de las estrategias para el desarrollo sostenible, mencionadas en la *Agenda 2030*.

Los artículos de la Convención destacan un amplio rango de derechos para el trato igualitario, por ejemplo, con relación a:

- reconocimiento igualitario ante la ley y protección contra la discriminación
- participación en una educación inclusiva;
- vivir independientemente y ser incluido en la vida en comunidad;
- acceso a espacios y entornos físicos y servicios públicos;
- participación laboral;
- acceso a un servicio de salud de calidad;
- alcanzar un estándar de vida adecuado; y
- la participación en la vida política.

En conclusión, *inclusión total e igualitaria en la sociedad*.

La *Agenda 2030* requiere de una acción inteligente en todos los niveles, desde las decisiones personales que tomamos sobre como llevamos nuestras vidas, has los esfuerzos globales necesarios para frenar el cambio climático, reajustar nuestras economías y promover un estilo de vida igualitario.

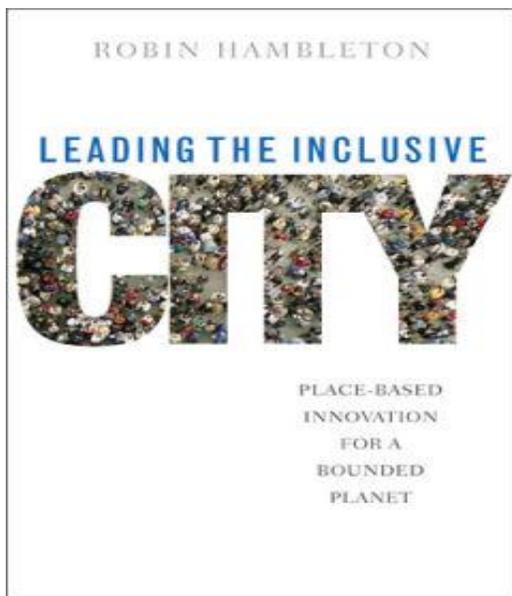
Hay un punto especialmente importante – y es el enfoque de ésta guía –y se refiere a la acción a nivel de la ciudad. De hecho, los ODS incluyen un objetivo específico ([Nº. 11](#)) para hacer que las ciudades y los asentamientos humanos sean incluyentes, seguros, resilientes y sostenibles, con diversos propósitos basados en los diecisiete objetivos, que tienen todos como finalidad asegurar que, nuestros pueblos y ciudades, sean



ecológicamente sostenibles y provean una mejor vida para todos^{iv}.

Las ciudades y otros asentamientos urbanos son vitales, en parte debido a que cada vez más en estos, es donde la mayoría de nosotros vivimos y nos ayudan a establecer nuestras identidades. La imagen de la portada (fuente: Wikipedia) muestra la noche en el centro de Coventry, una ciudad en el corazón de Inglaterra y uno de los enfoques de nuestra discusión. Los pueblos y las ciudades son además importantes porque determinan un nivel clave en nuestros sistemas nacionales: son lo suficientemente pequeños para estar involucrados con gente real y lugares reales, pero a las vez son lo suficientemente grandes para tener el poder y la autoridad democrática necesaria para proveer un contrapeso al poder indiscriminado de las élites corporativas e irresponsables que se benefician de la globalización.

Una perspectiva más completa de como las ciudades pueden convertirse en el enfoque de nuestros esfuerzos para crear un futuro sostenible e incluyente, es ofrecido en un texto reciente, de nuestro colega Robin Hambleton: *Liderando la Ciudad Incluyente: liderazgo de lugar para un planeta limitado*^v.



Este libro ofrece una visión aterrizada de un mejor futuro y una descripción optimista del papel del *liderazgo civil* en la consecución de un cambio positivo, ilustrados por las historias de *líderes cívicos* en ciudades innovadoras de todo el mundo. Hambleton se refiere a los políticos electos, pero también a aquellos que cumplen con roles profesionales y administrativos, los activistas comunitarios y las personas en las empresas locales y los sindicatos, todos con un interés particular en el desarrollo

urbano, desde la base hacia arriba.

En el centro de estas alianzas entre intereses y agencias, está la cooperación entre el gobierno (y otras instituciones públicas con responsabilidades para el desarrollo de la ciudad) y la sociedad civil, primordialmente representados por las organizaciones ciudadanas que buscan impulsar los intereses de sus miembros y hacer que la ciudad sea un lugar mejor para sus vidas.

Las autoridades ciudadanas, elegidas democráticamente, (por supuesto, el concepto de una democracia genuina varía considerablemente en diferentes países) y sus funcionarios tienen una responsabilidad de desarrollar una marca

identitaria de un pueblo o ciudad, (este concepto viene del inglés “[place shaping](#)”) para promover el bienestar de toda la comunidad, ocupándose de *los tres objetivos fundamentales*. Para alcanzar estos objetivos se necesita el apoyo y a menudo la participación activa de los residentes locales. De igual manera, las organizaciones de la sociedad civil con aspiraciones de promover sus intereses, bien sea para sostener, como aumentar el impacto de su labor, constantemente necesitan encontrar formas de vincularse con las instituciones públicas, y ejercer influencia política.

Estas *alianzas cívicas*, que trabajan con otros intereses locales, enfrentan tres retos particulares, que van desde su visión de ciudad, hasta tomar acción efectiva para avanzar con la agenda local.

Primero, necesitan pensar acerca de los objetivos globales, escuchando las necesidades y aspiraciones locales, con el propósito delimitar el número de *objetivos estratégicos locales* para así proveer un marco de trabajo general para modelar y evaluar el progreso.

Segundo, dichas alianzas necesitan reconocer que no solo los objetivos que parecen diferentes están interconectados de diversas formas; también deben estar atentos a vislumbrar que las estructuras que han sido creadas para ejecutar planes y políticas locales (departamentos de gobierno local, instituciones especializadas, etc.) tienen un enfoque bastante constreñido para abordar retos complejos: es así como necesitan encontrar caminos para trabajar conjuntamente, a pesar de las barreras, para involucrar a todo el sistema en la búsqueda de las formas más prometedoras de avanzar. Igualmente, las *estructuras* de la sociedad civil (ejemplo: las organizaciones no gubernamentales, ONGs, y las asociaciones comunitarias) han evolucionado para concentrarse en los intereses de un grupo o de un área geográfica del área de tal manera que sus peticiones compiten con las de los otros grupos, perdiendo de vista la relevancia que hayan cambios más amplios que puedan beneficiarlos a todos.

Tercero, las asociaciones civiles necesitan comprender que los sistemas tradicionales de planeación, aunque sean efectivos para algunos retos en condiciones relativamente estables, a menudo son insuficientes cuando la solución de problemas necesita un razonamiento fresco y una implementación creativa, especialmente cuando los recursos disponibles exigen innovar en la austeridad^{vi}.

Por el contrario, Hambleton sugiere que las ciudades exitosas encuentran maneras de crear nuevos espacios (a los que llama *zonas de innovación*) donde la gente, con cierto grado de autonomía, con diferentes perspectivas e intereses, confluyen para explorar de manera conjunta cómo pueden ser puestos en práctica los objetivos estratégicos de alto nivel, en iniciativas específicas, utilizando procesos de descubrimiento social, lo cual permite poner a prueba

mejores formas de hacer las cosas. Existe una gran variedad de metodologías disponibles para guiar estos procesos de descubrimiento, probando y aprendiendo, entre las que figura la *Teoría U*, de Otto Scharmer^{vii}, es una de las más desarrolladas en su totalidad.

Teniendo en cuenta la convención UNCRPD, argumentamos que todos estos procesos necesitan ser diseñados para asegurar *la total participación de las personas con discapacidad*, reconociendo a su vez que éste es un grupo heterogéneo.

Como ciudadanos locales, las personas discapacitadas tienen los mismos intereses que cualquier otra persona, por ejemplo, vivir en ciudades que tengan un aire limpio, espacios verdes y calles seguras. Normalmente, las personas discapacitadas (de hecho, tal como hemos argumentado, la discapacidad tiende a estar relacionada con otro tipo de desventajas) tienen un interés compartido en reducir la desigualdad y en promover comunidades más incluyentes.

Las personas discapacitadas y sus organizaciones, también están interesadas en asegurar que las políticas generales aborden las dificultades específicas que impiden su participación, ya sea actitudinal, física, comunicativa o la insuficiencia de apoyo personal; las personas discapacitadas necesitan disfrutar de sus vidas al máximo. Por ejemplo, si la educación es completamente incluyente, se necesita que haya una transformación del sistema, de tal manera que todos puedan participar en escuelas convencionales, pero disfrutando de una educación personalizada. Por tomar otro ejemplo, los sistemas de transporte urbano necesitan prestar cuidadosa atención a los requerimientos de accesibilidad, si en realidad desean ser un servicio para todos y todas los ciudadanos.



Si usamos terminología tomada del ámbito del desarrollo internacional, las personas discapacitadas serían parte de ese “*todo*”. Esto significaría adoptar un enfoque dual en el cual, la búsqueda de igualdad de derechos y oportunidades se realiza atendiendo tanto las inequidades de las personas discapacitadas como las de los que no lo

son; en todos los aspectos del desarrollo (ejemplo: la integración), e invirtiendo en la asistencia específica a las personas discapacitadas y sus organizaciones, para así empoderar su participación en la consecución de un cambio positivo en una base igualitaria con los demás.

La organización [Disability Rights del Reino Unido](#)^{viii}, ha desarrollado las guías más completas en estos aspectos, utilizando muchos ejemplos prácticos para ambas partes involucradas: si las autoridades públicas están para asegurar que existan procesos totalmente incluyentes, para obtener resultados incluyentes, y si las organizaciones de las personas discapacitadas son capaces de ser socios efectivos en dichos procesos.

En el siguiente diagrama, proporcionamos una sencilla representación de los diferentes elementos de un proceso incluyente para el desarrollo de ciudades para todas y todos, esto a través de alianzas cívicas establecidas a manera de un ciclo continuo de construcción de alianzas, definiendo los objetivos, tomando acción creativa y aprendiendo de la experiencia. Al ubicar la inclusión de las personas discapacitadas en el centro de este ciclo, buscamos hacer énfasis en el enfoque dual en cada fase del desarrollo local. Además de representar el ciclo con una serie de pasos, también reconocemos que los esfuerzos para fortalecer la vida en la ciudad para todos, puede empezar en cualquiera de los pasos de este ciclo; y los líderes cívicos quizá lleguen a necesitar la revisión de las etapas tempranas, así como las etapas subsecuentes (a modo de reloj), para convertir las aspiraciones en realidad.

En el resto de esta guía, describimos con mayor detalle estos elementos e identificamos las problemáticas clave para los gobiernos civiles y las asociaciones de la sociedad civil en cada etapa del ciclo.

Las Personas Discapacitadas como Socios en la Creación de Ciudades Mejores para Todos

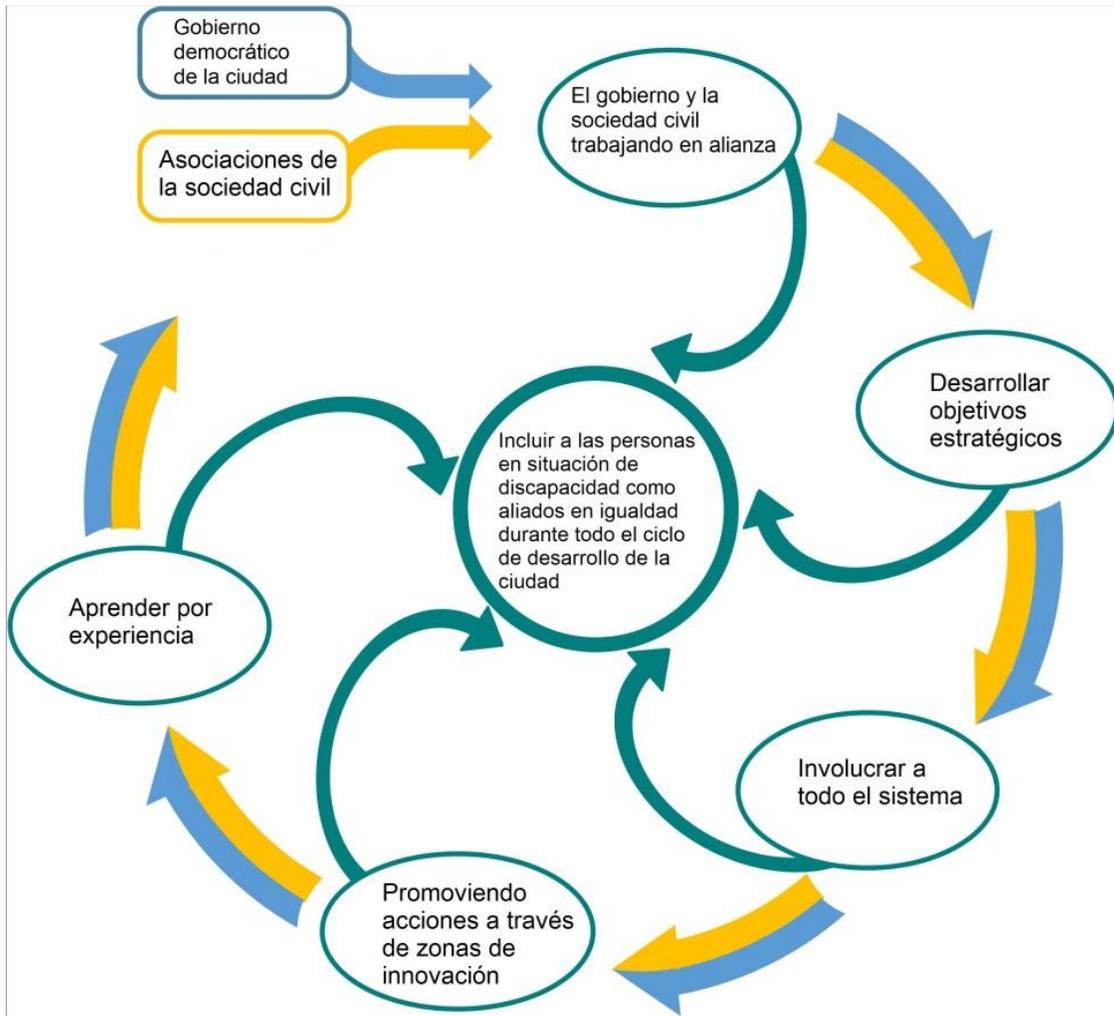


Diagrama 1

II. Grapevine en Coventry, Inglaterra: Trabajando en medio de la coyuntura entre las políticas públicas y las comunidades para hacer la vida en la ciudad mejor para todos.

Coventry es una ciudad en el centro de Inglaterra, con una población de 350.000 habitantes. Históricamente, Coventry es un fuerte centro de manufactura; también es conocida por haber sido destruida en la Segunda Guerra Mundial y sus esfuerzos posteriores para convertirse en una ciudad global de paz y reconciliación. La ciudad está contigua al disperso condado de Warwickshire, lugar de nacimiento de William Shakespeare. Grapevine es una organización comunitaria, altamente innovadora, ubicada en Coventry, y tiene como propósito *ayudar a todos los tipos de personas que se encuentren experimentando algún tipo de discapacidad para construir mejores vidas como parte de comunidades más incluyentes, priorizando las relaciones interpersonales en el corazón del proyecto*. Fundada como un proyecto en 1994 para ofrecer un centro de acogida para las personas con discapacidad intelectual, ha crecido significativamente como organización benéfica en los últimos 20 años, convirtiéndose actualmente en una agencia para el desarrollo; cuenta con un personal de 30 empleados, un sinnúmero de conexiones a nivel local y un presupuesto anual estimado en £850,000 (alrededor de USD1'000.000).

Grapevine asegura a través de sus entes de gobierno (asamblea) y su personal que la experiencia de vivir con discapacidad se ve fuertemente reflejada en su organización; lo que quiere decir que algunas personas que trabajan en Grapevine tienen algún tipo de discapacidad.

Más importante, ha transformado su forma de trabajo: pasando de ofrecer servicios diarios a un grupo particular de personas, a una agenda mucho más amplia; movilizando un patrimonio de bienes comunes; apoyando individuos pero también ayudándolos a construir movimientos sociales con otros ciudadanos, para hacerle frente a retos colectivos; y trabajando en la coyuntura entre las personas, las comunidades y las políticas públicas y las instituciones (autoridades locales, el servicio nacional de salud, etc.), ya sea para catalizar alianzas cívicas que hacen frente la causa raíz de los problemas locales, o para probar soluciones innovadoras. Su Directora General ha sido Clare Wightman, desde el año 2000. A continuación, nos cuenta una pequeña parte de esta compleja y creativa historia desde una perspectiva de la sociedad civil.

Clare escribe:

Puesto de manera más sencilla, Grapevine es un equipo, en el corazón de las comunidades locales, trabajando para cambiar las cosas, de tal manera que aquellos que se encuentran en mayor riesgo de exclusión puedan ayudar a hacer su comunidad un lugar mejor, más justo y más acogedor para todos y todas.

Pero la forma en la que trabajamos en esta misión ha evolucionado durante tantos años que hemos aprendido de la gente local, hemos desarrollado nuestro propio pensamiento acerca de la ciudadanía y el cambio social, y hemos procurado responder a la política pública (por ejemplo, las prioridades del Concejo de Coventry) y el contexto macroeconómico, especialmente al de austeridad nacional.

En nuestros primeros años, Grapevine fue constituida con el apoyo del Concejo para ofrecer un centro de acogida para las personas con discapacidades intelectuales; esto porque la autoridad local dejó gradualmente de invertir en la provisión tradicional de este tipo de servicios. Nuestro enfoque estuvo influenciado por el concepto de *vocería social*, originalmente impulsado en los Estados Unidos, en la década de los ochenta. La vocería social ofrece una vía para que los ciudadanos con discapacidades intelectuales (que a menudo son marginados o despreciados por sus comunidades) estén conectados a una persona altamente valorada por la sociedad: entonces, este vocero ciudadano los ayuda a establecer su lugar en su comunidad.

Actualmente seguimos creyendo que este concepto tiene un valor positivo pero hubo ciertas contradicciones en lo que estábamos haciendo, ya que el centro de acogida comenzó a parecerse cada vez más a los centros de servicio tradicional que había reemplazado, y se corría el riesgo de continuar perpetuando la segregación en vez de promover la inclusión.

Nuestra experiencia a comienzo de este siglo, nos llevó a en hacia una nueva dirección. En esta ocasión fuimos asistidos por una nueva política de pensamiento, especialmente el documento de la nueva política nacional *Valuing People* (2001) (Valorando a la Gente) el cual, aunque enfocado en las personas con discapacidades intelectuales, dispone de un marco de trabajo más amplio para una acción local, aterrizada en principio de Derechos, Independencia, Elección e Inclusión... y que requería, entre otras cosas, la creación de una mesa directiva multi-actor, liderada por la autoridad local en su implementación.

Por ese mismo tiempo, Grapevine eligió expandir su trabajo, no solo enfocándose en las personas con discapacidades intelectuales. Hoy trabajamos con muchos otros enfrentando ciertas desventajas: gente joven, migrantes, familias en crisis y muchos otros grupos de personas discapacitadas y sus familias.

También estamos menos involucrados con la concepción tradicional de 'servicios', y más con la de ayudar a que las personas vivan a plenitud como ciudadanos, cumpliendo su parte en las comunidades locales. La mayoría de los recursos necesarios para lograr que esto suceda ya existen en la comunidad si logramos movilizar dichos bienes y ayudamos a que la gente haga las conexiones necesarias. Si las personas pueden obtener los recursos que

necesitan y pueden hacer el mejor uso de los servicios públicos, entonces ellos pueden moldear sus propias vidas.

En diferentes etapas en el proceso de encontrar sus propios caminos hacia la comunidad, la gente puede llegar a necesitar diversos tipos de apoyo, todos los cuales tratamos de poner a su disposición. Caracterizamos los principales tipos de apoyo así:

- **Asociación** - Algunas personas necesitan de alguien junto a ellos en su camino, al menos por un tiempo, para mantenerse motivados y con esperanzas.
- **Preparación**- Algunas personas necesitan ayuda para preparar el cambio y transición personal, para obtener inspiración, apoyo para planear o asistencia práctica.
- **Auto direccionamiento** - Algunas personas solo necesitan acceder a la información y las redes de trabajo para encontrar los recursos correctos para sus familias y ellos mismos.

Permítanme ilustrar lo que esto significa en la práctica, con un ejemplo reciente. Los niños y adolescentes con diversos tipos de impedimentos usualmente necesitan los servicios de un Terapeuta Ocupacional (TO), para desarrollar sus capacidades y confianza en sí mismos, y así facilitar gozar de su vida a plenitud. Pero en Coventry estos profesionales son escasos, existen largas listas de espera para valoraciones y un criterio de elegibilidad restrictiva.



Este reto fue uno de los enfoques por el que convocamos la [‘Fabrica de Ideas’](#), un foro donde los niños y niñas discapacitados y sus familias, una variedad de profesionales en la comunidad (ofreciendo clases de yoga, lecciones de natación, talleres animación, etc.) y TOs, se reunieron para inventar, explorar y probar ideas alternativas para que los adolescentes obtengan la ayuda que necesitan,

utilizando los recursos de la comunidad, incluidos en otras actividades constructivas... ¡y sin criterio de elegibilidad! Por otra parte, los TOs estaban dispuestos a dedicarles un tiempo valioso para asesorarlos sobre cómo estas actividades podrían beneficiar más a determinados niños y niñas (en la

ilustración aquí, por ejemplo, el taller de animación podría maximizar el uso de las habilidades de motricidad fina).

Complementando estos enfoques, Grapevine opera como una plataforma para un mayor cambio social, alrededor de la comunidad. Nuestro caminar se hace más útil, más transformador y edificante cuando podemos permanecer juntos. Pensamos esto en términos de ayudar para crear movimientos sociales para el cambio, capaces de fortalecer las comunidades y de involucrar a los sistemas públicos para hacer nuestra de ciudad un lugar mejor para todos y todas.



Por ejemplo, somos activos en:

- Organizar conversatorios de café y otros llamados '[caminar y charlar](#)', donde un amplio rango de personas puede conocerse, dialogar sobre las problemáticas sociales y hacer contactos fructíferos.
- Usamos redes sociales para compartir historias e información.
- Identificamos y apoyamos a líderes emergentes.
- Plantamos semillas, promoviendo nuevas ideas y tomando acción.
- Encontrando maneras de desafiar la injusticia y la exclusión.

Curiosamente, mientras los valores positivos en la política nacional del 2001 reforzaron e incrementaron las oportunidades para nuestro trabajo en la promoción de los derechos, el apoyo personalizado y el fomento de la inclusión, el impacto negativo de la crisis financiera global del 2008 (reflejada especialmente en severos recortes al gobierno local y en otros servicios) también ha despertado el interés del Concejo de la ciudad en nuestro tipo de desarrollo de los recursos basados en la comunidad.

Los enfoques mixtos de Grapevine ahora son correspondidos por nuestros recursos financieros y nuestra posición en general, al interior de la comunidad. Los recursos económicos de Grapevine vienen de un balance mixto de fuentes oficiales y no oficiales, y asimismo, están posicionados en la coyuntura entre los servicios públicos y la vida en comunidad, buscando retar, conectar y cooperar.

Por otra parte, nuestra reputación y fuertes raíces comunitarias a menudo significan que tenemos un asiento asegurado en las mesas donde la Ciudad y otros entes desarrollan las estrategias y los programas primordiales. En términos del marco de trabajo ofrecido en el Diagrama 1 de este documento, nosotros

reconocemos que a veces, especialmente cuando son tiempos de austeridad, un asiento en lo más alto de la mesa genera pocos beneficios, a menos que estemos trabajando más cerca del suelo donde existe una verdadera cooperación entre todas las partes interesadas y energía auténtica para la innovación – aun cuando el cambio en un macro-sistema pueda resultar esquivo.

Durante estos 20 años en Grapevine, la vocería ciudadana se ha convertido en la vocería comunitaria. Esto no es solo porque la comunidad es crítica de sí misma en cuanto a la habilidad individual para liderar una vida valorada. Lo anterior también se debe a que la comunidad necesita distintas voces y experiencias con el fin de convertirse completamente en ella misma. El objetivo no consiste únicamente en que un individuo sea parte de la comunidad; el objetivo consiste en que la comunidad sea más cercana a su verdadero carácter, un lugar que acoge, apoya y que a su vez es alimentada por todos sus miembros.

Todo este trabajo permanece fluyendo. La austeridad, el miedo y la discriminación todavía acechan a nuestras comunidades. Pero Grapevine^{ix} permanece siempre positiva y ambiciosa, con ansias de aprender más acerca de lo que se necesita para provocar un cambio social positivo. ¡En Grapevine nunca estamos del todo satisfechos!

III. Ciudades para Todos: Una Guía y Lista de Chequeo

Nuestro enfoque aquí consiste en cómo los entes gubernamentales de la ciudad pueden trabajar juntos con la sociedad civil y otros intereses para impulsar el ODS número 11: Haciendo nuestras Ciudades Sostenibles e Incluyentes. Desde la parte gubernamental, con el liderazgo de los políticos elegidos junto a profesionales y funcionarios administrativos, el reto consiste en desarrollar formas de vincularse con otros intereses que permitan una difusión de forma más amplia de la información y los planes, creando foros en los que diferentes intereses y perspectivas puedan ser explorados, e involucrando a los grupos y las personas directamente para tomar acción en el mejoramiento de la ciudad. Generalmente, esto requiere cambios en la cultura de los entes públicos, para promover la transparencia y la transformación de los procesos de toma de decisiones, así como el beneficio propio de esta amplia participación.

De igual manera, de parte de los grupos y asociaciones de la sociedad, es importante que encuentren excelentes maneras de vincular sus propios miembros, a menudo tan diversos, y desarrollar sus capacidades para construir alianzas con otros intereses, pensando estratégicamente y trabajando mancomunadamente con las burocracias públicas, para así fortalecer su impacto en la vida de la ciudad.

Dentro de la gran diversidad de organizaciones e intereses de la sociedad civil, esta guía hace un énfasis especial en cómo las personas discapacitadas pueden ser socios pares en los procesos y los resultados del mejoramiento de la ciudad.

Hemos simbolizado este enfoque al ubicar la inclusión completa de las personas discapacitadas como un círculo en el corazón del ciclo del desarrollo, representado en el Diagrama 1 de este documento, capturando la esencia del eslogan *'Nada sobre nosotros sin nosotros'*; en otras palabras, en relación a todos los interrogantes identificados en el cuerpo del documento, necesitamos preguntar '¿Qué tan bien se encuentran representadas las personas discapacitadas y sus organizaciones en este proceso?' y '¿cómo podrían ser incluidas mejor?'.

Generalmente, las barreras (actitudinales, físicas, comunicativas, etc.) que impiden que las personas discapacitadas disfruten completamente de la vida en la urbe, también tienden a ser barreras que impiden su participación en el desarrollo de la ciudad. Hacerle frente a estas barreras implica un fuerte liderazgo desde el gobierno local y sus aliados, en los procesos relacionados con la valoración de las personas discapacitadas y su derecho de participación, así como en la inversión específica en la promoción de la sensibilización respecto de la discapacidad, adoptando caminos inclusivos; lo anterior también implica que las organizaciones de las personas discapacitadas desarrollen sus propias capacidades para vincular más miembros, fortalecer sus voces, construir alianzas y contribuyendo estratégicamente.

Hemos incluido ejemplos de estos procesos en relación con todas las situaciones, a continuación.

a) Construyendo Alianzas Cívicas

Estos compromisos de asociación son la base para explorar y desarrollar nuevas maneras de trabajo conjunto para identificar e impulsar la agenda para el desarrollo de la ciudad. Por supuesto, *el trabajo conjunto* puede tomar varias formas: la provisión de información a los ciudadanos; el asesoramiento de la autoridad pública acerca de las propuestas o la búsqueda de retroalimentación acerca de la efectividad de las políticas públicas; la participación focalizada de los grupos de la sociedad civil (por ejemplo, en el desarrollo de servicios específicos); y en el mejor de los casos, una verdadera cooperación en el desarrollo, ejecución y escrutinio de las iniciativas civiles.

El trabajo conjunto también puede tomar lugar en diferentes niveles, desde los foros de política a nivel municipal hasta el desarrollo integral de los vecindarios. Algunos de los mejores ejemplos de cooperación verdadera son visibles en las ciudades que han descentralizado el poder político, llevándolo a un nivel de comunidades más pequeñas y de servicios organizados para dichas comunidades. Es también en este nivel, donde el desarrollo puede aprovechar los recursos de las comunidades, por ejemplo, en las capacidades de sus miembros y de su *capital social* (expresado en correspondencia con las redes sociales). El ejemplo de Porto Alegre en Brasil, pioneros en la asignación de un presupuesto participativo, es uno de los más significativos y relevantes; otro ejemplo viene de Seattle, en USA: el libro de Jim Diers '*Neighbor Power*' que traduce '*Poder de Barrio*'^x relata de primera mano la historia de cómo durante un década, con el liderazgo del alcalde, Seattle descentralizó sus servicios, llevándolos al nivel de los vecindarios, e invirtió en el desarrollo de la comunidad para construir fuertes asociaciones de ciudadanos, como socios empoderados con las autoridades civiles.

En Coventry:

Vimos que Grapevine busca, a través de una variedad de métodos, vincularse con las autoridades locales para analizar e informar la agenda de política pública (por ejemplo, con la participación en la mesa de cooperación llamada 'Valorando la Gente'); para explorar la innovación promisoría a través de la creación de foros de funcionamiento transfronterizo, en términos de trabajo inter-agencia, trabajando cercanos a la base (por ejemplo, a través de la 'Fábrica de Ideas'); y apoyando el desarrollo de la vocería individual y colectiva para asegurar que las voces de los discapacitados y de otras personas tengan influencia significativa en el desarrollo local.

En Lancashire:

Lancashire es un condado en Inglaterra (con un estatus de segunda categoría, incluyendo varios pueblos industriales pequeños en sus límites) que cubre una extensa área rural y urbana en el norte de Inglaterra. Su población es cercana a 1.5 millones de habitantes. El Concejo del condado ha implementado un método específico para la puesta en funcionamiento de los servicios, por ejemplo, para los niños y los adultos necesitando asistencia social, creando un vínculo directo entre las experiencias de las personas y las políticas públicas. Conocido como [‘Trabajando juntos para el Cambio’](#)^{xi} este método congrega a los funcionarios públicos, a las personas utilizando los servicios, a sus familias y sus cuidadores para identificar temas comunes en la información recopilada: desde la atenta escucha a los individuos (personas discapacitadas) y así poder identificar que es aquello que está funcionando en la asistencia que se les brinda para que puedan vivir como ellos desean... y lo que no está teniendo repercusión alguna – para sugerir nuevas maneras de hacer las cosas mejor.

Construyendo Alianzas Cívicas

¿Qué tan bien se están las autoridades locales involucrando a los ciudadanos e invitándolos a colaborar con las asociaciones de la sociedad civil, incluyendo las organizaciones de las personas discapacitadas, para tomar acción en el mejoramiento de la ciudad?

¿Qué tan bien están las organizaciones de la sociedad civil involucrando a sus propios miembros y desarrollando su capacidad para ser socios empoderados con las autoridades locales?

¿Qué tan bien están ambas partes acogiendo la diversidad, poniéndose en contacto con las personas en riesgo de marginalización y eliminando las barreras que impiden su participación total?

b) Definiendo Objetivos Estratégicos

Tal como mencionamos anteriormente, las ciudades y sus poblaciones enfrentan un complejo sistema de retos. Históricamente, retos como estos han sido abordados por medio de políticas separadas, distintos departamentos de gobierno u otras agencias e involucrando distintos perfiles profesionales, usualmente a través de programas o servicios específicos, los cuales no estaban correctamente interconectados entre sí, o interconectados con las comunidades a las que estaban orientados. Pero estos retos están generalmente interconectados y en un mundo de recursos limitados, necesitamos perspectivas del desarrollo urbano que maximicen el progreso desde todos nuestros esfuerzos.

Una importante respuesta a esta necesidad se encuentra el diseño de políticas basada en resultados. Esta visión incentiva a las autoridades públicas, que trabajen con sus comunidades y otros beneficiarios, a cuestionarse y responderse acerca de los puntos clave (resultados valorados) que están buscando para alcanzar globalmente en la ciudad, y después utilizar esta declaración pública de prioridades como un modelo guía, evaluando todo lo que se haya hecho posibilitando el papel del gobierno civil, los servicios que comisiona y provee a los diferentes tipos de acción comunitaria. A lo largo de la ciudad y en iniciativas más específicas y locales, el liderazgo civil puede requerir atención en cuanto a cómo las políticas y programas contribuyen para ejecutar los objetivos específicos y el fomento de los objetivos estratégicos, es decir, logrando lo más pronto posible un ['gana-gana' en términos de los resultados](#)^{xii}

Un punto esencial de partida en la creación de este marco de trabajo estratégico son los ODS y los resultados enfocados en discapacidad, visibles en la UNCRPD. Pero los ODS están enunciados en una escala temporal de quince años y la Convención, invita a una actuación progresiva sobre un periodo no específico. Las alianzas cívicas en las ciudades, necesitan identificar sus prioridades por medio de la evaluación de la distancia existente entre el contexto actual y dichos términos a largo plazo, involucrando a las comunidades en la determinación de las aspiraciones locales y en la consideración de oportunidades disponibles para un cambio positivo.^{xiii}

En Coventry:

Vimos en el relato que Grapevine, ha estado particularmente activa en la en ofrecer una nueva perspectiva de lo que significa 'inclusión' como parte del ODS 11 en la agenda estratégica de Coventry (y por lo tanto avanzando en la UNCRPD), demostrando que las comunidades que se hacen cada vez más fuertes y más resilientes, son aquellas donde se hace más uso de sus recursos informales, acogiendo a las personas discapacitadas y con desventajas como contribuyentes.

En Londres:

Londres es la capital del Reino Unido, una metrópolis con una población bastante diversa, que alcanza los 9 millones de habitantes, en el corazón de una región mucho más grande y más poblada. También es la segunda autoridad pública más importante del país, gobernada por un alcalde electo y una asamblea. El alcalde ha producido recientemente un borrador de plan estratégico para el futuro de la ciudad, basado en una exhaustiva consulta durante el año anterior, recopilada en el documento [‘La visión del Alcalde para una Ciudad más Diversa e Incluyente’](#)^{xiv}. Al tanto de la ODS 11, esta visión organiza sus propuestas de acuerdo con las diferentes áreas de la vida en la ciudad: un gran lugar para vivir; un gran lugar para crecer; un gran lugar para trabajar, etc., y una ciudad saludable, verde, segura y placentera. En cada una de estas áreas, la discapacidad y otras formas de desigualdad son tratadas como asuntos interdisciplinarios: la visión y el plan de preguntar y buscar la respuesta a ‘¿cómo podemos asegurar que todos los londinenses puedan compartir los beneficios de la vida en la ciudad?’.

En Islington:

Islington es uno de los 32 distritos dentro de Londres, cada uno con su propio Concejo Municipal electo. Su población, en el último censo, fue de 206,000 habitantes. El concejo tiene un fuerte compromiso involucrando a la gente local, por ejemplo, a través de comisiones lideradas independientemente (‘La Comisión de la Igualdad’, ‘La Comisión de la Gente Joven’ etc.). Hace uso de los tres objetivos fundamentales (medio ambiente, desarrollo económico y sostenible, y justicia social) para definir sus objetivos estratégicos en términos del fortalecimiento de la economía local y pagando un salario mínimo digno, promoviendo comunidades vibrantes e incluyentes, y minimizando los impactos negativos en el ambiente, todo como una parte del compromiso político para reducir la desigualdad.

Definiendo los objetivos estratégicos

¿Qué tan bien autoridades civiles y organizaciones sociales de sociedad civil han creado procesos efectivos para una amplia participación (incluyendo a las personas discapacitadas) en la definición de los objetivos específicos diseñados para hacer las ciudades mejores para todos?

¿Qué tan bien estos objetivos expresados como resultados valiosos, proveen un marco de trabajo para guiar y evaluar un amplio rango de acciones locales?

2.3 ¿Qué tan bien, las organizaciones de la sociedad civil, han articulado sus aspiraciones en términos de resultados valiosos y cómo estos pueden ser visibilizados como parte de la acción en las prioridades a lo largo de la ciudad?

c) Integrando a todo el Sistema

Tal como hemos argumentado, comprometerse a un conjunto limitado de objetivos estratégicos y la ejecución de acción concertada, requieren nuevas formas de trabajo: generalmente necesitamos enfoques y perspectivas que acoplen efectivamente todos los sistemas relevantes^{xv}. Por ejemplo, si pensamos en asegurarnos que todos los habitantes de la ciudad respiren un aire más limpio debemos orientarnos hacia un sistema de producción y uso de energía verde, incluso a nivel doméstico; así mismo, hacia sistemas de transporte diseñados para hacer que el espacio público esté libre de exceso de tráfico; haciendo el ambiente cada vez más verde, etc. – problemáticas que son comúnmente abordadas a través de diferentes agencias públicas que implican la transformación de los comportamientos ciudadanos y comerciales.

El trabajo más allá de las fronteras de las instituciones gubernamentales y el trabajo inter-agencia, para abordar un reto complejo, es efectivo siempre y cuando las agencias estén al servicio de las mismas áreas geográficas (por ejemplo, toda la ciudad o el mismo vecindario), tienen los mismos acuerdos de gobernanza conjunta y quizá gozan de presupuestos compartidos. Lo anterior también funciona si se hace un cuidadoso análisis de las causas y los efectos que esclarecen cómo cada una de las actividades de las agencias impacta en la consecución de un objetivo deseado.

Pero la primera de estas condiciones pocas veces sucede, y la segunda deja mucho por explorar en lo que respecta a un cambio concertado. También necesitamos vías colaborativas de trabajo, incluyendo la participación de la sociedad civil, para así lograr una diferencia significativa.

En Coventry:

Tal como vimos, una gran contribución de una agencia intermediaria como Grapevine, posibilita que más de las agencias relevantes del sistema sean partícipes, a través de la canalización de la experiencia de vida de las personas, los actuales recursos informales en las comunidades y la experticia de los trabajadores profesionales, todos reunidos para abordar conceptos más holísticos de los retos específicos. Grapevine es testimonio de tantas historias, como aquella que creó la ‘terapia ocupacional natural’.

En Lambeth:

Lambeth es otro distrito de Londres, con una población estimada de 303,000 habitantes. El ‘Lambeth Vivir Bien en Colaboración’ es una plataforma de socios que se han reunido por los últimos ocho años con el propósito de mejorar radicalmente los resultados experimentados por las personas con severos y duraderos problemas de salud mental. El Colectivo, está conformado por un comisionado del concejo y el sistema local de salud, agencias que proveen

servicios – tanto públicas y comunitarias, las personas que utilizan estos servicios y cuidadores informales. Su visión es que el área del Lambeth Vivir Bien, provea el contexto dentro del cual todo ciudadano, sin importar cuáles sean sus capacidades o discapacidades, pueda prosperar, contribuir a la sociedad y llevar la vida que quieran llevar.

El Colectivo está adoptando una gama de métodos innovadores, para asegurarse que las personas estén utilizando sus servicios, de manera conjunta con partidarios y voceros, completamente involucrados en revisar las provisiones existentes y diseñando nuevos servicios. También para promover la cooperación efectiva entre diferentes elementos de la provisión total. En relación con lo anterior, el número de participantes han sido vinculados en establecer y enunciar los objetivos claves de la cooperativa, organizar reuniones abiertas a todos, y tomar decisiones día a día sobre el trabajo que debe ser realizado. En relación con esto último, la autoridad local y el sistema de salud, han adoptado la medida de comisionar, que en vez de buscar la competencia entre los diferentes proveedores de servicios, en la que un grupo de proveedores ingresan como socios igualitarios al momento de establecer un acuerdo sencillo con los comisionados para prestar los servicios (compartiendo riesgos y responsabilidades) – incentivando la colaboración y propiciando la integración entre los proveedores, cada quien con contribuciones únicas para hacer.

Integrando a Todo el Sistema

¿Qué tan bien están trabajando los líderes de la ciudad más allá de los límites de las agencias gubernamentales, para identificar e integrar todos los sistemas relevantes para abordar sus objetivos estratégicos?

¿Qué tan bien las organizaciones de la sociedad civil (incluyendo las organizaciones de las personas discapacitadas) están construyendo conexiones y alianzas con otras organizaciones, para facilitar una fuerte influencia en el funcionamiento de todos los sistemas?

¿Qué tan bien está reflejado el trabajo colaborativo en la ejecución efectiva de la acción?

d) Promoviendo la acción a través de zonas de Innovación

Tal como vimos anteriormente, Hambleton identifica las zonas de innovación como una característica importante de las ciudades que están respondiendo bien a los retos del Siglo XXI. Estas zonas surgen de áreas de superposición entre diferentes ámbitos de liderazgo basados en el lugar, con diferentes tipos de legitimidad (política, gestión, sociedad civil, etc.), donde distintas perspectivas pueden ser reunidas para involucrarse en un diálogo creativo acerca de la construcción de un futuro mejor. Como hemos visto, la innovación productiva

tiende a aparecer (en relación a los retos estratégicos específicos) en donde podemos hacer que confluyan todas las partes del sistema.

Aprendiendo de los estudios del mundo natural (especialmente de la ecología) sabemos que la vida está hecha de sistemas integrados dentro de sistemas más grandes, en una interacción mutua. Llevando esta idea a los sistemas sociales, podemos contemplar sistemas en toda la ciudad como el establecimiento de objetivos, la definición de parámetros (por ejemplo: la asignación de recursos) y podemos ayudar a difundir las innovaciones que están siendo generadas a menor escala a través de equipos y redes transversales empoderadas.

Hay una amplia variedad de tecnologías sociales que posibilitan la consecución del recurso humano apropiado para impulsar conversaciones relevantes^{xvi}. Lo que estos métodos tienen en común es el establecimiento de un lugar seguro para la exploración entre un conjunto diverso de personas, y la promoción de un enfoque de prototípico para inventar y probar nuevas soluciones que van más allá de lo mismo de siempre. La 'Teoría U' (Ver la Nota 7) ofrece una ruta bien estructurada para este tipo de creatividad.

En Coventry:

Vimos que Grapevine, a menudo con el respaldo de las autoridades públicas, ha sido especialmente creativo en encontrar formas originales (aparentemente, a veces son solo sesiones 'caminar y charlar') de acoger diversos participantes en conversaciones más relevantes. Parte de su aprendizaje consiste en que el cambio a gran escala (por ejemplo, a través del trabajo de una mesa del Programa de Ciudad, o por medio de los proveedores de servicios de salud) es más probable si la innovación empieza a menor escala, atrayendo a las personas más interesadas y dirigiéndose donde la buena vibra está.

En Lambeth:

Continuando con el ejemplo de la Viviendo Bien en Colaboración, mucho del esfuerzo es invertido en reunir a las personas con diferentes experiencias y perspectivas, para encontrar nuevas soluciones para los retos percibidos. En los últimos años, el colectivo ha albergado sesiones de co-diseño innovativo, involucrando a personas con experticia, provenientes de varios lugares, alcanzando una cifra de 1800 colaboradores locales que han contribuido activamente. Normalmente utilizan un amplio rango de mecanismos de participación que incluyen desayunos de trabajo, sesiones con redes pares de apoyo y fuertes herramientas de comunicación en línea que proveen una retroalimentación más efectiva. También existe un fondo de innovación mutua, abierto a personas con experiencia en servicios, orientado a convertir ideas para un mejor apoyo mutuo en iniciativas prácticas.

Promoción de la acción a través de las zonas de acción

¿Qué tan bien están los líderes civiles proveyendo una clara dirección, en la ciudad, y empoderando a los equipos transversales e incluyentes, para promover respuestas innovadoras a retos estratégicos?

¿Qué tan bien están los diferentes ámbitos de liderazgo, incluyendo aquellos de la sociedad civil, desarrollando la capacidad de sus miembros para que sean socios eficaces en la solución de problemas conjuntos?

¿Qué tan bien están estos equipos de solución de problemáticas, utilizando las tecnologías sociales para movilizar los diversos talentos y perspectivas en el proceso de innovación?

e) Aprendiendo de la Experiencia

En el libro en inglés '*Beyond the Stable State*' (*Más allá del Estado Estable*)^{xvii} Donald Schon proporciona un análisis clásico de por qué, en situaciones de complejidad y rápido cambio, las agencias gubernamentales y sus socios deben convertirse en adeptos del *aprendizaje público*, para así ser resilientes al enfrentar la incertidumbre y lograr adaptarse a nuevos retos. Esto es esencial a nivel de nuestras ciudades.

Revisando las cuatro secciones precedentes, podemos ver que lo anterior necesita incluir el aprendizaje acerca del estado de la ciudad en sí misma, a través el estudio, el análisis y el escuchar cuidadosamente las diferentes perspectivas; aprendiendo acerca de los procesos de cambio social con un propósito a través de la reflexión profunda de las experiencias que tienen lugar en el ciclo expuesto en el diagrama; aprendiendo acerca del progreso sustancial hacia la consecución de los objetivos estratégicos establecidos a nivel de la ciudad, por medio de evaluaciones cuantitativas y cualitativas; y aprendiendo acerca de cuán lejos este progreso está impactando igualmente a diferentes grupo dentro de la población por medio de estas evaluaciones y la retroalimentación directa de los participantes y los representantes.

La historia completa de Grapevine en la Sección II es en realidad una historia de 'aprendizaje organizacional': desarrollando nuevas formas de trabajo a través del aprendizaje de la experiencia y la reflexión sobre cuánto mejor se puede impulsar el núcleo misional de la construcción de comunidades incluyentes.

Aprendiendo de la Experiencia.

¿Qué tan bien están los líderes civiles trabajando en la creación de una cultura de transparencia y en la puesta en común de las experiencias y la información, para promover el conocimiento público en toda la ciudad?

¿Qué tan bien están los líderes civiles invirtiendo en múltiples formas de aprendizaje requerido para aclarar los procesos y los resultados del desarrollo de la ciudad?

Finalmente, el *Diagrama 1 de este documento: Las Personas Discapacitadas como Socios en la Creación de Ciudades Mejores para Todos*, representa todos los aspectos del desarrollo como un ciclo o espiral, un proceso continuo para hacer que todos juntos hagamos una diferencia positiva, en este largo camino para conseguir sostenibilidad e inclusión para todas y todos.

Autores

Clare Wightman cwrightman@grapevinecovandwarks.org

Luce Stephens lucie.stephens@neweconomics.org

David Towell david.towell@inclusion.demon.co.uk

Notas y Recursos

ⁱ En un reciente libro de texto sobre “nueva economía”, llamado *Doughnut Economics*, (*La Economía de Rosquilla*) propone este reto global estratégico sucintamente, utilizando la imagen de una rosquilla con un agujero en el medio: ‘Los límites del anillo interior representan la base social del bienestar, de cuya base nadie debe estar por debajo’. Los límites del anillo externo representan el techo ecológico de las presiones planetarias las cuales no podemos traspasar. El objetivo de las nuevas economías (las formas en las que organizamos la producción, la distribución y el consumo) consiste en proveer una hoja de ruta para permanecer dentro de los límites definidos, para sí conseguir la prosperidad dentro de los medios de nuestro planeta’. [Kate Raworth, *Doughnut Economics*. Random House, 2017.](#)

-
- ii Transformar nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible http://www.ar.undp.org/content/dam/argentina/Publications/Agenda2030/PNUDA_rgent-DossierODS.pdf
- iii Convención de Naciones Unidas Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. <http://www.un.org/spanish/disabilities/default.asp?id=497>
- iv Los objetivos específicos del ODS N°11 están en la página 24 de ‘Transformar nuestro Mundo (Referencia ii. arriba). Estos incluyen: la planeación urbana, el mejoramiento de la calidad del aire y el acceso a espacios verdes; proveer una vivienda adecuada, agua limpia y buen saneamiento; el establecimiento de sistemas de transporte accesibles; y asegurar el acceso universal a estos beneficios, incluyendo a las personas con discapacidades.
- v El nombre en inglés del libro es: *Leading the Inclusive City: Place-based innovation for a bounded planet*. Robin Hambleton, Policy Press, 2015.
- vi Charles Leadbetter, *The Frugal Innovator: Creating change on a shoestring budget*. Palgrave, 2014. *El innovador frugal: creando cambios con un presupuesto reducido*
- vii C. Otto Scharmer *La Teoría U: Aprendiendo del futuro a medida que emerge (Theory U: Learning from the future as it emerges)*. Berrett-Koehler, 2009. La ‘U’ aquí se refiere a la forma de un proceso para el aprendizaje social. Es decir, este enfoque requiere que un grupo o red de innovación vaya en un viaje conjunto donde intenten eliminar las intermitencias, y así observar lo que está ocurriendo, escuchando a profundidad las experiencias de los otros. El grupo se toma el tiempo de compartir y comprender estas observaciones y se apoyan mutuamente, considerando que puede ser mejor, mirando en su interior, para identificar sus más altas aspiraciones y responsabilizarse por tomar acción, hacer una diferencia positiva, siempre preguntando ‘¿qué otra cosa es posible?’ La aplicación de esta metodología a los retos globales contemporáneos, está bien descrita en: Otto Scharmer y Katrin Kaufer ‘*Leading from the Emerging Future*’ Berrett Koehler, 2013. Un útil kit de herramientas para aplicar estas ideas de ‘Métodos basados en las artes para una interacción transformadora’, están disponibles en: <https://www.sustainableplaceshaping.net/>
- viii Disability Rights UK Inclusive Communities: *Una guía para las organizaciones de personas con discapacidad y una guía para las autoridades locales* DDRUK, 2014. <https://www.disabilityrightsuk.org/policy-campaigns/reports-and-research/inclusive-communities>

^{ix} . Más información acerca de Grapevine en:

<http://www.grapevinecovandwarks.org/>

Para ver los videos ilustrando el trabajo aquí descrito, ver el ejemplo en:

<https://www.youtube.com/watch?v=vxejkap3Kro&feature=youtu.be>

(para ver el método de 'Fabrica de Ideas', para la creación de iniciativas comunitarias) y

<https://www.youtube.com/watch?v=ZQx9eQplZ5Q&feature=youtu.be>

(para la actividad 'Caminar y Charlar) como una forma de trabajar a través de las fronteras para hacer nuevas conexiones).

^x Jim Diers *Neighbor Power: Building Community The Seattle Way* University of Washington Press, 2004

^{xi} Más detalles en: *Working Together For Change*:

<http://helensandersonassociates.co.uk/person-centred-practice/working-together-change/>

^{xii} Este enfoque es descrito a profundidad en: Puesta en marcha de resultados y coproducción: una guía práctica para las nuevas autoridades económicas de las autoridades locales, 2014. Disponible en:

https://neweconomics.org/2014/06/commissioning-outcomes-co-production/?sf_action=get_results&sf_s=Commissioning&sft_latest=research

^{xiii} El kit de herramientas de *Ciudades Inteligentes para Todos*, ofrece una buena visión sobre cómo asegurar que 'todos' incluya a las personas discapacitadas. Un conjunto de procesos para mejorar la vida en la ciudad está reflejado en el concepto y práctica de la Ciudad Inteligente – Smart City (enfocándose especialmente en el uso de los nuevos datos recopilados y las tecnologías de la comunicación): <http://smartcities4all.org/english-toolkit/>

^{xiv} *The Mayor's vision for a diverse and inclusive city* disponible en :

https://www.london.gov.uk/sites/default/files/microsoft_word_-_final_diversity_and_inclusion_vision_for_publication_lo.pdf

^{xv} Para una guía útil respecto de lo que es 'Incluir a todo el Sistema', ver Margaret Attwood y otros en: *Leading Change: A guide to whole systems working*, Policy Press, 2003.

^{xvi} Junto a todos los eventos del sistema completo, se encuentran: 'World Café', 'Open Space', 'Future Search' y quizá con mayor intensidad, 'Social Labs'. Para

mayor profundidad, ver: Zaid Hassan *The Social Labs Revolution* Berrett-Koehler, 2014.

^{xvii} Donald Schon *Beyond The Stable State* Temple Smith, 1971

Copyright 2019: Centre for Inclusive Futures