Colección Manuales y Guías
Serie Personas Mayores

MYG

PROGRAMAS INTERGENERACIONALES. GUÍA INTRODUCTORIA

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE SANIDAD Y POLÍTICA SOCIAL
IMSERSO

Colección Manuales y Guías
Serie Personas Mayores
MYG

PROGRAMAS INTERGENERACIONALES. GUÍA INTRODUCTORIA

Mariano Sánchez Martínez, Matthew Kaplan
y Juan Sáez Carreras

Colección Manuales y Guías
Serie Personas Mayores
N.º 31009

Esta Guía ha sido elaborada por el IMSERSO en colaboración con *The Pennsylvania State University*

Para más información acerca del Programa Intergeneracional de esta Universidad norteamericana se puede visitar http://intergenerational.cas.psu.edu

AUTORES:
Mariano Sánchez Martínez, Matthew Kaplan y Juan Sáez Carreras

Catálogo General de Publicaciones Oficiales
http://www.060.es

DISEÑO DE LA COLECCIÓN:
Onoff Imagen y Comunicación

Primera edición, 2010
© **Instituto de Mayores y Servicios Sociales (Imserso)**

EDITA:
Ministerio de Sanidad y Política Social
Secretaría General de Política Social y Consumo
Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO)
Avda. de la Ilustración s/n, c/v Ginzo de Limia, 58 - 28029 Madrid
Tel. 91 703 39 35 - Fax 91 703 38 80
E-mail: publicaciones@imserso.es
http://www.imserso.es

NIPO: CD-ROM: 841-10-057-0
EN LÍNEA: 841-10-056-5
D.L.: M-41697-2010
Imprime: ARTEGRAF, S.A.

Índice

Presentación 7

Introducción. ¿Por qué una Guía como ésta? 9

1. Fundamentos de los programas intergeneracionales: conceptos y lógicas 11

1.1. El contexto actual: lo intergeneracional se ha abierto un hueco en los discursos .. 13

1.2. ¿Qué es un programa intergeneracional? 15

1.2.1. Tipos de programas intergeneracionales 17

1.3. ¿Por qué son importantes los programas intergeneracionales hoy? 20

1.4. Los imperativos del movimiento intergeneracional 27

1.5. Los programas intergeneracionales como comunidades de aprendizaje 33

1.5.1. La formación en intergeneracionalidad y las comunidades de aprendizaje 34

1.5.2. Las comunidades de aprendizaje 36

1.5.3. Aportaciones de interés de los estudios sobre las comunidades de aprendizaje 37

2. ¿Qué podemos lograr con los programas intergeneracionales? Algunos ejemplos de sus posibles impactos 41

3. Planificación e implementación de un programa intergeneracional 49

3.1. Diez principios para la eficaz puesta en marcha de un programa intergeneracional 51

3.1.1. Primer principio: establece con claridad lo que el programa trata de conseguir 51

3.1.2. Segundo principio: trata de reunir a las entidades más convenientes para la estrategia del programa 52

3.1.3. Tercer principio: conseguir apoyo interno y preparar al personal 53

3.1.4. Cuarto principio: implicar en el proceso de planificación del programa tanto a los actuales participantes como a otros potenciales 54

3.1.5. Quinto principio: preparar a los participantes antes de que el programa comience 54

3.1.6. Sexto principio: sintonizar con las necesidades y aspiraciones de los voluntarios 56

3.1.7. Séptimo principio: diseñar actividades adecuadas desde el punto de vista del desarrollo de las personas 56

3.1.8. Octavo principio: escoger actividades que se adecuen culturalmente . 58

3.1.9. Noveno principio: proponer actividades que tengan que ver con los auténticos intereses de los participantes 58

3.1.10. Décimo principio: comenzar poco a poco, secuenciando el desarrollo progresivo del programa 58

4. ¿Qué es lo que tienen en común los programas intergeneracionales que mejor funcionan? 61

4.1. Dificultades y meteduras de pata: aprendiendo de los errores 75

5. ¿Qué caracteriza a los buenos gestores de programas intergeneracionales? .. 77

5.1. El liderazgo distributivo en la ejecución de los programas intergeneracionales .. 82

6. El diseño de entornos apropiados para la interacción intergeneracional 87

6.1. De MI comunidad a NUESTRA comunidad: los entornos intergeneracionales .. 89

6.1.1. Los centros intergeneracionales (CI) 93

6.2. Principios a tener en cuenta en el diseño de entornos intergeneracionales ... 97

ANEXOS 101

ANEXO 1. Orientaciones para el trabajo intergeneracional profesional (Rosebrook & Larkin, 2003) 103

ANEXO 2. Guía para el diseño completo de un programa intergeneracional real o hipotético 106

ANEXO 3. Otras guías similares 109

Referencias 113

Presentación

En 2009 la Comisión Europea realizó un sondeo sobre el estado de la solidaridad intergeneracional en todos los países de la Unión Europea. Siete de cada diez españoles de 15 o más años encuestados creen que aún no existen suficientes oportunidades para que las personas mayores y las jóvenes se encuentren y puedan llevar a cabo proyectos conjuntos. Y nueve de cada diez de esas personas piden a los responsables de las políticas sociales que apoyen más iniciativas para el fortalecimiento de las relaciones intergeneracionales de todo tipo. La conclusión, por tanto, es clara: nuestra sociedad demanda más contacto intergeneracional.

Desde el IMSERSO hemos intentado dar respuesta a esa demanda en el marco del programa de envejecimiento activo. Nuestra concepción de lo que significa envejecer de forma activa incluye la intergeneracionalidad como uno de sus principios básicos. Entendemos que esa intergeneracionalidad no debe quedar reducida únicamente a la interacción entre las personas de las generaciones extremas dentro del ciclo vital –niños, niñas y personas mayores– sino que tiene que dar paso a un cruce de relaciones entre todas las generaciones que conduzca a la eliminación de cualquier barrera discriminatoria contra las personas por razón de su edad y valorando cada vez más los fuertes valores que las personas mayores tienen.

Para que una sociedad envejezca bien todos sus miembros deben implicarse en la tarea; envejecer con éxito no es sólo tarea de las personas mayores sino de la sociedad en su conjunto. Sólo mediante la solidaridad, la cooperación y el apoyo mutuo entre todas las generaciones podremos lograr que las oportunidades de envejecer activamente estén al alcance de cualquier persona. Ese y no otro fue el objetivo que planteó la II Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento, celebrada en Madrid en 2002, cuando en su Plan de Acción Internacional recomendó *elaborar iniciativas dirigidas a promover un intercambio productivo y mutuo entre las generaciones.*

Haciéndose eco de esa recomendación, el IMSERSO puso en marcha en 2005 una red temática dedicada a la promoción de las relaciones intergeneracionales. Tras cinco años de trabajo, nuestra Red Intergeneracional (www.imserso.redintergeneracional.es) cuenta con más de setecientos miembros, personas individuales y entidades, interesados en conocer más a fondo las posibilidades de cambio social que ofrecen las prácticas intergeneracionales. Por ello, la Red Intergeneracional, además de mantener un portal en Internet dedicado exclusivamente a la temática, ha organizado acciones formativas, ha publicado documentos técnicos, ha realizado investigaciones y ha orientado el trabajo intergeneracional de muchos profesionales dentro y fuera de España.

La presente Guía, que ahora presentamos, pretende ser un paso más en el servicio que viene prestando la Red Intergeneracional tanto a sus miembros como a la sociedad en general. Se trata de un documento introductorio que permitirá a sus lectores y lectoras familiarizarse con algunas de las cuestiones claves que hay que conocer para planificar y ejecutar de forma adecuada un programa intergeneracional. A estas alturas, y tras haberse evaluado muchos de estos programas, dentro y fuera de nuestro país, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que constituyen herramientas adecuadas para el aumento de la solidaridad entre las generaciones y la disminución de la discriminación de unos grupos generacionales hacia otros. Los programas intergeneracionales sirven para extender el tipo de cultura que la implantación del envejecimiento activo necesita y que tiene como principio central la idea del ciclo vital: envejecer bien es un proceso que dura toda la vida y, por ello, exige una colaboración estrecha entre las personas e instituciones que se ocupan de cuestiones relacionadas con cada una de las distintas etapas de la vida.

La publicación de esta Guía, además de responder a una demanda expresa de los miembros de la Red Intergeneracional, resulta también muy idónea porque en el presente año la Comisión Europea propuso oficialmente que el año 2012 sea dedicado en toda Europa al envejecimiento activo. El objetivo último de este evento, apoyado por España durante su reciente periodo de Presidencia de la Unión Europea, es ayudar a que se reconozca el papel activo que juegan muchas personas mayores.

Pues bien, los programas intergeneracionales son uno de los medios que tenemos para avanzar en el logro de dicho objetivo. Estos programas dan la posibilidad a muchas personas de distintas edades de tener la experiencia de colaborar estrechamente para conseguir mayores cotas de bienestar individual y social; en consecuencia, constituyen verdaderas escuelas de solidaridad que permiten a sus participantes aprender cómo interactuar y relacionarse con éxito en entornos multigeneracionales, en los que convivan personas de distintas generaciones. Sin esta cultura de convivencia intergeneracional se haría muy difícil alcanzar el tipo de solidaridad, cohesión social, participación, inclusión y equidad que necesitamos para hacer de nuestras sociedades espacios para todas las edades.

La publicación se ha hecho en formato guía, para hacerla más manejable y más práctica, sin perder el tecnicismo necesario que el tema requiere.

Confiamos que esta Guía pueda ayudar a que nuestros programas intergeneracionales sean cada día no sólo más en número sino mejores y, en consecuencia, capaces de ayudar mejor en el esfuerzo de los profesionales, para alcanzar sociedades que se sigan desarrollando y creando riqueza pero que a la vez preserven la justicia social y el bienestar para todos sus ciudadanos y ciudadanas.

LA DIRECTORA GENERAL,
PURIFICACIÓN CAUSAPIÉ LOPESINO

Introducción. ¿Por qué una Guía como ésta?

Este documento es de carácter práctico e introductorio y está pensado para los profesionales que tratan de realizar un trabajo reflexivo a la hora de planificar y ejecutar programas intergeneracionales.

Quienes están implicados en la puesta en marcha de programas intergeneracionales necesitan saber cómo sus esfuerzos diarios encajan en el contexto más amplio de lo que está sucediendo en la sociedad desde la perspectiva de los cambios demográficos, comunitarios y socioculturales. Por ello, esta Guía comienza con un repaso de las diversas razones por las que realizar el trabajo intergeneracional. En los restantes capítulos se explican distintos enfoques aplicados a los programas intergeneracionales así como cuáles son algunas de las claves básicas de una práctica intergeneracional eficaz. Nuestra intención fundamental ha sido la de responder a preguntas relacionadas con el *cómo* desarrollar buenos programas intergeneracionales; además, en lo posible, aportamos información sobre los *qués* y los *porqués* de estos programas.

La intervención en las relaciones y procesos intergeneracionales exige preparación, conocimiento, racionalidad y capacidad reflexiva. Por ello se ha acuñado el término *programa intergeneracional*, para dejar bien claro que si bien la intergeneracionalidad puede estar presente –de forma más o menos central– en multitud de iniciativas, existe un tipo de programa –al que denominamos expresamente con el calificativo de *intergeneracional*– en el que su planificación, ejecución y evaluación están directamente conectadas con el potencial que tienen las relaciones intergeneracionales en general y la solidaridad intergeneracional en particular.

La publicación que el lector tiene en sus manos pretende ser un recurso para apoyar los esfuerzos que se están haciendo en España e Iberoamérica para impulsar y desarrollar un movimiento sostenible de apoyo a la introducción y expansión de los programas intergeneracionales. De todos modos, la Guía incluye alusiones a experiencias intergeneracionales que se están llevando a cabo en otros países del mundo. Con esto no esperamos estimular la mera réplica de lo aprendido en unos y otros lugares sino más bien animar a los lectores a aprender por sí mismos de todo ello y estimular así una fértil atmósfera de experimentación.

LOS AUTORES

1

Fundamentos de los programas intergeneracionales: conceptos y lógicas

1.1. EL CONTEXTO ACTUAL: LO INTERGENERACIONAL SE HA ABIERTO UN HUECO EN LOS DISCURSOS

En muchos países del mundo vivimos un momento en el que se está prestando una creciente atención a la necesidad de esforzarnos en poner en contacto a las distintas generaciones para ayudar a satisfacer necesidades individuales, familiares, comunitarias y societales. ¿Es tan sólo una moda o se trata de una atención justificada por motivos específicos de la época que nos está tocando vivir? Puede que estén sucediendo ambas cosas. Sea como sea, lo cierto es que el interés en torno al trabajo intergeneracional va en aumento. Una muestra de ello son afirmaciones institucionales como las siguientes:

- Naciones Unidas, en el Plan de Acción Internacional de Madrid sobre el Envejecimiento dedicó una atención considerable al tema de la solidaridad intergeneracional indicando que "la solidaridad entre las generaciones a todos los niveles –las familias, las comunidades y las naciones– es fundamental para el logro de una sociedad para todas las edades. La solidaridad constituye también un requisito previo primordial de la cohesión social y es el fundamento tanto de la beneficencia pública estructurada como de los sistemas asistenciales no estructurados" (Naciones Unidas, 2002: 19). Por ello, se marcó como uno de sus objetivos "fortalecer la solidaridad mediante la equidad y la reciprocidad entre las generaciones" (Naciones Unidas, 2002: 19).

- Cuando en 2007 los representantes de la Comisión Económica para Europa se reunieron en León con el fin de evaluar el primer quinquenio de implantación del Plan de Acción de Madrid, de nuevo el tema intergeneracional estuvo en la agenda: "Estamos decididos a promover la solidaridad intergeneracional como uno de los principales pilares de la cohesión social y de la sociedad civil. Favoreceremos las iniciativas destinadas a sensibilizar al público sobre el potencial de los jóvenes y de las personas mayores, a promover la comprensión del envejecimiento y a alentar la solidaridad intergeneracional" (CEPE, 2007: 9).

- En octubre de 2007 Naciones Unidas organizó una reunión internacional de expertos para abordar de qué modo se podría impulsar la solidaridad intergeneracional y fortalecer así los lazos económicos y sociales. En las recomendaciones emanadas de esta reunión se hablaba de la necesidad de impulsar los programas intergeneracionales: "Necesitamos trabajar hacia unos programas intergeneracionales que den a todos los grupos de edad unos roles significativos y que impliquen a individuos, instituciones y organizaciones en acuerdos de colaboración que presten servicio a distintos grupos de edad en sus esfuerzos para ocuparse de necesidades comunitarias tales como el cuidado de los niños tras el horario escolar, la seguridad de los barrios o el apoyo a las personas mayores que no pueden salir de sus casas" (United Nations, 2007: 10).

- La cuestión de la solidaridad intergeneracional ha pasado incluso a ser mencionada en el Tratado de Lisboa cuando, en su artículo 2.3, dice que "la Unión combatirá la exclusión social y la discriminación y fomentará la justicia y la protección sociales, la

igualdad entre mujeres y hombres, la solidaridad entre las generaciones y la protección de los derechos del niño" (Unión Europea, 2007: 11).

- En abril de 2008 la presidencia eslovena de la Unión Europea convocó una conferencia internacional con el título *Solidaridad intergeneracional por una sociedad cohesiva y sostenible*. En el marco de este evento se propuso, por un lado, declarar 2012 como Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional; por otro lado, se concluyó que "la solidaridad intergeneracional debería formar parte de los principios de flexiseguridad adoptada a nivel europeo y adoptada en cada uno de sus cuatro componentes (acuerdos contractuales flexibles y fieles, estrategias de formación permanente, política de mercado laboral efectivas y activas, sistemas de seguridad social modernos)" (VV.AA., 2008a: 30).
- La Comisión Europea, al abrir las discusiones en torno a cómo asegurar los sistemas de pensiones, ha aludido, una vez más, a la importancia de la solidaridad intergeneracional: "Los Estados miembros son responsables de las pensiones: este Libro Verde *ni* cuestiona las prerrogativas de los Estados miembros con respecto a las pensiones o el papel de los agentes sociales *ni* sugiere que exista un sistema de pensiones 'ideal' igualmente válido para todos. Los principios de solidaridad entre las generaciones y de solidaridad nacional son fundamentales a este respecto" (European Commission, 2010: 1).
- La Junta de Andalucía, en su *Libro Blanco del Envejecimiento Activo* (Junta de Andalucía, 2010), ha apostado por introducir la intergeneracionalidad como dimensión transversal: "Siendo obvio que las diferencias entre unas personas y otras existen, necesitamos que esas diferencias no nos conduzcan a percibirnos como contrarios en un asunto que a todos nos interesa: vivir más tiempo pero, sobre todo, vivir mejor. La intergeneracionalidad nos plantea precisamente que el contacto, el intercambio y la solidaridad entre todas las generaciones tienen resultados positivos a la hora de envejecer de forma activa" (Junta de Andalucía, 2010: 347-348).

Asimismo, en el campo de la investigación se constata también un creciente interés en el estudio de las relaciones entre las generaciones dentro y fuera de las familias. A este respecto, en una reciente reunión sobre el futuro de la investigación del envejecimiento en Europa, se defendía que el estudio de la solidaridad intergeneracional era una de las seis cuestiones de la agenda investigadora (Lemura *et al.,* 2009).

En cuanto a los ciudadanos en general, el dato más representativo que podemos aportar es el obtenido en un sondeo europeo realizado en 2009 con motivo de la celebración del Día Europeo de la Solidaridad y Cooperación entre Generaciones (The Gallup Organisation, 2009). A la pregunta de si existen suficientes oportunidades para que las personas mayores y las jóvenes se reúnan y trabajen conjuntamente en asociaciones o en proyectos comunitarios locales, la respuesta mayoritaria, en 21 Estados de la Unión Europea, fue que no. El 92% de los encuestados estuvieron de acuerdo con la necesidad de que las autoridades locales apoyen más las asociaciones e iniciativas que fortalezcan las relaciones entre jóvenes y mayores.

Es en este contexto de creciente visibilidad de lo intergeneracional en el que introducimos nuestras reflexiones y orientaciones en torno a una de las formas de promover que las relaciones intergeneracionales sucedan y se sostengan en el tiempo: los programas intergeneracionales.

1.2. ¿QUÉ ES UN PROGRAMA INTERGENERACIONAL?

Un programa intergeneracional, como representación ideal, alude, en su concepto, a tres dimensiones fundamentales. Por un lado, la *intencionalidad* propia de todo programa; por otro, la *distancia* implícita en todo lo 'inter', en todo lo que *sucede entre* dos o más; por último, la *temporalidad-historicidad*, clave obligada al hablar de generaciones. Por ello, podemos decir que el concepto de programa intergeneracional señala la intención de provocar que ocurra algo entre distintas generaciones, y ese *algo* constituye la razón de ser del programa.

Al tratar de concretar el concepto en una definición, esas tres dimensiones citadas se ven acompañadas de otros elementos más específicos. Por ejemplo, tras un esfuerzo por encontrar una manera internacional de decir lo que es un programa intergeneracional, el Consorcio Internacional para los Programas Intergeneracionales (ICIP) lo caracterizó como un intercambio intencionado y continuado de recursos y aprendizaje entre las generaciones mayores y las más jóvenes (Hatton-Yeo y Ohsako, 2001). El intercambio aparece como un eje vertebrador del programa; además, en este caso, hay quienes hacen hincapié en que las generaciones no sean contiguas sino temporalmente distantes –otro criterio sobre el que se ha discutido bastante.

Por su parte, *Generations United*, la entidad estadounidense que acoge en su seno a decenas de organizaciones dedicadas al trabajo intergeneracional, utiliza el término *prácticas intergeneracionales* para referirse a aquellas "actividades o programas que aumentan la cooperación, la interacción y el intercambio entre personas de distintas generaciones y permiten a estas personas compartir sus talentos y recursos y apoyarse entre sí en relaciones beneficiosas tanto para las personas como para su comunidad" (Steinig, 2010). En este caso, la cooperación y la interacción acompañan al intercambio como claves; por otro lado, no se hace hincapié en cuáles sean las generaciones que participan; ahora bien, lo que sí deben lograr estos programas son beneficios individuales y comunitarios.

Después de más de tres décadas de historia, sabemos que para que un programa sea calificado de intergeneracional debe reunir unas características concretas, que se pueden resumir en las siguientes (Granville y Ellis, 1999):

- Ha de estar diseñado específica e intencionadamente para alcanzar sus fines.
- Debe haber sido planificado cuidadosamente.
- Todas las personas que intervengan en el programa deben entenderlo.
- Se reconoce el papel de la generación intermedia como facilitadora del programa.
- Debe tener continuidad en el tiempo y no tratarse simplemente de acciones aisladas.
- Tiene que conseguir un impacto positivo para las generaciones participantes.
- Que los grupos generacionales participantes se encuentren debe conseguir mejorar su calidad de vida y, por ende, la calidad de vida de otras personas de su entorno.

Y así podríamos seguir. Las definiciones de lo que es un programa intergeneracional son innumerables. No existe forma de decidir cuál es la correcta, la más completa, la que objetivamente conviene adoptar. Por tanto, no hay más remedio que detenerse a construir una definición propia, operativa en el contexto concreto del que se trate.

Eso sí, por lo general, los programas intergeneracionales:

- Reúnen a personas de distintas generaciones en actividades continuas y planificadas que les permiten interactuar, estimularse, educarse, apoyarse y, en general, cuidarse mutuamente.
- Se realizan en diversos lugares, como escuelas, organizaciones comunitarias, hospitales, centros de servicios comunitarios, etc.
- Se organizan para alcanzar objetivos como el cuidado de mayores y niños, el fortalecimiento de los sistemas educativos, el enriquecimiento de la vida de las personas jubiladas, la mejora de las relaciones entre abuelos y nietos, la preservación de apreciadas tradiciones culturales, la promoción de la sensibilidad y la preocupación hacia el medio ambiente o la mejora de los sistemas de apoyo comunitario a familias monoparentales, por citar tan sólo algunos ejemplos.
- Suponen una estrategia integrada para hacer llegar a las personas servicios sociales y comunitarios.

Cuando decimos que vamos a realizar un programa intergeneracional estamos hablando de...

- Enfatizar lo que las generaciones pueden aportarse entre sí.
- Fomentar la colaboración entre entidades y servicios que atienden a distintos grupos de edad.
- Generar actividades mutuamente beneficiosas para jóvenes y mayores.
- Conseguir beneficios simultáneos relacionados tanto con las necesidades comunitarias como con las individuales y familiares.
- Desarrollar el enfoque del ciclo vital en los esfuerzos para impulsar la implicación cívica y desarrollar las distintas comunidades.
- Procurar oportunidades para un mejor envejecimiento.
- ...

Vivimos en barrios y formamos parte de comunidades, y nos damos cuenta de que nuestras vidas mejoran cuando las personas de distintas generaciones tienen más oportunidades de conocerse, de pasar tiempo juntas y de apoyarse entre sí.

Como profesionales dedicados a aumentar la calidad de vida de la gente, el campo intergeneracional nos proporciona una oportunidad para que orientemos nuestro trabajo más allá de nuestras respectivas disciplinas y organizaciones y nos involucremos en formas de pla-

nificación que sean innovadoras e interdisciplinares a la hora de ocuparnos de problemas cuyo interés compartimos.

La capacidad del campo intergeneracional para establecer puentes entre disciplinas alcanza a quienes trabajamos en áreas como el trabajo social, los estudios familiares, el desarrollo comunitario, la salud, la psicología, la antropología, la sociología, la gerontología, el desarrollo infantil, la educación, la ciencia política, la política social, los estudios urbanísticos y la comunicación.

Podemos encontrar programas y prácticas intergeneracionales en todo el mundo. Si bien existen elementos conceptuales y enfoques metodológicos que varían de un país a otro, hay una especie de creencia común de fondo que parece compartida por quienes, aquí y allá, estamos implicados en el trabajo intergeneracional: vivimos mejor, como individuos, en nuestras familias, en nuestras comunidades y sociedades, cuando existen oportunidades para la comunicación, el cuidado y el apoyo mutuo entre las generaciones.

Definición de programa intergeneracional elaborada por los participantes en el curso "Actuaciones para promover las relaciones intergeneracionales", organizado por el IMSERSO y la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo, que tuvo lugar del 27 al 31 de octubre de 2008 en La Antigua (Guatemala):

"Los **programas intergeneracionales** son medios, estrategias, oportunidades y formas de creación de espacios para el encuentro, la sensibilización, la promoción del apoyo social y el intercambio recíproco, intencionado, comprometido y voluntario de recursos, aprendizajes, ideas y valores encaminados a producir **entre las distintas generaciones** lazos afectivos, cambios y beneficios individuales, familiares y comunitarios, entre otros, que permitan la construcción de sociedades más justas, integradas y solidarias" (VV.AA., 2008b).

1.2.1. Tipos de programas intergeneracionales

Existen múltiples maneras de distinguir unos programas intergeneracionales de otros. La más clásica es la que utiliza como criterio la dirección de los servicios que se prestan y se reciben; según este criterio, podríamos clasificar los programas en tres categorías distintas (Sánchez y Díaz, 2005):

a) programas en los que personas adultas *prestan servicio* a niños y/o jóvenes (como tutores, mentores, preceptores y amigos, cuidadores, etc.);

b) programas en los que los niños y/o jóvenes *prestan servicio* a las personas adultas (les visitan, les acompañan, tutorizan algunas tareas realizadas por esas personas, etc.);

c) programas en los que las personas adultas colaboran con niños y/o jóvenes para *servir* a la comunidad (por ejemplo, en proyectos de desarrollo medio ambiental o en atención a problemas sociales).

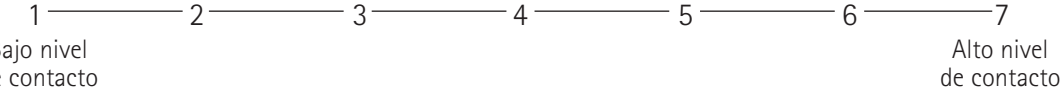
Como ya expresamos en otro lugar (Newman y Sánchez, 2007), esta tipología ha sido puesta en cuestión porque resulta difícil separar con claridad quién es el que sirve y quién el ser-

vido: los especialistas intergeneracionales están enfatizando cada vez más la reciprocidad de los programas de intercambio intergeneracional (por ejemplo, Hatton-Yeo y Ohsako, 2001). Aunque consideremos a un grupo generacional como proveedor del servicio, los miembros de ese grupo suelen reconocer que ellos también obtienen un gran beneficio al apoyar a personas de otros grupos de edad.

MacCallum *et al.* (2006), a partir de Whitehouse, P., Bendezu, FallCreek y Whitehouse, C. (2000), proponen otra forma de categorización según la cual se pueden distinguir cuatro tipos de prácticas intergeneracionales en virtud del nivel de interacción que propician:

- Nivel 1 (*yuxtaposición*): Distintos grupos generacionales comparten un local y mantienen contactos esporádicos; se intenta que los grupos implicados, por un lado, perciban que están en un entorno seguro y, por otro, vayan dando lugar a un acercamiento y colaboración entre ellos.
- Nivel 2 (*intersección*): Los participantes comienzan a interactuar; ya no sólo coinciden en un lugar sino que realizan alguna actividad conjuntamente. Aún el nivel de interacción es bajo y cada participante sigue teniendo como referente a su propio grupo generacional. Las visitas de niños o jóvenes a Residencias de personas mayores son un ejemplo de un programa de este tipo: es habitual que esta actividad no suponga que niños, jóvenes y mayores dejen de verse, por encima de todo, como miembros de sus respectivas generaciones.
- Nivel 3 (*agrupamiento*): Niños, jóvenes y mayores se integran en grupos (o en parejas) de nueva creación para trabajar conjuntamente en la realización de un programa intergeneracional. En este nivel la innovación es evidente y la interacción continúa durante el periodo de tiempo que dura el programa. Un buen ejemplo de un programa de este tipo es el caso en que personas mayores acuden a un centro escolar, durante todo el curso académico, para actuar de mentores y tutores con niños en fase de aprendizaje de la lectura.
- Nivel 4 (*convivencia*): En este nivel el mejor ejemplo de programa intergeneracional está representado por los denominados centros intergeneracionales. Nos referimos a espacios físicos en los que se produce una situación cotidiana de convivencia intergeneracional: personas de distintas generaciones deciden y planean sobre la marcha sus relaciones, objetivos y tareas comunes. De estos centros hablaremos de forma específica más adelante.

Por su parte, Kaplan (2002), siguiendo un criterio similar, propone acercarse al ejercicio de categorización de los programas intergeneracionales según distintos grados de implicación. Desde su punto de vista, los programas intergeneracionales se pueden colocar en un continuo que va desde las iniciativas que no implican contacto directo entre los grupos generacionales (tipo uno) hasta las que consiguen un contacto intenso y continuas oportunidades para intimar (tipo siete). Gráficamente, la propuesta de Kaplan se puede representar del modo siguiente:



Cada uno de los siete tipos de programas incluidos en esta escala puede describirse como sigue:

Tipo 1. Aprender sobre el otro grupo generacional: Los participantes aprenden sobre las vidas de las personas de otras generaciones pero realmente no existe ningún contacto con esas personas. Un ejemplo de este tipo de programas lo constituyen las unidades didácticas de aprendizaje sobre las personas mayores que se puedan incluir en el currículum escolar durante la etapa primaria o secundaria: lo que hacen los niños es aprender sobre las personas mayores pero no con las personas mayores.

Tipo 2. Ver a otro grupo generacional, pero a distancia: Los participantes indagan acerca de cómo es otra generación pero, de nuevo, no existe contacto. Cuando se realizan vídeos, se escriben cartas o se preparan trabajos artísticos que hablan de otro grupo generacional, al que se le envían, estaríamos en un caso propio de este nivel de interacción.

Tipo 3. Los grupos generacionales se encuentran, se reúnen, de manera planificada, pero como experiencia única, que no se va repetir. Es el caso de un grupo de colegiales que acude a visitar una sola vez un centro gerontológico.

Tipo 4. Actividades periódicas o anuales: En este caso, los encuentros intergeneracionales son regulares. Por lo habitual suelen estar vinculados a actividades o celebraciones que se repiten anualmente, como es el caso de las fiestas de Navidad, muy propicias para organizar uno de estos encuentros.

Tipo 5. Programas piloto, que implican encuentros regulares durante un periodo de tiempo –como mínimo, varios meses–. No se sabe si estos programas, por su carácter experimental, tendrán continuidad más allá de una primera edición, pero suelen implicar una serie planificada de diversas interacciones a corto plazo. Imaginemos el caso de un grupo de personas mayores que, a modo de prueba y durante un curso escolar, acuden al colegio semanalmente para colaborar en la educación de los alumnos.

Tipo 6. Programas intergeneracionales continuados: Se trata de programas que habiendo comenzado como un piloto han conseguido tener éxito y se ha decidido que deben mantenerse en el tiempo e integrarse entre las acciones de las entidades que los llevan a cabo. Esto sucede, por ejemplo, cuando una escuela decide introducir en su plan de centro un programa intergeneracional como parte de sus acciones educativas estables de cada curso académico.

Tipo 7. Creación de espacios comunitarios intergeneracionales: Los valores de la intergeneracionalidad se introducen en el funcionamiento y en la planificación de una comunidad. Las oportunidades de mantener encuentros intergeneracionales significativos abundan y están imbricadas en las normas y tradiciones sociales de esa comunidad. Alan Hatton-Yeo (2007: 131) alude a un ejemplo de este tipo cuando nos habla de lo que está sucediendo en la localidad alemana de Amtzell, en la que "los diferentes grupos de edad se mezclan de forma intencionada y se ha iniciado un experimento denominado *pueblo de generaciones*".

Por último, podemos decir que hay quienes optan por distinguir unos programas intergeneracionales de otros en virtud del área de interés en la que se centran. Así, surgen categorías como las siguientes:

- Programas centrados en la educación y en el desarrollo de habilidades.
- Programas para el desarrollo emocional y social de los jóvenes.
- Estrategias intergeneracionales cuyo objetivo es promover una apreciación y una conciencia cultural.
- Programas centrados en las distintas artes.
- Modelos que persiguen el desarrollo comunitario.
- Programas que se centran en la mejora de la salud.
- Programas de apoyo a las familias.

Resulta indiscutible que estas categorías no son exhaustivas ni mutuamente excluyentes. Pueden servirnos de guía a la hora de distinguir unos programas de otros. ¿Para qué? Por ejemplo, para contrastar e innovar. A menudo, la falta de conexión entre áreas del campo intergeneracional hace que las prácticas asociadas a un cierto tipo de programas no se aprovechen en otro ámbito y, lo que es más importante aún, que los programas en los que participan ciertos grupos generacionales no se beneficien ni de la experiencia ni del *saber hacer* de iniciativas en las que interactúan otros grupos. Por tanto, nuestro mensaje es claro: el ejercicio de distinguir y categorizar no debería hacerse al precio de desconectar sino todo lo contrario; es indispensable una mayor transversalidad entre los distintos tipos de programas. Por eso, antes de lanzarse a realizar un programa concreto es muy recomendable revisar el panorama y ver qué y cómo lo hacen quienes están ya embarcados en la implementación de otros programas similares.

1.3. ¿POR QUÉ SON IMPORTANTES LOS PROGRAMAS INTERGENERACIONALES HOY?[1]

¿Porque las generaciones están cada vez más separadas?

> "Tratar de generaciones es siempre tratar de diferencias sobre el telón de fondo de la igualdad entre los seres humanos. [...] La noción de *relaciones entre generaciones* designa los procesos recíprocos de orientación, influencia, intercambio y aprendizaje entre los miembros de dos o más generaciones (relaciones intergeneracionales), o en el seno de una misma generación (relaciones intrageneracionales). La forma y la dinámica de las relaciones entre las generaciones resulta de la experiencia subjetiva de las similitudes y diferencias, así como de la realización de roles y funciones prescritos institucionalmente (incluida la ordenación de las propias relaciones entre generaciones)" (Höpflinger, 2009: 21).

[1] Este apartado es una versión revisada y ampliada de un texto anterior (Sánchez, 2009).

La profesora norteamericana Sally Newman, una de las pioneras en el campo de los programas intergeneracionales, publicó en 1989 y 1997 sendos trabajos sobre la historia de estos programas. En el primero se decía lo siguiente: "Desde mediados de los años 60, gerontólogos, psicólogos, educadores y especialistas en desarrollo humano han venido informando del aumento del número de personas mayores en nuestra población, del crecimiento del número de comunidades segregadas por edades y de la disminución de las interacciones consistentes y frecuentes entre los miembros jóvenes y mayores de nuestras familias. [...] Estas tendencias han promovido el desarrollo de un nuevo campo de servicio social: los programas e intercambios intergeneracionales" (Newman, 1989: 1). En el segundo, su análisis sobre el porqué de los programas intergeneracionales se centró en la última de esas tendencias: "La creación de programas intergeneracionales fue motivada por una creciente toma de conciencia de que la separación geográfica entre miembros mayores y jóvenes de muchas familias americanas a consecuencia de la movilidad familiar estaba teniendo efectos negativos en ambas generaciones" (Newman, 1997: 56). ¿Qué efectos negativos? Por ejemplo, Newman se refiere a los sentimientos de aislamiento y a la pérdida de un rol familiar significativo en el caso de las personas mayores. Los más jóvenes, por su parte, acusaban la falta a su lado de personas que les pudieran servir de modelos sociales positivos –los abuelos habían sido, en muchos casos, los encargados de representar esos roles.

En el caso de España, y en lo que afecta a la solidaridad intergeneracional asociativa familiar –tipo y frecuencia de contacto–, la situación es, de momento, distinta. Los últimos datos con que contamos sobre contacto familiar (IMSERSO, 2010) nos dicen que un 67,5% de las personas mayores –65 o más años de edad– tienen un contacto diario con sus hijos y un 37,4% con sus nietos. Si ampliamos la fotografía para incluir a quienes tienen contacto intergeneracional familiar varias veces a la semana, los anteriores porcentajes suben hasta el 84,9% en el caso de padres-hijos y al 64,9% en el de abuelos-nietos.

Y si ahora echamos la vista atrás y nos remontamos a las cifras recogidas en el estudio *Apoyo informal a las personas mayores* (CIS, 1993), publicado hace ahora diecisiete años, comprobamos que, por entonces, el 90,8% de las personas mayores con hijos los veían con mucha o bastante frecuencia si vivían en la misma localidad; el porcentaje era un poco menor para el caso de sus nietos: 87%. Si los hijos no residían en la misma localidad, el contacto, como es lógico, era menos frecuente: el 90,8% anterior bajaba hasta un 64,4% de los encuestados. Cinco años después, en 1998, el estudio *La soledad de las personas mayores en España* (CIS, 1998) daba nuevos porcentajes para los mismos conceptos:

- Contacto varias veces a la semana con hijos residentes en la misma localidad, 72,3%.
- Contacto varias veces a la semana con hijos residentes en otra localidad, 24,7%.
- Contacto varias veces a la semana con nietos, 61,3%.

En 2004, según los datos del proyecto europeo SHARE (Börsch-Supan, 2005), el 81,3% de las personas españolas de 60 o más años con hijos decían contactar todos los días con el hijo más próximo y el 13,9% lo hacían varias veces a la semana.

Un año después, en 2005, un estudio internacional sobre jubilación (AXA, 2006), que incluyó a personas activas y a personas jubiladas menores de 75 años, concluía que casi nueve

de cada 10 personas jubiladas veían a sus hijos y nietos varias veces a la semana –el 88% y el 85%, respectivamente–. De los once países participantes en el estudio, España era el que mostraba las tasas más altas de contacto familiar intergeneracional.

Por citar una última fuente de las muchas existentes, datos de 2006 (CIS, 2006) señalaban que el 79,8% de las personas mayores suelen ver a alguno de sus hijos varias veces por semana y un 69% a alguno de sus nietos.

Como vemos, en la última década y media las cifras de contacto han descendido pero aún se mantienen altas. Sin embargo, la distancia generacional no sólo se mide en términos de contacto; es decir, no siempre el contacto significa cercanía afectiva o existencia de un vínculo. De hecho, si nos fijamos en las cifras sobre la apreciación que las personas mayores tienen acerca del cuidado proporcionado por los hijos en épocas anteriores y en la actualidad vemos que las cosas sí pueden estar cambiando: en 2004 el 41,4% de esas personas pensaban que los hijos atienden a sus padres mayores peor que antes (CIS, 2004) y, dos años más tarde, en 2006, el porcentaje había aumentado hasta un 50,6% (CIS, 2006). En respuesta a una pregunta similar (UDP, 2008), planteada en 2008, el 57% de las personas mayores respondieron que el trato que dan en la actualidad los hijos e hijas a sus padres es peor que en generaciones anteriores. ¿Estamos ante una tendencia al alza del número de personas mayores que piensan que el trato y la atención intergeneracionales familiares son cada vez un poco peores?

Esta cuestión necesita mucho más espacio del que podemos dedicarle aquí. No obstante, queremos apuntar un último dato para la reflexión. Cuando en noviembre de 2001 se preguntó a una muestra de personas de 18 y más años residentes en España quién desearían que les prestase ayuda en caso de que la necesitaran para realizar actividades de la vida cotidiana, un 75,2% de los encuestados dijeron preferir ser ayudados por un familiar allegado (cónyuge o hijos); en 2009, ese porcentaje se ha reducido hasta el 66,8%. Al mismo tiempo, la opción de ser cuidado por profesionales de los servicios públicos ha pasado de un 8,2% a un 13,6% (CIS, 2009a).

Parece que, poco a poco, las distancias geográficas –menor contacto cara a cara– y normativas –menor obligatoriedad de cumplir con los tradicionales compromisos de cuidado familiar– se agrandan. En medio de esto, las relaciones intergeneracionales familiares se transforman.

> "Otra tendencia que viene de largo es el cambio de la sociedad –hogares individuales, parejas sin hijos y diferentes generaciones familiares viviendo alejadas unas de otras– que está impulsando una provisión más formal de servicios que se solían prestar dentro de las familias" (Comisión Europea, 2010: 4).

Fuera del ámbito familiar el panorama también da qué pensar. En un reciente trabajo sobre el tema (Sánchez, 2007a: 11-12) explicaba lo siguiente: "En la Encuesta sobre Condiciones de Vida de los Mayores (Observatorio de Mayores-IMSERSO, 2004) se preguntó a una muestra de personas mayores qué actividades habían hecho durante una semana concreta que esta encuesta tomó como referencia. En las respuestas apareció que un 18% de las perso-

nas mayores habían estado con niños o con jóvenes *todos los días* de esa semana; sin embargo, ese porcentaje se elevaba hasta el 40,5% en el caso de los mayores que decían haber estado *todos los días* con personas de su edad. Sumando las respuestas de quienes habían estado con niños o con jóvenes *todos los días* o *casi todos los días* de la semana el porcentaje llegaba al 31,4%; en cambio, esa cifra era mucho más alta, el 65,2%, cuando se hablaba de qué personas mayores habían estado con personas de su edad *todos los días* o *casi todos los días de la semana*. Según esta misma Encuesta, estar con niños o con jóvenes tan sólo era la décima actividad más frecuente de las personas mayores.

Si en lugar de tomar a las personas mayores en general nos centramos únicamente en aquéllas que viven en Residencias las cifras de esta misma Encuesta eran aún más contundentes. En este caso, sólo un 3,8% de esas personas decían haber estado con niños o con jóvenes *todos* o *casi todos* los días de la última semana. Y únicamente un 3,5% de estas personas mayores que no habían estado con niños y o con jóvenes recientemente decían que "les gustaría hacerlo en el futuro".

Datos de 2007 (CIS, 2007) nos dicen que un 67,3% de los jóvenes españoles de entre 15 y 29 años mantienen contacto con personas mayores todos o casi todos los días.

Sin duda, las distancias generacionales están cambiando en la sociedad española. Algunos programas intergeneracionales pueden, si se decide que es lo que hay que hacer, ayudar a disminuir esas distancias, entendiendo que la mayor cercanía podría suponer mayor bienestar.

¿Porque las generaciones tienen similares problemas?

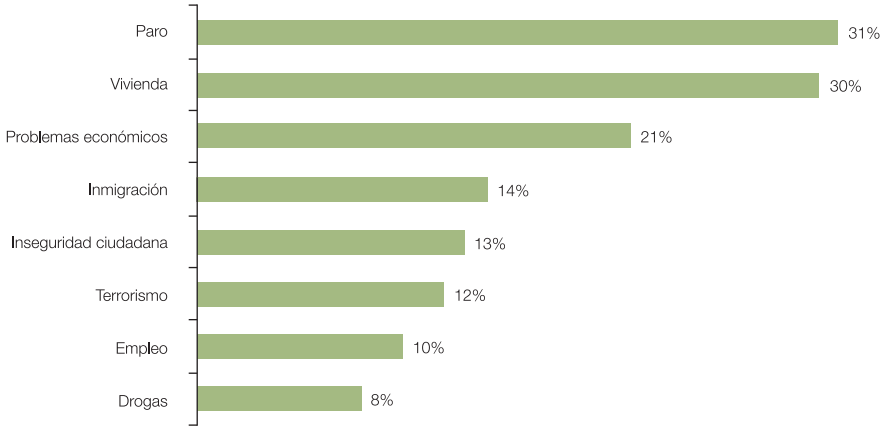
En una segunda fase –años 70 y 80–, igualmente en el contexto norteamericano –que ha sido el que ha liderado el desarrollo internacional de los programas intergeneracionales–, las razones para poner en marcha programas intergeneracionales cambiaron de ámbito: de las generaciones familiares se pasó a las generaciones comunitarias, es decir, aquéllas cuyos miembros –niños, jóvenes, adultos, mayores– no tenían lazos de parentesco entre sí sino que compartían la pertenencia a una misma comunidad.

A la hora de justificar los programas intergeneracionales, el argumento del distanciamiento generacional familiar dejó paso al de los problemas comunes que afectaban a jóvenes y mayores: baja autoestima, aislamiento, falta de sistemas de apoyo adecuados, estereotipos negativos y desconexión con la familia y con la sociedad, por ejemplo. ¿Es cierto que personas de distintas generaciones comparten similares preocupaciones?

En el caso de España, y según algunos sondeos de opinión, a los jóvenes de entre 18 y 24 años dicen que el problema que más les afecta es el paro; a las personas mayores de 65 años, los problemas de índole económica (CIS, 2009a). Para los jóvenes, su segundo problema, por orden de mayor a menor importancia, tiene que ver con cuestiones de índole económica mientras que para las personas mayores ese segundo lugar lo ocupan las pensiones –indudablemente, un asunto de índole económica también–. La vivienda es el tercer problema que identifican los jóvenes en su lista, y así lo hacen también las personas mayores.

En un sondeo del Instituto de la Juventud (INJUVE, 2008) una muestra de jóvenes españoles de entre 15 y 29 años identificó sus principales preocupaciones sociales tal y como las representa el gráfico siguiente:

Principales preocupaciones sociales de la gente joven 2008



Fuente: INJUVE, Sondeo de Opinión EJ132 (1ª encuesta 2008).

Si nosotros sabemos, por ejemplo, que para las personas mayores la vivienda constituye también una preocupación social, ¿por qué no abordar de forma conjunta esa preocupación de ambos grupos generacionales?, ¿por qué no buscar soluciones a las necesidades de vivienda en las que ambos grupos se ayuden mutuamente? Interrogantes como estos pueden llevar a plantear una propuesta intergeneracional. En este caso concreto los programas intergeneracionales de alojamiento compartido constituyen un buen ejemplo; de hecho, en los últimos años estamos siendo testigos en nuestro país del aumento de viviendas y edificios intergeneracionales en los que residen y conviven jóvenes y personas mayores.

Imaginemos que ante cualquier problema de un grupo generacional nos planteásemos si existe otro grupo que lo comparte y tratásemos de pensar a un tiempo en soluciones válidas para los dos grupos. Ésta es la lógica que subyace bajo muchas iniciativas intergeneracionales, una lógica que puede ser más eficaz que el tratamiento fragmentado de los problemas de las distintas generaciones: "Este enfoque fragmentario de la resolución de los problemas es con frecuencia menos eficaz y más costoso que los enfoques que aprovechan los recursos de numerosas organizaciones para solucionar problemas que afectan a múltiples generaciones" (Henkin, 2007: 176).

¿Porque las comunidades necesitan desarrollarse?

Tras el distanciamiento familiar y los problemas comunes fue el desarrollo comunitario el que ocupó el centro de la atención. En la década de 1990 la intergeneracionalidad se reformuló no ya como una necesaria respuesta a carencias y vulnerabilidades –familiares y

comunitarias– sino como ingrediente indispensable para la cohesión, la regeneración, el desarrollo y la sostenibilidad de las comunidades. Es decir, se estableció la convicción de que sin una adecuada intergeneracionalidad no puede producirse un desarrollo completo de la vida comunitaria: "las evidencias sugieren que la práctica y los programas intergeneracionales suponen una herramienta esencial para apoyar nuestro enfoque de promover una ciudadanía más activa e implicada, que viva en comunidades más saludables y seguras apoyadas por servicios y sistemas tan integrados y actualizados como sea posible" (Welsh Assembly Government, 2008: 15).

En este caso, la justificación del trabajo intergeneracional no parte de una situación deficitaria o problemática sino todo lo contrario: necesitamos de las relaciones intergeneracionales para mejorar nuestras comunidades, nuestro tejido social, nuestra experiencia de lo colectivo.

Los principios básicos del desarrollo comunitario intergeneracional pueden incluir, además de los propios del desarrollo comunitario general, una atención específica a los riesgos de *edadismo* (Hatton-Yeo y Watkins, 2004), es decir, de discriminación por edad, o un énfasis en valores como interdependencia, reciprocidad, valía personal, diversidad, inclusión, igualdad y conectividad social (Henkin, 2007). Sea como sea, el enfoque intergeneracional pretende aportar un plus, un valor añadido a los esfuerzos de mejora de nuestras comunidades.

¿Porque tenemos que hacer frente al reto demográfico?

Newman hacía referencia, de pasada, a uno de los argumentos más socorridos a la hora de justificar la promoción de la intergeneracionalidad: el aumento del número de personas mayores. Este hecho, sin precedentes, junto a la caída de la natalidad y al aumento de las migraciones, parece haber colocado al mundo occidental en general y a la Unión Europea en particular en situación crítica: "Europa está experimentando cambios demográficos sin precedentes por su amplitud y su gravedad" (Comisión Europea, 2005: 7), y por las consecuencias que pueden traer de cara a la pérdida de productividad y a la insostenibilidad de los sistemas de jubilación.

¿Qué hacer? «Los cambios demográficos están modelando una nueva sociedad y se acelerarán a partir de 2010: cada vez habrá menos jóvenes y adultos, cada vez habrá más trabajadores de edad, jubilados y ancianos. Nuestras sociedades deberán inventar nuevas vías para valorizar el potencial de crecimiento que representan las jóvenes generaciones y los ciudadanos de edad más avanzada. Será necesario que todos los agentes contribuyan a gestionar estos cambios: deben desarrollarse **nuevas formas de solidaridad entre las generaciones**, hechas de apoyo mutuo y transferencia de competencias y experiencias» (Comisión Europea, 2005: 23) [la negrita y el subrayado son nuestros].

Aquí tenemos otra forma de justificación: los programas intergeneracionales, adecuadamente formulados e implementados, pueden ayudar a instalar las nuevas formas de solidaridad entre las generaciones que anuncia como necesarias la Comisión Europea. En este caso, la lógica es fácil de entender: el problema demográfico y sus amenazas exigen el acercamiento y la colaboración mutua –solidaria– intergeneracional.

A este respecto, conviene aclarar que una parte del discurso político que trata de impulsar las relaciones intergeneracionales en relación con los cambios demográficos adolece de excesivos tintes atemorizadores y economicistas, vinculados sobre todo a la dificultad para sostener los sistemas de pensiones y a una previsible crisis del contrato generacional de cuidados, sobre todo en el ámbito familiar (Multilinks, sin fecha; Comisión Europea, 2007). Sin embargo, nosotros nos sumamos al punto de vista que sostienen diversos investigadores (Daatland y Lowenstein, 2005; Bengtson y Oyama, 2007), quienes indican que el nuevo panorama demográfico lo que está provocando no es tanto una amenaza para la solidaridad intergeneracional como un necesario cambio de las formas en las que la solidaridad intergeneracional se practica; el cambio es más de forma que de fuerza.

Los programas intergeneracionales aparecen así como una vía más para el desarrollo de las nuevas formas de solidaridad intergeneracional que precisamos.

> "En la intergeneracionalidad se encuentra la posibilidad de reconstrucción del vínculo social. Cuando las políticas sociales incorporen las preocupaciones intergeneracionales y éstas implementen e impulsen una verdadera sistematización de los productos obtenidos del contacto entre los diferentes grupos generacionales, nuestras sociedades democráticas habrán comenzado a iniciar la satisfacción de una necesidad cada vez más demandada: la de adaptarse a la era del envejecimiento, entendido desde un enfoque cultural del arco vital" (Sáez, 2009: 13).

¿Porque la intergeneracionalidad es consustancial a lo humano?

Imaginemos por un momento que la situación actual de nuestras vidas y de nuestras sociedades fuera tal que las generaciones familiares se mantuviesen unidas, que los problemas que afectasen a jóvenes y mayores fuesen muy distintos, que nuestras comunidades estuviesen integradas y cohesionadas e incluso que el reto demográfico no existiese, ¿podríamos decir entonces que los programas intergeneracionales no serían ya necesarios?

A menudo caemos en la cuenta de que la intergeneracionalidad, las relaciones entre las generaciones, estaban ahí pero no se veían. Incluso algo así es frecuente en los programas cuando alguien dice, por ejemplo: "A lo que nosotros hacemos no le llamamos programa intergeneracional pero sí incluye una atención a las relaciones entre generaciones". Esa **intergeneracionalidad invisible** nos puede ayudar a pensar de otro modo la respuesta a la pregunta de por qué surgen los programas intergeneracionales.

Hasta aquí hemos expuesto las razones típicas –y, en algún caso, hasta tópicas–, todas ellas externas a la que pensamos que es la clave fundamental de la cuestión: **todo ser humano es intergeneracional**. Somos y existimos porque, inmediatamente después de nacer, comenzamos a cruzarnos con otras personas que con un recorrido más largo en sus propios cursos vitales, apoyan nuestra existencia: pensamos en padres, maestros y otras personas adultas –parientes o no– de quienes irremisiblemente dependemos para salir adelante en nuestras fases más tempranas de la vida. En esos momentos nadie dudaría de lo imprescindible del contacto intergeneracional.

¿Qué nos puede suceder con el paso del tiempo? Pues que esa intergeneracionalidad primera, incrustada en nuestra cuna, se vaya deshaciéndose y rehaciéndose a medida que nuestra trayectoria, proyecto y lugar de vida van tomando forma. La pérdida de nuestra obligada y natural práctica intergeneracional inicial puede deberse tanto a una decisión estratégica nuestra –por ejemplo, hay quien dice: "no quiero estar en contacto con otras generaciones"– como a una consecuencia más bien institucional –por ejemplo, podemos vivir en espacios en los que se nos haga imposible la intergeneracionalidad o ciertas de sus formas: "en el entramado social del que formo parte todo son obstáculos e impedimentos para el contacto intergeneracional", podría decir alguien.

Sin embargo, sean cuales sean las razones para la pérdida de la intergeneracionalidad primera o, en su caso, para su crecimiento y desarrollo, esta forma de pensar cambia la manera de responder al porqué de los programas intergeneracionales. Ya no son razones extrínsecas –de orden familiar o comunitario, principalmente, según hemos visto– las únicas que explican la necesidad de esos programas sino que también las hay intrínsecas: los programas intergeneracionales son necesarios porque contribuyen a expandir y enriquecer una dimensión intrínseca e íntima de lo humano. ¿Qué dimensión es ésta? La vivencia del inicio y la finitud de la vida encajadas en una época que le da sentido; la duración de la vida sólo se entiende si la contrastamos con lo que se extingue –la vida de quienes finalizan–, con lo que estalla –la vida de quienes comienzan– y con lo que se mantiene –la vida de quienes continúan, día a día, su curso vital–. **La intergeneracionalidad abraza los tres tiempos en los que los seres humanos somos: ayer, hoy y mañana**. Conforme se extiende la esperanza de vida y, por tanto, se alarga la duración de estos tiempos aumenta también la coincidencia con otros, el cruce con otros, la inter-dependencia de otros. Y ahí es donde los programas intergeneracionales tienen su principal razón de ser. Luego, además, puede haber otras razones coyunturales, pero ésta es la razón de fondo, la razón intemporal.

Según este último argumento cabría preguntarse si, al fin y al cabo, la efervescencia actual de los programas intergeneracionales –y de otras fórmulas de antiedadismo– no es sino la consecuencia de una necesidad –no confesada abiertamente– de recuperar y/o mejorar la vivencia de lo humano –aunque revistamos esa necesidad de razones instrumentales tales como conectar a las generaciones familiares, resolver problemas sociales o fortalecer la cohesión en nuestras comunidades.

1.4. LOS IMPERATIVOS DEL MOVIMIENTO INTERGENERACIONAL

Si, más allá de lo que sucede en nuestro contexto más inmediato, repasamos la literatura internacional sobre los programas intergeneracionales, nos encontraremos por lo general con alguno de los siguientes siete imperativos para explicar lo inexcusable del desarrollo de las relaciones intergeneracionales en este momento, en el contexto de Europa occidental.

a) *El imperativo demográfico*

Cada vez vivimos más años, lo que quiere decir que cada vez coincidimos más tiempo con personas de otras generaciones de las que somos coetáneos. Un ejemplo de esto es el impor-

tante aumento de la probabilidad de contar durante más años con abuelos o abuelas aún vivos: "la novedad se encuentra hoy en día en la rápida proliferación de las familias con cuatro generaciones vivas. Las generaciones femeninas nacidas en 1970-1974 tienen un 45% de probabilidades de que su primer hijo nazca teniendo bisabuela/o (C.E.D., 2000), y tales probabilidades no van a hacer más que aumentar en las generaciones posteriores" (Pérez, 2004: 7). En consecuencia, las posibilidades de contacto intergeneracional aumentan. Y también lo hace la necesidad de aprovechar el potencial beneficioso de este contacto.

En este contexto, los programas intergeneracionales tienen el reto de poner en marcha nuevos mecanismos para implicar a todas las generaciones coetáneas en esfuerzos de colaboración de cara a afrontar con éxito las necesidades personales, grupales, comunitarias y societales.

Pero, además, sabemos que las personas de más edad se encuentran cada vez en mejor estado y, por tanto, con más capacidad para decidir cómo quieren vivir sus vidas. En definitiva, no sólo aumenta el tiempo de coincidencia sino, a la par, el número de personas de distintas generaciones potencialmente capaces y deseosas de encontrarse. De producirse este último aumento, habría que mejorar las posibilidades de encuentro intergeneracional existentes hoy por hoy: el 69% de una muestra de ciudadanos españoles mayores de 15 años creen que en nuestro país no hay suficientes oportunidades para que personas mayores y jóvenes se encuentren y trabajen conjuntamente en asociaciones y en su comunidad local; el 64% de personas de la Unión Europea piensan lo mismo (The Gallup Organisation, 2009).

b) El restablecimiento del *ciclo de cuidados*

A lo largo de nuestra vida todos necesitamos sentir, en alguna ocasión al menos, de algún modo, que somos importantes para alguien, que alguien se preocupa de nosotros, sobre todo en los momentos de dificultad. Los programas intergeneracionales ayudan a preservar la práctica de la reciprocidad del cuidado y de la atención entre las distintas generaciones.

Hatton-Yeo, Ohsako y Newman (2001: 10) explicaron esta idea con las siguientes palabras: "La relevancia de los programas intergeneracionales se pone en evidencia vista la historia universal de necesidades compartidas y recíprocas demostrada por los jóvenes y los viejos. Reconocemos que en naciones de todo el mundo las generaciones necesitan criar y ser criadas, enseñar y ser enseñadas, sentir que han tenido un cierto éxito en sus vidas, aprender de y sobre el pasado, compartir valores culturales y tener una identidad cultural, comunicar valores positivos, contar con modelos de roles positivos, dejar un legado y estar vinculadas con una generación contigua. La meta principal de los programas intergeneracionales es movilizar los esfuerzos de los participantes intergeneracionales en torno a estas dimensiones comunes de las necesidades humanas".

"Por encima de todo, una cultura de envejecimiento es una cultura de solidaridad –entre jóvenes y mayores, ricos y pobres, países desarrollados y en vías de desarrollo" (Kalache, Barreto y Keller, 2005: 40).

c) *El imperativo del envejecimiento activo*

La solidaridad intergeneracional es una parte consustancial del envejecimiento activo. El profesor Alan Walker lo ha explicado con especial claridad: "El mantenimiento de la solidaridad intergeneracional es un factor importante en un enfoque moderno del envejecimien-

to activo. Este factor significa tanto equidad entre las generaciones como la oportunidad de desarrollar actividades que abarquen a las distintas generaciones. El envejecimiento activo es intergeneracional: se refiere al futuro de todos y no sólo al de las personas mayores. Todos somos parte interesada en esta tarea porque todo el mundo quiere vivir una vida larga y saludable" (Walker, 2006: 85).

Dicho de otro modo: como sociedad, no podremos envejecer de forma activa a menos que las generaciones se apoyen mutuamente. El buen envejecimiento de unos depende del buen envejecimiento de otros. La implicación mutua es indispensable porque el envejecimiento ya no es algo relativo a la vejez sino un proceso que se desarrolla –si bien de modo distinto– a lo largo de todo el curso vital.

d) *El imperativo de la cohesión social*

Con el término *cohesión social* nos referimos a "la capacidad de una sociedad para asegurar el bienestar de todos sus miembros, minimizando las disparidades y evitando la polarización. Una sociedad cohesionada es una comunidad que se apoya mutuamente y que está compuesta por individuos libres que persiguen metas comunes por medios democráticos" (Council of Europe, 2004: 3). Asimismo, la cohesión social también alude, a nivel comunitario, a la condición capaz de asegurar que los distintos grupos de una comunidad se lleven bien entre ellos y tengan un sentido compartido de su presente y de su futuro (Commission on Integration & Cohesion, 2007).

La idea de fondo es que las generaciones son interdependientes y forman parte del mismo tejido social; por ello, el trabajo intergeneracional puede ayudar a lograr una mejor configuración del bienestar y de la equidad entre esas generaciones.

Un ejemplo cercano de cómo aplicar este imperativo en la práctica nos lo ofrece el Plan Estratégico Donostia-San Sebastián, una de cuyas estrategias se propone conseguir lo siguiente:

Favorecer la integración intergeneracional con políticas sociales que ofrezcan oportunidades a la juventud y sean solidarias con los mayores, incorporándolos a la vida activa de la sociedad.

Uno de los retos del futuro en cohesión social está en conseguir superar un cierto aislamiento generacional o por grandes grupos de edad, que si bien tienen situaciones vitales y expectativas de vida muy diferentes, pueden encontrar espacios para compartir e intercambiar experiencias y enriquecerse mutuamente. Esto para la juventud debe concretarse en la posibilidad de poder desarrollar proyectos de vida propios, es decir, emparejarse, convivir o casarse y formar una familia, encontrar oportunidades de inserción adecuadas en el mercado de trabajo, etcétera. En la base de todo ello está el conseguir un acceso a una vivienda digna.

En el caso de las personas mayores sería el no marginarlas una vez finalizada su trayectoria laboral y darles oportunidades de seguir participando activamente y enriqueciendo la sociedad a la que pertenecen.

(Plan Estratégico Donostia-San Sebastián, 2003: 47-48)

e) *El imperativo de lograr comunidades en las que se pueda vivir mejor*

Ya hemos hablado anteriormente de cómo los programas intergeneracionales pueden apoyar el desarrollo comunitario. En ese mismo sentido va este quinto imperativo: las buenas relaciones intergeneracionales pueden ser fuente de vínculos sociales que ayuden a recuperar y aumentar la confianza mutua, el capital social y la implicación en asuntos públicos. ¿Cómo vamos a mejorar nuestra vida comunitaria, en barrios, municipios, ciudades, etc., si no nos interesamos en colaborar?

Los estudios comparativos internacionales sobre el nivel de confianza social interpersonal tradicionalmente sitúan a España en las posiciones más bajas de Europa. Al preguntarle a la gente si se puede o no confiar en los demás, los españoles, de forma mayoritaria (51,5%), creen que más bien no, que hay que ser precavido a la hora de confiar (CIS, 2009b). Con datos del periodo 2005-2008 nuestro índice de confianza está situado en 40,9 puntos, mientras que Alemania obtiene 75,8 puntos o Noruega, el país con un mayor índice, alcanza los 148 puntos.

De igual modo, la importancia que le concedemos en nuestra vida a las actividades asociativas es baja: de una escala que va del 0 (nada importante) al 10 (muy importante) el valor medio es de 4,73 (CIS, 2009b). Nuestra predilección opta por la familia o por los amigos, que constituyen indudables fuentes de capital social, es decir, de participación en redes que facilitan la cooperación. Sin embargo, por lo general los programas intergeneracionales permiten poner en contacto a personas que no mantienen lazos de parentesco o de amistad; por ello, se convierten en instrumentos para ir más allá, salir de nuestra zona de confort y explorar nuevas aventuras en el espacio comunitario que, a su vez, pueden ayudarnos a aumentar nuestro grado de confianza social, que está ligada tanto a la satisfacción con la vida como al apego a la comunidad local (Montero, Zmerli y Newton, 2008).

f) *El imperativo de la continuidad cultural*

En 1970, la reconocida antropóloga cultural Margaret Mead escribió lo siguiente: "La continuidad de todas las culturas depende de la presencia viva de al menos tres generaciones" (Mead, 1970). Detrás de esta afirmación está la idea de que las personas de todas las edades deben tener la oportunidad de encontrarse y de asegurar la transmisión y la adaptación de sus experiencias históricas y culturales. Todos necesitamos sentir, en algún grado, que contamos con valores, tradiciones y una cultura en la que apoyarnos en nuestro día a día.

¿Cómo se vive esta continuidad cultural en la actualidad? Esta pregunta tiene que ver con los procesos mediante los que las personas de menor edad son socializadas y con los posibles problemas de falta de respeto hacia normas culturales válidas hasta la fecha. No se trata en absoluto de rechazar el cambio cultural sino de caer en la cuenta de que la transmisión de la cultura, de generación en generación, es condición *sine qua non* para que los cambios culturales puedan suceder. A este respecto sorprende observar cómo a menudo las generaciones de más edad han dejado de lado esta tarea de transmisión, ya sea por decisión propia o por imposición de las circunstancias; a propósito de este tema resulta muy idónea la reflexión de la profesora Violeta Núñez que aparece a continuación:

"[...] el acto educativo es la realización de un pacto entre generaciones, un acto de justicia... Se trata de la garantía de que a los nuevos o, como dice Hannah Arendt, a los recién llegados, se les va a hacer un lugar en el mundo. Una cierta garantía de que las generaciones adultas no se van a quedar, en calidad de patrimonio particular, lo que a su vez les fue legado sino que, en un acto de generosidad y de justicia, lo van a transmitir a los nuevos. Se trata de una herencia plural que, curiosamente, cuanto más se reparte más se acrecienta... De esos patrimonios todos somos herederos, no hay excluidos. Ahora bien, yo diría que, en estos momentos históricos, hay una claudicación en el ejercicio de ese acto educativo y ya no se piensa, o raramente se piensa, en la justicia del reparto democrático de las herencias culturales" (Sáez, 2003a: 355-356).

g) *El imperativo relacional*

La intergeneracionalidad es, por definición, relacional: apoya su fundamentación en la existencia de relaciones –del tipo que sean– entre generaciones –entendidas del modo que sea–. Por tanto, es el aspecto relacional la clave fundamental y primera de lo intergeneracional y no, como se suele creer, el hecho de que todos pertenezcamos a diversas generaciones. Y precisamente esta aproximación relacional, que privilegia el prefijo *inter* frente al sustantivo *generacional* del término, constituye uno de los potenciales de los que puede sacar partido quien ejecute un programa intergeneracional: al fin y al cabo, poner en marcha programas intergeneracionales significa, ante todo, producir, transformar o reproducir relaciones.

Como relacional que es, la intergeneracionalidad no se consigue simplemente con que individuos de distintas generaciones *estén juntos*; coincidir en un mismo espacio dice poco acerca de las relaciones de las personas que coinciden en él. Dicho de modo más claro: un programa no es intergeneracional porque en él coincidan, por ejemplo, niños y personas mayores, no; es intergeneracional si la intergeneracionalidad, es decir, si las relaciones entre esos niños y esas personas mayores se convierten en un elemento clave en la constitución de las reglas –¿cuáles son los procedimientos utilizados para hacer lo que haya que hacer en el programa?– y en la producción de los recursos –¿cuáles son los elementos utilizados en el programa que sirven de vehículos para el ejercicio del poder y la autoridad?– necesarios para que el programa se ponga en marcha y se desarrolle en la dirección apuntada por su fines.

La intergeneracionalidad no implica que las relaciones entre las generaciones sean de un tipo o de otro, simplemente apunta que existen y que son relevantes[2]. Por tanto, no deberíamos

[2] Además, a estas alturas tomar conciencia del carácter ambivalente de las relaciones intergeneracionales es algo insoslayable. Frente a quienes piensan que estas relaciones, en el marco de los programas intergeneracionales, son –por decirlo de forma simple– buenas y bonitas, y frente a los –muchos menos– que consideran, al contrario, que estas relaciones son de naturaleza conflictiva por el carácter de contrarios que tienen las generaciones –el manido concepto de *guerra de generaciones* se nutre de esta última postura–, la investigación ha puesto de manifiesto el carácter ambivalente de las relaciones entre generaciones: "es útil hablar de ambivalencia cuando emociones, pensamientos, relaciones sociales y estructuras simultáneamente polarizadas y que se consideran relevantes en la constitución de las identidades individuales o colectivas se encuentran (o pueden encontrarse) en una situación irreconciliable temporal o permanente" (Lüscher, 2002: 587).

caer en la falsa creencia de pensar que cualquier iniciativa intergeneracional va a constituir un éxito en el sentido de poder alcanzar los objetivos inicialmente marcados. No. Lo único inequívoco en un programa intergeneracional –si está adecuadamente planificado y ejecutado– es que van a fluir relaciones, pero no podemos saber de antemano ni cuántas ni cuáles.

Para ilustrar esta última idea acerca de la centralidad de lo relacional en los programas intergeneracionales, nos referiremos al proyecto de investigación INTERGEN (Sánchez, Díaz, López, Pinazo y Sáez, 2008), subvencionado por el IMSERSO, y ejecutado en 2006 y 2007, que, entre otras tareas, analizó en detalle treinta programas intergeneracionales llevados a cabo en España. Una de las conclusiones más rotundas de este proyecto aludía precisamente a esa centralidad del carácter relacional de los programas intergeneracionales de la que hablamos, reconocida por quienes gestionan los programas –y cuyas palabras aparecen destacadas en cursiva: "Si tuviésemos que escoger la palabra que más se ha repetido a lo largo del trabajo de campo de análisis de los 30 programas intergeneracionales probablemente la ganadora sería: relaciones. Las prácticas intergeneracionales, por definición, existen en relaciones, producen relaciones, influyen en las relaciones, son un haz de relaciones: "*De hecho en las memorias que nosotros tenemos consta como objetivo enriquecer a mayores y voluntarios con las relaciones que surgen entre ellos. Un enriquecimiento que va desde el afecto hasta el compartir información*"; "*Se establecen entre ellos unas relaciones de ayuda y apoyo mutuo*"; "*Estas actividades han creado nuevos vínculos porque han hecho que algunos mayores se conozcan entre sí y tengan algún tipo de relación o por lo menos si se encuentran en la calle hablen ... Estos son vínculos sociales, vínculos afectivos, sentimentales, vínculos de aprendizaje también en un momento determinado*"; "*Las personas que participaron en años anteriores les van transmitiendo a los nuevos residentes el espíritu de participar. Las fuertes relaciones que se van creando entre ellos los van impulsando a participar. Cada vez lo desean hacer con más fuerza. Porque quieren relacionarse; ante todo desean encontrarse*". No son los individuos, los sujetos, la clave de lo intergeneracional, los que más cuentan, sino lo que sucede entre ellos, las relaciones. Y las relaciones que circulan en los programas son, a su vez, germen de nuevas relaciones: "*A partir de este encuentro se producen nuevas relaciones*" (Sánchez, Díaz, López, Pinazo y Sáez, 2008: 78).

Por todo lo dicho, los programas intergeneracionales nos pueden brindar la oportunidad de recuperar unos vínculos que se han perdido –o, al menos, debilitado– tras la avalancha narcisista que ha traído consigo la instauración de la posmodernidad: "La posmodernidad pretende ser una modernidad sin ilusiones. Pero este proceso de "des-ilusión" que habría que valorar muy positivamente en cuanto liberación de los engaños del pasado moderno, ha generado también una situación "desilusionada" y desconfiada respecto a cualquier tipo de proyecto colectivo que pretenda aglutinar voluntades. Y de ahí también, a una exaltación del individualismo y a un acrecentamiento de las dimensiones más narcisistas de la perso-

Un ejemplo de esta posible ambivalencia lo encontramos en la vivencia que un hijo tiene de la relación con su padre cuando el primero se debate entre dedicar más tiempo al cuidado del segundo o abandonar un tanto esta tarea para centrarse más en su ámbito profesional. Aún tenemos pendiente el estudio de la ambivalencia en las relaciones que acontecen dentro de un programa intergeneracional.

nalidad que operan como una gran dificultad para la creación de vínculos. La alteridad está difuminada" (Domínguez, 2004: 1).

De ahí el imperativo relacional al que nos hemos referido. Relacionarse, experimentar el sentido de alteridad, es una tabla de salvación frente al naufragio posmodernista: "una sociedad como la nuestra, egoísta e individualista, librada a estereotipos generacionales que clasifican la vida por categorías universalizantes –según edades, fases, problemas asociados a estas fases, etc.– promueve muy escasamente un tejido social y una cultura socialmente compartidos" (Sáez, 2009: 12). Los programas intergeneracionales nos ofrecen un asidero a esa tabla.

1.5. LOS PROGRAMAS INTERGENERACIONALES COMO COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

No cabe duda de que existe una fuerte impronta pedagógica en los programas intergeneracionales en la medida en que, como ya hemos explicado, son concebidos como vehículos para el intercambio de recursos y aprendizajes entre diferentes generaciones, con el afán de incrementar la cooperación entre ellas, conseguir beneficios individuales y sociales –cuestión ésta que demanda un preciso debate–, y desarrollar el sentido de las relaciones entre los que participan, entre otras metas (Hatton-Yeo y Ohsako, 2001). Ahora bien, nos faltan trabajos que se dediquen a escrutar esta dimensión pedagógica de los programas a fin de ir superando su "limitada fundamentación conceptual y teórica" (Bostrum, Hatton-Yeo, Ohsako y Sawano, 2001).

La noción de comunidades de aprendizaje puede coadyuvar a pensar y teorizar los programas intergeneracionales desde otra posición a la hasta ahora utilizada. Los resultados de esta reflexión siempre serán beneficiosos para combatir el frágil edificio teórico en que se encuentran los programas y la débil imagen que a veces se fomenta cuando se asocia este tipo de experiencia intergeneracional a un respetable divertimento entre generaciones mayores y menores.

Sin embargo, no olvidemos que del diseño a la realización –incluida su evaluación– de los programas intergeneracionales son diversos los grupos de diferente edad que van a encontrarse en tiempos y espacios diversos, con asuntos comunes que los reúnen: ¿actúan estos grupos como tales comunidades de aprendizaje?; ¿se configuran como comunidades de aprendizaje, sean ellos conscientes o no de tal hecho?; si fueran conscientes los gestores y coordinadores de la potencialidad que encierran los programas intergeneracionales que dirigen ¿tratarían de conducirlos de otra manera creando las condiciones necesarias para ello?

Vamos a tratar de caracterizar aquellos rasgos que mejor definen la emergencia y el desarrollo de las comunidades de aprendizaje. Con ello esperamos contribuir con más solidez y congruencia a la formación de los gestores y coordinadores de los programas intergeneracionales, sobre todo, pero también a la mayor valoración de las aportaciones de todas las personas que se implican en ellos.

1.5.1. La formación en intergeneracionalidad y las comunidades de aprendizaje

La formación de los diferentes profesionales implicados en los programas intergeneracionales y en su mejora es uno de los temas centrales de la cultura metageneracional que, en el fondo, esos progragramas pretenden construir. Una muestra de esos profesionales nos han planteado, en el curso de los dos proyectos de investigación –INTERGEN (Sánchez, Díaz, López, Pinazo y Sáez, 2008) e INTERGEN-PROF– citados antes, algunas de las preguntas que tienen más presentes en su día a día:

- ¿Qué hacer para que nuestra tarea sea atractiva y bien reconocida, intelectualmente rica y estimulante, comprometida con las responsabilidades sociales, culturales y morales inexcusables que conlleva todo trabajo intergeneracional? ¿Cómo fortalecer el trabajo intergeneracional, social y culturalmente, para que pueda ser vivido con sentido de realización por quienes lo ejercen?
- ¿Cómo entender y de qué manera poder impulsar relaciones y formas de operar razonables e imaginativas, de modo que contra el frecuente avance del burocratismo frío –arraigado más en unas instituciones que en otras– los programas intergeneracionales se presenten y se oferten como proyectos humanos, moralmente responsables y personalmente acogedores, capaces de marcar hitos positivos en la vida de todos los participantes de diferentes generaciones que pasan por ellos?
- ¿Qué hacer para que los espacios (Residencias, Centros de día, escuelas, centros culturales, etc.) donde se materialicen los programas intergeneracionales sean lugares en los que se cree un buen clima de trabajo y se aprenda, se amplíen ideas y se contrasten para profundizar en ellas, se adquieran modos de proceder y de actuar y, en última instancia, se promueva el despertar de las relaciones?
- ¿Cómo mejorar los programas intergeneracionales? ¿De qué hablamos cuando hacemos referencia a la mejora de los programas intergeneracionales? ¿Qué ha de mejorarse en ellos, por qué, cómo y para quién? ¿Pueden mejorarse los logros de los programas intergeneracionales con proyectos y prácticas de carácter esencialmente educativo? ¿Qué requisitos habría que tocar para hacer posible la educación en los programas intergeneracionales y materializarla de acuerdo con principios y valores de justicia social y democracia?

Si somos capaces de atribuir a la educación el valor que merece y esta expresión es fruto de la experiencia y de la reflexión, no de la banalidad, tiene sentido tratar de cruzar fronteras para adentrarnos en otros campos, en otros territorios, donde al fin y al cabo la actividad del hombre quede patente y nos demuestre –como afirman Bateson y Bateson (1993)– que el ser humano está "en-red-ado" y que todas las esferas de acción en las que se mueve –más o menos conscientemente– se encuentran relacionadas, articuladas entre sí, de tal modo que no puede darse –ni explicarse– nada en aislado. De ahí que los teóricos de las ciencias sociales y biológicas hayan abandonado el intento de construir una teoría general sobre la naturaleza del mundo y aquello que lo constituye: "Una cosa no es diferenciable de sus diversas interdependencias. Todo objeto, físico, biológico y mental está incesantemente condicionado por otro objeto. No hay nada en el universo cuya existencia pueda concebirse independientemente de todo lo demás" (Danto, 1991).

En frecuentes ocasiones (Sáez, Pinazo y Sánchez, 2007; Sáez, 2003b) hemos puesto en relación la educación y los programas intergeneracionales y, siguiendo esta misma estrategia metodológica, vamos a ampliar esta conexión incluyendo algunas de las aportaciones y reflexiones que van vinculadas a la noción de comunidades de aprendizaje. A nuestro juicio, esta línea de trabajo no sólo nos parece útil para responder a las preguntas ya formuladas, tanto desde el pensamiento como en la acción, sino también nos permite argumentar –ante quienes creen de verdad que la educación constituye un derecho esencial de todas las personas, así como también ante los que impulsan la dimensión pedagógica de los programas intergeneracionales al propiciar el despliegue de ciertos vínculos sociales, afectivos e intelectuales– que tales comunidades ofrecen modos convenientes para ver y encarar la formación de los diferentes protagonistas que participan en los programas intergeneracionales.

Y todo esto en la medida en que los grupos de personas que participan en estos programas se empeñen en gestionar y fortalecer encuentros de coaprendizaje asumiendo propósitos justificados, compartiendo reflexiva y dialogalmente conocimientos y capacidades y tratando de alcanzar logros importantes en la educación de las diferentes generaciones.

Con esta actitud no se prometen milagros ni remedios mágicos, ya que todos somos conscientes de que toda práctica social que convoca grupos humanos suele estar atravesada por diversos frentes, factores, dinámicas e influencias externas e internas que la condicionan. Sin embargo, es posible, de modo satisfactorio, obtener algunas aproximaciones y consecuencias que permiten pensar en la fecundidad de esta relación triple. Si se piensa bien, el asunto es apasionante: el conocimiento elaborado sobre **educación**, sumado y transversalizado con el que vamos alcanzando sobre **intergeneracionalidad** y, aún más, con el ampliamente obtenido sobre **comunidades de aprendizaje**, redunda en beneficio de esas **tres nociones**, que, conjuntamente, nos remiten a pensar en:

- comunidades de práctica;
- comunidades de discurso;
- comunidades de participación;
- comunidades de vínculos.

Gráficamente, lo que pensamos podría quedar representado así:

Es evidente que podría ampliarse esta relación añadiendo otros planteamientos con los que estas tres nociones comparten ideas y propuestas, pero de momento vamos a ocuparnos de este triángulo enriquecedor pensando en la formación de gestores, coordinadores y directores, profesionales, personas mayores y menores, y otros participantes, directos e indirectos, en los programas intergeneracionales.

1.5.2. Las comunidades de aprendizaje (*)

Iniciemos esta caracterización con la definición de Wenger: "Las comunidades de aprendizaje se refieren, en esencia, al lugar y la influencia que tiene en la vida de todas las personas el sostener interacciones con los demás, perseguir intereses u objetivos consensuados, contar con creencias, modos de hacer y recursos compartidos y cambiantes en el tiempo, así como alguna forma de compromisos y lealtades entre los miembros que las constituyen" (2001: 1-7).

Según esta definición general de comunidad de aprendizaje, varias notas se identifican en la noción:

1) Se nace, *per natura*, en el seno de comunidades de aprendizaje ya constituidas.

2) Estas comunidades realizan varias funciones de acogida, protección e incorporación –en palabras de Arendt (1996)– de aquellos que vienen al mundo y tienen que circular por él.

3) Representan dinámicas sociales naturales a través de las cuales se lega y se transmite la cultura de grupos restringidos y amplios, siempre sociales (Arendt, 1996). Dinámicas que no sólo legan y transmiten sino también reproducen, transforman e innovan (Tarde, 1991) a través de múltiples contextos y procesos de socialización y enculturación.

4) En la familia, en sus diferentes versiones, la intergeneracionalidad es de orden natural: como grupo social es una comunidad de aprendizaje que transmite, reproduce e innova. Lo que cambia en cada caso, y en sus múltiples formas, es la intensidad y la autenticidad con la que se dinamiza esa relación.

5) En la escuela, la comunidad de aprendizaje se constituye y las relaciones se planifican y se formalizan.

6) Las personas pueden pertenecer simultánea o sucesivamente a varias o múltiples comunidades a lo largo de la vida, sea cual sea la naturaleza de las mismas (religiosas, políticas, económicas, culturales, profesionales, etc.).

7) La mayoría de las comunidades de aprendizaje, al hilo de los rasgos presentados, se constituyen, son móviles y estables, en un buen número cambiantes y fluidas, y responden a propósitos comunes que traen consigo diferentes modos de relaciones. Las diferentes comunidades deben ser conscientes del tipo de relaciones a establecer entre las personas que las constituyen.

8) No toda comunidad, por el hecho de serlo, es moralmente buena. Algunas, como reconoce Bauman (2003), pueden trabajar en contra del bien común. La construcción del "nosotros", por otra parte, nunca debe impulsar "la exclusión" de "otros".

* Nota de los autores. Nuestro interés en torno a las comunidades de aprendizaje es, en buena parte, deudor de alguna de las reflexiones que el profesor Juan Manuel Escudero vertió en dos ponencias sobre el tema impartidas en el ICE de la Universidad de Murcia los días 16 y 27 de enero de 2009.

9) Los grupos de generaciones concebidas como comunidades de aprendizaje no sólo se pueden constituir para combatir, en tiempos de individualización (Lipovetsky, 1996), la fragmentación y desvinculación de las sociedades desarrolladas, sino que, también, permiten imaginar, así como muchas veces añorar, formas de vida y existencia, formas de relación plenas de calidez, proximidad, acogida, protección y seguridad: he aquí una de las grandes metas legitimadoras de la existencia y persistencia de los programas intergeneracionales.

En todas las comunidades que responden a estas notas y caracterizaciones, tales como las comunidades generacionales, las personas aprenden, logran capacidades y disposiciones, habilidades y actitudes para ir participando progresivamente en culturas y modos de pensamiento, en formas de actuar y de hacer las cosas, de relacionarse con los demás, satisfaciendo necesidades y derechos, abriéndose redes de circulación y construyendo proyectos vitales en y a partir de las más diversas formas de relación.

1.5.3. Aportaciones de interés de los estudios sobre las comunidades de aprendizaje

Sin entrar a prestarle atención a la teoría del aprendizaje subyacente que está a la base de las comunidades que aprenden –lo que nos permitiría ocuparnos de otra noción relevante que es la de "aprendizaje situado"– no podemos obviar algunas de las aportaciones más sobresalientes que se han obtenido de los estudios sobre comunidades de aprendizaje, para tratar de pensar desde esta noción aquellas otras que tienen que ver con la intergeneracionalidad. No olvidemos que las comunidades de aprendizaje constituidas se configuran como "sistemas interactivos de actividad donde los individuos participan, generalmente para lograr objetivos que son significativos en relación a su condición de miembros de comunidades de práctica" (Louis y Kruse, 1995).

Vamos exponer a continuación, de modo muy sucinto, algunas de las aportaciones que más nos pueden servir a la hora de pensar en la mejor ejecución de un programa intergeneracional.

Las comunidades de aprendizaje nos han proporcionado una concepción del aprendizaje y del conocimiento como procesos situados en contextos de actividad, justo lo que sucede en los programas intergeneracionales. En síntesis, se viene a sostener y a concluir –contra las simplonas, rígidas y exclusivas teorías del aprendizaje– que las personas aprenden en contextos concretos y en situaciones generales. El aprendizaje no funciona en discursos abstractos. Esta tesis confirmada debería obligar a revisar las teorías psicológicas del aprendizaje que están siendo utilizadas para fundamentar los programas intergeneracionales.

Puesto que el conocimiento y el aprendizaje no sólo son procesos situados sino que también van ligados a su interpretación e interiorización personal, en las que se usan herramientas creadas a través de la interacción social –es decir, en comunidades de prácticas–, es preciso resaltar el carácter social y cultural de uno y otro. Por tanto, el aprendizaje no

funciona en abstracto, en el cielo virtuoso de la teoría, sino que necesita de la relación con los demás, fundamentalmente por medio de interacciones sostenidas cara a cara utilizando "herramientas", artefactos u otros medios. Ahora bien, no puede olvidarse que, siendo una creación cultural, el conocimiento y el aprendizaje son inexcusablemente personales.

Los diferentes modelos de comunidades de aprendizaje que vienen desarrollados en el informe Alberta Education (In Praxis Group Inc., 2006) nos proveen de otros logros a ser tenidos en cuenta en todo proyecto social relacional que se precie. La cultura ambiental, en primer lugar, que siempre es más amplia y sutil que la explícita, es casi en todos los casos más influyente que la cultura formal, documentada, recetaria y prescrita. La cultura y el clima, no lo olvidemos, están constituidos y creados, habitados por comunidades de aprendizaje que se sitúan en determinados tiempos y lugares.

Paralelamente a ello puede entenderse que el conocimiento, lejos de estar enfundado en disciplinas, se encuentra, por el contrario, extensamente distribuido en el medio, tanto social como físico. La cultura y el clima, eso sí, pueden educar o deseducar, socializar o desocializar, más que la formación o la educación directa en las aulas. De ahí la potencialidad que encierran las relaciones intergeneracionales y otras comunidades de aprendizaje si juegan en la dirección que deseamos.

Lejos de entender la cultura de una comunidad de aprendizaje como algo uniforme y unitario en todos sus extremos, conviene tener en cuenta que esa comunidad también reside en zonas privadas en la medida en que (i) sus miembros sostienen conocimientos directos e implícitos, (ii) en sus relaciones e intervenciones con otros, esos miembros responden con respuestas personales y creativas y, también, (iii) en los diferentes tipos de comunicación que se promueven entre ellos, utilizan herramientas particulares, tanto a la hora de conceptualizar y operar como de expresar sus valores, creencias y actitudes. Justamente, esta diferencialidad es lo que hace y convierte a una comunidad de aprendizaje en una comunidad fecunda y le permite escapar de la *estandarización*, linealidad y rigideces impulsadas por la transmisión formalizada que no tiene en cuenta la diversidad de voces y experiencias sino el contenido previamente acotado de las materias.

Esta última idea es preciso orientarla con otra para que las dos nos den la medida de sus respectivas fortalezas. Y es que el aprendizaje ligado a la interacción con otros que, como hemos visto, es una de las columnas más sólidas de las comunidades que aprenden, requiere operar con tareas situadas. Tareas que sean representativas y que den sentido a esa unión de redes de significados sutiles socialmente construidos –esenciales para entender lo que hacen, lo que instituyen y constituyen los grupos consensuados y las comunidades de aprendizaje–, pero, sobre todo, tareas que sean auténticas, es decir, reales, relevantes y significativas para todos los miembros que participan en una experiencia –ya sea con carácter previo a la experiencia, ya sea que surjan los significados durante su acontecer o que se construyan posteriormente en el diálogo y en la reflexión conjunta–. Esta autenticidad es el mejor antídoto contra ese otro tipo de actividad formalizante en exceso, impersonal, desinteresada y provocadora de rutinas y aburrimientos como es a menudo la escuela, comunidad de aprendizaje por excelencia que, abandonada a un destino cada vez más burocratizador, va perdiendo, en su proceso de desfondamiento los objetivos que la legitimaron y la

instituyeron. La idea nuclear de esta conclusión es que **el conocimiento está distribuido entre las personas, en las comunidades donde se aprende, y no es una propiedad en exclusiva de los expertos**.

Son múltiples los resultados de las investigaciones sobre comunidades de aprendizaje –naturales o construidas, instituidas o constituidas, explícitas y formalizadas o implícitas y tácitas, estables o cambiantes. Desde este espacio de investigación y conocimiento pueden pensarse los programas y las experiencias intergeneracionales con el ánimo de reforzar la cultura metageneracional que se va construyendo y, a su vez, ir capacitando a los gestores y coordinadores de tales programas para que la materialización de los mismos sea cada vez más fecunda: la implementación de los programas a través de la robusta formación que se dé a sus participantes, en el conocimiento de las comunidades de aprendizaje –sus diversos rasgos, sus plurales dinámicas, su construcción y reconstrucción, etcétera–, las hará acreedoras del reconocimiento y la importancia que merecen y tienen.

A propósito de estas comunidades de aprendizaje deben ponerse sobre la mesa cuestiones candentes que están en la agenda de la investigación más puntera en las Ciencias Sociales. Así, temas como el bien común situado frente a la actual cultura de la individualización, el conocimiento distribuido y la idea democrática del saber –es imposible no pensar en este momento en sus conexiones con el tema del liderazgo distribuido–, las facetas emocionales en el aprendizaje situado, las consideraciones éticas en comunidades atravesadas por el respeto y la colaboración, los temas de espacio y tiempo, o los procesos de individualización y diferenciación frente a la tendencia identificadora de tribus, grupos y personas, constituyen un abanico de cuestiones relevantes que, de seguro, han de comenzar, y ya lo están siendo, a ser respondidas en nuestro presente y en los próximos años.

Para nosotros, los que andamos en este momento atraídos por la intergeneracionalidad, las comunidades de aprendizaje constituyen una vía excelente para poder pensar este campo de conocimiento y acción desde otra posición diferente a las ya muy conocidas. El pensamiento relacional que surge desde el siglo XIX y llega hasta nuestros días encuentra en la educación, la intergeneracionalidad y las comunidades de aprendizaje la oportunidad de recrearse.

2

¿Qué podemos lograr con los programas intergeneracionales? Algunos ejemplos de sus posibles impactos

"Lo que es bastante común en todos los países participantes en el presente estudio comparativo es que los programas intergeneracionales son desarrollados en la práctica de forma muy diversa y variada pero, en la mayorías de los casos, con una limitada fundamentación conceptual y teórica. Lograr unos sólidos y coherentes fundamentos teóricos de los programas intergeneracionales, en especial en el contexto de una práctica multidisciplinar, es un tarea prioritaria para los programas intergeneracionales"

Fuente: Bostrum, Hatton-Yeo, Ohsako y Sawano, 2001: 5.

En la historia del campo intergeneracional se ha planteado muchas veces la misma pregunta con la que titulamos este apartado. Y las respuestas han sido múltiples. En esta sección vamos a recoger algunas de ellas a modo de resumen recopilatorio. No obstante, deseamos comenzar con una reflexión previa que nos sirve para enmarcar lo que vendrá a continuación.

Las relaciones humanas tienen carácter contingente, es decir, son intrínsecamente variables y siempre contienen grados de libertad que las convierten en imprevisibles en bastante medida. Por tanto, lo más típico de la acción humana es su variabilidad. El que, por encima de esto, nos empeñemos a menudo en pensar cuál será la resultante de un cierto programa intergeneracional en nada invalida el presupuesto que acabamos de exponer. ¿Qué queremos decir con esto? Que, en el fondo, cuando reunimos a personas de distintas grupos generacionales realmente nadie sabe lo que va a pasar, todo lo que va pasar, y nunca deberíamos dar por supuesto que nuestra previsión de lo que va a suceder será lo que finalmente ocurra. El factor sorpresa, lo no intencionado, siempre está presente; esa es la contingencia de la que hablamos.

En consecuencia, al examinar qué es lo que los programas intergeneracionales pueden lograr, deberíamos hacerlo con amplitud de miras y con la debida precaución. Además, junto a lo que se puede lograr –lo que resulta más probable lograr– hay que pensar también en aquello que es más improbable o que, de modo no intencionado, también puede suceder. Los programas intergeneracionales no son ninguna panacea, no sirven para todo. Es más, a menudo –y a pesar de que a este aspecto no se le preste mucha atención– pueden ser hasta contraproducentes y dar lugar a una agudización de los conflictos y el desentendimiento entre las generaciones.

Por ello, y antes de pasar a ver algunas listas de posibles impactos, hay que comenzar con lo que es más fundamental: los programas intergeneracionales lo que sin duda logran es que las generaciones entren en relación, se junten, se reúnan y, de este modo, suceda *algo* entre ellas, pero sin que ese *algo* tenga siempre que ser un a priori concreto y forzoso. Así expresaba esto una persona mayor, al referirse a los niños con quienes se encuentra en el marco de un programa intergeneracional: "Los comprendo perfectamente [...]. A veces no me hablan y, aunque yo sí, no siempre me responden [...]. Éste es muy movido, pero me gusta que sea así [...], se pone a mi lado y no habla mucho, pero se queda a mi lado" (Sáez, Pinazo y Sánchez, 2007: 229).

Después de *estar juntos*, llega el *hacer juntos*, tan típico en cualquier acción intergeneracional planificada: "para hablar de intergeneracionalidad no basta con *estar juntos,* lo importante es *hacer y hacerse juntos* y que ese hacer vaya más allá de la mera interacción y pase a la relación" (Newman y Sánchez, 2007: 42). De estos *estar juntos*, *hacer y hacerse juntos,* surge uno de los posibles logros más relevantes de todo este esfuerzo a favor de la intergeneracionalidad: "Quizá, mirando al horizonte del medio y largo plazo, habría que hablar de *una sociedad para todas las generaciones*, o de *una sociedad intergeneracional*, que facilite las relaciones entre las personas, unas relaciones naturales, provocadas por el deseo de *estar-juntos* y *hacer-juntos* sus respectivos recorridos existenciales" (Sáez, Pinazo y Sánchez, 2007: 229).

Eso sí, hay que dejar constancia de una repetida constatación: el conocimiento que tenemos hasta la fecha acerca del impacto de los programas intergeneracionales es, por lo general, insuficiente para poder responder con total precisión a la pregunta que enmarca este apartado. Tras repasar a fondo hace unos años el estado de esta cuestión, la investigadora canadiense Valerie Kuehne concluía lo siguiente: "el resultado de los estudios [sobre la evaluación de los programas intergeneracionales] es que los hallazgos son por fuerza provisionales, las conclusiones están débilmente fundamentadas y las recomendaciones a quienes trabajan en la práctica, a otros investigadores y a los encargados de diseñar las políticas son ambiguas" (Kuehne: 2003: 146).

Una y otra vez aparecen llamadas al necesario aumento de la cantidad y, sobre todo, de la calidad de las evaluaciones de estos programas (Kuehne, 2005); sin embargo, hoy por hoy, las respuestas a esas llamadas son aún escasas. El trabajo intergeneracional tiene en las tareas de evaluación una clara asignatura pendiente. ¿Qué hacer al respecto? En primer lugar, seguir intentándolo: "La teoría y la práctica de la evaluación son importantes pero la única forma de aprender, realmente, es haciéndola. Cuanto más incorporemos la supervisión y la evaluación a la práctica cotidiana, más fácil será. También se convertirá en algo menos amenazante para las personas y se verá, simplemente, como otra herramienta para mejorar la práctica intergeneracional y compartir nuestros resultados con otros profesionales de la práctica intergeneracional"· (Bernard y Ellis, 2004: 6). En segundo lugar, buscar otras formas de evaluar lo que los programas intergeneracionales consiguen; nos referimos a formas más acordes con la naturaleza relacional de estos programas[3].

Ahora, tras este enmarque de la cuestión, pasamos a hacer la recopilación que anunciábamos antes. Según Pinazo y Kaplan (2007), que ya hicieron un ejercicio similar inspirándose en MacCallum *et al.* (2006), los programas intergeneracionales pueden lograr, en el ámbito extrafamiliar, cambios como los siguientes:

En las personas mayores:

- Cambios en el humor, aumento de la vitalidad.
- Mejora de la capacidad para hacer frente a la enfermedad física y mental.

[3] Aprovechamos para explicar a los lectores que esta Guía no incluye una sección dedicada a la evaluación dado que ya contamos con una obra monográfica, editada por el IMSERSO, sobre el tema (Sánchez, 2007b).

- Incremento en el sentimiento de valía personal.
- Oportunidades de aprender.
- Huida del aislamiento.
- Renovado aprecio por las propias experiencias de la vida pasada.
- Reintegración en la familia y en la vida comunitaria.
- Desarrollo de la amistad con gente más joven.
- Recepción de ayuda práctica en actividades, como compras o transporte.
- Dedicar tiempo a la gente joven y combatir los sentimientos de aislamiento.
- Incremento de la autoestima y de la motivación.
- Compartir experiencias y tener una audiencia que aprecia los logros.
- Respeto, honor y reconocimiento de su contribución a la comunidad.
- Aprender acerca de la gente joven.
- Desarrollo de habilidades, y en particular de habilidades sociales y uso de nuevas tecnologías.
- Transmitir tradiciones, cultura y lenguaje.
- Pasarlo bien e implicarse en actividades físicas.
- Exponerse a la diferencia.
- Ayudar a fortalecerse frente a la adversidad.

<u>En niños y jóvenes:</u>

- Incremento del sentimiento de valía, autoestima y confianza en uno mismo.
- Menor soledad y aislamiento.
- Tener acceso al apoyo de adultos durante momentos de dificultad.
- Aumento del sentimiento de responsabilidad social.
- Percepción más positiva de las personas mayores.
- Mayor conocimiento de la heterogeneidad de las personas mayores.
- Dotarse de habilidades prácticas.

- Mejora de los resultados en la escuela.
- Mejora de las habilidades lectoras.
- Menor implicación en actos violentos y menor uso de drogas.
- Estar más saludable.
- Aumento del optimismo.
- Fortalecerse frente a la adversidad.
- Incremento del sentido cívico y de la responsabilidad hacia la comunidad.
- Aprender sobre la historia y los orígenes y sobre las historias de los otros.
- Construir la propia historia de vida.
- Disfrute y alegría.
- Sentir respeto por los logros de los adultos.
- Recibir apoyo en la construcción de la propia carrera profesional.
- Actividades de ocio alternativo frente a los problemas, particularmente drogas, violencia y conducta antisocial.

¿Qué aportan las relaciones intergeneracionales familiares a sus miembros? (Lloyd, 2008):

a) transmisión de habilidades útiles para la vida;

b) transmisión de valores, códigos morales y normas sociales;

c) reproducción y transmisión de la cultura, la historia y la identidad;

d) prevención y reducción de los prejuicios y la discriminación en torno a la edad;

e) producción y mantenimiento de la solidaridad intergeneracional a nivel social, que resulta básica para preservar el contacto entre generaciones;

f) mantener la transmisión y los intercambios de conocimiento y valores entre las distintas generaciones.

En su guía sobre cómo desarrollar una acción intergeneracional Dupont y Letesson (2010: 88) también se preguntan qué es lo que pueden lograr quienes participan en un programa intergeneracional. Su respuesta la organizan en un cuadro que, por lo completo del mismo, pasamos a reproducir:

El encuentro con otras generaciones permite a las generaciones jóvenes...	El encuentro con otras generaciones permite a las generaciones intermedias...	El encuentro con otras generaciones permite a las generaciones mayores...	El encuentro con otras generaciones permite a cualquier generación...
Prepararse para crecer, para envejecer y también para morir.	Prepararse para envejecer, para morir, para construir una familia; acercarse a sus padres.	Ser productivas y activas; transmitir lo que han vivido, su historia.	Participar en la construcción de una sociedad más solidaria y tolerante.
Entrar en la historia humana y en su propia historia personal; construir su identidad personal.	Transmitir las experiencias de su vida y tomar el relevo con respecto a las experiencias de sus mayores.	Aprender sobre las nuevas tecnologías, nuevos conocimientos, familiarizarse con descubrimientos recientes.	Cambiar su mirada sobre los otros; abrir la mente.
Transmitir su realidad, su punto de vista sobre la vida.	Sentirse útiles; dar sentido a su vida.	Forjar nuevas relaciones interpersonales.	Mejorar las competencias relacionales, sociales, la comunicación.
Tomar conciencia de la herencia cultural e histórica, de las tradiciones; ofrecer referencias para comprender la historia.	Convertirse en ciudadanos activos y solidarios.	Romper el aislamiento y la soledad.	Estimular la autoestima y la construcción de la identidad.
Abrir la mente, estimular el aprendizaje de la vida, las relaciones humanas.	Introducir una dimensión intergeneracional en su trabajo.	Acercarse a sus nietos e hijos.	Aumentar la experiencia de vida, la madurez.

Un último ejemplo. Bressler, Henkin y Adler (2005) recopilan los siguientes beneficios, reconocidos, en la práctica, gracias a la realización de un programa intergeneracional:

Beneficios para las personas mayores:

- Mayor satisfacción con la vida.
- Menor aislamiento.
- Sentimiento de realización personal y de encontrar más sentido a la vida.
- Sentir que su conocimiento y experiencias son valorados por otras personas.
- Mantener relaciones significativas.
- Aprender nuevas habilidades y mejorar el conocimiento de la juventud.
- Sentirse apreciadas, queridas e implicadas en la comunidad.

Beneficios para niños y jóvenes:

- Mayor autoestima y aprecio de sí mismos.
- Mejoras en su comportamiento.

- Más implicación en las tareas escolares.
- Conseguir un sentido de continuidad en sus vidas.

Beneficios para las familias:

- Poder contar con sistemas de apoyo en los que confiar.
- Aumentar la probabilidad de que las familias, a pesar de sus problemas, puedan permanecer juntas.

Beneficios para barrios y comunidades:

- Un mayor aprecio y conciencia en torno a la herencia cultural, las tradiciones y la historia.
- Más colaboración entre organizaciones en asuntos comunitarios.
- Un compromiso más elevado de las personas como ciudadanos y miembros de una comunidad.

"El creciente interés por encontrar formas de integrar las actividades intergeneracionales en los sistemas de educación dominantes es alentador. No obstante, deberíamos avanzar con precaución. Por el lado positivo, existen grandes expectativas de que los programas intergeneracionales tendrán un impacto enorme y positivo en las vidas de los niños, jóvenes y mayores que participen en ellos. (...) Sin embargo, como el campo de los estudios intergeneracionales se encuentra todavía en sus inicios, no está claro si contamos con bastante información que pueda guiar nuestros esfuerzos dirigidos a desarrollar los programas. Aunque existe una abundante cantidad de información sobre cómo crear programas intergeneracionales, se han realizado pocos esfuerzos de calado para evaluar el impacto de estos programas."

Fuente: Kaplan, 2001: 5.

Dicho esto, finalizamos este apartado con una idea que conviene no olvidar: no debemos obsesionarnos con la búsqueda de ciertos impactos cada vez que pongamos en marcha un programa intergeneracional. Una cosa es establecer ciertos objetivos para el programa y otra bien distinta centrar el éxito del programa en el logro de esos objetivos. Como ya hemos dicho, conseguir que grupos generacionales se encuentren, estén juntos y vayan creando entre ellos nuevas relaciones, nuevos lazos, nuevos vínculos, puede justificar de por sí la realización de un programa intergeneracional. Lograr primero la naturalidad y la fluidez de las relaciones entre generaciones es una condición a priori necesaria para poder plantearnos más tarde impactos beneficiosos como los que acabamos de exponer.

3

Planificación e implementación de un programa intergeneracional

Hay muchas cosas a tener en cuenta a la hora de diseñar un programa intergeneracional. Debemos tomar decisiones acerca del enfoque del programa, su estructura, su duración, las organizaciones que estarán implicadas, los lugares donde se realizará, etc.

A continuación repasamos algunas de las preguntas básicas que deberían responderse antes de intentar comenzar un programa intergeneracional:

- ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos del programa?
- ¿Quiénes son los participantes y cómo serán reclutados y formados?
- ¿Qué actividades intergeneracionales se van a organizar?
- ¿Con qué otras entidades, organizaciones o personas clave deberíamos intentar contar en el programa como colaboradores?
- ¿Cómo evaluaremos el programa para tratar de que sus objetivos se cumplan?
- ¿Con qué financiación contará el programa?

En este capítulo destacaremos algunas de las cosas importantes a tener en cuenta al tratar de responder a esas cuestiones y a otras similares. Haremos sugerencias que están basadas fundamentalmente en las lecciones aprendidas por profesionales que han desarrollado y evaluado programas intergeneracionales.

El tono de nuestras orientaciones va más en la línea de un conjunto de cuestiones a tener en cuenta que en la de una serie de reglas que deben seguirse de forma obligatoria. ¿Por qué? Porque la planificación y realización de un programa intergeneracional es un proceso dinámico, que necesita adaptarse a las necesidades y a los recursos concretos existentes allí donde se vaya a realizar. Consideramos que la planificación e implementación de un programa intergeneracional es un proceso colaborativo que nos permite decidir qué estrategias de entre las existentes resultan más adecuadas y cómo transformarlas, si es necesario, para que realmente sirvan en la comunidad local que acoja el programa intergeneracional en cuestión.

3.1. DIEZ PRINCIPIOS PARA LA EFICAZ PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA INTERGENERACIONAL

3.1.1. Primer principio: establece con claridad lo que el programa trata de conseguir

Como suele suceder en cualquier tipo de programa, es necesario concretar unos objetivos generales y específicos claros, realistas y alcanzables. Estos objetivos pueden revisarse a medida que el programa se va ejecutando, pero resultan indispensables para ordenar el conjunto de tareas a llevar a cabo. Todo ello sin caer en la *objetivolatría*, es decir, en convertir a los objetivos en el ídolo bajo cuyo dictado todo sucede.

La tarea de redactar unos buenos objetivos para el programa no es fácil. Guion, Baugh y Marcus (sin fecha) dan algunas pistas concretas sobre las características que han de reunir unos objetivos de calidad. Según estos autores los objetivos de un programa deben ser:

- **Específicos:** Han de describir cambios concretos, a corto, medio o largo plazo, en la situación de partida.
- **Mensurables:** Deben indicar de forma expresa, con palabras o con cifras, el tipo, grado o cantidad de cambios esperados.
- **Significativos:** Los objetivos deben referirse a cuestiones realmente relevantes para los participantes en el programa y para la comunidad externa.
- **Asignados:** Con este término se quiere decir que los objetivos tienen que estar en relación con un o unos grupos específicos, bien delimitados, de modo que los objetivos formulados sólo sirvan para ese o esos grupos concretos.
- **Realistas:** Basados en un análisis honesto y real de la situación de partida y de las verdaderas posibilidades de cambio en las condiciones en que se desarrollará el programa.
- **Temporalizados**: Hay que saber en qué periodo de tiempo los objetivos son alcanzables, sea de forma parcial o total. No se trata tanto de establecer una fecha límite sino en tener una expectativa fundada sobre el momento en que deben producirse algunos de los cambios previstos por el programa.

3.1.2. Segundo principio: trata de reunir a las entidades más convenientes para la estrategia del programa

En general, todo programa intergeneracional necesita que varias entidades colaboren entre sí, en red, a modo de socios. La cuestión no es tanto la búsqueda de esas entidades sino decidir qué entidades poner en contacto con qué otras. Cuando menos, hay que intentar que las organizaciones elegidas tengan una visión similar en relación con la finalidad y la forma de funcionamiento del programa intergeneracional en cuestión.

Kaplan, Liu y Steinig (2005) han constatado que la constitución estratégica de una buena red de organizaciones implicadas es uno de los factores claves para el mantenimiento de un programa intergeneracional. ¿Qué características son más comunes en ese tipo de redes de entidades colaboradoras? En primer lugar, suele ocurrir que todas las organizaciones implicadas tienen objetivos complementarios. En segundo lugar, a menudo resulta conveniente, a veces, contar con múltiples entidades de modo que su pluralidad y diversidad enriquezcan el valor de las aportaciones al programa. Por último, hay que ser creativos a la hora de escoger nuevos socios: una organización que tenga una cultura interna distinta puede ayudarnos a pensar en dimensiones del programa que de otro modo nos pasarían inadvertidas.

En resumen, podemos decir que los buenos socios en un programa intergeneracional (Bressler, Henkin y Adler, 2005):

- Tienen acceso a los participantes y a los voluntarios del programa.
- Introducen perspectivas nuevas y variadas.
- Aumentan la capacidad del equipo del programa para realizar las tareas.
- Reducen la duplicidad de esfuerzos.
- Fortalecen la implicación y el compromiso comunitarios hacia el programa.
- Aumentan las oportunidades de conseguir financiación.

Desde otra óptica, Letteson y Dupont (2010) citan siete reglas fundamentales para que la relación entre las organizaciones implicadas en el programa intergeneracional funcione de forma eficaz:

1) Respetar el marco común tal y como se ha definido en el convenio de colaboración firmado.
2) Respetar a cada entidad asociada al programa: sus necesidades, expectativas y objetivos.
3) Valorar la aportación de cada organización y saber reconocerla.
4) Reciprocidad, de modo que si una entidad contribuye también se beneficie de las contribuciones de otras entidades de la red.
5) Confidencialidad, lo que facilitará que las organizaciones puedan compartir mejor sus saberes.
6) Transparencia acerca de todo lo que tiene que ver con el programa.
7) Evaluación continua tanto de la marcha del programa como del funcionamiento de la red de entidades que sostiene el programa.

Una vez que los socios estratégicos del programa han sido identificados y todos están de acuerdo en trabajar juntos, conviene formalizar la relación mediante un convenio en el que se especifiquen los objetivos del programa y los roles, responsabilidades y expectativas ligados a cada socio. Este tipo de compromisos organizacionales ayudan a que el programa intergeneracional tenga más posibilidades de mantenerse a largo plazo.

3.1.3. Tercer principio: conseguir apoyo interno y preparar al personal

Todas las personas que forman parte de una organización que está realizando un programa intergeneracional deberían conocer el programa, sus objetivos y su funcionamiento. Esto ayudará a que el personal de la organización apoye y se entusiasme con el programa, lo que resulta esencial para sus sostenibilidad a largo plazo. Además, que el personal esté familiarizado con el programa ayuda a evitar la pérdida de potenciales socios colaboradores o de personas participantes: imaginemos lo que pasaría si una persona mayor acude a un centro escolar a ofrecerse para ayudar y quien la recibe, a la entrada del colegio, por no conocer que se está haciendo un programa intergeneracional, le dice que allí no puede hacer nada.

Las maneras de informar al personal sobre el programa son múltiples, dependiendo de cada entidad: distribuir folletos, exponer fotografías, organizar reuniones informativas, invitar al personal a alguna de las sesiones del programa, etc. En cada caso hay que aplicar las estrategias más adecuadas.

Por último, y más allá de la información, se debería llegar a la formación, no sólo del personal directamente implicado en las acciones del programa intergeneracional –cosa, por otro lado, indispensable– sino de todo el personal de la organización; cuanto mejor preparado esté el personal y más familiarizado se encuentre con el programa, más adecuado será el contexto general en el que el programa se desarrollará. Introducir una cultura intergeneracional en una organización es un proceso que requiere tiempo porque supone un cambio y porque puede encontrarse con resistencias debidas a la tradición de trabajo en torno a una sola generación –como suele ser el caso de espacios como las escuelas infantiles, los centros de personas mayores o los clubs juveniles– existente en muchas de nuestras organizaciones y servicios.

3.1.4. Cuarto principio: implicar en el proceso de planificación del programa tanto a los actuales participantes como a otros potenciales

En este caso, la experiencia nos dice que cuantos más participantes podamos reunir antes de que el programa comience mayores serán su implicación y su motivación a lo largo del mismo.

A menudo, programas intergeneracionales iniciados con la mejor de las intenciones fracasan porque lo que las potenciales personas participantes necesitan y desean hacer no se corresponde con lo que el programa pretende. Para evitar esto es necesario que los participantes no se encuentren el programa ya hecho y atado, deben poder contribuir a perfilarlo.

Además, la participación de las personas en la fase de planificación del programa supone reconocer su derecho a elegir, de manera informada, en qué actividades desean implicarse y con qué grado de compromiso. Por tanto, incluso en las ocasiones en las que la participación es más rígida –como sucede, por ejemplo, cuando todos los niños de una clase se ven forzados a participar porque el centro escolar ha preparado un programa intergeneracional para ellos–, hay que promover al máximo que nadie se sienta utilizado u obligado sino que su participación sea producto del interés personal y de una sensación de pertenencia al programa. En el ejemplo anterior, la constitución de un comité de planificación compuesto por el maestro y algunos niños de la clase ayudaría a suscitar un sentimiento de responsabilidad y protagonismo hacia el programa intergeneracional, en lugar de uno de obligatoriedad y pasividad.

3.1.5. Quinto principio: preparar a los participantes antes de que el programa comience

Esta preparación se refiere, en primer lugar, a la orientación necesaria para que quienes tienen la intención de participar en el programa puedan saber realmente dónde se están metiendo y entiendan bien en qué va a consistir el programa. La orientación previa al arran-

que del programa, realizada en sesiones de trabajo con cada grupo generacional por separado, ha demostrado ser beneficiosa y cumplir con diversas funciones: permite que los participantes puedan expresar sus expectativas con respecto al programa y ofrece una oportunidad para una necesaria discusión acerca de cuáles son las actitudes que cada grupo generacional tiene hacia el otro o los otros con quienes interactuarán en el programa.

La investigación sobre estereotipos relacionados con la edad nos ha enseñado que esos estereotipos influyen en las personas a la hora de hacer juicios prematuros sobre quiénes encajan mejor o peor en otros grupos de edad, y que esos juicios pueden malograr la comunicación intergeneracional. En este sentido, las sesiones de orientación y formación previas al programa pueden ayudar a que los participantes sean conscientes de sus posibles tendencias a prejuzgar inadecuadamente o a no comprender a personas de otros grupos de edad.

No se trata tanto de que los participantes aprendan acerca de la variable edad sino de que caigan en la cuenta de cómo las experiencias por las que otras personas han atravesado a lo largo de sus vidas pueden explicar, mucho más que sus edades, los comportamientos y los puntos de vista que tienen. Entendemos más a una persona por la trayectoria que ha llevado a lo largo de su curso vital que por la edad que tiene en un momento concreto. Esta idea la ha sabido transmitir, de forma lapidaria, el profesor Edgar Morin al reconocer los siguiente: "Si me preguntaran '¿Qué edad tienes?', yo respondería: 'Tengo en mí todas las edades'" (Morin y Mamou, 2001: 167).

Quienes coordinan un programa intergeneracional deben hacer lo posible para que los participantes en el programa abran sus mentes a la hora de pensar y encontrarse con personas de otros grupos generacionales. ¿Cómo hacerlo? Reflexionando con ellos acerca de la variabilidad de las personas, tengan la edad que tengan, y demostrando que los estereotipos etarios no representan toda la realidad. En el fondo, la orientación y la formación deben ir dirigidas a poner encima de la mesa la siguiente idea: participar en un programa intergeneracional nos da la oportunidad de conocer y descubrir cómo son las personas de otras generaciones; si acudimos al programa cargados de prejuicios, nos perderemos ese descubrimiento, en el que se puede esconder lo más emocionante de la experiencia.

La orientación y la formación en el marco de un programa intergeneracional
1) **Orientación, por separado, a los potenciales participantes**; las entrevistas o las reuniones informativas suelen ser dos medios para realizar esta orientación.
2) **Orientación del personal de las entidades candidatas a implicarse en el programa.**
3) **Decisión definitiva acerca de qué personas participarán en el programa.**
4) **Formación, por separado, antes de que comience el programa**: aquí se puede incluir también parte del trabajo preliminar de planificación del programa intergeneracional.
5) **Primer encuentro de los participantes**: el éxito de este evento es fundamental de cara a sentar un precedente positivo de interacción entre los participantes.
6) **Formación conjunta de los participantes, antes de que comience el programa**: dependiendo del tipo de programa intergeneracional esta formación será necesaria o no. Por ejemplo, si un grupo de personas mayores va a acudir a una escuela infantil a ayudar en el cuidado de los bebés, es obvio que estos últimos no son candidatos a ninguna formación.
7) **Formación del personal que colaborará en el programa.**
8) **Formación continua de los participantes y del personal durante la ejecución del programa.**

3.1.6. Sexto principio: sintonizar con las necesidades y aspiraciones de los voluntarios

En muchos programas intergeneracionales es necesaria la participación de personas voluntarias, a las que hay que buscar, invitar, conocer, animar y mantener. Todo esto supone un importante desafío para quienes gestionan el programa. Hay que prestar mucha atención y apoyo a esas personas voluntarias. Por ejemplo, a la hora de buscarlas e invitarlas las personas mayores suelen acudir más cuando el mensaje que se les transmite es que su experiencia, su sabiduría y su talento son necesarios; pero si se trata de personas jóvenes, por lo general cuestiones como el aprendizaje de nuevas habilidades y la adquisición de experiencia laboral son razones atractivas para que participen. Sea como sea, no existen fórmulas mágicas; hay que saber comunicar cuál es la idea de arranque del programa y hay que prestar mucha atención a lo que las posibles personas voluntarias dicen que deseen o necesitan.

Con el fin de ayudar a pensar un poco más sobre estas cuestiones, recogemos a continuación una lista abierta de algunos factores clave en la motivación de los voluntarios (Bressler, Henkin y Adler, 2005):

- Los voluntarios quieren sentir que su aportación consigue de verdad que las cosas sean diferentes, que el trabajo que realizan es útil y que realmente supone una aportación valiosa allí donde lo hacen.
- Los voluntarios deseen poder elegir el tipo de papel a desempeñar y los horarios de trabajo; si flexibilizamos las posibles tareas a realizar y el momento de realizarlas, aumentaremos sus opciones de colaborar con el programa.
- Los voluntarios necesitan enfrentarse a retos que les resulten significativos pero no excesivos. Las entidades que les acogen deben prestar el apoyo necesario para que las personas voluntarias puedan acometer con éxito las tareas que se han comprometido a realizar porque estén bien ajustadas a sus capacidades.
- Los voluntarios también desean que su trabajo les proporcione oportunidades para divertirse y relacionarse con otras personas. Si somos capaces de que nuestros voluntarios se sientan un grupo y asuman que, como tal grupo, tienen objetivos comunes, aumentaremos sus posibilidades de éxito en el programa.
- Los voluntarios esperan que se aprecie y se reconozca, de algún modo, su labor.
- Algunos voluntarios quieren ir progresando en las tareas que desarrollan de modo que, con el tiempo, puedan ir profundizando en su experiencia. Por ello, las organizaciones en las que trabajan deben prever trayectorias de desarrollo para sus voluntarios.

3.1.7. Séptimo principio: diseñar actividades adecuadas desde el punto de vista del desarrollo de las personas

Este principio alude a la necesidad de tener en cuenta las competencias y las limitaciones concretas de las personas en virtud de su proceso de desarrollo. Si proponemos hacer a la

gente aquello que no puede, estaremos empujando el programa hacia el fracaso. Asimismo, hay que tener la habilidad de pensar en tareas que sean idóneas para los distintos grupos generacionales del programa. Por ejemplo, leer un libro de cuentos puede ser una actividad adecuada siempre y cuando nos aseguremos de que quienes van a realizarlo no tienen problemas con la lectura; ahora bien, cuidar unas plantas parece, en principio, una tarea al alcance de todas las generaciones. De nuevo, más que el ejemplo lo que vale es la regla de fondo: conocer a los participantes y, antes de proponer ninguna actividad, asegurarse de que es adecuada para sus capacidades.

En el proceso de realización del programa se pueden hacer cosas para que los niveles de competencia aumenten. Un ejemplo: si un grupo de adolescentes va a relacionarse con personas mayores que necesitan desplazarse en sillas de ruedas, es importante explicar antes a los adolescentes qué supone estar en una silla de ruedas y cómo manejarla llegado el caso.

Algunas reflexiones a la hora de planear actividades intergeneracionales con la participación de niños/as de Educación Infantil y personas mayores

- El objetivo de la actividad no es tanto conseguir un resultado final como aprovechar al máximo las posibilidades para que niños y mayores interactúen, se relacionen, entren en contacto; esto último (la interacción) es más importante que lo primero (el resultado).
- Hay que tratar de formular un objetivo (factible) para la actividad: "que niños y mayores se conozcan", "que estén juntos", "que hagan algo juntos", "que se comuniquen", o similar. Se empieza por el simple hecho de estar juntos para, poco a poco, ir a más y llegar a acostumbrarse a hacer cosas juntos.
- Prestar atención, antes de decidir lo que hacer, a cuáles son las habilidades, conocimientos, capacidades, gustos, etcétera, de los niños y las personas mayores que van a participar. Tratar de que la actividad suponga una experiencia placentera, que los participantes disfruten haciendo lo que van a hacer
- En cuanto al número de participantes, hay pros y contras: si sólo se cuenta con unas pocas personas, la interacción entre ellas será más intensa y los participantes se pueden prestar una atención más exclusiva; si el grupo es más grande nadie se queda fuera, pero hay que organizar la cosa muy bien para que todo el mundo haga algo y pueda sentir que realmente está dentro de la actividad. En cualquier caso conviene, sobre todo al principio de este tipo de prácticas, que los grupos no estén muy descompensados en número de modo que se perciba una situación de igualdad
- Intentar no organizar una actividad en la que, por ejemplo, los niños hagan algo para las personas mayores (que se limitan a observar) y ya está (o viceversa); tratar de que ambos (niños y personas mayores) hagan algo y, si es posible, que sea complementario (por ejemplo, unos cantan una parte de una canción y los otros la otra; unos le pasan a los otros las pinturas para que hagan un dibujo y, entre ambos, componer un *collage;* unos recortan y los otros pegan, etc.).
- Debemos ser muy flexibles durante el desarrollo de la actividad de modo que se vaya cambiando lo que sea necesario, siempre de cara al gran objetivo: que niños y personas mayores se diviertan y se sientan felices estando juntos.
- El espacio en el que la actividad va a suceder debe estar preparado para facilitar la interacción; incluso, algunas personas mayores y niños pueden ayudar a preparar el lugar donde se van a encontrar; si esto se puede realizar, ésta es una manera de anticipar la emoción y de sentirse parte de lo que va a suceder.
- Siempre, tras la actividad, los profesionales implicados en su organización y desarrollo deben hablar para hacer un balance y poder corregir las cosas de cara a hacerlo mejor en una próxima ocasión.
- Si se decide utilizar los cuentos como recurso central para el encuentro, hay que buscar la forma de que no se trate simplemente de que unos cuenten y otros escuchen; por ejemplo, si el cuento va nombrando ciertas acciones, los niños puedan ir haciéndolas al mismo tiempo (aplaudir, reír, saludar, saltar, ponerse de pie, etc.); esto supondrá darle vida al cuento y conectar la lectura y la escucha con el movimiento.
- Ejemplos de actividades intergeneracionales propuestas para grupos de personas mayores y niños en la etapa de Educación Infantil:
  - jugar al "veo veo" (en lugar de buscar un objeto en la sala, se pueden buscar partes de la indumentaria que lleven los niños y personas mayores; así, la atención se centra más en ellos);

- utilizar globos y jugar, en grupos, a pasárselos de unas a otros (personas mayores y niños) sin que el globo se caiga;
- niños y personas mayores (en parejas) realizan dibujos conjuntamente, o modelan algo en plastilina, o hacen un pequeño *collage* (en varios encuentros consecutivos).

- Conviene comenzar por algo sencillo, donde todos participen: música, canciones, cuentos o algún juego de grupo pueden valer.
- Es fundamental conseguir, sobre todo al principio, un tono festivo, de alegría y diversión; al final de cada sesión, hay que hacer hincapié en los aplausos y en los saludos (cariñosos y visibles) de despedida entre los participantes. A todos nos gusta que nos quieran y, por ello, las muestras de cariño son una de las mejores formas de comenzar una buena relación con otra persona.

3.1.8. Octavo principio: escoger actividades que se adecuen culturalmente

Todos los seres humanos contamos con ciertas normas culturales. Algunas de esas normas las tomamos de nuestro entorno pero otras son más personales. En cualquier caso, dichas normas han de ser tenidas en cuenta a la hora de planificar el programa intergeneracional. La forma en que entramos en contacto con otras personas, la manera de entender el uso del tiempo o el tipo de lenguaje que utilizamos dependiendo de la situación, son ejemplos de lo que decimos.

3.1.9. Noveno principio: proponer actividades que tengan que ver con los auténticos intereses de los participantes

En lugar de inventar las actividades a llevar a cabo, lo más apropiado es centrar el proceso de planificación de las actividades del programa en aquello que realmente interesa a quienes van a realizarlas. Una vez conocidos esos intereses, deberíamos buscar la mejor forma de incluirlos de algún modo en las actividades. No dejemos que actividades típicas, tradicionales, ya conocidas o que nos vienen más a mano, se acaben imponiendo frente a otras más adaptadas a las situaciones y a las personas concretas del programa en cuestión. Por ejemplo, aunque solemos decir que "a las personas mayores les gusta contar cuentos", no debemos dar por sentado que eso sucede con las personas mayores que han decidido incorporarse al programa. Y lo mismo se podría decir de quienes forman parte del resto de grupos generacionales. Demos a cada persona la oportunidad de expresarse y de hacer saber sus preferencias particulares a la hora de decidir lo que hacer en el encuentro intergeneracional.

3.1.10. Décimo principio: comenzar poco a poco, secuenciando el desarrollo progresivo del programa

Parece que los seres humanos necesitamos tiempo para familiarizarnos y sentirnos a gusto con los nuevos procesos y situaciones. Esta necesidad debe reflejarse en la planificación del programa intergeneracional. Si hablamos de la comunicación entre quienes participan en el programa, hay que dar tiempo para que, a partir del primer contacto –que puede consistir en un sencillo encuentro lúdico, festivo–, el ritmo de la relación vaya impulsando la comu-

nicación. Al principio es habitual que haya que romper el hielo dado el desconocimiento entre los grupos generacionales típico de los nuevos programas; sin embargo, paso a paso, de modo gradual, el contacto irá haciéndose más natural y la relación más relajada. Algo similar podríamos decir con respecto a las tareas a realizar por los participantes: comencemos por lo sencillo –un encuentro puntual– antes de plantearnos un programa continuado de mayor duración.

Ahora bien, comenzar poco a poco no quiere decir quedarse ahí siempre. Sabemos que el impacto de los programas intergeneracionales es mayor con el tiempo y, por tanto, la duración, la periodicidad y la intensidad de las interacciones deberían ir creciendo.

4

¿Qué es lo que tienen en común los programas intergeneracionales que mejor funcionan?

Antes de pasar a mostrar posibles respuestas a esta nueva pregunta nos parece necesario hacer un aviso de precaución: el hecho de que algunos factores se repitan entre programas intergeneracionales considerados exitosos no debería llevarnos a pensar que incorporando esos factores a nuestros programas el éxito también estará a nuestro alcance. No, la cosa es más complicada.

Cuando nos fijamos en qué prácticas llevadas a cabo por otras personas en otros lugares son buenas lo que estamos haciendo es recopilar información seleccionada con un criterio concreto: saber qué es lo que mejor funciona. En primer lugar, habría que preguntarse quién/es dicen que unas ciertas prácticas son mejores, es decir, qué fiabilidad tiene la fuente de la información. En segundo lugar, una vez que accedemos a saber qué es lo que nos dicen que funciona bien, nos queda entonces la parte más interesante de la tarea: decidir cómo vamos a interpretar dicha información de cara al proceso –complejo– de aprendizaje que nos pueda llevar finalmente a mejorar nuestros propios programas intergeneracionales. Dicho en pocas palabras, y haciendo alusión a uno de los ejercicios más utilizados cuando escribimos mediante un procesador de textos: la función de *copiar y pegar* no sirve en este caso. Hace falta hacer un trabajo inteligente de incorporación de nuestros aprendizajes acerca de cómo hacer las cosas mejor.

En ese proceso de incorporación hay que prestar mucha atención a las diferencias culturales –en el sentido amplio del término, cultura se refiere a todo tipo de material (conocimiento, creencias, valores, objetos, técnicas, representaciones, etc.) utilizado para orientarnos en nuestras vidas cotidianas– existentes entre el contexto original de planificación y ejecución de un programa intergeneracional que funciona bien y el contexto en el cual pretendemos llevar a cabo nuestro programa. Si no somos capaces de entender las claves por las que un programa intergeneracional de éxito se enlaza con su contexto cultural, no podremos analizar cómo ese programa gestiona la diversidad y las diferencias entre generaciones y, por tanto, no seremos capaces de sacar partido a ese aprendizaje para la mejora de nuestras propias prácticas intergeneracionales.

En principio, en cada lugar existen diversas formas de relacionarse, de actuar, de hablar, de hacer, y distintos escenarios institucionales que también marcan pautas orientadoras de las prácticas culturales; y, en medio de todo esto, se sitúan los programas intergeneracionales, con configuraciones distintas y complejas que un buen gestor de programas intergeneracionales debe tratar de entender.

Por ejemplo, el Centro para el Aprendizaje Intergeneracional de la Universidad de Temple, en Filadelfia (Estados Unidos), ha concluido que son cinco las claves que parecen repetirse en los programas intergeneracionales que mejor funcionan; han llamado a estos cinco elementos "las 5 **R**s", que han formulado del modo siguiente (Bressler, Henkin y Adler, 2005):

- **R**oles, claramente definidos y significativos para todos los participantes.
- **R**elaciones, intencionadamente fomentadas para que los participantes creen entre sí vínculos emotivos, de apoyo y confianza.
- **R**eciprocidad entre los grupos generacionales implicados: todos deben experimentar que, en el marco del programa, dan algo y reciben algo.

- **R**econocimiento continuado y expreso de las contribuciones que hacen los grupos generacionales.
- Capacidad de **R**espuesta a las necesidades reales de la comunidad dentro de la cual el programa se realiza.

Como vemos, esta propuesta está cargada de claves culturales que necesitaríamos desentrañar para entender el sentido que tienen dentro del diverso entramado de prácticas de la sociedad norteamericana. Preguntas como qué es considerado un rol significativo, qué tipo de relaciones llevan aparejados apoyo y confianza, en qué condiciones se entiende como conveniente la reciprocidad, qué se considera un buen reconocimiento y por qué o qué sentido se tiene de lo comunitario, ejemplifican cuestiones que es necesario abordar para trasladar la validez de las conclusiones.

No obstante, es interesante conocer cómo otras personas han llegado a la conclusión de qué es lo que debe tener un programa intergeneracional para funcionar bien.

En esta línea, Springate, Atkinson y Martin han realizado dos trabajos, en el Reino Unido, en los que han tratado de llegar a algunas conclusiones, a partir de un análisis de la literatura sobre programas intergeneracionales y de un estudio de casos. En el primero de esos trabajos, tras examinar treinta y una fuentes distintas sobre la cuestión, concretaron en seis las claves para el éxito de un programa intergeneracional (Springate, Atkinson y Martin, 2008: 17):

1) Sostenibilidad:
   - Enfoque a largo plazo.
   - Financiación.
   - Seguimiento y evaluación.
2) Personal:
   - Habilidades y formación.
   - Compromiso y entusiasmo.
   - Tiempo y disponibilidad.
   - Estabilidad.
3) Actividades:
   - Conformadas por los participantes.
   - Participativas.
   - Variadas y diversas.
   - Centradas en desarrollar las relaciones.

4) Participantes:

   - Preparación.
   - Características de las personas mayores voluntarias.
   - Conseguir beneficios mutuos.

5) Organización:

   - Planificación.
   - Calendario y temporalización.
   - Transporte adecuado para los desplazamientos necesarios.

6) Redes:

   - Implicación estratégica.
   - Relaciones operativas entre las entidades.

Dos años más tarde, estos mismos autores, a partir de un análisis pormenorizado de cinco casos, reelaboraron el listado anterior y propusieron las siguientes siete características de los programas intergeneracionales eficaces (Martin, Springate y Atkinson, 2010: 33-34):

1) Captación y selección de las personas mayores:

   - Ser proactivo al tratar de implicar a las personas mayores, especialmente a los hombres, a través de grupos comunitarios.
   - Proporcionar a las personas mayores información precisa para que puedan tomar una decisión informada sobre su participación en el programa.
   - Reunirse con las personas mayores antes y seleccionar a voluntarios apropiados.
   - Asegurar que la proporción de personas mayores con respecto a la de jóvenes sea de uno a uno.
   - Si es posible, conseguir que los jóvenes trabajen con un grupo estable de personas mayores.
   - Tratar de que las personas mayores se comprometan, desde el principio, a acudir a todas las sesiones.
   - Emparejar a las personas mayores y jóvenes con los mismos intereses.

2) Preparación de los participantes:

   - Comprender cuáles son las necesidades de los participantes es algo vital para tener éxito con el programa.
   - Las sesiones de preparación posibilitan que los gestores conozcan a los participantes y evalúen sus necesidades.

- Las sesiones de preparación aseguran que los participantes sepan lo que se espera de ellos.
- Orientar a las personas mayores sobre cómo trabajar con jóvenes.
- Integrar a las personas mayores en el trabajo intergeneracional de forma gradual.
- Conseguir que los participantes que ya están en el programa den su apoyo a los que se vayan incorporando.
- Ciertos grupos podrían necesitar más preparación que otros.
- La preparación puede involucrar a los jóvenes en el proceso de dar forma a las actividades que se realizarán.

3) Actividades:

- Hay que tener en cuenta las necesidades de jóvenes y personas mayores.
- Si se va a colaborar con un centro escolar, hay que adaptar las actividades al currículum del centro.
- Asegurarse de que las actividades están basadas en intereses mutuos, compartidos por los participantes.
- Los jóvenes en especial necesitan contar con un interés específico y con conocimientos que puedan realmente aportar al programa.
- Implicar a los participantes en la planificación y diseño de las actividades.
- Las actividades deben ser interactivas y permitir que los jóvenes puedan mostrar lo mejor de sí mismos.
- Utilizar sesiones para romper el hielo inicial y ayudar a que jóvenes y personas mayores se puedan conocer.
- Concretar cuál será el producto tangible final del programa y celebrar los logros que se vayan consiguiendo.

4) Ejecución:

- Asegurarse de que los gestores del programa tienen las habilidades necesarias para trabajar con personas jóvenes y mayores.
- La pasión de los gestores del programa puede ser un factor clave para el éxito del mismo.
- Cuando suceda algún incidente entre los participantes, utilizar un enfoque práctico que permita prestar atención a los errores que unos y otros participantes hayan cometido.
- Establecer desde el principio un código de conducta y contar con unas claras reglas básicas de funcionamiento.

- Asegurarse de que haya una alta proporción de personal en relación al número de participantes.

5) Organización y logística:

- Dedicar el tiempo necesario a la planificación y organización del programa.
- Conseguir que el número y la duración de las sesiones sean los apropiados.
- Asegurarse de que jóvenes y mayores están familiarizados con el lugar utilizado para las actividades, es decir, que se trata de un lugar neutral en el que un grupo no tenga preeminencia sobre el otro.
- Hacer lo posible para que las personas mayores se sientan acogidas e integradas en el escenario del programa.
- Debe haber un servicio de transporte adecuado, sobre todo para las personas mayores.
- Tener en cuenta aspectos relacionados con la salud y la seguridad.

6) El trabajo en red entre entidades colaboradoras:

- Contar con un paladín del trabajo intergeneracional, alguien que sirva de motor de cara al éxito del programa.
- La buena colaboración entre entidades añade valor al programa e incorpora las habilidades de más personas.
- Si las entidades colaboradoras se entusiasman con el programa, contagiarán su entusiasmo a terceros.
- Trabajar con las entidades con antelación para construir una buena relación entre ellas.
- Si se trabaja con escuelas u otras organizaciones hay que asegurarse de que el trabajo intergeneracional forma parte de su idiosincrasia.
- Dar visibilidad a la colaboración entre entidades puede servir de modelo que inspire a los participantes a colaborar mejor.

7) Financiación y sostenibilidad:

- Contar con la financiación necesaria.
- Valorar con realismo lo que se puede conseguir con la financiación y los recursos disponibles.
- En la medida en que sea posible, hay que intentar que las actividades intergeneracionales se conviertan en una dimensión integral de la vida de las personas y entidades, lo que ayudará a la sostenibilidad del programa.

- Implicar a las entidades colaboradoras en la sostenibilidad del programa.
- Que la primera sesión del programa salga bien es algo de gran ayuda para la continuidad del programa.
- El seguimiento y la evaluación pueden conducir a que, en el futuro, el programa vaya mejorando al apoyarse en lo que mejor funciona.
- El seguimiento y la evaluación pueden permitir que el éxito del programa sea compartido con otras personas o entidades.

En este caso tenemos la suerte de poder contar con un análisis similar al anterior, que fue realizado en el Reino Unido, y contextualizado en nuestro país. Gracias al proyecto de investigación INTERGEN, al que ya nos hemos referido más arriba (Sánchez, Díaz, López, Pinazo y Sáez, 2008), los gestores –llamados a veces coordinadores– de 30 programas intergeneracionales en marcha en España pudieron expresar cuáles creían, a partir de su propia experiencia, que eran los factores indispensables que debería reunir un buen programa intergeneracional. Sus respuestas se concretaron en los trece factores siguientes, que aparecen ilustrados con las palabras en cursiva de los propios gestores aludiendo a cada uno de los factores:

1) Gestión y planificación

Se trata de acciones intencionadas que necesitan de una adecuada gestión y coordinación de recursos humanos y materiales, sin los cuales resultaría difícil alcanzar unos fines concretos. Varios son los coordinadores que así lo entienden:

"*Empezamos con una planificación, evaluación del programa del año anterior, presentación del nuevo programa a la Junta, y a partir de ahí, contacto con las Universidades Populares. Después reuniones por zonas. A partir de ahí, entre todos, se diseña un poco lo que se pretende hacer.*"

"Nos reunimos las técnicos más implicadas y planteamos la actividad, sus objetivos y metodologías, dónde hacer la actividad, qué personas son más adecuadas para que participen y ver luego cómo reaccionan los mayores ante esto."

"Las actividades y prácticas están organizadas bajo un criterio, bajo un punto de vista que, normalmente, tiene que ser el que nos demanda el objetivo a conseguir. Tiene que haber organización, articulación…Desde el principio planificamos todo. Las actividades que se plantean no surgen de manera espontánea sino que han sido previamente diseñadas y meditadas. Sabemos perfectamente qué tareas realizará cada uno de nosotros mientras se están realizando las actividades."

"Planificar las cosas, hacerlas paso a paso y fijar unos objetivos es lo que te marca el camino a seguir y te ayuda a no perderte."

"Antes se planifican los grupos, es lo más costoso, concretar las fechas, colocar el espacio, el diseño de los juegos…"

"El trabajo previo lo haces en octubre y ya empiezas a hablar con ellos y a dar ideas, y haces un pequeño guión; entonces tú ya sabes que del 10 a 20 de noviembre, más o menos, ya tienes un grupo de personas que quieren participar en este programa y ya tienen unas ideas."

"La organización de las actividades en sí, empezar con la reunión esa sólo con los mayores fue el principio de todo, así conocías qué es lo que querían los mayores, qué es lo que podían aportar, veías cuál era la idea que tenían los mayores. Que todo se ha coordinado comúnmente con todos los que han participado."

2) Participantes de varias generaciones

En los programas intergeneracionales deben participar personas de diferentes edades (niños, jóvenes, adultos y/o personas mayores), con la intención de crear un espacio de actividades que compartan personas que pertenecen a distintas generaciones:

"*El objetivo es posibilitar las relaciones intergeneracionales invitando a participar a mayores y jóvenes en diversas actividades."*

Cabe destacar la gran importancia que tienen en este cometido las generaciones intermedias como facilitadoras de la práctica intergeneracional o como beneficiarias de la misma:

"...lo que en un principio se veía era la importancia de implantar programas de animación a la lectura..., pero luego, dentro de la familia, se vio la necesidad de acercar la población infantil a la biblioteca a través de su familia y que fomente su uso periódico, y para ello hubo que formar también a la familia, y la familia está formándose a través de los niños..."

"Intentamos que participen generaciones intermedias, que al fin y al cabo también sería intercambio intergeneracional..., serían actividades donde las tres generaciones se enriquecerían..."

3) Beneficios para los participantes

Todos los participantes implicados en el programa intergeneracional deben obtener mejoras y cambios positivos gracias a su implicación en el mismo:

"Estoy aquí para colaborar en la actividad y estar con los niños. Creo que hay que tener el tiempo ocupado e implicarse en todas las actividades que uno pueda. Y en estos programas me encanta participar por eso: por los contactos que tengo con los niños."

"A los mayores, las actividades con gente de otras edades les enriquecen mucho..., la intergeneracionalidad la tomamos como una herramienta para conseguir mantener al mayor activo."

"Nos contaban charlas. Hacíamos juegos. Nos contaban cosas de antes... Nos hablaban de los viajes que hacían para trabajar y luego de tener un trabajo y una casa iban a por sus mujeres e hijos. La mayoría eran de Andalucía y se traían en el tren las camas y los colchones... eran de paja... También nos contaron que cuando iban a la escuela separaban a chicos y chicas... Nos enseñaron juegos y a mí me gustaron todos porque eran muy divertidos todos."

"Yo estaba que no podía ir sola a ningún sitio. No podía hablar con nadie y venir aquí me hizo volver a ser yo y estoy muy contenta."

"A mí sí..., a mí me parece que sí también porque te distraes, te despejas más.... Yo es por eso, porque a veces hasta las tres estoy sola muchas veces y estar allí dos horas con los niños te sirve para tener más energía y todo."

"Aunque ellos no se den cuenta ahora, a lo mejor alguna vez piensan que alguien ha hecho algo por ellos."

"Cuando te comunicas con los demás eres la persona más feliz del mundo."

4) Intercambio

Todos los participantes deben de tener la experiencia de dar a y recibir de personas que no pertenecen a su grupo de edad y que participan en el programa intergeneracional:

"La lógica del programa es que la recompensa sea el intercambio en sí y que no hay que dar unos y recibir otros sino dar y recibir todos."

"Para ser intergeneracional debe de haber un intercambio de formación, de información, de ocupación del tiempo entre gente mayor y gente de otras generaciones."

5) Capacidad de repuesta a necesidades de la comunidad

Estos programas deben ir dirigidos a satisfacer necesidades reales que hayan sido identificadas en el contexto o comunidad en la que se van a llevar a cabo:

"Esta práctica está diseñada pensando en la población que tenemos, en las características del municipio, algo muy bueno porque la práctica nace según las deficiencias que existen... si fuera una práctica copiada de otro municipio, pues igual no resultaba tan efectiva."

"Por eso te digo que cuando se piensa en un servicio a la comunidad hay que tener en cuenta el interés del sujeto y su motivación personal porque si no vas a tener a alguien forzado en un programa intergeneracional. Si el programa no tiene interés para él no tiene sentido que participe."

"La intergeneracionalidad se introdujo en el proyecto por 'necesidad', tenía muchos jóvenes a los que atender, querían poner en marcha un nuevo taller de madera..., no tenían presupuesto para el personal, así que buscamos algunos monitores voluntarios entre personas mayores dispuestas; así llegó la primera persona mayor."

6) Trabajo en red

Para poner en marcha un programa intergeneracional resulta crucial crear una red de organizaciones e instituciones que trabajen con personas de diferentes edades (colegios, centros juveniles, centros de personas mayores...):

"Dos entidades de Andorra trabajaban dos proyectos muy parecidos..., se nos pidió coordinación..., entonces nos dimos cuenta de que teníamos que ir en conjunto. La Cruz Roja tenía actividades, el Servicio Social tenía actividades, el Hogar, la Residencia..., todos tenían actividades pero no estaban en conjunto, estaban individuales."

"La estructura de red que tenemos facilita mucho las cosas."

"Estamos llevando a cabo este programa y también estamos haciendo para los mayores un taller de la risa, gracias a que hemos conectado muy bien y hemos podido trabajar juntas. Por eso, yo creo que lo importante es que los equipos multidisciplinares trabajen bien."

"...habrá que ir a Bienestar Social. Se fueron subsanando, viendo, creando las condiciones... Hablamos con Deporte y Juventud, hablamos con Cruz Roja, hablamos con la Fundación Caja Navarra para cosas de monitoras. Pensamos que con el personal que teníamos sería suficiente porque como son profesionales nos valdría, pero luego pensamos que nosotros cuidamos a 180 personas, ¿por qué no que venga alguien y que nos eche una mano? Y que sepa de niños."

7) Institucionalización

Para dar un mayor grado de formalización al programa se precisa normalizar las actividades intergeneracionales dentro del contexto o comunidad donde se llevan a cabo:

"Sí, lo comentamos y por el Consejo Escolar también fue aprobado como una actividad complementaria y lo dejamos ahí abierto para otras nuevas ocasiones, para otros cursos. Este año ya no se ha hecho pero como os habéis puesto en contacto con nosotros vamos a ver qué otras cosas podemos hacer con los abuelos porque ellos mismos nos han dicho que quieren seguir."

8) Continuidad temporal

Si se trata de un programa que demanda una actuación a largo plazo y que, además, cuenta con el apoyo de las personas implicadas (participantes y personal), las posibilidades de éxito aumentan considerablemente:

"... Tenemos intención de continuar... no sólo intención, sino obligación. No sólo por el convenio sino por la planificación sectorial de personas mayores que estará hasta 2009 y que después seguro que se sigue... Además, en estos momentos se está realizando el plan estratégico de la Universidad... y se está trabajando la línea de lo social, y dentro de lo social, lo que tenga que ver con lo intergeneracional... lo cual nos obliga a continuar con esta línea."

"Tiene que haber continuidad, tienen que verse los defectos...hace falta tiempo, porque con el tiempo se va creando complicidad entre ellos."

"Sería interesante compartir un huerto con los mayores porque cuando la relación se está afianzando es cuando ya empezamos a saber más cosas y entonces los vemos menos."

"Las experiencias en la escuela se deberían de llevar a cabo con más continuidad y estudiar lo que se consigue con estas experiencias."

"Y pensamos, esto ha salido bien, esto hay que repetirlo. Es como si fuésemos sembrando para el futuro. Y no sé que pasará con estos niños, y desde luego, no tengo que ser tan atrevido como para pensar que pasado mañana, cuando sean adultos, el hecho de haber estado en este campamento les va a cambiar, pero bueno, si se va sembrando y se va creando ese entorno, pasado mañana en vez de un centro habrá 36 y, dentro de poco, a lo mejor establecemos un convenio para que todos los años alguien venga, y veinte años más tarde, quién sabe, eso ya se ha sembrado...".

9) Financiación

Para que un programa intergeneracional sea viable económicamente se planifican todos los ingresos necesarios para cubrir los gastos que se producirán en todas las fases de la ejecu-

ción del programa. Hay que contar con potenciales financiadores que puedan llegar a cubrir, al menos, parte de estos gastos:

"Dentro de la empresa equis nunca nos habíamos dirigido al colectivo específico de gente mayor, siempre había sido a niños, adolescentes... Entonces ya teníamos la idea de hacer un proyecto dirigido a gente mayor, pero al ser una empresa privada necesitábamos tener un cliente que nos lo pagara. Entonces nos vino la Fundación Y, que quería hacer un proyecto... de hábitos saludables y que preferían hacerlo con gente mayor."

"Nos viene financiando desde la Consejería de Igualdad y Empleo..., con este apoyo hay cierta seguridad sobre la sostenibilidad de la práctica intergeneracional."

En algunos casos, al menos parte de la financiación la aporta la propia institución que decide poner en marcha el programa intergeneracional:

"La mayoría de los recursos proceden de la propia Residencia."

"Dentro del convenio siempre ha habido financiación. La financiación ha sido exclusivamente para la contratación de técnicos y para la elaboración de material de difusión. Esta financiación la da la Junta de Castilla y León y la Universidad pone las infraestructuras, el despacho, el aparataje."

No obstante, se pueden hacer actividades intergeneracionales con pocos recursos o sin contar con recursos financieros, aunque en la mayoría de los casos se convierten en iniciativas ocasionales y no duraderas en el tiempo:

"Somos conscientes también de que los recursos económicos son limitados y por ello, a pesar de nuestras ambiciones, sólo llevamos a cabo el número de programas que sean viables."

"Si no tenemos financiación es muy difícil que sea sostenible en el tiempo..., supone un desgaste muy grande, entonces, si no tenemos financiación para ponerlo en marcha es muy complicado. Sí que es factible, y de hecho mantenemos algunas de la cosas, de las iniciativas que han surgido del propio proyecto. Se mantiene con nuestro apoyo y con nuestro fomento. Pero volverla a realizar con una población de estas características, de esta envergadura, con mucha gente que podría incluso incluirse de una manera novedosa en este proyecto..., necesitaríamos financiación ..."

10) Orientación y formación de los participantes

La orientación y la formación dirigidas a los participantes en el programa intergeneracional se presentan como dos buenas condiciones para su éxito. La orientación es una tarea previa a la formación que consiste en informar sobre el tipo de programa que se pretende llevar a cabo para que los participantes puedan decidir definitivamente si les interesa o no participar:

"Primero tienes que formarlos y tienes que sensibilizarlos porque si no van a acudir buscando algo que a lo mejor no encuentran dentro de ese grupo..., que el grupo sepa a lo que va y qué es lo que va a obtener."

"En cuanto al diseño creo que lo que se ha hecho bien es hacer información, hacer unos talleres de formación, hacer un compromiso, normas de comportamiento y actitudes, trabajamos mucho el respeto..., esa parte fue muy necesaria..., nos facilitó que las cosas fueran bien."

"En este programa realizan actividades de formación para trabajar en equipo, cuestión que consideramos de vital importancia de cara a las actividades que realizan como voluntarios en la Residencia."

Por su parte, con la formación conseguimos que los participantes adquieran las competencias necesarias a fin de que sepan qué actividades van a realizar y estén preparados para tener una experiencia positiva:

"En estas reuniones nos hemos dado cuenta de lo importante que es 'el antes', pues la preparación previa antes de llevar a cabo la actividad nos asegura mayor éxito en el programa.... Normalmente proponemos una temática... y la trabajamos en grupo. De este modo, cuando llega la hora de ir a la escuela los mayores están mucho más seguros y la actividad les genera mucha más satisfacción."

"El trabajo previo fue muy beneficioso. Donde hubo trabajo previo lo notamos. Los maestros habían tratado el vocabulario minero con los chavales y eso hacía que nosotros percibiésemos la receptividad por parte de ellos."

11) Evaluación

Cualquier iniciativa intergeneracional debe dotarse, desde el principio, de una estrategia y de instrumentos adecuados para su evaluación, atendiendo siempre a los fines que persiga esa evaluación:

"Si bien es cierto que no lo evaluamos por escrito, sí llevamos a cabo una vez por semana reuniones en las que se sacan a la luz aquellos aspectos que están o que no están funcionando, las dificultades con las que contamos, etc. Todo el equipo técnico que trabaja en los Programas Intergeneracionales se reúne una vez por semana para hablar de diversos aspectos."

"Hay dos o tres personas que se encargan de ver ese día los posibles fallos. Los traen por escrito, se ponen en común y después los valoramos. Después de la valoración se para toda una semana y a partir de enero comenzamos a reunirnos otra vez con los vecinos para ver qué iniciativas tienen."

"Pasamos un cuestionario a los voluntarios y hacemos una valoración. Con los residentes la tarea se complica y por ello preferimos hacerles las preguntas de forma oral y de manera más general...; a los voluntarios les pedimos que realicen un diario en el que plasmen día a día lo que van sintiendo durante su estancia en el centro... Todas las mañanas hay reuniones de evaluación con ánimo de llevar a cabo una valoración sistemática y continua. En estas actividades se evalúan las actividades que se hicieron el día anterior y se proponen cosas para su mejora."

"Entre nosotros, dentro de nuestro ritmo de trabajo cotidiano..., tenemos nuestros momentos de evaluación, de reuniones de equipo..., tanto anteriormente en las fases de realización del proyecto, en los momentos más relevantes, como posteriormente al mismo, y ahí evaluamos,

juzgamos, analizamos y ahí pues tenemos nuestro momento de empujarnos, de motivarnos de echarnos un cable..."

12) Implicación de los participantes en la planificación de las actividades

Todos los participantes en el programa deben tener asignados un papel o una tarea concreta que desempeñar. Esta asignación es crucial para que los participantes puedan sentirse implicados y útiles en el programa:

"El papel fundamental lo llevaron los prejubilados, eran la pieza clave de coordinación al unir la labor del centro social, la labor de Consejería, la labor de los centros escolares. No te puedes imaginar hasta qué punto los prejubilados traían ellos y manejaban la información..., fue un equipo muy bueno, muy cohesionado..., unos compañeros convencían a otros, te traían a compañeros que eran prejubilados y cumplían el requisito."

"Y los voluntarios... es muy importante que tengan una conexión previa con la solidaridad, que tengan una inquietud y una búsqueda..., otra cosa es su nivel de madurez, ganas de aprender y flexibilidad mental y personal."

"La forma de trabajar es proponerles actividades para que ellos vean que el mayor puede tomar decisiones, que hay que tener en cuenta al mayor y al joven. Que no hay que hacer actividades exclusivamente para mayores o exclusivamente para jóvenes..., que participen desde el principio, que ellos sean los diseñadores de sus propias actividades..., que ellos sepan que están ahí."

"Primero vienen monitoras a enseñarnos a hacer las cosas y después nosotros las montamos."

13) Existencia de profesionales

Además de los participantes, el programa seguramente tenga la necesidad de implicar personal de muy distinto tipo (maestros, responsables de Centros de Mayores, monitores...). Estos profesionales pueden ser costeados a cargo del programa o bien aportar su apoyo de forma gratuita:

"*La práctica, desde el papel, lo coordinamos la directora y yo. Pero también hablamos de 30 profesores colaboradores que coordinan o apoyan en su campo su práctica en concreto. Y cuando hablamos de colaboración con centros de personas mayores, hablamos de directores y trabajadores sociales del centro de las cuatro provincias... entonces hablamos de otros 30 ó 40 profesionales que están colaborando... entonces, aunque la coordinación sea desde aquí, la colaboración está en torno a 50 profesionales de la Universidad y del sector de las personas mayores que apoyan la práctica."*

"... las monitoras colaboran mucho en el programa a pesar de no estar en el diseño, en la elaboración y en la puesta en marcha del mismo... Aunque la figura de estas monitoras no esté establecida, su trabajo ayuda a que los programas se puedan desarrollar."

Esperamos que toda la información incluida en este apartado pueda inspirar a quienes realicen la necesaria tarea de analizar, para cada programa intergeneracional concreto, cuáles son las claves para su buen funcionamiento.

4.1. DIFICULTADES Y METADURAS DE PATA: APRENDIENDO DE LOS ERRORES

En el campo intergeneracional, como sucede en cualquier otro ámbito, se cometen errores a la hora de planificar y ejecutar un programa. Sin embargo, es común que las descripciones de los programas se centren en lo que ha salido bien y dejen de lado los fracasos y dificultades; tendemos a ser poco autocríticos con el trabajo intergeneracional que realizamos. Y eso no nos ayuda a mejorarlo.

Tomando como concepto de buena práctica aquélla que también incluye la reflexión sobre los errores y fracasos para aprender de ellos, dos investigadores norteamericanos (Kaplan y Rosebrook, 2001) sondearon a personas del campo intergeneracional pidiéndoles que, de forma sincera, les hicieran saber cuáles habían sido sus meteduras de pata más importantes en el proceso de planificación y ejecución de un programa intergeneracional. A partir de las respuestas recibidas, elaboraron el siguiente listado:

- **Errores a la hora de reunir al grupo de entidades sostenedoras del programa**: Elegir a organizaciones que no eran las adecuadas, no haber expuesto con claridad las respectivas funciones y responsabilidades, haber pasado por alto una revisión de lo que cada organización entendía al utilizar términos como intercambio, interacción, colaboración o compartir.
- **Dificultades durante la búsqueda de los participantes**: Campañas de captación inadecuadas, no anticiparse a los posibles problemas que se podían haber presentado, falta de respuesta.
- **Problemas durante las tareas de orientación y formación de los participantes**: El personal no tuvo lo suficiente sensibilidad como para tomar en consideración las necesidades y expectativas de los participantes, las expectativas sobre el papel de los participantes eran contradictorias, falta de interés o reacciones inesperadas de los participantes al conocer las actividades previstas en el programa.
- **Incapacidad para conseguir la financiación necesaria**.
- **Escoger actividades que no eran apropiadas para las capacidades y limitaciones de los participantes**.
- **Problemas de espacio físico**: Los lugares elegidos para realizar las actividades no reunían las condiciones necesarias (mala insonorización, mobiliario inadecuado, acceso difícil, etc.).
- **Obstáculos relacionados con las dinámicas comunicativas**: Conflictos y falta de entendimiento entre participantes, personal y gestores del programa; falta de respeto hacia las pautas culturales de cada grupo, reacciones desconcertantes de niños y personas mayores.
- **Escasa participación**: Los participantes que se habían comprometido no aparecen y las actividades del programa se ponen en serio riesgo.

- **Mala planificación de actividades:** Comenzadas y finalizadas de forma abrupta, sin cuidar las necesarias transiciones entre unas y otras.
- **Falta de claridad sobre cuáles son los objetivos del programa y qué necesidades son las que se intenta satisfacer**.
- **Errores en el proceso de evaluación:** Debidos a una selección inapropiada de los instrumentos de recogida de información, a malentendidos entre los implicados en la evaluación o al temor de los participantes del programa a ser evaluados.
- **Incorrecta publicidad del programa:** Desaprovechamiento de oportunidades para el reconocimiento explícito del trabajo de los voluntarios y de las entidades colaboradoras.
- **Uso inadecuado del lenguaje:** Dando pie al empleo de términos despectivos tales como "viejales", "carroza", "niñatos" u otros similares.
- **Problemas de logística:** Dificultades en los desplazamientos, fallos informáticos.

Para ofrecer otros puntos de vista más cercanos sobre el mismo tema, citamos a continuación tres reflexiones de miembros de la Red Intergeneracional del IMSERSO acerca de los errores que no se deben cometer en la planificación y ejecución de un programa intergeneracional:

- *No se ha de improvisar con los objetivos: se ha de conocer de antemano qué es lo que queremos conseguir ya que no se trata sólo de juntar a un niño, por ejemplo, con un mayor.*
- *Se han de ajustar los intereses y las necesidades de los mayores con las de los jóvenes.*
- *Mucho cuidado con el paternalismo y con el infantilizar a nuestros mayores.*
- *Evitar enfrentamientos ideológicos* (Fernando Ramón, Menorca).
- *Que el programa sea impuesto a voluntad sólo del animador, coordinador, gestor o entidad iniciadora.*
- *Paternalismo.*
- *Dirigismo.*
- *Falta de objetivos claros.*
- *Falta de resultados comprensibles, evaluables, mejorables tras un análisis conjunto.*
- *No responder a ¿por qué y para qué estoy haciendo esto?* (Juan Jerez, Pamplona).
- *No se debe elaborar un programa sin tener en cuenta las diferentes generaciones y sus aportaciones, sus necesidades y su bagaje experiencial. Tampoco se debe elaborar un programa en el que el contacto y la no relación sean relevantes, debe potenciarse el acercamiento entre ambas generaciones* (Carmen Cabanillas, Badajoz).

5

¿Qué caracteriza a los buenos gestores de programas intergeneracionales?

Gestionar bien un programa intergeneracional no es nada sencillo. Exige preparación. En este apartado vamos a exponer algunas sugerencias que pueden resultar de utilidad a los profesionales encargados de gestionar, es decir, coordinar, dirigir, uno de estos programas.

Para empezar, hablemos de algunas de las características de un buen gestor de programas intergeneracionales, según un reciente análisis realizado en España por el equipo de investigación del proyecto INTERGEN-PROF, subvencionado por el IMSERSO, y ejecutado en 2007 y 2008 (Sáez, Díaz, Pinazo y Sánchez, 2009). Este proyecto seleccionó a 35 profesionales, españoles y extranjeros, expertos en intergeneracionalidad, de los cuales 18 tenían experiencia como gestores de programas intergeneracionales. A todos ellos se les preguntó por las competencias asociadas a la gestión de un programa intergeneracional. De sus respuestas salió el siguiente listado de características:

Características	Un gestor de Programas Intergeneracionales es una persona que...
Tiene capacidad para gestionar recursos materiales	Sabe gestionar tanto recursos económicos (rentabilizar y controlar el dinero, saber presupuestar, buscar financiación...) como recursos materiales y técnicos. Asimismo, debe tener competencias en gestión del tiempo (reuniones de trabajo, agenda de trabajo, y *planning*).
Tiene capacidad para gestionar grupos	Sabe trabajar en equipo y coordinar a los participantes, a los profesionales y a las instituciones implicadas en la práctica intergeneracional, con capacidad de dinamizar y tomar decisiones.
Conoce los grupos de edad y las generaciones	Conoce las etapas evolutivas (características definitorias y procesos de las diferentes franjas de edad con las que trabaja: las características psicosociales de los participantes, sus necesidades y aspiraciones).
Conoce bien el contexto en el que trabaja	Tiene capacidad de observar, detectar y analizar las características, necesidades y problemáticas del entorno social de las personas participantes en la práctica intergeneracional para que ello constituya un punto de partida para la intervención intergeneracional.
Cuenta con habilidades sociales y personales	Tiene iniciativa, empatiza con los demás, es una persona respetuosa y abierta a las diferentes opiniones y reacciones de cada participante implicado en la práctica.
Sabe gestionar y planificar programas	Conoce a fondo todas las fases de ejecución de un programa, incluidos su diseño y evaluación. De manera individual o en equipo planifica el programa desde la definición de un marco lógico que contemple la concreción de objetivos generales, que a su vez se traduzcan en acciones.
Buena capacidad de comunicación	Es capaz de potenciar el desarrollo de las relaciones intergeneracionales utilizando de manera efectiva la comunicación (sabe escuchar) y haciendo uso de un lenguaje adecuado tanto para personas mayores como para más jóvenes y pequeños.
Motiva la participación	Conoce técnicas de motivación, necesarias para animar y apoyar a cada uno de los integrantes del programa en el desarrollo de la tarea encomendada.
Gestor de relaciones	Es capaz de potenciar el desarrollo de las relaciones o de las interacciones que se producen entre diferentes generaciones.
Trabajo en red	Reconoce la importancia de mantener un compromiso de colaboración con distintos profesionales e instituciones que trabajan en pos de la intergeneracionalidad.
Facilitador del encuentro intergeneracional	Facilita y fomenta espacios de encuentro y relación entre distintas generaciones así como el aprendizaje mutuo entre ellas.

El proyecto INTERGEN-PROF fue un poco más allá y trató de concretar cuáles son las características más específicas de un gestor de programas intergeneracionales, aquellas capacidades que podríamos decir que le distinguen del resto de profesionales sociales. En este sentido, se identificaron las seis características siguientes:

Características	Un gestor de programas intergeneracionales se distingue de cualquier otro profesional en que...
Gestiona el intercambio	Reconoce la importancia del intercambio (enriquecimiento mutuo) entre las personas participantes en el programa. Conoce estrategias que facilitan el intercambio.
Gestiona las relaciones	Propicia y potencia las relaciones entre los participantes en el programa.
Facilita el contacto/encuentro	Fomenta los espacios de encuentro y relación entre personas de distintas generaciones.
Trabaja en red	Mantiene un compromiso de colaboración con distintos profesionales e instituciones que trabajan en pos de la intergeneracionalidad.
Tiene habilidades personales y sociales adecuadas	Cuenta con ciertas habilidades personales y sociales: empatía, comunicación, mentalidad abierta, respeto hacia los otros...
Conocimiento sobre la temática específica del campo intergeneracional	Conoce la temática específica del campo intergeneracional (teoría, prácticas, políticas, redes, etc.). Asimismo, conoce la realidad de los colectivos para los que se realizan las acciones intergeneracionales.

De las características incluidas en este último cuadro la señalada como prioritaria fue la relacionada con la gestión de relaciones: el gestor de programas intergeneracionales es, ante todo, un promotor de los contactos, las relaciones sociales, las interacciones y los vínculos que propicien el enriquecimiento mutuo entre las personas y las generaciones.

Características específicas de un gestor de programas intergeneracionales:

Promover los contactos, las relaciones sociales, las interacciones y los vínculos que propicien el enriquecimiento mutuo.

- Saber gestionar el intercambio de recursos entre generaciones.
- Habilidades personales y sociales.
- Conocimiento sobre el campo intergeneracional: teorías, políticas, investigaciones y redes.
- Conocer los componentes específicos de los programas intergeneracionales y saber conectar la práctica con las teorías, las políticas y la investigación.
- Fortalecimiento de las redes sociales, del trabajo en red.

En resumen, el gestor de programas intergeneracionales, como todo profesional del ámbito de las profesiones sociales:

- Conoce, analiza e investiga los contextos y necesidades sociales e institucionales.
- Diseña, implementa y evalúa programas y proyectos en cualquier contexto social e institucional.
- Gestiona, dirige, coordina y organiza instituciones y recursos sociales e institucionales.

Ahora bien, estos gestores, a diferencia de otros profesionales sociales:

- Desarrollan y promocionan la cultura intergeneracional a través de un *corpus* de conocimiento especializado en relaciones.
- Generan redes sociales, contextos, procesos y recursos intergeneracionales que permiten trabajar las relaciones.
- Dominan los procedimientos y lenguajes específicos vinculados a la relacionalidad, que promueven y facilitan la mediación social, cultural y política entre las generaciones.

Por último, recogemos a continuación algunas habilidades específicas que los gestores de programas intergeneracionales suelen demostrar cuando están inmersos en la realización de uno de esos programas:

1) **Piensan en facilitar más que en dirigir las actividades:** Los gestores tienen que lograr un equilibrio de modo que ni controlen demasiado las actividades ni adopten un papel de coordinación insuficiente. Por lo general, estos programas necesitan una cierta estructura y guía; los gestores ayudan a que el grupo de participantes avance con éxito hacia los objetivos establecidos para el programa. Un buen gestor tiene que saber cuándo ha llegado el momento de retirarse, porque el grupo no necesita su orientación, y cuándo debe implicarse más a fondo.

2) **Mantienen el flujo de actividades, saben cuándo finalizarlas y siempre tienen algunas actividades previstas en caso de necesidad:** Los gestores deben trabajar combinando la planificación con la flexibilidad; cuando se reúne a dos grupos generacionales, con distintas agendas y trayectorias de actividad, hay que estar preparado para introducir modificaciones sobre la marcha.

3) **Saben hacer las preguntas necesarias para facilitar el entendimiento intergeneracional a través de la constatación de similitudes y diferencias:** Los gestores están en una buena posición para plantear a los participantes cuestiones encaminadas a ayudar a que articulen sus reacciones mutuas iniciales y transformen esas relaciones en un mejor entendimiento y aceptación de las personas de otros grupos de edad.

4) **Enfatizan las capacidades y no las limitaciones de cada participante**: Acentuando el conocimiento, el talento, los recursos y las experiencias que puede aportar cada participante, los gestores ayudan a la construcción de confianza entre ellos y facilitan que las dinámicas comunicativas sean positivas. Todo esto promueve que los participantes tengan un papel más activo en el programa.

5) **Transforman aprendices en maestros**: Los gestores saben, de modo progresivo, cómo animar a los voluntarios del programa para que vayan atreviéndose a desempeñar funciones en las que puedan transmitir a otros participantes lo que ellos ya han aprendido.

6) **Procuran que la agenda del programa esté conectada con la realidad y con la comunidad**: Los gestores están pendientes en todo momento de que el programa intergeneracional se mantenga a ras de tierra, es decir, ligado a la situación real de los participantes y a las necesidades y demandas reales del entorno comunitario.

7) **Buscan formas para convertir el aprendizaje mutuo y el aprendizaje sobre la comunidad en acciones que consigan una mejora de la calidad de vida**: Los participantes en el programa pueden trabajar conjuntamente para saber cuáles son las cuestiones más candentes del entorno; ahora bien, es necesario que, una vez identificadas, decidan entrar en acción y se planteen hacer algo al respecto. En este proceso que va del conocimiento a la acción el apoyo y la orientación de los gestores son fundamentales.

Vamos a desarrollar un poco más una de las cuestiones transversales que consideramos más relevantes en la gestión de un programa intergeneracional: ¿qué tipo de liderazgos se ponen en marcha y de qué modo el gestor del programa los enfoca y gestiona? Por nuestra parte, defendemos que la cultura de liderazgo en los programas intergeneracionales ha de ser de naturaleza distributiva.

5.1. EL LIDERAZGO DISTRIBUTIVO EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS INTERGENERACIONALES (*)

El liderazgo distributivo es el tipo de liderazgo que mejor puede contribuir, por su enfoque, espíritu y naturaleza, a que los programas intergeneracionales lleguen a buen puerto, de acuerdo con los objetivos y metas formuladas por los propios protagonistas implicados en ellos. A este respecto nos parece pertinente, primero, contextualizar algunas ideas que puedan contribuir a entender y ubicar el concepto de liderazgo, sujeto hoy a un fuerte debate y discusión.

La literatura especializada sobre el tema del líder es amplísima y gran parte de ella ha sido revisada detenidamente, en buena parte analizada y en un buen porcentaje criticada y cuestionada a medida que se iban imponiendo significados diferentes de lo que quiere decir liderar.

La posición tradicional de liderazgo, asociada a una autoridad formal o carismática y, por tanto, vinculada a una persona y a sus comportamientos en diferentes instituciones u organizaciones –el jefe en una empresa, el presidente de un partido o gobierno, cualquier sujeto en un grupo dirigiendo conductas–, ha ido dejando lugar a un enfoque más colectivo y comunitario, menos individual. Y ello por dos razones fundamentales:

- porque al comparar "liderazgo" con "líder" se acaba adoptando "la teoría de los rasgos": si una persona responde a determinados rasgos que son identificativos de la figura del líder esa persona está capacitada para ejercer el liderazgo. El primer tér-

* Nota de los autores. Nuestro interés en torno al liderazgo distributivo es, en buena parte, deudor de alguna de las reflexiones que la profesora Teresa González González presentó en su ponencia sobre el tema, impartida en el ICE de la Universidad de Murcia el día 24 de abril de 2009.

mino, *líder*, evoca a un sujeto que de modo individual actúa promoviendo actitudes, sentimientos y reflexiones en un conjunto de personas que han aceptado su dirección y su influencia. El segundo término, *liderazgo*, hace referencia a un proceso;

– el concepto de liderazgo ha ido ensanchando sus significados. Separado de cualquier personalización individual al uso, el concepto de liderazgo hace referencia o sugiere la participación en responsabilidades compartidas que abordan conjuntamente propósitos grupales. Remite, pues, a un proceso y a unas estrategias en las que no cabe hablar de líderes individuales sino que más bien el concepto evoca e implica, cada vez más potentemente, un flujo energético o sinergia generada por aquellos que se involucran, libre y decididamente, en un proyecto. Así, si el término *líder*, pensando en un programa intergeneracional, podría ser aplicado al gestor o director del mismo, en cambio, el concepto de *liderazgo*, desde este segundo enfoque, remite al grupo de todos los implicados en el programa, intercambiando sus respectivas sinergias y orientándolas al logro de objetivos consensuados. Por tanto, el liderazgo es algo más que la suma total de los líderes individuales, de los implicados en el programa –lo que con mucha frecuencia suele suceder cuando tres o cuatro personas del mismo son los que excitan y estimulan a todo el grupo a seguir determinados actos y pautas.

Linda Lambert (2002) ha revisado y analizado, en el campo del aprendizaje, experiencias relacionadas con el llamado liderazgo compartido. A su juicio, y extrayendo conclusiones de sus trabajos empíricos, son cinco los supuestos que conforman la estructura que permite construir la capacidad de liderazgo para conducir programas y proyectos en las organizaciones:

1) Los grupos suponen conjunción de individuos que en la interacción promueven siempre el aprendizaje de unos con y entre otros. A distinto nivel e intensidad, el aprendizaje siempre tiene lugar, formalizado o no, intencional o no, y se materializa en el encuentro. El liderazgo, en este sentido, remite a *"procesos de aprendizaje recíproco"* que capaciten a los participantes *"a construir y negociar significados que conducen a un objetivo compartido"*.

2) El liderazgo es un aprendizaje que permite un cambio constructivo.

3) Cualquiera tiene el potencial y el derecho a trabajar como líder, puesto que cualquier miembro de un colectivo, de un grupo o de una comunidad puede aprender a serlo.

4) Liderar es un comportamiento colectivo compartido. Como afirma Pearce (2002: 53), "Como el buen vino, el liderazgo es algo para ser compartido".

5) El liderazgo requiere la redistribución del poder y de la autoridad, exige compartir aprendizaje, objetivos, acciones, tareas, funciones y responsabilidad, donde se ponen en juego diferentes subjetividades que entran en interacción; el liderazgo demanda la reordenación del poder y de la autoridad.

En tanto que estrategia de implementación el liderazgo promueve en los programas intergeneracionales –al fin y al cabo repertorios de continuas interacciones de aprendizaje– procesos clave de aprendizaje recíproco que se desarrollan en las tareas y acciones que se consideran necesarias en el devenir de los programas, capacitando a los grupos o a sus miembros para renovarse a sí mismos.

En palabras de Lambert, el liderazgo implica oportunidad para compartir y mediar percepciones, valores, creencias, información y supuestos mediante continuas conversaciones; supone cuestionarse y generar ideas juntos, formular reflexiones a la luz de ideas compartidas y de nuevas informaciones y crear acciones crecientes que surjan a partir de estos acuerdos.

Las investigaciones sobre liderazgo, han ido centrándose en dos líneas de atención:

- focos de interés: investigar el liderazgo en la gestión y en los procesos de enseñanza/aprendizaje;
- se ha ido transitando de una concepción del liderazgo centrado en la persona a otro centrado en el proceso.

La literatura última sobre organizaciones, instituciones y modos de operar en ellas distingue, entre varios enfoques, dos fundamentales que coexisten (e incluso se solapan) en nuestro tiempo:

- El enfoque gerencial. Interpreta la gestión como un proceso de ejecución en el que se tratan de aplicar las técnicas que se creen necesarias a la solución de problemas considerados urgentes. ¿Lo relevante de este enfoque? Las técnicas, no los sujetos, que se utilizan en la gestión. La visión del liderazgo va unida a la de un *líder* y éste es considerado un ejecutor, por lo que destaca la dimensión mecánica de la gestión. Un ejemplo sutil de este enfoque es el famoso discurso de la CALIDAD TOTAL que, ante las críticas recibidas, no se presenta, últimamente, como gerencial. Así, la pregunta clave en este enfoque o modelo no es qué piensan los líderes, qué ideas tienen, sino cómo actúan.
- Los enfoques interpretativos y críticos. No se deben ni se pueden soslayar los componentes valorativos y éticos que comporta toda interpretación humana. Componentes que trascienden la mera gestión técnica, como es sabido, de todo proyecto social. Para los defensores de este modelo una cosa es gestionar y otra liderar. El liderazgo compartido es el que verdaderamente contribuye a crear culturas nuevas, proyectos y programas, políticas y estrategias, recursos, etc. De esta manera, la concepción que se mantiene de liderazgo no va ligada a personas concretas que ocupan cargos concretos y tienen responsabilidades en proyectos de diversa naturaleza; por el contrario, **el liderazgo descansa en las relaciones** (Dantley, 1989). **Es en las relaciones donde se distribuye el liderazgo** con el afán de crear *flujos y sinergias* en los que cada uno de los implicados asuma el rol o los roles deseados animando-se al trabajo, supervisándolo, formando a otros miembros del proyecto,

sea cual sea su edad, en ciertas prácticas y métodos, en el dominio de recursos, etc. La investigación sobre liderazgo distribuido es cada vez más fecunda y cuenta con una amplia gama de variables, experiencias y efectos que se están produciendo en proyectos sociales, políticos, culturales y educativos. Lo que hacemos a continuación es tan sólo adelantar algunas ideas al respecto.

Existen varias versiones de la expresión liderazgo distribuido: liderazgo compartido, democrático, colaborativo, etc. El trabajo empírico que presenta la materialización o estudio de prácticas o experiencias donde han funcionado cada uno de estos liderazgos no permite identificarlos, como podría parecer en una primera lectura (Bennett y Wise, 2003). A pesar de ello, es un concepto paraguas que se está utilizando para explicar todo tipo de experiencias y eventos donde se reparte el liderazgo.

Quizás, lo más importante, es que este tipo de liderazgo rompe las lógicas de poder vinculadas a una visión de liderazgo gerencial. Y esto es así hasta tal punto que muchas empresas norteamericanas y europeas han recreado el liderazgo distribuido con efectos prometedores: se ha encontrado que las personas que operan en redes de relación compartida provocan una ruptura o distorsión en las formas jerárquicas de relación laboral claramente dominadas por la división del trabajo. Tal acontecimiento, no difundido por los voceros del neoliberalismo, está planteando una significativa redefinición de las organizaciones en las sociedades neoliberales: las organizaciones se hacen menos verticales, más planas.

Tal situación de tránsito se visualiza, por ejemplo, en el progresivo abandono del liderazgo como gestión para pasar al liderazgo vinculado a los procesos de aprendizaje: al fin y al cabo, en donde hay un grupo que trabaja sin condicionamientos siempre hay oportunidad de aprendizaje. De hecho, y como ya hemos explicado más arriba, estos grupos de individuos implicados en proyectos sociales tales como los programas intergeneracionales funcionan más como comunidades de aprendizaje, fenómenos naturales tan propios de la dinámica humana; y como tales tienen que estar atravesadas por una perspectiva ética y no sólo técnica.

En última instancia, la influencia de trabajos sobre este tipo de liderazgo está permitiendo conceptualizarlo de dos grandes maneras: como una suma de influencias y como acción concertada.

Otras cuestiones relacionadas con este punto podrían ser analizadas con más detenimiento: el liderazgo como proceso técnico y sus consecuencias en la realización de proyectos sociales, las perspectivas culturales del liderazgo, el reconocimiento de la faceta ética, el liderazgo en diferentes tipos de organizaciones e instituciones, etc. Todo ello podría contribuir a profundizar de qué modo el liderazgo distribuido puede ser una estrategia de implementación de los programas intergeneracionales, un recurso potente y sinergial de profundización de las relaciones intergeneracionales: no pocos de los participantes en programas intergeneracionales se lamentan de que los encuentros y las interacciones se queden en la mera epidermis.

6

El diseño de entornos apropiados para la interacción intergeneracional

Quienes realizan programas intergeneracionales tienden a prestar más atención a cuestiones comunicativas y relacionales que a los aspectos físicos, del entorno construido, que influyen en el contacto y la implicación interpersonal. Los profesionales intergeneracionales necesitan cultivar una mayor sensibilidad con respecto al diseño de los entornos. Un programa intergeneracional no sucede nunca en el aire o en las mentes de las personas: necesita ubicarse en un lugar y, por tanto, el lugar puede obstaculizar o facilitar las formas de desarrollo del programa.

Si, por otro lado, pensamos en los profesionales dedicados al diseño en general, tampoco ellos han prestado mucha atención, de manera intencionada, a la cuestión de qué espacios pueden acomodar mejor a personas de todas las edades y facilitar el intercambio intergeneracional. Naturalmente, hay excepciones a esto y es cierto que, poco a poco, vamos contando con buenos ejemplos en los que la arquitectura y el diseño están poniéndose al servicio de las relaciones intergeneracionales.

Conviene aclarar que no es lo mismo hablar de un espacio intergeneracional que de uno multigeneracional. Esta última expresión alude al diseño de entornos físicos capaces de responder a las necesidades de personas de todas las edades y de todas las capacidades. Por ejemplo, cuando hablamos de *diseño universal* o de *diseño para todos* estamos refiriéndonos a un diseño que sea multigeneracional. Ahora bien, desde una perspectiva intergeneracional el objetivo del diseño no es sólo acomodar a las distintas generaciones sino conseguir que interactúen entre sí: los espacios intergeneracionales ofrecen oportunidades para que personas de distintas generaciones se crucen y se impliquen entre ellas siguiendo pautas que les resulten significativas.

Imaginemos un parque público en el que la zona de juegos para niños está en un extremo y en el otro hay una serie de bancos y aparatos de ejercicio físico para personas mayores. Este hipotético parque sería un espacio multigeneracional. El diseño de este parque se calificaría de intergeneracional si la zona de juegos, los bancos y los aparatos de ejercicio estuviesen colocados de modo que niños y personas mayores pudieran contactar y entrar en relación.

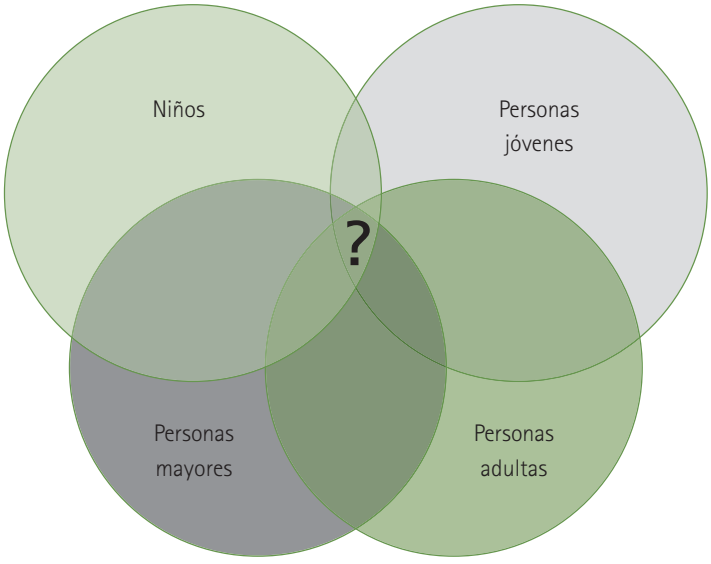
Naturalmente, crear un buen espacio intergeneracional no es una mera cuestión de diseño. Además, es necesario vincular la construcción de un espacio con las políticas institucionales y comunitarias de uso de ese espacio y con los programas que se realizarán en el mismo.

6.1. DE MI COMUNIDAD A NUESTRA COMUNIDAD: LOS ENTORNOS INTERGENERACIONALES

La mayoría de los esfuerzos para implicar a personas de distintas generaciones en el desarrollo de barrios, ciudades y otro tipo de comunidades suelen ser de naturaleza monogeneracional. Hay una tendencia a ocuparse por separado de los distintos grupos de edad, remarcando que tienen diferentes intereses, habilidades y necesidades. Por un lado, existe abundante literatura sobre cómo niños y jóvenes pueden tomar parte en acciones y programas comunitarios e incluso desempeñar funciones de liderazgo si se les proporcionan los

recursos y las oportunidades adecuadas (Christensen y O'Brian, 2003; Ward y Fyson, 1973). Por otro lado, contamos con muchas reflexiones sobre la creación de entornos capaces de satisfacer las necesidades de las personas mayores (Harding, 2007) y ayudarles a que se impliquen allí donde viven (Thornton, 2000; Vegeris *et al.* (2007).

La cuestión pendiente es: ¿quién está prestando atención a las oportunidades para que las distintas generaciones colaboren, al unísono, en sus comunidades y puedan hacerlo en lugares apropiados? ¿Quién se ocupa de prestar atención a la intersección –representada por un interrogante en el siguiente gráfico– de lo que hoy por hoy aún son más bien ámbitos desconectados?



Si hacemos la tarea de revisar, por separado, las recomendaciones que se consideran adecuadas para que los espacios físicos sean idóneos para, por ejemplo, las personas mayores, por un lado, y los niños, por otro, encontraremos similitudes.

Así, Willem van Vliet (2009) ha recopilado la siguiente lista de los criterios fundamentales que han de caracterizar a una ciudad para que se considere "amigable con los niños", es decir, un lugar realmente adecuado para los más pequeños:

- Los entornos físicos tienen que responder a las necesidades y problemas específicos de los niños; por ejemplo, contar con pasos de peatones en su camino hacia el colegio, que los lugares de juego sean seguros o que los cuartos de baño estén adaptados.
- Deben llevarse a cabo actividades de información, comunicación y movilización social para concienciar a los ciudadanos de las exigencias propias de los espacios adaptados para niños.
- Hay que utilizar métodos que permitan a los niños participar en la evaluación y mejora de sus barrios y en la toma de decisiones a nivel local.

- La ciudad tiene que contar con planes de acción encaminados a la mejora de los espacios físicos infantiles.
- Las leyes, reglamentos y normativas deben tener en cuenta las necesidades y los puntos de vista de los niños.
- El ayuntamiento ha de dotarse de la figura del defensor de la infancia: persona encargada de prestar atención específica a los derechos de los niños.
- El impacto que las acciones y programas comunitarios tienen sobre los niños debe evaluarse con indicadores apropiados.
- Las autoridades han de poner en marcha sistemas que supervisen la calidad de los entornos para los niños.

¿Acaso, una vez adaptados, no valdría cada uno de estos criterios a la hora de pensar en las condiciones que nuestras ciudades deberían reunir para hacérselas más vivideras a otros grupos generacionales como, por ejemplo, a las personas mayores?

Las conexiones entre las necesidades que los distintos grupos generacionales tienen en relación con los entornos son indiscutibles. De esto ha sabido darse cuenta la Organización Mundial de la Salud cuando ha puesto en marcha su proyecto *Age-friendly Cities* –difundido oficialmente en español bajo el nombre Ciudades Globales Amigables con los Mayores–: "Dado que el envejecimiento activo es un proceso que dura toda la vida, una ciudad amigable con los mayores no sólo es 'amigable con las personas de edad'. Los edificios y las calles libres de barreras mejoran la movilidad e independencia de personas con discapacidad, tanto jóvenes como mayores. Un entorno de barrios seguros permitirá a niños, mujeres jóvenes y personas mayores salir al exterior con confianza para participar activamente en actividades de recreación física y social. Las familias soportan menos presión cuando sus integrantes de mayor edad cuentan con el apoyo comunitario y los servicios de salud que necesitan. La comunidad entera se beneficia por la participación de las personas mayores en el trabajo voluntario o remunerado. Por último, la economía local se favorece por el patrocinio de los adultos mayores como consumidores. La palabra determinante en entornos urbanos físicos y sociales amigables con los mayores es facilitación" (OMS, 2007: 11).

"Existe un gran solapamiento en cómo los temas de habitabilidad impactan en niños, jóvenes y personas mayores, en especial en quienes cuentan con escasos ingresos y limitados sistemas de apoyo. Todos nos beneficiamos si contamos con barrios seguros y transitables, con viviendas asequibles y cercanas a comercios, vecinos y servicios, y con fácil acceso a los espacios públicos de interacción social. Del mismo modo, todos nos beneficiamos al poder disponer de mercados locales con alimentos saludables y jardines comunitarios en el barrio. Las escuelas utilizadas como centros comunitarios y los centros de personas mayores que acogen servicios de guardería o programas para que los niños acudan al salir del colegio pueden abordar de modo simultáneo las necesidades físicas y sociales tanto de las personas mayores como de niños y jóvenes. Igualmente, estos grupos también necesitan un transporte público de calidad, seguro y asequible, para poder desplazarse con independencia y acceder a los recursos que ofrece la ciudad" (Van Vliet, 2009: 21).

¿Cuáles pueden ser los beneficios y los retos de contar con entornos físicos intergeneracionales que hagan converger las características de los espacios pensados, por separado, para niños, jóvenes y personas mayores? Willem van Vliet (2009) nos ofrece una respuesta a esta pregunta para el caso de las ciudades:

- Ahorro de recursos gracias al mejor aprovechamiento de las aportaciones sociales y económicas de las distintas generaciones.
- Disminución de costes por las economías de escala que aparecen cuando se eliminan servicios innecesariamente duplicados para atender a distintos grupos generacionales.
- Formulación e implementación más fáciles de políticas y programas: en lugar de tener que diseñar respuestas alternativas a las demandas de las generaciones, la complementariedad, las conexiones y el solapamiento son la norma a la hora de programar.
- Fortalecimiento de la movilización política gracias a la coordinación de esfuerzos que un enfoque intergeneracional obliga a realizar a las organizaciones que venían ocupándose por separado de la infancia, la juventud o las personas mayores.
- Desarrollo comunitario más sostenible porque los distintos grupos generacionales se entrelazan y se ven implicados mutuamente en la defensa de intereses de otros grupos. En ciudades pensadas para todas las edades es de esperar que aparezcan comunidades para todas las edades.

¿Qué es una comunidad para todas las edades?

Nancy Henkin, directora del Center for Intergenerational Learning de la Universidad de Temple (Estados Unidos), ha desarrollado el innovador concepto de comunidad para todas las edades y ha estudiado sus implicaciones para el desarrollo de los programas intergeneracionales.

Una comunidad para todas las edades es aquélla que "promueve el bienestar de niños, jóvenes y mayores, fortalece a las familias y proporciona oportunidades para una interacción continuada y mutuamente beneficiosa entre los distintos grupos de edad".

Los valores centrales de una comunidad para todas las edades son:

- Interdependencia.
- Reciprocidad.
- Valoración de cada persona.
- Diversidad.
- Inclusión.
- Equidad.
- Conectividad social.

Para utilizar en la práctica este enfoque y promover la construcción de comunidades para todas las edades hay que ocuparse de factores como los siguientes:

- Apoyo a las familias cuidadoras.
- Acceso a servicios sociales y sanitarios de calidad a lo largo de la vida.
- Oportunidades para el aprendizaje continuo.
- Instituciones que utilicen la perspectiva del ciclo vital.
- Oportunidades para la implicación ciudadana a lo largo de la vida.
- Esfuerzo intencionado para promover interacciones significativas entre personas de diferentes grupos de edad.
- Colaboración entre sistemas y organizaciones que atienden a personas de distintos grupos de edad.
- Infraestructura física apropiada para todos (niños, jóvenes, adultos, mayores).

Naturalmente, en el proceso de construcción de entornos intergeneracionales no todo son facilidades; hay que tener en cuenta que la situación de partida suele estar más caracterizada por la segmentación que por la integración de generaciones. Por ejemplo, hay que contar con los problemas que pueden surgir del hecho de que muchos servicios y entidades actuales han sido pensados para atender a grupos de edad específicos y, por tanto, cuentan con una cultura al respecto que puede que se resista al cambio integrador. Algo similar sucede con las fuentes de financiación: ¿cuántas convocatorias de ayudas, subvenciones o solicitud de servicios están segregadas por grupos de edad y, por tanto, obstaculizan el trabajo intergeneracional? Por otro lado, ¿qué decir de las imágenes y percepciones negativas mutuas que unas generaciones pueden tener sobre otras?

Sin embargo, y a pesar de las dificultades, abundan los ejemplos que están mostrando en la práctica las ventajas de los espacios en los que las generaciones no sólo coinciden sino que interactúan y se relacionan. A este respecto resulta obligado referirse al modelo de programa intergeneracional denominado **centro intergeneracional**.

6.1.1. Los centro intergeneracionales (CI)[4]

Un Centro Intergeneracional (CI) es aquél en el que niños/jóvenes y personas mayores participan, conjuntamente y en el mismo emplazamiento, en servicios o en programas continuos; en este tipo de centros los niños/jóvenes y mayores interactúan tanto de manera formal, durante la realización de actividades intergeneracionales planificadas y periódicas, como en encuentros de tipo informal (Goyer, 2001).

> "El cambio, la interacción y los comportamientos de ayuda mutua entre niños y mayores [en un centro intergeneracional] exigen tiempo, una planificación cuidadosa y una puesta en práctica profesional. No es algo que suceda por casualidad" (Hayes, 2003).

En el caso de los CI, por lo general, prima el mutuo servicio, si bien tanto los participantes como los servicios varían de un caso a otro. En 1998, la asociación norteamericana AARP publicó los resultados de un sondeo sobre CI en Estados Unidos; los 281 centros identificados fueron clasificados en 72 modelos distintos atendiendo a las combinaciones de servicios ofrecidos a las personas mayores y a los niños/jóvenes (Goyer y Zuses, 1998). De estos modelos los más numerosos eran los que acogían, bajo el mismo techo, un Centro de Día para personas adultas/mayores o una Residencia asistida para personas mayores y un centro infantil. Entre los tipos de CI en marcha también estaban los que atendían a personas mayores y niños/jóvenes con discapacidades físicas y/o mentales, incluido el caso de las personas mayores con algún tipo de demencia.

[4] El contenido de esta sección ha sido extraído en gran medida del documento Mañós, Pinazo, Sáez y Sánchez (2006).

En un estudio sobre los CI publicado por *Generations United*, organización norteamericana que desde 1986 se dedica exclusivamente a la mejora de la vida de niños, jóvenes y mayores a través de estrategias, programas y políticas públicas intergeneracionales, se citaban las siguientes cinco razones por las que se justifica la existencia de este tipo de centros (Generations United, 2006a):

1) Es necesario luchar en nuestras sociedades contra una segregación por motivos de edad, según la cual cada persona, en virtud de su número de años, tendría que hacer (o dejar de hacer) lo que socialmente está considerado que le corresponde hacer y donde debe hacerlo.

2) El creciente envejecimiento de la población obliga a plantearse modos creativos de hacer frente a la demanda paralela de servicios y cuidados para las personas mayores.

3) Llevamos varias décadas hablando del conflicto entre las generaciones y del distanciamiento entre las personas más jóvenes y las más mayores, con el consecuente deterioro del tejido social; en consecuencia, necesitamos organizar servicios integrados, que ofrezcan oportunidades para el beneficio mutuo y simultáneo y para el acercamiento de niños/jóvenes y mayores.

4) El debilitamiento y la contracción del espacio público aconsejan el aumento de las posibilidades que tienen los ciudadanos para participar en dicho espacio; el voluntariado intergeneracional, como el que se puede llevar a cabo en un CI, supone una interesante opción en esa línea de participación.

5) En un momento en el que los modelos familiares varían y el contacto intergeneracional intrafamiliar disminuye, los CI pueden reforzar el encuentro entre personas de distintas generaciones.

La literatura especializada ha ido acumulando evidencias acerca de los beneficios que las personas que acuden a un CI parecen obtener. En el caso de las personas mayores, dependientes y no dependientes, *Generations United* (2006b: 9) ha resumido la mayoría de estos beneficios en los siete siguientes, todos ellos resultados de investigaciones sobre el tema:

- La interacción cotidiana con niños consigue que las personas mayores se sientan en una atmósfera más parecida a la de un hogar o una familia y promueve el enriquecimiento social y un interés renovado hacia los otros.

- Personas mayores que de modo regular actuaron como voluntarios con niños quemaron un 20% más de calorías a la semana, tuvieron menos caídas, utilizaron menos el bastón y consiguieron mejores resultados en una prueba de memoria en comparación con sus compañeros mayores no voluntarios.

- Personas mayores con demencia o con otros tipos de discapacidad cognitiva experimentaron mayor afecto positivo durante las interacciones con niños del que sentían en actividades no intergeneracionales. Asimismo, los programas intergeneracionales parecían tener un efecto positivo más duradero sobre los participantes mayores que las actividades no intergeneracionales.

- Mediante el uso de actividades adaptadas de tipo Montessori[5], personas adultas con niveles leves o moderados de discapacidad cognitiva fueron capaces de actuar de mentores de niños en edad preescolar y mostraron un incremento significativo en su nivel de implicación constructiva al tiempo que un decremento en la implicación pasiva.

- Adultos con demencia participantes en un programa musical intergeneracional aumentaron su comportamiento positivo cuando los niños estaban presentes (en comparación a cuando no lo estaban).

- Un 90% de cuidadores familiares entrevistados expresaron que su familiar se había beneficiado de participar en un programa intergeneracional.

- Por último, la mayoría (97%) de los adultos participantes en un centro compartido indicaron que se habían beneficiado del programa intergeneracional y dijeron sentirse felices, interesados, queridos, más jóvenes y más necesitados. Los aspectos del programa que con más frecuencia les gustaron fueron la capacidad de juego y el afecto de los niños.

Por otro lado, en un CI es muy frecuente encontrar un servicio destinado a niños. Y sabemos que también para ellos los CI consiguen beneficios, como los siguientes (*Generations United*, 2006b: 9):

- Niños de edad preescolar participantes en programas intergeneracionales mostraron índices de desarrollo personal y social más altos que sus compañeros que no habían participado.

- Niños vinculados regularmente a un centro intergeneracional mejoraron sus percepciones acerca de las personas mayores, de las personas discapacitadas y de las Residencias para personas mayores dependientes.

- En colegios en los que personas mayores estaban presentes de forma cotidiana, en calidad de tutores y mentores, los niños leían mejor y tenían menos problemas de comportamiento con sus compañeros en comparación con los alumnos de otras escuelas.

- La mayoría de un grupo de padres que respondieron un cuestionario reconocieron creer que el programa intergeneracional en el que sus hijos participaban era beneficioso para los niños.

[5] El método Montessori tiene como objetivo liberar el potencial de cada niño/a para que se autodesarrolle en un ambiente estructurado; este ambiente (con un material didáctico adecuado) ayuda al niño/a a obtener un desarrollo integral, para lograr un máximo grado en sus capacidades intelectuales, físicas y espirituales, trabajando en función del desarrollo físico y psíquico del niño/a en cada momento evolutivo. Se considera que el niño/a es capaz de formarse a sí mismo (autodesarrollarse) y de educarse (autoenseñarse) y que debe motivársele hacia ambas cosas. Con este fin, el método Montessori brinda libertad a cada niño/a para que realice tareas dirigidas por él mismo en un ambiente atrayente, diseñado y equipado por los educadores de un modo especial para satisfacer las necesidades de los más pequeños.

Dicho esto, hay que reconocer que la puesta en marcha y el mantenimiento de un CI resulta complejo y supone hacer frente a una serie de retos específicos de este tipo de centros. *Generations United* ha aprovechado su experiencia y sus contactos para reflexionar sobre cuáles son los obstáculos y desafíos que más habitualmente surgen y los ha concretado en los siguientes:

Obstáculos:

- Suspicacia, desconfianza y falta de apoyo por parte de padres y madres, cuidadores, profesionales e incluso administraciones públicas. La idea de situar bajo un mismo techo a niños y a personas mayores discapacitadas, por ejemplo, puede ser entendida como perjudicial para los niños (contagios y otros riesgos sanitarios, accesibilidad, ambiente, seguridad...) e innecesaria para los mayores (que necesitan más bien tranquilidad y no el bullicio que suelen traer consigo los niños).

- Falta de apoyo por parte de los propios niños/jóvenes y/o mayores, que más bien sienten que su propio espacio se ve invadido por *otros*; de aquí la importancia de ofrecer posibilidades de interactuar con niños/jóvenes y/o mayores, pero sin forzar esa interacción.

- Falta de apoyo por parte del personal y dificultades de coordinación entre quienes se venían ocupando únicamente de atender a las personas mayores y quienes estaban dedicados a los niños/jóvenes; es evidente que estas personas necesitan formarse para que sean capaces de cambiar su óptica y ver su trabajo desde un punto de vista intergeneracional.

Desafíos:

- Conseguir actividades intergeneracionales exitosas, que susciten el interés de niños/jóvenes y mayores al mismo tiempo, que estén adaptadas a sus respectivas expectativas, capacidades y modos de actuación.

- Hacer frente a las situaciones de duelo y pérdida que se presentan cuando alguna de las personas participantes fallece; por lo general, los CI se convierten en el primer lugar en el que un niño experimenta la ausencia de una persona querida con la que había establecido una relación. Esta circunstancia se podría aprovechar para trabajar la educación para la muerte, el conocimiento de la finitud y la preparación para la pérdida.

- Al parecer, el reto fundamental, según quienes están más inmersos en el día a día de estos centros, es lograr financiación para la puesta en marcha de un CI; no es habitual, sobre todo al principio, encontrar vías de financiación que contemplen los espacios intergeneracionales como tales, lo que hoy por hoy obliga a tener que trabajar al mismo tiempo con financiadores del ámbito de la atención a las personas mayores y con quienes trabajan en el campo de los servicios para niños/jóvenes.

- La obtención de los permisos y licencias por parte de las administraciones competentes se complica cuando un mismo centro debe cumplir con los requisitos exigidos, por ejemplo, a una escuela infantil y a un Centro de Día para personas mayores; hay

que ser conscientes de que, en este y en otros casos de los que estamos enumerando, la creación de un CI se encuentra con el obstáculo de procedimientos administrativos fragmentados según el grupo de edad, cuando lo que esta iniciativa necesita y pretende precisamente es lo contrario: la estrecha vinculación de dichos grupos y la optimización de recursos.

- Por último, los estándares de seguridad y los tipos de riesgos para los que deben estar preparados los CI son cuantitativa y cualitativamente más complejos que los de un espacio dedicado únicamente a niños/jóvenes o a personas mayores; con el aumento de los riesgos y las responsabilidades también lo hacen los costes y la complejidad del diseño y la gestión de un CI.

6.2. PRINCIPIOS A TENER EN CUENTA EN EL DISEÑO DE ENTORNOS INTERGENERACIONALES

Los campos de la psicología ecológica y ambiental se centran en la interrelación entre el medio y el comportamiento individual y grupal. Cada persona vive en un "nicho medioambiental" que es el resultado de sus capacidades para actuar de ciertas formas y de las características del entorno físico y social que proporcionan las posibilidades para esa actuación (Kulikowich & Young, 2001).

Kaplan, Haider, Cohen y Turner (2007) han propuesto los tres axiomas siguientes como marco general de cualquier intervención relacionada con el diseño de entornos:

- **El diseño ambiental no puede realizarse con independencia del contexto.** Es necesario integrar en el diseño los programas, las políticas y objetivos organizacionales, así como los valores sociales. En otras palabras, el entorno en el cual se realiza un programa intergeneracional debería reflejar objetivos y realidades programáticas, organizacionales, socioculturales, políticas y económicas del contexto.
- **El diseño –tanto en cuanto al proceso como al producto final– debería servir para empoderar a las personas.** Este axioma tienen que ver con múltiples aspectos: cómo se diseña el entorno (diseño participativo), cómo se dirigen las instalaciones (los participantes pueden hacer aportaciones valiosas en el proceso de toma de decisiones) y cómo se evalúa el funcionamiento del entorno (uso de técnicas de investigación participativas). Las personas deben poder tener un cierto control sobre cuánto y cómo se implican con otras personas, lo que incluye el derecho a mantenerse al margen, sin interactuar, si así lo desean.
- **Los entornos construidos deben ser flexibles.** Por ejemplo, los espacios en los que se llevan a cabo actividades deberían ser multiusos de forma que se adapten no sólo al tamaño del grupo participante sino al tipo de tareas, al carácter planificado o inesperado de las mismas y a las distintas formas de interacción.

A la hora de valorar la idoneidad de un entorno físico para la realización de un programa intergeneracional pueden surgirnos cuestiones como las siguientes:

- ¿Pueden todos los participantes –con independencia de sus capacidades físicas y mentales– acceder fácilmente al lugar?
- ¿Se cuenta con suficiente espacio para reunir cómodamente al grupo?
- ¿Permite el lugar una adaptación flexible de su uso dependiendo de cómo vaya marchando el programa?
- ¿Cuenta el espacio con señales –tales como paneles, avisos, información sobre su uso seguro, carteles, etc.– que transmitan mensajes positivos a los distintos grupos de edad y que sugieran cómo interactuar mejor?
- ¿Es posible organizar actividades en este lugar respetando al mismo tiempo el derecho a la no implicación y a la privacidad de quienes van a acudir?

Trataremos de responder éstas y otras posibles preguntas mediante el enunciado de seis principios que creemos que deberían ser tenidos en cuenta al pensar en los entornos en donde vaya a realizarse un programa intergeneracional:

1) Primer principio: Asegúrate de que los espacios son adecuados para todas las edades y capacidades.

Para lograr este objetivo conviene tener presentes los principios del diseño universal –recogidos a continuación–, es decir, del diseño pensado para que productos y entornos sean usados por todas las personas, al máximo posible y sin necesidad de adaptaciones:

LOS SIETE PRINCIPIOS DEL DISEÑO UNIVERSAL

- PRINCIPIO UNO: Uso equitativo.
- PRINCIPIO DOS: Uso flexible.
- PRINCIPIO TRES: Uso simple e intuitivo.
- PRINCIPIO CUATRO: Información perceptible.
- PRINCIPIO CINCO: Tolerancia al error.
- PRINCIPIO SEIS: Mínimo esfuerzo físico.
- PRINCIPIO SIETE: Tamaño apropiado para la aproximación y el uso.

2) Segundo principio: Crea oportunidades para los encuentros espontáneos y las interacciones informales.

Los programas intergeneracionales no sólo consisten en acciones intencionadas. Siempre van a suceder oportunidades inesperadas para la relación y, cuando eso pasa, el entorno no puede ser una barrera. Por ejemplo, habilitar el espacio necesario para observar, a cierta distancia, lo que está pasando en el programa puede dar la oportunidad, tanto al observador como a quien está inmerso en la actividad, de acercarse y establecer una comunicación.

3) Tercer principio: Facilita la existencia de espacios y vías de escape.

A todos nos pasa: si deseamos, por la razón que sea, marcharnos de un lugar, esperamos que nada obstaculice nuestro deseo. Sin embargo, quienes gestionan un programa intergeneracional a menudo se concentran mucho –demasiado– en que todo el mundo se implique y permanezca hasta finalizar las actividades. Hay que dar a las personas la oportunidad de entrar en contacto con otras generaciones, pero sin forzarlas; marcharse es su derecho y debemos facilitar que lo puedan ejercer.

4) Cuarto principio: Coloca en el entorno señales que promuevan expectativas positivas con respecto al programa intergeneracional.

Si al entrar en una sala donde se va a llevar a cabo una actividad las paredes tienen algunas fotografías representativas de situaciones intergeneracionales, se han colgado del techo algunos carteles de bienvenida y se puede ver en un tablón un resumen gráfico de cómo se desarrolló la última actividad intergeneracional, es posible que la predisposición a participar mejore. Los espacios físicos nos hablan; por tanto, hay que aprender a escucharles y a escribir en ellos para facilitar una lectura más intergeneracional.

5) Quinto principio: Intenta que los participantes de un grupo generacional se familiaricen con los objetos utilizados por las personas del otro u otros grupos

Cuando las sillas de ruedas se mueven con naturalidad por una escuela infantil y los niños se encuentran a gusto, hemos dado un paso importante en el acercamiento generacional. Las personas acudimos a nuestros encuentros con otras personas ataviadas con objetos; no dejemos que esos objetos se interpongan en el encuentro y lo dificulten.

6) Sexto principio: Escoge y prepara los espacios para que sean estimulantes sensorialmente.

Los colores, las texturas, los olores, la calidad de los materiales, los sonidos, el tipo de iluminación, la temperatura, etc., son factores que facilitan o entorpecen el encuentro intergeneracional. Y una vez allí, esos mismos factores pueden –o no– ayudar a que las actividades sean más creativas.

Anexos

ANEXO 1. ORIENTACIONES PARA EL TRABAJO INTERGENERACIONAL PROFESIONAL (ROSEBROOK & LARKIN, 2003)

PRIMERA: El especialista intergeneracional se apoya en conocimientos procedentes fundamentalmente del área de los estudios del desarrollo humano en el ciclo vital y los utiliza para planificar y ejecutar programas efectivos que reúnan a personas jóvenes y mayores para su mutuo beneficio.

- Identifica las necesidades similares de desarrollo que tienen los jóvenes y los mayores.
- Utiliza el conocimiento de cómo las personas aprenden en diferentes etapas de su vida para planificar actividades intergeneracionales desde una perspectiva interactiva y que acomode diferentes estilos de aprendizaje.
- Diseña acciones intergeneracionales que estimulen el cerebro mediante ejercicio físico, interacción social y actividades cognitivas apropiados.
- Reconoce la necesidad que tienen todos los grupos de edad de sentirse incluidos, cuidados y seguros.
- Comprende la importancia de asuntos tales como la amistad, el juego, la autoestima, la autonomía, la pérdida y el duelo, tal y como suceden en diferentes momentos de la vida.
- Reconoce signos de los problemas médicos más típicos que se le pueden presentar a los mayores y a los jóvenes, de modo que pueda orientar a estas personas y referirlas a terceros.

SEGUNDA: El especialista intergeneracional reconoce la necesidad de apoyar el desarrollo de las relaciones intergeneracionales y utiliza de manera efectiva la comunicación para ello.

- Comprende las diferencias y capacidades de desarrollo de jóvenes y de mayores en su vertiente social, lingüística, cultural, emocional, espiritual y física.
- Crea un entorno que promueve la interacción intergeneracional y minimiza las barreras causadas por discapacidades físicas o diferencias culturales o relacionadas con la experiencia de vida.
- Utiliza un lenguaje apropiado para fomentar tanto las interacciones informales como las planificadas entre los participantes de distintas edades.
- Transmite a cada participante en el programa interés hacia el mismo.
- Actúa de un modo empático y sensible en respuesta a la singularidad de sus colegas y de los participantes y sus familias.

TERCERA: El especialista intergeneracional entiende y demuestra un compromiso con respecto a la colaboración y al trabajo en asociación con otras personas y entidades.

- Reconoce los beneficios tanto de compartir experiencias entre instituciones como de la formación profesional.
- Defiende los beneficios de los programas intergeneracionales y educa a sus colegas acerca de la importancia de los mismos.
- Prepara tareas, horarios y presupuestos que respalden los objetivos de las organizaciones implicadas y reflejen un uso equitativo de los recursos que aporta cada una de las entidades colaboradoras.
- Organiza formación para que el personal implicado en el programa aprenda estrategias para gestionar los comportamientos problemáticos de los participantes mayores y jóvenes.
- Se sirve de las innovaciones tecnológicas para facilitar y gestionar la comunicación y la colaboración entre instituciones.
- Cumple con las exigencias éticas y de respeto necesarias.

CUARTA: El especialista intergeneracional, a la hora de desarrollar un programa, integra saberes procedentes de varios campos relevantes como la psicología, la sociología, la historia, la literatura y las distintas artes.

- Demuestra que conoce los fundamentos históricos, culturales y sociales de los programas intergeneracionales, así como los modelos que, con el paso del tiempo, han demostrado ser más exitosos.
- Reconoce cómo las experiencias culturales de cada generación dan forma de modo distintos a los valores y perspectivas tanto de los jóvenes como de los mayores participantes en el programa, lo que permite un intercambio de puntos de vista.
- Aplica contenidos relevantes de disciplinas académicas a la hora de desarrollar actividades intergeneracionales efectivas.
- Estudia metodologías tradicionales y novedosas que ayuden a abordar problemas intergeneracionales a nivel comunitario, social o global.
- Realiza investigación-acción para desarrollar el campo de los estudios intergeneracionales.
- Formula objetivos generales de los programas intergeneracionales que reflejen una perspectiva interdisciplinaria sobre cómo cada generación tiene que contribuir al bienestar de las otras.
- Usa materiales apropiados desde el punto de vista del desarrollo con el fin de propiciar actividades que promuevan interacciones intergeneracionales exitosas.

QUINTO: El especialista intergeneracional utiliza técnicas de evaluación apropiadas, adaptadas de los campos de la educación y de las ciencias sociales, con el fin de informar sobre la marcha y los logros del programa en grupos y contextos diversos.

- Está familiarizado y aplica estrategias de valoración de los resultados del programa.
- Es consciente del contexto comunitario en el que los programas funcionan de modo que las políticas sociales más amplias y los recursos disponibles estén en consonancia con los objetivos generales y los resultados intergeneracionales.
- Coordina el intercambio de información entre las entidades colaboradoras de modo que la recogida y el análisis de datos sean beneficiosos para todas esas entidades
- Cuenta con los participantes, con sus familias y con el personal en el proceso de planificación y evaluación del programa.
- Utiliza un enfoque interdisciplinar para aprovechar la investigación y las teorías actuales de cara a mejorar las prácticas intergeneracionales.

SEXTO: El especialista intergeneracional es un profesional reflexivo, comprensivo y cariñoso cuyo propósito fundamental es el de poner en contacto a jóvenes y mayores para el mutuo beneficio de éstos.

- Facilita emparejamientos de jóvenes y mayores que puedan ser compatibles con y ayuden a construir una relación basada en intereses, necesidades y metas compartidos a través de un programa intergeneracional.
- Diseña estilos interactivos eficaces para todos los grupos de edad.
- Se implica con regularidad en un proceso de auto-reflexión que le ayude a crecer como profesional intergeneracional.
- Le interesa conocer la opinión de otros colegas con el fin de promover el pensamiento crítico y la resolución de problemas.
- Sirve de guía a nuevos profesionales que entran en el campo del trabajo intergeneracional.
- Promueve una comunicación positiva entre distintos grupos que participan en el trabajo intergeneracional y ayuda a explicar la importancia de este campo al público general.
- Contribuye al desarrollo de la profesión a través de presentaciones en congresos, realización de investigaciones y diseminación de sus resultados, redacción de textos para publicar, o del lanzamiento de redes a nivel local, nacional e internacional.

ANEXO 2. GUÍA PARA EL DISEÑO COMPLETO DE UN PROGRAMA INTERGENERACIONAL REAL O HIPOTÉTICO[6]

A continuación presentamos un ejemplo de guía detallada para realizar el diseño de un programa intergeneracional. Más que como modelo a seguir, esperamos que esta propuesta, que hemos adaptado a partir de la versión original producida por *Generations Together*, centro de la Universidad de Pittsburgh (EE.UU.) especializado en el campo intergeneracional, sirva como ayuda para quienes necesiten una orientación inicial a la hora de planificar un programa intergeneracional.

A) PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA

1. Nombre del programa: _____

2. Tipo de programa intergeneracional (marcar con una X):

a) Los adultos mayores sirven a niños y/o jóvenes	
b) Los niños y/o jóvenes sirven a los mayores	
c) Los mayores colaboran con niños y/o jóvenes para servir a la comunidad	
d) Los mayores, jóvenes y niños se comprometen juntos y se prestan mutuo servicio	

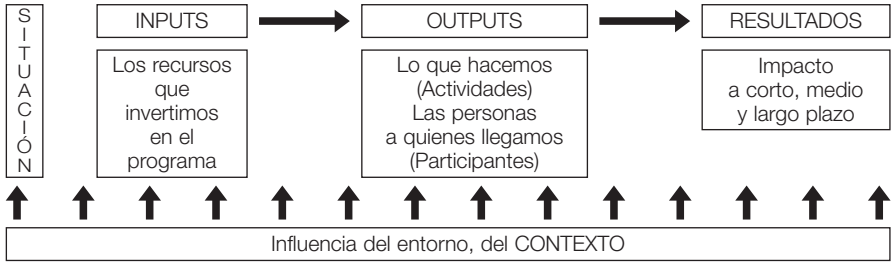
3. Identificación de necesidades (de los niños, jóvenes, mayores u otros) descubiertas al estudiar el contexto.

4. Determinar objetivos generales y específicos del programa.

5. Identificación de los participantes a implicar (niños de 0-6 años, mayores de 65 años...) y sus correspondientes tareas en el programa.

6. Modelo lógico del programa, según el siguiente esquema:

El modelo lógico del programa
(Mindel, sin fecha)



[6] Adaptado a partir del modelo de *Generations Together* (Universidad de Pittsburgh, EE.UU.).

7. Identificar a otros grupos u organizaciones que colaborarán en el desarrollo del programa.
8. Lista de actividades apropiadas para que el programa alcance sus objetivos.
9. Calendario de ejecución del programa.
10. Anticipar obstáculos que se pueden presentar en la realización del programa y proponer soluciones para cada uno de ellos.

B) RECLUTAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES

11. Identificar con claridad a los participantes.
12. Métodos para conseguir que participen en el programa.
13. Identificar las organizaciones que pueden aportar participantes.
14. Estrategias para motivar a los participantes de modo que no abandonen el programa durante su ejecución (reconocimiento de su contribución).
15. Anticipar obstáculos que se pueden presentar en el reclutamiento de participantes y proponer soluciones para cada uno de ellos.

C) ORIENTACIÓN Y FORMACIÓN DE PARTICIPANTES Y PERSONAL

16. Concretar los fines de la fase de orientación del programa.
17. Concretar los fines de la fase de formación del programa.
18. Decidir la duración de la formación.
19. ¿Quiénes deben recibir formación y cuál debe ser en cada caso el contenido de la misma? (Afecta a todos los participantes –niños, jóvenes, mayores, etc.– y al personal.)
20. ¿Quién se encargará de ofrecer la orientación y la formación?
21. ¿Cómo sabremos si los participantes y el personal, tras la orientación y formación, han conseguido las habilidades o el conocimiento necesarios?
22. Anticipar obstáculos que se pueden presentar en la orientación y formación y proponer soluciones para cada uno de ellos.

D) MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA

23. Estrategias para asegurar un apoyo al programa por parte de la comunidad en la que está inserto.
24. Procedimientos para dar publicidad al programa de modo que tenga un impacto social.

25. Actividades permanentes para mantener la comunicación entre el programa y la comunidad en la que se inserta.

26. Actividades permanentes para mantener la comunicación entre el programa y quienes lo sostienen (por ejemplo, los financiadores, los servicios sociales, los centros escolares...).

27. Anticipar obstáculos que se pueden presentar en el mantenimiento del programa y proponer soluciones para cada uno de ellos.

E) EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

28. Finalidades de la evaluación: ¿Para qué evaluar?

29. Organizaciones o grupos interesados en los productos y/o resultados del programa: ¿qué puede desear saber cada uno de ellos? (financiadores, instituciones académicas, asociaciones, centros educativos, institutos de la juventud, etc.).

30. ¿Qué tipo de instrumentos se van a utilizar para conseguir la información que se necesita y por qué? (cuestionarios, entrevistas, observación, hojas de inscripción, grupos de discusión...).

31. Dependiendo en cada caso de los destinatarios, ¿cuál es la mejor forma de recoger en un informe los resultados de la evaluación del programa?

32. Identificar a los responsables de llevar a cabo la evaluación.

33. Anticipar obstáculos que se pueden presentar en la evaluación del programa y proponer soluciones para cada uno de ellos.

F) FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA

34. ¿Cuáles son los posibles costes de puesta en marcha y mantenimiento del programa?

35. Fuentes potenciales de financiación.

36. Actividades para conseguir los ingresos necesarios para cubrir los costes del programa.

37. Anticipar obstáculos que se pueden presentar en la financiación del programa y proponer soluciones para cada uno de ellos.

ANEXO 3. OTRAS GUÍAS SIMILARES

Existen en el mercado diversas Guías cuyo objetivo fundamental es similar al de ésta: orientar el trabajo de quienes planifican y ejecutan programas intergeneracionales. Todas ellas cubren, de un modo u otro, las cuestiones típicas más relevantes que hay que tener en cuenta al respecto. Algunas se ocupan de abordar el proceso de planificación e implementación en su totalidad, otras se concentran en alguna de sus fases y tareas.

Indicamos a continuación la referencia completa de cada uno de estos documentos cuya lectura puede servir de complemento a nuestra Guía:

Age Concern England (2004). *Active ageing. Developing active ageing programmes. Involving older people.* London: Age Concern England.

AARP (1993). *Intergenerational projects. Idea book.* Washington, DC: AARP.

Almeida, T. (ed.) (2008). *Guía de ideas para la planificación y aplicación de proyectos intergeneracionales. Juntos: ayer, hoy y mañana.* Estonia: Proyecto MATES. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.matesproject.eu

BC Care Providers Association (2009). *Creating care communities. A guide to establishing intergenerational programs for schools, care facilities and community groups.* Vancouver: BC Care Providers Association. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.bccare.ca/toolkit

Bernard, M., y Ellis, S. (2004). "¿Cómo sabes que la práctica intergeneracional funciona?" *Una guía para iniciarse en la evaluación de la práctica intergeneracional.* Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imserso.redintergeneracional.es

Bressler, J.; Henkin, N.Z., y Adler, M. (2005). *Connecting generations, strengthening communities: A toolkit for intergenerational program planners.* Philadelphia, PA: Center for Intergenerational Learning, Temple University.

DOROT (2007). *The professional's guide to friendly visiting. A how-to-manual for program administrators.* New York: DOROT, Inc.

Dupont, C., y Letesson, M. (2010). *Comment developer une action intergénérationnelle?* Bruxelles: De Boeck.

Friedman, B. (1999). *Connecting generations. Integrating aging education and intergenerational programs with elementary and middle grades curricula.* Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Generations United (2005). *Under one roof: a guide to starting and strengthening intergenerational shared site programs.* Consultado el 14 de julio de 2010, en www.gu.org

Hatton-Yeo, A. (ed.) (2006). *Intergenerational programmes. An introduction and examples of practice.* Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.centreforip.org.uk

Hatton-Yeo, A., y Telfer, S. (2008). *A guide to mentoring across generations.* Glasgow: The Scottish Centre for Intergenerational Practice. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.scotcip.org.uk

Jarrott, S., *et al.* (2007). *Tried and trae: A guide to successful intergenerational activities at shared site programs.* Washington, DC: Generations United. Consultado el 14 de julio de 2010, en www.gu.org

Just Partners (sin fecha). *Sustainable communities for all ages. A viable futures toolkit.* Baltimore: Just Partners, Inc.

Kaplan, M.; Duerr, L.; Merchant, L.; Davis, D., y Larkin, E. (2003). *Developing an intergenerational program in your early childhood care and education center.* University Park, PA: The Pennsylvania State University. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://intergenerational.cas.psu.edu/Site/activities.htm

Kaplan, M. and Liu, S-T. (2004). *Generations united for environmental awareness and action.* Generations United, Washington, DC. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://intergenerational.cas.psu.edu/Docs/GUEnviroEdAction.pdf

Kramer, C., y Newman, S. (1986). *Senior citizen school volunteer program. A manual for program implementation.* Pittsburgh, PA: Generations Together.

Langford, S., y Mayo, S. (2001). *Sharing the experience. How to set up and run arts projects linking young and older people.* London: Magic Me.

Linkages Society of Alberta (2008). *LINK Project: Linking intergenerational needs and knowledge - Train the trainer. Intergenerational best practices guidelines.* Calgary: Linkages Society of Alberta. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.link-ages.ca

Malki, M. (2005). *L'intergénération: une démarche de proximité.* Paris: La Documentation Française.

Martin, K.; Springate, I., y Atkinson, M. (2010). *Intergenerational practice: outcomes and effectiveness.* (LGA Research Report). Slough: NFER. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.nfer.ac.uk

McCrea, J.M.; Weissmann, M., y Thorpe-Brown, G. (2004). *Connecting the generations: a practical guide for developing intergenerational programs.* Pittsburgh, PA: Generations Together.

Sánchez, M. (dir.) (2007). *La evaluación de los programas intergeneracionales.* Madrid: IMSERSO. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imserso.redintergeneracional.es

Springate, I.; Atkinson, M., y Martin, K. (2008). *Intergenerational practice: a Review of the Literature* (LGA Research Report). Slough: NFER. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.nfer.ac.uk

The Beth Johnson Foundation (2009). *Evaluationg intergenerational projects: a practical guide to useful resources.* The Beth Johnson Foundation. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.centreforip.org.uk

The Scottish Centre for Intergenerational Practice (2009). *Connecting generations: a guide to best practice*. Glasgow: The Scottish Centre for Intergenerational Practice. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.scotcip.org.uk

United Generations Ontario (2006). *Connecting Generations Tool Kit. Best Practices in Intergenerational Programming*. Toronto: The Ontario Trillium Foundation.

United Generations Ontario y Lifestyle Information Network (2008). *A guide to intergenerational physical activity*. Toronto: United Generations Ontario. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.unitedgenerations.ca/

Referencias

Arendt, H. (1996). *La crisis de la educación*. Barcelona: Península.

AXA (2006). Estudio internacional AXA sobre la jubilación. Segunda ola. Madrid: AXA. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.axa.es

Bateson, G., y Bateson, M.C. (1993). *El temblor de los ángeles*. Barcelona: Gedisa.

Bauman, Z. (2003). *Comunidad*. Madrid: Cátedra.

Bengtson, V.L., y Oyama, P.S. (2007). *Intergenerational solidarity: Strengthening economic and social ties*. Expert group meeting: background paper. New York: United Nations Headquarters. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.un.org

Bennett, N., y Wise, C. (2003). *Distributed leadership*. London: NCSL.

Bernard, M., y Ellis, S. (2004). ¿Cómo sabes que la práctica intergeneracional funciona? Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imserso.redintergeneracional.es

Bressler, J.; Henkin, N.Z., y Adler, M. (2005). *Connecting generations, strengthening communities: A toolkit for intergenerational program planners*. Philadelphia, PA: Center for Intergenerational Learning, Temple University.

Börsch-Supan, A. (2005): *Health, Ageing and Retirement in Europe. First Results from the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*, Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (http://www.mea.uni-mannheim.de). Citado en IMSERSO (2006).

Bostrum, C.; Hatton-Yeo, A.; Ohsako, T., y Sawano, Y. (2001). A General Assesment of IP Initiatives in the Countries Involved. En A. Hatton-Yeo y T. Ohsako (eds.), *Intergenerational Programmes: Public Policy and Research Implications. An International Perspective* (pp. 3-8). Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation.

CEPE (2007). Declaración Ministerial de León "Una sociedad para todas las edades: retos y oportunidades". Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imsersomayores.csic.es/

Christensen, P., y O'Brian, M. (eds.). (2003). *Children in the city: Home, neighbourhood and community*. London: Routledge Falmer.

CIS (1993). *Apoyo informal a las personas mayores*. Estudio 2.072. Madrid: CIS. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imsersomayores.csic.es

— (1998). *La soledad de las personas mayores en España*. Estudio 2.279. Madrid: CIS. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imsersomayores.csic.es

— (2004). *Encuesta de condiciones de vida. Resultados provisionales*. Estudio 4.597. Madrid: CIS. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imsersomayores.csic.es

— (2006). *Condiciones de vida de las personas mayores*. Estudio 2.647. Madrid: CIS. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imsersomayores.csic.es

— (2007). *Sondeo sobre la juventud española 2007. Tercera oleada.* Estudio 2.733. Madrid: CIS. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.cis.es

— (2009a). *Barómetro mayo 2009.* Estudio 2.801. Madrid: CIS. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.cis.es

— (2009b). *Barómetro abril 2009.* Estudio 2.798. Madrid: CIS. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.cis.es

Comisión Europea (2005). *Frente a los cambios demográficos, una nueva solidaridad entre generaciones*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Commission on Integration & Cohesion (2007). Our Shared Future. Wetherby: Commission on Integration & Cohesion. *Consultado el 14 de julio de 2010, en* http://resources.cohesioninstitute.org.uk

Council of Europe (2004). *Revised strategy for social cohesion.* Strasbourg: Council of Europe. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.coe.int

Daatland, S.O., y Lowenstein, A. (2005). "Intergenerational solidarity and the family-welfare state balance". *European Journal of Ageing*, *2*(3), 174-182.

Dantley, M. (1989). "A Critical perspective of Leadership Vision". *Urban Education, 24* (3), 243-262.

Danto, A. (1991). *Historia y narración*. Madrid: Cátedra.

Domínguez Morano, C. (2004). "La alteridad difuminada. Reflexiones en los tiempos de los 'vínculos.com' ". *Proyección: Teología y mundo actual*, 215, 347-367.

Dupont, C., y Letesson, M. (2010). *Comment developer une action intergénérationnelle?* Bruxelles: De Boeck.

European Commission (2007). Promoting Solidarity Between the Generations. Brussels, 10.5.2007. COM(2007) 244 final. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://eur-lex.europa.eu/

— (2010). *Green Paper towards adequate, sustainable and safe European pension Systems.* COM (2010) 365/3. Brussels: European Commission.

Generations United. (2006a). *Intergenerational Shared Sites: Troubleshooting.* Washington, DC: Generations United.

— (2006b). *Intergenerational Shared Sites: Making the Case.* Washington, DC: Generations United.

Goyer, A. (2001). *Intergenerational shared site and shared resource programs: current models.* Generations United Project SHARE Background Paper. Washington, DC: Generations United.

Goyer, A., y Zuses, R. (1998). *Intergenerational Shared Site Project: A Study of Colocated Programs and Services for Children, youth and Older Adults* – Final Report. Washington, DC: AARP.

Granville, G., y Ellis, S. (1999). "Developing Theory into Practice: researching intergenerational exchange". *Education & Ageing*, 14 (3), 231-248.

Guion, L.A.; Baugh, E., y Marcus, J. (2006). *Writing "SMMART" Objectives*. Gainesville, FL: Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://edis.ifas.ufl.edu/fy824

Harding, E. (2007). *Toward lifetime neighborhoods: Designing sustainable communities for all. A discussion paper.* November. London: International Longevity Center-UK and Communities and Local Government.

Hayes, Ch. (2003). "An Observational Study in Developing an Intergenerational Shared Site Program: Challenges and Insights". *Journal of Intergenerational Relationships*, *1* (1), 113-132.

Hatton-Yeo, A. (2007). "Programas intergeneracionales, solidaridad intergeneracional y cohesión social". En M. Sánchez, M. (dtor.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades* (pp. 123-140). Barcelona: Fundación "la Caixa".

Hatton-Yeo, A.; Klerq, J.; Ohsako, T., y Newman, S. (2001). "Public policy and research recommendations: an international perspective". En A. Hatton-Yeo y T. Ohsako (eds.), *Intergenerational Programmes: Public Policy and Research Implications. An International Perspective* (pp. 9-17). Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation.

Hatton-Yeo, A., y Ohsako, T. (eds.). *Intergenerational Programmes: Public Policy and Research Implications. An International Perspective*. Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation.

Hatton-Yeo, A., y Watkins, C. (2004). *Intergenerational Community Development. A practice guide.* Stoke-on-Trent: The Beth Johnson Foundation.

Henkin, N. (2007). *Comunidades para Todas las Edades*: un modelo práctico. En M. Sánchez (dir.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades* (pp. 170-191). Barcelona: Fundación "la Caixa".

Höpflinger, F. (2009). Introduction: concepts, définitions et théories. En P. Perrig-Chiello, F. Höpflinger y Ch. Suter, *Générations - structures et relations. Rapport «Générations en Suisse»* (pp. 18-41). Zurich et Genève: Seismo.

IMSERSO (2006). *Las personas mayores en España 2006.* Madrid: IMSERSO. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imsersomayores.csic.es/

— (2010). *Encuesta Mayores 2010.* Consultado el 24 de agosto de 2010, en http://www.imsersomayores.csic.es/

In Praxis Group Inc. (2006). *Professional Learning Communities: An Exploration.* Alberta: Alberta Education.

INJUVE (2008). *Sondeo de opinión y situación de la gente joven. Valores e identidades.* Sondeo de opinión EJ132. Madrid: INJUVE. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.injuve.migualdad.es

Junta de Andalucía (2010). *Libro Blanco del Envejecimiento Activo en Andalucía.* Sevilla: Junta de Andalucía.

Kalache, A.; Barreto, S.M., y Keller, I. (2005). "Global Ageing: The Demographic Revolution in All Cultures and Societies". En M.L. Johnson (ed.), *The Cambridge Handbook of Age and Ageing* (pp. 30-46). Cambridge: Cambridge University Press.

Kaplan, M. (2001). *School-based Intergenerational Programs*. Hamburgo: Unesco. Institute for Education.

Kaplan, M.; Haider, J.; Cohen, U., y Turner, D. (2007). "Environmental design perspectives on intergenerational programs and practices: An emergent conceptual framework". *Journal of Intergenerational Relationships: Programs, Policy, and Research, 5* (2), 81-110.

Kaplan, M.; Liu, S-T., y Steinig, S. (2005). "Intergenerational approaches for environmental education and action". *Sustainable Communities Review, 8 (1)*, 54-74.

Kaplan, M., y Rosebrook, V. (2001). *"Bloopers" and false starts*. Presentation at Generations United's 11th International Conference. Old Town Alexandria, Virginia.

Kaplan, M. (2002). "Intergenerational programs in schools: considerations of form and function". *International Review of Education, 48* (5), 305-334.

Kuehne, V. (2003). "The State of Our Art: Intergenerational Program Research and Evaluation: Part One". *Journal of Intergenerational Relationships*, *1* (1), 145-161.

— (2005). Making *What* Difference? How Intergenerational Programs Help Children and Families. Baltimore, MD: The Annie E. Casey Foundation.

Kulikowich, J., y Young, M. (2001). "Locating an ecological psychology methodology for situated action". *Journal of the Learning Sciences, 10* (1&2), 165-202.

Lambert, L. (1998). *Building Leadership Capacity in Schools.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

— (2002). "A framework for shared leadership". *Educational Leadership*, *59* (8), 37-40.

Lamura, G., *et al.* (2009). Designing the road map for ageing research: socio-economic resources. ERA-AGE meeting on "The Future of Ageing Research in Europe". Brussels. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://era-age.group.shef.ac.uk/

Lipovetsky, G. (1996). *La era del vacío*. Barcelona: Anagrama.

Lloyd, J. (2008). *The State of Intergenerational Relations Today*. London: ILC-UK.

Louis, K.S., y Kruse, Sh. (1995). *Professionalism and Community.* Calfornia: Corwin.

Lüscher, K. (2002). "Intergenerational Ambivalence: Further Steps in Theory and Research". *Journal of Marriage and Family*, 64, August, 585–593.

MacCallum, J.; Palmer, D.; Wright, P.; Cumming-Potvin, W.; Northcote, J.; Booker, M., y Tero, C. (2006). *Community building through intergenerational exchange programs.* Australia: National Youth Affairs Research Scheme.

Mañós, F.; Pinazo, S.; Sáez, J., y Sánchez, M. (2006). *Los centros intergeneracionales en la atención a la dependencia. Fundamentos, funcionamiento y resultados.* Madrid: IMSERSO. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imserso.redintergeneracional.es

Martin, K.; Springate, I., y Atkinson, M. (2010). *Intergenerational Practice: Outcomes and Effectiveness (LGA Research Report).* Slough: NFER. Consultado el 14 de julio de 2010, en www.nfer.ac.uk

Mead, M. (1970). *Culture and commitment*. New York: Natural History Museum.

Montero, J.R.; Zmerli, S., y Newton, K. (2008). "Confianza social, confianza política y satisfacción con la democracia". *R.E.I.S.*, 122, 11-54.

Morin, E., y Mamou, Y. (2001). "Continuum des vies et discontinuité sociale". *Retraite et société*, 34, 166-173.

Multilinks (sin fecha). "How demographic changes shape intergenerational solidarity, well-being, and social integration: A multilinks framework". *European Policy Brief.* Consultado el 14 de julio de 2010, en www.multilinks-project.eu

Newman, S. (1989). A History of Intergenerational Programs. En S. Newman & S.W. Brummel (eds.), *Intergenerational Programs. Imperatives, Strategies, Impacts, Trends* (pp. 1-16). Binghamton, NY: The Haworth Press, Inc.

— (1997). "History and Evolution of Intergenerational Programs". En S. Newman, R. Ward, Th. Smith, J. Wilson & J. McCrea, *Intergenerational Programs. Past, Present and Future* (pp. 55-79). Washington, DC: Taylor and Francis.

Newman, S., y Sánchez, M. (2007). "Los programas intergeneracionales: concepto, historia y modelos". En M. Sánchez, M. (dtor.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades* (pp. 37-69). Barcelona: Fundación "la Caixa".

Naciones Unidas (2002). Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento. A/CONF.197/9. Nueva York: Naciones Unidas.

OMS (2007). *Ciudades globales amigables con los mayores: una guía.* Ginebra: Organización Mundial de la Salud.

Pearce, C.L. (2002). "Más allá del liderazgo heroico: como el buen vino el liderazgo es algo para ser compartido". *Revista de Empresa,* 2, 53-64.

Pérez, J. (2004). "Poder tener abuelos: la normalización demográfica española". *Geriatrianet.com*, 6(1), 2-13. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.geriatrianet.com

Pinazo, S., y Kaplan, M. (2007). "Los beneficios de los programas intergeneracionales". En M. Sánchez (dir.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades* (pp. 70-101). Barcelona: Fundación "la Caixa".

Plan Estratégico Donostia-San Sebastián (2003). Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.donostiafuture.com

Rosebrook, V., & Larkin, E. (2003). "Introducing standards and guidelines: A rationale for defining the knowledge, skills, and dispositions of intergenerational practice". *Journal of Intergenerational Relationships, 1*(1), 133-144.

Sáez, J. (2003a). "Entrevista a la profesora Violeta Núñez". *Pedagogía Social. Revista interuniversitaria*, 10, segunda época, 349-380.

— (coord.). (2003b). *Pedagogía Social y programas intergeneracionales*. Málaga: Aljibe.

— (2009). "Importancia de la intergeneracionalidad en las políticas contemporáneas de atención a las personas mayores". *Enlace*, julio, 12-13.

Sáez, J.; Díaz, P.; Pinazo, S., y Sánchez, M. (2009). INTERGEN-PROF. Buenas prácticas profesionales en el campo intergeneracional. Análisis de la situación y propuestas de mejora. Resumen Ejecutivo. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imserso.redintergeneracional.es/documentos.php

Sáez, J.; Pinazo, S., y Sánchez, M. (2007). "El fomento de las políticas intergeneracionales". En M. Sánchez (coord.), *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades* (pp. 211-232. Barcelona: La Caixa

Sánchez, M. (dir.) (2007a). *Programas intergeneracionales. Hacia una sociedad para todas las edades*. Barcelona: Fundación "la Caixa". Consultado el 14 de julio de 2010, en http://obrasocial.lacaixa.es

— (dir.) (2007b). *La evaluación de los programas intergeneracionales*. Madrid: IMSERSO. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imserso.redintergeneracional.es

— (2009). "La necesidad de los programas intergeneracionales. Ayer, hoy y mañana". *Espai Social*, 9, 9-12.

Sánchez, M., y Díaz, P. (2005). "Los programas intergeneracionales". En S. Pinazo y M. Sánchez (Dtres.), *Gerontología. Actualización, innovación y propuestas* (pp. 393-430). Madrid: Pearson Prentice Hall.

Sánchez, M.; Díaz, P.; López, J.; Pinazo, S., y Sáez, J. (2008). INTERGEN. Descripción, análisis y evaluación de los programas intergeneracionales en España. Modelos y buenas prácticas. Resumen ejecutivo. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.imserso.redintergeneracional.es/documentos.php

Springate, I.; Atkinson, M., y Martin, K. (2008). Intergenerational Practice. A Review of the Literature (LGA Research Report F/SR262). Slough: NFER. Consultado el 14 de julio de 2010, en www.nfer.ac.uk

Steinig, S. (2010). *Developing Standards of Practice for Intergenerational Initiatives.* Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.c3a.org.sg/icip2010

Tarde, G. (1991). *La logique du social.* Paris: Plon.

The Gallup Organisation (2009). Intergenerational Solidarity. Flash Eurobarometer Series #269. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/flash_arch_en.htm

Thornton. P. (2000). *Older People Speaking Out. Developing Opportunities for Influence.* York, United Kingdom: Joseph Rowntree Foundation.

UDP (2008). *Percepción de la evolución de la atención a mayores y niños. Deliberación mayor. Primer Informe.* Madrid: UDP. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.mayoresudp.org

Unión Europea (2007, 17 de diciembre). Tratado de Lisboa por el que se modifican el Tratado de la Unión Europea y el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea, firmado en Lisboa el 13 de diciembre de 2007. *Diario Oficial de la Unión Europea*, C306. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://eur-lex.europa.eu/

United Nations (2007). Expert Group Meeting. *Intergenerational Solidarity: Strengthening Economic and Social Ties.* New York: Department of Economic and Social Affairs. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.un.org/

Van Vliet, W. (2009). *Creating livable cities for all ages: Intergenerational strategies and initiatives.* Working Paper CYE-WP1-2009. Children, Youth and Environments Center, University of Colorado.

Vegeris, S.; Barnes, H.; Campbell-Barr, V.; Mackinnon, K.; Taylor, R.; Martin, D., y Harris, J. (2007). *Beyond the tick box: Older Citizen Engagement in UK Local Government.* October. London: Better Government for Older People.

VV.AA. (2008a). Solidaridad intergeneracional por una sociedad cohesiva y sostenible. Conclusiones de la conferencia de la presidencia eslovena. Consultado el 14 de julio de 2010, en http://www.mddsz.gov.si

— (2008b). Definición de La Antigua Guatemala. Documento inédito.

Walker, A. (2006). "Active ageing in employment: Its meaning and potential". *Asia-Pacific Review*, *13* (1), 78-93.

Ward, C., y Fyson, T. (1973). *Streetworks.* London: Routledge, Kegan-Paul.

Welsh Assembly Government (2008). *A Strategy for Intergenerational Practice in Wales.* Consultado el 14 de julio de 2010, en http://new.wales.gov.uk

Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica, aprendizaje, significado e identidad.* Barcelona: Paidós.

Whitehouse, P.J.; Bendezu, E.; FallCreek, S., y Whitehouse, C. (2000). "Intergenerational community schools: a new practice for a new time". *Educational Gerontology*, 26, 761–770.

COLECCIÓN MANUALES Y GUÍAS

Serie Personas Mayores

31001. Malos tratos a Personas Mayores. Guía de actuación.

31002. Diez Temas Jurídicos de Portal Mayores.

31003. Guía de Servicios de Atención Residencial para Personas Mayores 2009.

31004. Guía de Servicios de Atención Residencial para Personas Mayores 2009 (CD-ROM).

31005. Nuevas miradas sobre el envejecimiento.

31006. Nuevas miradas sobre el envejecimiento (CD-ROM).

31007. Percepción en niños y adolescentes de las personas mayores. Informe de resultados de la investigación.

31008. Percepción en niños y adolescentes de las personas mayores. Informe de resultados de la investigación (CD-ROM).

31009. Programas intergeneracionales. Guía introductoria (CD-ROM).

GOBIERNO
DE ESPAÑA
MINISTERIO
DE SANIDAD
Y POLÍTICA SOCIAL
IMSERSO