

## **FORMACIÓN INTERCULTURAL PARA EL PROFESORADO: UNA EXPERIENCIA DE COOPERACIÓN EUROPEA**

---

GRUPO INTER \*

**Resumen:** *En este espacio pretendemos transmitir nuestra experiencia de trabajo en el marco de un proyecto europeo que hemos venido desarrollando durante los tres últimos años (Programa Sócrates, Comenius 2.1): INTER: Guía para integrar la educación intercultural en la práctica. Este proyecto se propone contribuir a la mejora de la educación y apoyar la innovación en las escuelas proporcionándoles apoyo en el desarrollo de un enfoque intercultural. Se trata de promover la reflexión en torno a la diversidad cultural de los escolares y sus comunidades de referencia y proporcionar un instrumento práctico para la formación inicial y en servicio de los profesores. El proyecto se centra en el desarrollo, aplicación y validación de una guía que facilite el análisis de necesidades y la mejora desde una perspectiva intercultural.*

**Abstract:** *This work intends to reflect our team experience in running an European project developed in the last three years (Socrates Comenius 2.1 Programme): INTER Project: A Practical Guide to Implement Intercultural Education at Schools. The project purports to improve the quality of education and contribute to innovation in schools by supporting them in the implementation of*

---

\* Teresa Aguado, Beatriz Álvarez, Belén Ballesteros, José Luis Castellano, Liselotte Cuevas, Inés Gil Jaurena, Caridad Hernández, Beatriz Malik, Patricia Mata, Margarita del Olmo, Marifé Sánchez y José Antonio Téllez. Centro INTER de Investigación en Educación Intercultural (UNED, Instituto Universitario de Investigación).

*an intercultural approach, fostering reflection on cultural diversity and providing a practical tool for initial and in-service training of teachers. The project will focus on developing, using, and validating a practical guide which will facilitate analysis, implementation and improvement of intercultural education in schools.*

## UNA IDEA PARA TRABAJAR ENTRE MUCHOS

Realmente, escribir esta experiencia nos hace replantearnos algunas cuestiones que, posiblemente por obvias, resultan difíciles de explicar. No sabemos muy bien todavía por qué un día comentamos entre el grupo de compañeros que venimos colaborando habitualmente en distintos proyectos y tareas la posibilidad de pedir un proyecto Comenius.

Bueno, antes de seguir creo que convendría presentarnos... Siempre cuesta definir qué o quiénes somos, pero imagino que identificarnos un poco con profesores y becarios de la Facultad de Educación de la UNED facilitará al lector dónde ubicarnos. Pertenecemos a distintos departamentos, impartimos distintas asignaturas y compartimos ciertas ideas: la interculturalidad como tema de investigación y las ganas de debatir juntos como forma de trabajo.

Hay que decir que en este grupo, siempre hubo personas lanzadas y abiertas que encuentran constantemente nuevas posibilidades de aprendizaje. Y aquel día esas posibilidades enfocaban a un Comenius. ¿Por qué un Comenius y por qué sobre educación intercultural? Para nosotros son dos preguntas que se enlazan; trabajar en colaboración con distintos países europeos sobre educación intercultural supone una oportunidad de reflexionar sobre el tema de la diversidad cultural desde diferentes puntos de vista, y más aún, de experimentar nosotros mismos qué supone la cooperación entre personas de contextos culturales diversos.

Justo la acción 2.1. del programa Comenius está orientada a la formación del profesorado. Parecía que encajábamos y que proponer un proyecto dirigido a la formación de profesores desde un enfoque intercultural tenía todo su sentido. Apostamos por una formación que ante todo destacara la idea de que el profesor puede transformar un aula, de que tiene posibilidades para decidir, cam-

biar, repensar su práctica..., en definitiva revalorizar su papel desde una perspectiva nueva.

Teníamos una idea clara que orientaba nuestra propuesta: en toda Europa se está hablando de multiculturalidad, de interculturalidad en el aula y en los centros... ¿cómo se está entendiendo y qué necesidades de formación se derivan? A partir de ese análisis de necesidades planeábamos elaborar una guía de formación para el profesorado que posteriormente fuese aplicada y evaluada.

Esa era la idea que presentamos a los posibles socios, proponiéndoles participar en este proyecto con el grupo de la UNED como coordinadores al frente de la profesora Teresa Aguado. La experiencia de estancias en el extranjero, congresos y seminarios internacionales en los cuales algunos de nosotros participábamos con bastante regularidad abría la «agenda de contactos» a los cuales dirigirnos para invitarles a participar. Sabíamos que teníamos que contar con un mínimo de tres países europeos para poder concurrir. Y con la idea de proponérselo a varios para luego quedarnos con los que finalmente aceptaran, empezó a sonar el fax, el teléfono y los correos electrónicos. Y aceptaron todos...: Universidad Complutense de Madrid, Universidad de Huelva, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (España), Navreme Knowledge Development (Austria), Universidade do Porto (Portugal), Nottingham Trent University (Reino Unido), Universitetet I Oslo (Noruega), GLOBEA-mezinárodní iniciativa pro toleranci a lidská práva (República Checa) y Latvijas Universitate-Pedagogijas un psihologijas fakultate (Letonia).

En total diez instituciones incluyendo la UNED, pertenecientes a seis países diferentes. Bueno, si lo concedían, realmente iba a ser una buena oportunidad de aprendizaje para todos, aunque no podíamos negar que la posibilidad de tener que coordinar este enjambre imponía un poco. Y lo concedieron.

## **NUESTRO ENFOQUE SOBRE EDUCACIÓN INTERCULTURAL**

Aunque en una primera fase del desarrollo del proyecto se trabajó en definir qué era y qué no era educación intercultural, nosotros partíamos de una idea previa que había venido justificando estudios nuestros anteriores. Intercultural no es la foto de Benetton, por de-

cirlo de algún modo gráfico. Asociar que lo intercultural es lo exótico, lo étnico, lo extraño, lo que se aparta de, es dar una idea muy restringida de la cultura. La inmigración en los últimos años ha avivado el debate sobre educación intercultural y dentro de este debate son frecuentes las posturas que identifican «culturas» con «diferente origen», «diferente etnia»; nosotros no compartimos el enfoque que toma esas diferencias para caracterizar lo intercultural. Intercultural podrá ser la comunicación que tal vez pudiéramos establecer tú y yo, por ejemplo, porque es seguro que nuestra forma de pensar y actuar viene movida por experiencias diferentes. Lo intercultural pone de relieve que hay interacción entre personas, sin que haga falta añadir «distintas», «diversas», pues es algo que va implícito.

Desde nuestro enfoque, no cabe por tanto asimilar la idea de diferencia como déficit, minoría o distancia en relación a un supuesto «modelo» mejor que otros. La diversidad cultural va a ser, en nuestra opinión, la norma desde la cual debemos planificar y desarrollar la actividad docente.

«Enfoque educación basado en el respeto y valoración de a diversidad cultural, dirigido a cada miembro de la sociedad como un todo. Propone un modelo de intervención forma e informal, holístico, integral y que tiene en cuenta todas las dimensiones del proceso educativo para conseguir una igualdad de oportunidades/resultados real, promover una comunicación y competencia intercultural y superar el racismo en todas sus expresiones» (Aguado, 1995).

Desde esta consideración, llegamos a afirmar que la educación necesariamente ha de ser intercultural para que sea educación. Por tanto, considerábamos preciso analizar lo que está pasando en el sistema educativo y en las escuelas, de cara a diseñar estrategias que atendiesen a la diversidad cultural y que la educación resulte significativa para todos los estudiantes, independientemente de su procedencia. En nuestra opinión, las escuelas deben adoptar un enfoque intercultural para proporcionar una educación valiosa y equitativa para todos los estudiantes, y es únicamente desde esta perspectiva desde la que se puede garantizar la igualdad de oportunidades en educación y la consecución de las metas consideradas como deseables en educación.

## **MATERIALIZADO EN UN PROYECTO**

El Proyecto se ha desarrollado a lo largo de tres años (2002-2005) que han ido marcando las tres fases del mismo: análisis de necesidades, elaboración de la Guía y de los materiales complementarios, y aplicación piloto de la Guía.

En la primera reunión de socios INTER, celebrada en Madrid en diciembre del 2002, elaboramos, discutimos y acordamos los principios que detallamos a continuación:

- Creemos en la justicia social, en la democracia y en que el poder, para ser legítimo, debe ser compartido.
- Los seres humanos tenemos más cosas en común que diferencias que nos separan.
- Aceptamos y entendemos la diversidad y el conflicto.
- Creemos que el reconocimiento de la diversidad incrementa la creatividad a la hora de buscar distintas soluciones para los mismos problemas.
- Somos conscientes de que todos empleamos prejuicios y estereotipos cuando nos relacionamos con los demás.
- Creemos que es importante conocer otras sociedades diferentes de la propia.
- Pensamos que es conveniente adoptar perspectivas globales a la hora de entender otros grupos humanos, para comprenderlos en un plano de igualdad, más allá de etiquetas étnicas o de cualquier otro tipo.
- Es nuestro deber conseguir que todo el mundo pueda participar.

La primera etapa del proyecto la dedicamos al análisis y evaluación de la situación actual de la educación intercultural en los diferentes ámbitos locales de los socios participantes, así como a la identificación de las necesidades formativas del profesorado y sus implicaciones respecto a la elaboración de la Guía INTER. El propósito de dicho análisis era describir el mapa de la diversidad cultural en las escuelas desde una perspectiva europea, evaluar las políticas y las prácticas educativas relacionadas con la atención a la diversidad y ejemplificar el enfoque intercultural en educación.

A lo largo del segundo año trabajamos en la Guía INTER, así como en dos materiales complementarios; un Directorio de Recursos

y el vídeo *Kaleidoescuela*. Tanto la Guía como el resto de materiales pretenden provocar la reflexión del profesorado e impulsarle a replantear y reformular sus ideas y prácticas educativas. Para ello, tratamos de proporcionarle un contexto desde el que sea posible:

- Hacer explícitas sus ideas implícitas sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Reconsiderarlas críticamente en relación con las prácticas escolares.
- Analizar y replantear sus estrategias de enseñanza y aprendizaje para decidir si se desea cambiar la forma de educar y, en caso afirmativo, qué y hacia qué se desea cambiar.
- Obtener información, ejemplos, recursos y materiales que puedan ayudarle a cambiar sus prácticas si así lo decide.

Con todo ello, lo que hemos pretendido es, por un lado **desafiar**:

- Los objetivos actualmente en vigor de la Educación.
- La perspectiva de la Homogeneidad.
- Las ideas de éxito y fracaso escolar.
- La idea de que la Educación se basa en la transmisión del conocimiento.
- La asociación de la diversidad cultural con determinadas categorías sociales (inmigrantes, grupos étnicos, minorías, nacionalidades).
- La idea de que la Educación Intercultural consiste únicamente en la celebración festiva de la diversidad.
- La Educación Compensatoria como una estrategia de adaptación/integración.
- La idea de que la Educación Intercultural consiste en elaborar «recetas» para resolver problemas específicos.
- La idea de que la Educación debe evaluar únicamente los resultados académicos de los alumnos.

Y **proponer** a cambio:

- Un replanteamiento crítico de las principales ideas y metas de la Educación.
- La perspectiva de la Educación Intercultural como una estrategia para formar ciudadanos de sociedades multiculturales, y que concibe la diversidad como una riqueza común.

- Entender la Educación como una forma de desarrollar capacidades y estrategias individuales para vivir en una sociedad multicultural.
- Desarrollar una actitud crítica hacia los valores, aprender a resolver conflictos y llegar a ser capaces de convivir con normas de conducta diferentes.
- Utilizar el relativismo cultural como estrategia metodológica.
- Ser conscientes de la necesidad de luchar contra la discriminación individual y el racismo: sus procesos, factores y consecuencias.
- Demostrar la necesidad de la educación antirracista en las aulas para todos, incluyéndonos a nosotros mismos.
- Impulsar adaptaciones curriculares en las clases teniendo en cuenta el punto de vista de los alumnos, y promoviendo la cooperación y la empatía.
- Desarrollar competencias comunicativas, trabajo en grupo, cooperación y mediación social.
- Incentivar mejores y más estrechas relaciones entre la familia, el colegio y la comunidad.
- Valorar y evaluar todo el proceso de enseñanza/aprendizaje, en vez de únicamente los conocimientos de los alumnos.

## **UN TRABAJO COORDINADO**

Tres años de proyecto precisa una forma de coordinación muy cuidada para poder ir consiguiendo paso a paso cada una de las tareas propuestas. Más aún si pensamos en todos cuantos éramos, en nuestros estilos diferentes de trabajo, nuestros intereses y expectativas tan diversas... No se trataba sólo de conseguir cosas, «productos», sino de aprender a cooperar y a trabajar conjuntamente. El proyecto no hubiera tenido el mismo mérito si el grupo no hubiera funcionado. Ahí es donde está la dificultad de la coordinación y donde se requieren mayores habilidades para mantenerla: saber decidir junto a saber delegar, motivar y exigir, y sobre todo fomentar el debate como única manera de poder llegar a posturas consensuadas.

En este sentido, desde la coordinación del proyecto se ha favorecido el desarrollo de trabajos cooperativos y la comunicación fluida entre todos.

¿Qué claves se han tenido en cuenta a la hora de planificar el trabajo cooperativo? Fundamentalmente dos:

- Una distribución clara de tareas, fiel al calendario establecido en el proyecto, y
- Aprovechar la experiencia, habilidades, recursos de cada socio y cada miembro del grupo.

Para poder conseguir una comunicación constante entre los socios se han facilitado distintos medios:

- Plataforma virtual (alfanet), aprovechado de esta manera los recursos institucionales que ofrece nuestra Universidad. Seminarios (dos por año), celebrado en las distintas Universidades y organizaciones implicadas en el proyecto.
- Conferencias virtuales entre reuniones/seminarios, dinamizadas y moderadas en cada ocasión por algún socio.

Junto a ello, la propia evaluación interna llevada a cabo por una de las instituciones participantes ha ido dando cuenta de cómo estábamos desarrollando el proyecto y qué convenía mejorar. Los informes semestrales, publicados en la plataforma, han sido un buena manera de provocar la reflexión y apoyar la toma de decisiones.

## **Y ESTOS SON ALGUNOS DE LOS RESULTADOS, LOS MÁS VISIBLES**

Como producto del primer año de trabajo elaboramos un **Informe de Análisis de Necesidades de Formación del Profesorado en Educación Intercultural**, que constituye una exploración sistemática, aunque no exhaustiva, de la distancia entre la situación real y la situación deseable respecto a la educación intercultural en el contexto europeo.

Las cuestiones de investigación giraron en torno a cuatro dimensiones:

1. Políticas educativas. Trata de describir y analizar las políticas educativas desarrolladas en cada contexto (nacional/regional/institucional) para atender a las necesidades de las poblaciones culturalmente diversas. Nos planteamos las siguientes cuestiones:



- ¿Qué documentos legales, si los hay, regulan aspectos relacionados con la diversidad cultural en el sistema escolar? ¿Siguen las recomendaciones europeas en torno a este tema?
- ¿Cómo se define la diversidad cultural en el marco de las políticas educativas?
- ¿Existe alguna legislación nacional en torno a este tema? Especificar cuál.
- ¿Existe alguna referencia explícita al enfoque intercultural? ¿Cuál?
- ¿Cuáles son las implicaciones de estas iniciativas legislativas?
- ¿Se trata de «retórica»?
- ¿Han provocado algún cambio en el entorno educativo?
- ¿Cómo enjuiciarías estos cambios desde el enfoque intercultural?

2. Mapa de la diversidad cultural. La forma en que se define la diversidad cultural refleja las categorías que una sociedad utiliza para clasificar y describir a las personas. Estas categorías pueden, bien convertirse en una etiqueta permanente que contribuye a marginar y discriminar, o bien, desde un enfoque intercultural, considerarse puntualmente con el fin de garantizar una auténtica equidad. Nos planteamos las siguientes cuestiones para el análisis:

- ¿Cómo se describe la población escolar (en la etapa obligatoria) en términos de diversidad cultural en tu contexto nacional?
- ¿Cómo es definida en tu propia institución?
- ¿Qué categorías se utilizan en ambos contextos para describir la diversidad de los estudiantes y de la población en general?
- ¿Cómo se distribuye a los estudiantes con bagajes culturales diferentes? (escuelas públicas/privadas, rurales/urbanas, niveles educativos, área geográficas o políticas).
- ¿Cómo debemos tener en cuenta esas diferencias desde el punto de vista de los principios del enfoque intercultural?
- ¿Cuáles de ellas se consideran prioritarias desde este enfoque?
- ¿Cuáles son sus implicaciones para la toma de decisiones respecto a los objetivos, contenidos, estructura y recursos de la Guía?

3. Formación del profesorado. Se trata de describir las iniciativas de formación del profesorado desarrolladas en cada uno de los contextos nacionales, regionales e institucionales, y analizarlas desde la perspectiva del enfoque intercultural, tomando como base las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles de estos programas tratan el tema de la diversidad cultural en la escuela?
- ¿Se ofrecen para profesores en formación o en ejercicio? ¿Se ofrecen en instituciones públicas o privadas? ¿Son de carácter optativo u obligatorio?
- ¿Qué objetivos, contenidos, actividades y recursos promueven estos programas? ¿Encajan con los principios del enfoque intercultural?
- ¿Qué tipo de cambios serían necesarios para introducir la perspectiva intercultural en estos programas?

4. Prácticas y recursos. Se propone identificar qué tipo de prácticas y recursos se utilizan para implantar la educación intercultural en los centros escolares. Para ello nos preguntamos:

- ¿Qué prácticas se llevan a cabo en los centros para atender a las necesidades de los estudiantes diversos? ¿Qué recursos se utilizan en este contexto?
- ¿Cuáles son las prácticas y recursos más cercanos al enfoque intercultural?
- ¿Cómo podemos utilizarlos para la formación del profesorado?

Algunas de las principales conclusiones del análisis ponen de manifiesto que:

- La diversidad está firme y persistentemente asociada con déficit, problema o discapacidad. Las iniciativas educativas para atender las necesidades de estudiantes diferentes se asocian igualmente a educación especial, compensatoria o programas remediales. La diversidad cultural se vincula con la inmigración, el bilingüismo o las «minorías».
- El término «intercultural» se utiliza para describir propuestas educativas no siempre conformes a los principios y objetivos de un enfoque intercultural. En algunos casos se utiliza de manera incongruente para referirse a los modelos compensatorios o a necesidades de educación especial para estudiantes especiales, sean inmigrantes, de origen gitano, transeúntes, etc.

Sobre la base de estas conclusiones y de las recomendaciones respecto a la formación del profesorado emanadas del análisis, tomamos decisiones en torno a los contenidos y estructura de la **Guía INTER**. Sus contenidos se organizaron en ocho módulos que, a través de la combinación de teoría y práctica, y desde perspectivas distintas, se centran en cómo introducir el enfoque intercultural en la práctica educativa. Se incluyó igualmente un Glosario de términos. Los módulos son los siguientes:

- *Módulo 1: Educación obligatoria.*—Pretende ofrecer algunas ideas para replantear el tema de la educación obligatoria hoy día, analizando críticamente tanto sus objetivos como su función en nuestras sociedades, y proponiendo la perspectiva Intercultural como un vehículo de transformación de la escuela.
- *Módulo 2: Diversidad versus homogeneidad en la escuela.*—Define las ideas de homogeneidad y diversidad para que el lector sea capaz de identificar ambas perspectivas en su entorno, y muestra los beneficios y las ventajas que se derivan, en opinión de los autores, de un cambio desde la perspectiva de la homogeneidad (que es la que opera mayoritariamente en las aulas) a una perspectiva basada en el reconocimiento de la diversidad individual.
- *Módulo 3: Escuela, familia y comunidad.*—Refleja la importancia de establecer buenas relaciones de colaboración entre las familias, los colegios y otros agentes comunitarios, considerando diferentes alternativas de colaboración que pueden diseñarse para entender estos tres ambientes como un *continuum*. El módulo ofrece, de hecho, algunos ejemplos de prácticas que promueven este tipo de participación.
- *Módulo 4: Presupuestos teóricos.*—Está centrado en la identificación de las teorías implícitas y explícitas que operan en la Enseñanza y enfatiza aquellas en las que esta basado el enfoque intercultural (referentes a la enseñanza, el aprendizaje y la comunicación); por último ofrece una reflexión acerca de sus implicaciones prácticas.
- *Módulo 5: Políticas educativas.*—Analiza las políticas educativas, tratando de ir más allá del mero entendimiento de las leyes, normas y regulaciones, para reconocer e identificar los intereses ideológicos subyacentes en los modelos y en las ideas propuestas por las legislaciones.

- *Módulo 6: Evaluación y calidad.*—Está destinado a provocar una reflexión sobre cómo es y cómo debería ser el proceso de evaluación, más allá de la acción de calificar los resultados académicos de los estudiantes, para centrar la atención en la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje en conjunto.
- *Módulo 7: Estructura y organización escolar.*—Trata de hacer explícitas nuestras imágenes mentales sobre la escuela, para intentar reflejar las dimensiones más importantes de la organización escolar y discutir sus implicaciones prácticas a la hora de construir una escuela Intercultural.
- *Módulo 8: Estrategias de enseñanza y aprendizaje.*—Tiene los siguientes objetivos: analizar en profundidad los papeles de profesor y alumno; contribuir a la mejora de las competencias de los profesores; descubrir las consecuencias del empleo de distintas estrategias; mostrar experiencias diferentes que pueden resultar útiles a los profesores.
- *Glosario.*—Hemos incluido un Glosario al final de la Guía para reunir los conceptos relacionados con la Educación Intercultural que consideramos más importantes. En aquellas ocasiones en las que hemos llegado a un acuerdo entre todos, incluimos una única definición, pero también hemos querido reflejar nuestras distintas perspectivas cuando no hemos conseguido alcanzar un consenso unánime, tratando de seguir el espíritu de la propia Guía y ofreciendo un ejemplo de diversidad inclusiva.

Todos los módulos tienen una estructura similar, incluyendo todas o algunas de las siguientes secciones: 1) para empezar a pensar; 2) información; 3) actividades; 4) propuestas de colaboración; 5) planificación y adaptación del currículo; 6) recursos específicos y enlaces adicionales; 7) preguntas para reflexionar; 8) referencias. La Guía INTER se encuentra disponible a texto completo en la página web del proyecto: [www.uned.es/interproject](http://www.uned.es/interproject).

Además de los ocho módulos y del Glosario, que constituyen el texto en sí mismo, la Guía incluye dos recursos adicionales:

- **Vídeo «Kaleidoescuela»**, formado por una serie de video-clips que, a través de entrevistas a familias, alumnado y profesorado, y grabaciones en tiempo real en colegios, pretenden provocar una reflexión en torno a los temas tratados en los di-

ferentes módulos de la Guía y proporcionar ejemplos de prácticas escolares más o menos cercanas al enfoque Intercultural. Los videoclips se ofrecen en un DVD diseñado con una estructura similar a la de la Guía.

- **Directorio de Recursos** que incluye recursos de distintos tipos (ensayos, artículos, novelas, películas, canciones, páginas web, etc.) en diversos formatos (papel, formato electrónico, páginas web, audiovisuales), útiles tanto para la formación del profesorado como para la obtención de materiales y recursos que pueden emplearse en el aula. Los recursos están organizados en torno a una serie de descriptores que coinciden con los temas de los módulos de la Guía, y se ofrecen en un CD-Rom que incluye un motor de búsqueda (disponible también a través de la página web del proyecto: [www.uned.es/interproject](http://www.uned.es/interproject)).

Durante este último año de proyecto hemos aplicado y difundido la Guía INTER en diferentes acciones formativas en todas las instituciones europeas implicadas en el proyecto. Mayoritariamente estas acciones se han dirigido a nuestro grupo objeto: profesores en formación o en activo. Pero no sólo: también hemos tenido la oportunidad de llegar a otras audiencias, como estudiantes de grado o postgrado de otras especialidades (trabajo social, periodismo, antropología, relaciones internacionales). En total, más de 500 estudiantes de toda Europa que nos han aportado sugerencias e ideas y nos han impulsado a abrir nuevas líneas de trabajo: ciudadanía y participación, comunidades de aprendizaje, formación en centros, etc.

## **Y ALGUNOS MENOS VISIBLES, PERO NO POR ELLO MENOS IMPORTANTES**

Durante estos tres años de trabajo hemos recurrido a algunas expresiones, que no sabemos muy bien si funcionaban como *leit motiv* o más bien actuaban como tablones en ríos revueltos. Y nos viene esa de: «el proceso es el producto». ¿Su contexto de aplicación? Casi siempre, y sobre todo en aquellas situaciones en las que no llegábamos a acuerdos fáciles, donde la divergencia de opiniones daba la impresión de que nos estancaba y no sabíamos muy bien cómo seguir. La clave ha sido ésa; no preocuparse sólo por el resultado

sino valorar fundamentalmente la confrontación de ideas e intereses, el debate y la negociación como forma de trabajo.

«El proyecto INTER ha sido para mí una de las experiencias profesionales más interesantes y más fructíferas, y también ha sido inolvidable a nivel personal. Los aspectos que más valoro han sido tanto la relación con los compañeros como una coordinación respetuosa y entusiasta que, a partir de unas ideas muy claras y una relación igualitaria, ha conseguido tomar lo mejor de cada uno de los miembros del equipo para cumplir unos objetivos que, al principio, me parecieron casi tan inalcanzables como la luna, sin permitir que lo que no hemos dado o no hemos sabido dar obstaculizara el camino que hemos recorrido juntos. Lo más difícil del proyecto han sido para mí, también, las relaciones con los compañeros, adaptar sus expectativas, sus estilos, su nivel de compromiso y sus ritmos a los míos, aprender a convivir con mis límites, mis prejuicios, mis miedos y mis posibilidades y los de los demás. Nunca había trabajado tanto, ¡con tanto gusto!» (M. del Olmo).