



# Afrikandugu

Propuesta de  
hermanamientos  
cooperativos entre  
África y Europa

Proceso de hermanamiento

# Afrikandugu

Propuesta de  
hermanamientos  
cooperativos entre  
África y Europa

Secretaría técnica:

[info@afrikandugu.org](mailto:info@afrikandugu.org)  
[www.afrikandugu.org](http://www.afrikandugu.org)



# Proceso de hermanamiento

## Presentación

### 1. Introducción a los hermanamientos cooperativos Afrikandugu

¿Por qué tenemos que hermanarnos con África?

¿Esto de los hermanamientos es algo nuevo?

¿Qué es lo que hay de nuevo en esta propuesta de hermanamientos cooperativos?

¿Quién puede hermanarse?

¿Qué es lo que se puede intercambiar?

¿Existen experiencias en marcha?

### 2. Fase de inicio

¿Cómo iniciar el proceso de hermanamiento?

¿Cómo elegimos con quien hermanarnos?

¿Cómo contactamos con la organización con la que queremos hermanarnos?

¿Cuánto va a durar todo el proceso de hermanamiento?

### 3. Fase de conocimiento

¿Quién es mi hermano o hermana?

¿Cuál es nuestra realidad?

¿A qué nos dedicamos?

¿Cómo trabajamos?

¿Cómo nos comunicamos?

### 4. Fase de decisión

¿Seguimos adelante?

### 5. Fase de planificación

¿Cuál es el contenido de nuestro hermanamiento?

¿Qué queremos lograr?

¿Cómo lo hacemos?

¿Quién va a hacer qué?

¿Con qué recursos económicos y materiales contamos?

¿Cuándo lo hacemos?

¿Cómo nos coordinamos?

¿Cómo revisamos lo que hacemos?

¿Cómo formalizamos el hermanamiento y su contenido de trabajo?

### 6. Fase de desarrollo y seguimiento del plan

¿Qué claves tendremos que tener en cuenta?

¿Qué más podemos hacer en esta fase?

### 7. Fase de evaluación del proceso

¿Cómo haremos seguimiento de la marcha del hermanamiento? (Evaluaciones intermedias)

¿Qué pasará cuando lleguemos al final del proceso? (Evaluación final)

## Presentacion

La propuesta Afrikandugu es una propuesta para desarrollar hermanamientos cooperativos, basados en la igualdad y la reciprocidad, entre organizaciones de Europa y África.

Esta propuesta está siendo promovida en ambos continentes por organizaciones del País Vasco y organizaciones africanas. En el País Vasco los promotores son: Baketik, Fundación TAU, Fundación ALBOAN y Caritas Bizkaia. Los promotores en África son: Familia Franciscana de los Grandes Lagos (Ruanda y Burundi) y la Diócesis de Kisantu (R. D. Congo). La función de estos grupos promotores es la de orientar y acompañar a las organizaciones, grupos o entidades que quieren iniciar un proceso de hermanamiento.

Este documento que aquí presentamos quiere ser una sencilla guía que explica las diversas fases por las que va a atravesar un hermanamiento y cuáles son las cuestiones principales a las que tendremos que responder en cada una de ellas.

# 1. Introducción a los hermanamientos cooperativos Afrikandugu

«El río se llena con arroyos pequeños».

Proverbio africano

## ¿Por qué tenemos que hermanarnos con África?

Porque necesitamos sustituir barreras por puentes. Sustituir la barrera del desentendimiento que nos hace vernos muy alejados por el puente de la conciencia de la persona prójima que nos aproxima; y sustituir la barrera de las etiquetas y prejuicios que ocultan, condenan y aíslan a África por el puente de la empatía, la escucha y la humildad que nos ayuda a sentirnos cerca.

Esta operación de sustitución de barreras por puentes tiene su principal herramienta en nuestra mirada. Para poder actuar, mejorar lo que hacemos y reaccionar ante la falta de resultados necesitamos mirarnos como *ndugus* <sup>(1)</sup>. Vernos y sentirnos como hermanos y hermanas, semejantes, prójimos... como miembros de una misma familia. Por eso, esta propuesta se denomina Afrikandugu y quiere ser un proyecto compartido entre el mayor número de organizaciones y grupos, una red lo más amplia y extensa posible de relaciones directas entre personas y entidades africanas y europeas y por eso su objetivo práctico principal es promover la figura de los hermanamientos cooperativos a todos los niveles.

## ¿Esto de los hermanamientos es algo nuevo?

Los hermanamientos no son algo nuevo. Ya hay experiencias de hermanamiento que están funcionando desde hace mucho tiempo en muchos países. Pero no todos los hermanamientos son iguales. En muchos casos se reduce a un envío de dinero del Norte al Sur. Lo importante es bajo qué criterios se realizan estos hermanamientos, desde dónde se realizan y con qué objetivo.

(1) Ndugu significa hermano/a en swahili.

## **¿Qué es lo que hay de nuevo en esta propuesta de hermanamientos cooperativos?**

La novedad radica en los criterios bajo los que se desarrollan estos hermanamientos que llamamos cooperativos. El criterio central es buscar relaciones directas, simétricas, de reciprocidad y apoyo mutuo entre la realidad europea y africana. Dar y recibir, enseñar y aprender, dialogar y escuchar serían sus claves estratégicas.

Por lo tanto la condición indispensable del hermanamiento cooperativo es que sea bidireccional y recíproco. Y es algo sobre lo que habrá que velar en todo el proceso, para no acabar reproduciendo relaciones paternalistas y asimétricas ni caer en imposiciones o dependencias.

## **¿Quien puede hermanarse?**

Se podrá hermanar toda aquella organización, institución o grupo que crea que puede compartir algo con otra entidad africana afín. En principio se han priorizado los siguientes campos de actuación: la salud, la alimentación y la agricultura, la educación, los modelos económicos y los modelos de estado y desarrollo.

## **¿Qué es lo que se puede intercambiar?**

Sencillamente, lo que decidan conjuntamente las organizaciones hermanadas. Cualquier cosa de una que a otra le viniese bien. Lo importante es que el intercambio sea bidireccional, que pueda haber un aprendizaje mutuo, que los dos grupos se beneficien de la relación.

Imaginemos un hermanamiento entre dos escuelas. ¿Qué podría aportar la escuela africana? El aprendizaje y la experiencia de vivir, educarse y ser feliz con muy poco, o transmitir su cultura, tradiciones y sabidurías. ¿Qué podría aportar la escuela europea? Probablemente, materiales o proyectos pedagógicos. Podrían intercambiar juegos, canciones, cuentos... que fuesen desconocidos para la otra parte. Podría haber un intercambio de cartas, que pudiera servir a las dos partes para conocer una realidad diferente y al mismo tiempo practicar idiomas. Se podrían plantear visitas para conocerse, conexiones virtuales si fuera posible....

Imaginemos ahora un ayuntamiento o entidad local. La entidad africana podría acoger una estancia de jóvenes de la localidad europea para aprender de las formas de vida y de la cultura africana de ese pueblo. La parte

europea podrá aportar fondos, herramientas o técnicas para un proyecto de mejora de la calidad de vida o de producción en un sector concreto.

Dos organizaciones preocupadas por temas medioambientales podrían aprender mutuamente cómo trabajar para la conservación de ríos, bosques, reforestación, intercambio de experiencias agrícolas, prevención de la erosión...

Grupos culturales de artesanía o de música de ambos continentes podrían intercambiar sus técnicas de trabajo, diseños, músicas u organizar exposiciones en ambos continentes para difundir su cultura.

### **¿Existen experiencias en marcha?**

Las experiencias comentadas ya se están realizando en otros países y también en nuestro entorno. Cada experiencia es diferente en la medida en que cada organización hermanada es diferente. Poco a poco han ido conociéndose, superando dificultades, derribando barreras y construyendo puentes. Es un proceso largo y que requiere trabajar con la mente abierta. El camino se irá construyendo entre las dos partes.

## **2. Fase de inicio**

«Un viaje de mil kilómetros debe de empezar por un paso».

Lao Tse

### **¿Cómo iniciamos el proceso de hermanamiento?**

Lo primero será rellenar una ficha de presentación que encontraremos en la página web [www.afrikandugu.org](http://www.afrikandugu.org). En esta ficha describiremos quiénes somos, cuál es nuestro ámbito de trabajo, qué es lo que podemos ofrecer (nuestras potencialidades), qué es lo que nos gustaría encontrar (nuestras necesidades)... todo aquello que pueda ser importante para que alguien nos conozca. Será nuestra carta de presentación a los ojos de los demás.

El grupo promotor, que es el formado por las organizaciones que están impulsando y coordinando este proyecto, estudiará la solicitud antes de publicarla en la página web. Una vez aprobada dicha solicitud la ficha será publicada en la página web ([www.afrikandugu.org](http://www.afrikandugu.org)) y el grupo promotor

contactará con la entidad que ha realizado la solicitud para facilitar las claves necesarias para poder ver el resto de solicitudes.

### **¿Cómo elegimos con quien hermanarnos?**

Veremos en la página web que hay organizaciones que han rellenado su ficha de presentación y que están buscando a otras organizaciones con quien comenzar un hermanamiento. Debemos ver cuál es la más afín a la nuestra. Si no encontramos lo que buscamos nos podemos poner en contacto con el grupo promotor.

### **¿Cómo contactamos con la organización con la que queremos hermanarnos?**

Cuando hemos rellenado la ficha de presentación en la web hemos facilitado nuestros datos de contacto (teléfono, mail, dirección postal). Esto nos permitirá ponernos en contacto con la organización con la que nos interese hermanarnos o que otras organizaciones lo hagan con nosotros/as para ofrecer un hermanamiento.

Y a partir de ahí comienza la relación. Ahora tendremos que empezar a conocernos.

### **¿Cuánto va a durar todo el proceso de hermanamiento?**

La realidad, circunstancias y dificultades de cada experiencia son tan dispares que no es posible arbitrar una pauta temporal general. Cada experiencia de hermanamiento podrá emplear el tiempo que necesite para su desarrollo.

## **3. Fase de conocimiento**

«Vamos a compartir lo que somos antes de compartir lo que tenemos»

Sithembiso Nyoni. Zimbabwe

### **¿Quién es mi hermano o hermana?**

Una vez que elegimos e identificamos al posible grupo hermano llega la hora de conocernos. En esta fase nos presentamos y compartimos las ra-



ziones que me llevan a buscar un hermanamiento cooperativo, las expectativas que tenemos, etc...

El proceso de conocimiento debe hacerse sin prisas, no se agota en un primer contacto, supone diálogo, conectar con la otra persona, empatizar con ella, saber cuáles son sus dificultades, sus fortalezas, posibles intercambios...

Para conocerse es necesario encontrarse con la otra persona. Este encuentro en la mayoría de los casos no podrá ser físico, al menos no en esta primera fase, por lo que habrá que buscar otra forma de encuentro. De lo que se trata es de poner no solo nombre sino también cara y de este modo ir tejiendo poco a poco la relación de hermanamiento.

En ese proceso de conocimiento mutuo, hay ciertos aspectos que deberemos saber del grupo hermano que nos ayudarán a establecer los cimientos de la futura relación.

### **¿Cuál es nuestra realidad?**

Es fundamental conocer el contexto del grupo hermano; saber quién es, dónde vive y cómo vive, cuál es su realidad social, política, económica, ecológica, situación de los derechos humanos, medios de comunicación... y que este también conozca mi realidad. Es importante saber cómo funcionan las estructuras de poder en cada lugar y cómo se toman las decisiones. Es necesario tomarlos en consideración todos esos factores para el desarrollo del hermanamiento.

Esto nos permitirá tomar conciencia de nuestras diferentes realidades, de la desigualdad de recursos y lo que esto puede suponer en el hermanamiento, nos servirá para prever posibles dificultades que puedan surgir pero también nos permitirá identificar mejor los sectores que pueden ser de interés común para el posible hermanamiento.

### **¿A qué nos dedicamos?**

Una vez conocido el contexto o el entorno del posible grupo hermano, es importante que compartamos en qué trabajamos, a qué nos dedicamos. Para ello, intercambiaremos información sobre los objetivos generales e iremos concretando más sobre las labores que realizamos en nuestro ámbito de actuación: la salud, la alimentación y la agricultura, la educación, los modelos económicos, los modelos de estado y desarrollo...

Tendremos que compartir nuestra historia, cuáles han sido los proyectos o trabajos que hemos desarrollado los últimos años, quiénes son las personas con las que trabajamos, si el ámbito de trabajo e influencia es local, global...

También es el momento para compartir más en profundidad nuestras fortalezas, nuestras debilidades, nuestras necesidades, nuestras perspectivas de futuro...

En definitiva, el objetivo es conocer lo mejor posible el trabajo que realizamos cada uno/a para ver si podemos apoyarnos mutuamente.

### **¿Cómo trabajamos?**

Además de compartir lo que hacemos deberemos compartir cómo lo hacemos, es decir, qué metodología utilizamos para desarrollar nuestro trabajo. Se trata de intercambiar cuáles son nuestros criterios de actuación, nuestra filosofía o ideario, los medios que utilizamos...

Dentro de nuestra forma de trabajar, podemos informar también de si estamos trabajando en red junto a otras organizaciones, si contamos con apoyo de instituciones públicas y privadas, cuál es nuestra base social, si tenemos personal contratado o si solo contamos con personal voluntario... En este punto, puede ser esclarecedor intercambiar experiencias concretas de trabajo.

Hablar sobre la metodología es fundamental, también para comprender el modo en que se desarrollan y se adquieren los conocimientos y aprendizajes teóricos y/o prácticos y cómo se socializan.

### **¿Cómo nos comunicamos?**

En esta comunicación que estamos manteniendo con nuestro posible grupo hermano es donde quizás podemos encontrar las primeras dificultades, pero también donde podemos tener la oportunidad de definir los medios y principios para establecer la comunicación a lo largo del hermanamiento.

Hay ciertos elementos que hay que tener en cuenta para una comunicación efectiva:

- El idioma que se va a utilizar, siempre desde el respeto a la lengua propia de cada grupo.

- El tipo de lenguaje que se utiliza; que sea respetuoso, claro, facilitador y sensible a las formas culturales.
- Los tiempos y la continuidad de las comunicaciones. Por acuerdo mutuo se establece una comunicación continua en el tiempo, que no desmotive sino que fomente el diálogo y el entendimiento.
- La terminología. Deben tenerse en cuenta las diferencias culturales y la diferencia de significados sobre la realidad a través del lenguaje.
- Las personas claves para los contactos.
- Los canales de comunicación disponibles. No siempre se tiene acceso a los mismos medios de comunicación. Hay que elegir uno común que facilite la comunicación aunque a veces suponga ralentizar el proceso de conocimiento (correo postal, fax, teléfono, correo electrónico...).

## 4. Fase de decisión

«La persona que pretende verlo todo con claridad antes de decidir nunca decide».  
Henry F. Amiel - Escritor suizo.

### ¿Seguimos adelante?

En esta fase de conocimiento compartimos lo que somos y las visiones que tenemos sobre el mundo, favoreciendo el aprendizaje mutuo y desafiando prejuicios y estereotipos.

Este intercambio supone estar abiertos, tener paciencia, y ser capaces de cuestionarnos. No es necesario llegar a cosmovisiones e ideas iguales sino a encontrar una misión común en la que la diferencia enriquecerá el proceso del hermanamiento cooperativo.

Después de este proceso de conocimiento mutuo ambas partes deberemos reflexionar sobre si queremos seguir adelante con esta relación.

Son muchas las preguntas que cada grupo deberemos hacernos: ¿Tenemos coincidencias con el otro grupo? ¿Hay algo que nos pueden aportar? ¿Hay algo que podamos aportar? ¿Estamos toda la asociación de acuerdo? ¿Hay alguna persona dispuesta a tirar del carro? ¿Identificamos posibles dificultades? ¿Vemos que son salvables?

Se trata de poner todas estas preguntas en una balanza y decidir si nos interesa seguir adelante en esta aventura o si consideramos que no seguimos. Habrá muchas cuestiones que todavía no estén claras y no sabremos cómo va a terminar la historia.

Pero si, a pesar de todas las dudas, intuimos que la relación puede ser positiva y que queremos seguir adelante tendremos que pasar a la fase de planificación donde concretaremos en qué va a consistir el hermanamiento, recursos con los que contamos... y las preguntas irán encontrando respuestas.

## 5. Fase de planificación

«Un objetivo sin un plan es solo un deseo».

Antoine de Saint-Exupéry

### ¿Cuál es el contenido de nuestro hermanamiento?

Una vez que las dos partes interesadas hemos tomado la decisión de hermanarnos, ambas debemos definir bien el contenido de nuestro hermanamiento. Para ello consensuaremos un plan que permitirá definir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hace.

La planificación proporcionará un marco dirigido a un propósito común. Este debe ser un proceso continuo en el que debemos involucrarnos las partes hermanadas para que nos sintamos «dueñas» del plan y su aplicación. Cuanto más compartamos el proceso de planificación es probable que el plan sea más efectivo. El proceso es tan necesario y valioso como el propio plan, que debería ser considerado como «un documento vivo».

No es necesario hacer grandes planes, lo importante es acordar un proyecto inicial que contemple objetivos específicos, medibles, alcanzables y realistas. El plan es un marco, no una limitación.

Se requiere una revisión regular para asegurar que se cumple con las necesidades y previsiones del hermanamiento. El contenido del plan debe dar respuesta a las siguientes preguntas.

### **¿Qué queremos lograr?**

Las partes interesadas en el hermanamiento debemos debatir y consensuar acerca de los objetivos y resultados que pretendemos lograr. Teniendo en cuenta que los grupos hermanados provenimos de realidades sociales y geográficas muy diferentes, las percepciones y expectativas pueden ser diferentes, es por ello que desde la honestidad y la transparencia es fundamental identificar el objetivo u objetivos comunes que den sentido al hermanamiento.

### **¿Cómo lo hacemos?**

Es necesario establecer la actividad o actividades concretas necesarias para lograr cumplir los objetivos previstos. En un principio, es preferible empezar por algo sencillo y realista.

### **¿Quién va a hacer qué?**

Es necesario acordar e identificar desde el inicio las personas concretas para realizar las actividades previstas en el plan. Para ello, además de considerar las capacidades de las personas, es importante tener en cuenta el tiempo disponible. Podemos estar dispuestos a involucrarnos, pero si ya tenemos demasiadas obligaciones no seremos capaces de aportar el tiempo necesario.

### **¿Con qué recursos económicos y materiales contamos?**

Además de las personas implicadas en el hermanamiento, también debemos identificar los recursos económicos y materiales mínimos necesarios para realizar las actividades previstas y posibilitar la comunicación entre las partes hermanadas. Si fueran necesarios recursos económicos, identificaremos de forma conjunta las fuentes de financiación internas y externas posibles para lograr dichos recursos así como las responsabilidades de ambas partes en el logro de los mismos.

### **¿Cuándo lo hacemos?**

Debemos establecer fechas y plazos de ejecución de las actividades previstas para establecer una agenda compartida entre las partes implicadas. En esta agenda también estarán previstas las fechas para la revisión continua del hermanamiento.

### **¿Cómo nos coordinamos?**

Es importante establecer un equipo de personas implicadas con una persona responsable-coordinadora al frente por cada una de las partes que deseamos hermanarnos. La coordinación debe hacerse tanto dentro de cada grupo hermanado como entre los dos grupos. En el plan además de identificar las dos personas coordinadoras definiremos los medios que utilizaremos para realizar la labor de enlace entre ellas y para que el conocimiento y contenido sea compartido por todos y todas.

### **¿Cómo revisamos lo que hacemos?**

Deberemos acordar cómo y cuándo realizaremos la revisión de las actividades y resultados obtenidos. En el mismo plan estableceremos las fechas y metodología adoptadas para ello, asegurando la participación del mayor número de personas implicadas a lo largo del proceso.

### **¿Cómo formalizamos el hermanamiento y su contenido de trabajo?**

Una vez elaborado el Plan, este proceso culminará con la firma entre las personas responsables de las entidades hermanadas de un convenio-acuerdo de hermanamiento donde se establezca un resumen del contenido del plan que permita dar oficialidad a los compromisos adquiridos por ambas partes. Este puede ser, además, un buen momento para socializar dicho acuerdo y comunicar a la sociedad el hermanamiento cooperativo puesto en marcha.

## **6. Fase de desarrollo y seguimiento del plan**

«Las huellas de las personas que caminaron juntas nunca se borran»  
Proverbio congolés

En esta fase del proceso de hermanamiento los dos grupos pondremos en marcha el plan que hemos diseñado en la fase anterior, desarrollando las actividades planificadas y afrontando los desafíos que el proceso nos presentará.

### ¿Qué claves tendremos que tener en cuenta?

Será importante ser respetuosos con los consensos alcanzados en la fase anterior y respetar el plan inicialmente acordado. Pero, al mismo tiempo, será necesaria cierta flexibilidad para ir acomodando el plan y los plazos a la realidad.

Es también importante respetar los ritmos. Cada grupo vamos a tener un ritmo diferente y se trata de acompañar, adecuar el paso para caminar juntos, no tener prisa.

En el camino podrán surgir algunas dificultades como las siguientes:

- Algunas de las actividades planteadas no las podemos llevar a cabo.
- Los canales de comunicación no funcionan tan bien como esperábamos.
- Los plazos que nos habíamos marcado no resultan realistas....

Ante estas situaciones tendremos que buscar posibles soluciones:

- Tener paciencia no desanimarnos e intentar averiguar las causas de las dificultades.
- Buscar la comunicación con la organización hermana para explicar las dificultades que han surgido.
- Buscar y consensuar las soluciones a adoptar.
- Buscar apoyos exteriores tanto del grupo de organizaciones promotoras como de otros grupos. Con ellos podremos contrastar nuestra experiencia, resolver dudas y buscar apoyos en los momentos de dificultad. Todos ellos serán buenos aliados con los que contar en esta fase.

### ¿Qué más podemos hacer en esta fase?

Será un buen momento para comunicar nuestra experiencia: en nuestra localidad, a través de los medios de comunicación locales a nuestro alcance; a otros grupos que estén en el proceso de hermanamiento, a través de los medios que ofrece **Afrikandugu** (web, encuentros de grupos hermanados, etc.)

Si hemos planificado realizar algún encuentro o visita entre los grupos hermanados, es muy posible que sea en esta fase. Para ello será necesario buscar apoyos económicos en nuestro entorno.

## 7. Fase de evaluación del proceso

«De vez en cuando hay que hacer una pausa, contemplarse a sí mismo sin la fruición cotidiana, examinar el pasado, rubro, etapa por etapa (...) y no llorarse las mentiras, sino cantarse las verdades»

(Mario Benedetti)

Esta fase y la anterior probablemente se solaparán en el tiempo, ya que a medida que se vaya desarrollando el proceso de hermanamiento, será necesario buscar momentos concretos para ir haciendo evaluaciones intermedias.

**¿Cómo haremos seguimiento de la marcha del hermanamiento?** (Evaluaciones intermedias)

A medida que se vaya desarrollando el plan identificado por los dos grupos hermanos, será necesario establecer varios momentos para pararse, evaluar la marcha de la experiencia e introducir aquellos cambios que consideremos necesarios. Para ello será necesario identificar en el momento de la planificación:

- Cuándo se va a realizar: cada cuánto tiempo.
- Quiénes serán las personas responsables.
- Cómo se va realizar: con qué herramientas y a través de qué canal de comunicación.

Las conclusiones que los grupos hermanados saquemos de las evaluaciones intermedias servirán para reforzar aquellos aspectos del hermanamiento que están funcionando bien y para introducir los cambios necesarios para abordar las dificultades.

**¿Qué pasará cuando llegemos al final del proceso?** (Evaluación final)

Una vez finalizado el plan inicialmente acordado, se llevará a cabo una evaluación de todo el proceso, en la que se destacarán:

- Los aprendizajes del proceso.
- Las recomendaciones para otros procesos de hermanamientos.

Así mismo en este momento los dos grupos hermanados podremos decidir si damos por finalizada la experiencia o si queremos continuar con el hermanamiento, identificando un nuevo plan de actividades.