

# *Más allá de nuestras fronteras*

**Guía de hermanamiento para  
organismos que trabajan en el  
campo del VIH/SIDA**



Ministerio de Salud de Canadá y Coalición Interinstitucional sobre SIDA y Desarrollo (CISD)

**Más allá de nuestras fronteras:  
guía de hermanamiento para organismos que trabajan en el campo del VIH/SIDA**

PRIMERA EDICIÓN – febrero del año 2000

Also available in English under the title:

**Beyond Our Borders:  
A Guide to Twinning for HIV/AIDS Organizations**

Également disponible en français sous le titre

**Dépasser nos frontières :  
un guide de jumelage pour les organismes du domaine du VIH/sida**

Se pueden obtener ejemplares de esta guía en el

Canadian AIDS Clearinghouse / Centre canadien de documentation sur le VIH/sida  
400-1565 Carling Avenue  
Ottawa ON K1Z 8R1  
CANADÁ  
Tel.: (613) 725-3434  
Fax: (613) 725-1205  
Correo electrónico: [aidssida@cpha.ca](mailto:aidssida@cpha.ca)  
Sitio Web: <http://www.cpha.ca>

Este documento también está disponible en Internet en las direcciones siguientes:

<http://www.icad-cisd.com/publications>

<http://www.hermanamientoporelSIDA.com>

Financiada por el Ministerio de Salud de Canadá (Dirección de Asuntos Internacionales) en el marco de la Estrategia canadiense sobre el VIH/SIDA, esta guía ha sido elaborada por la Coalición Interinstitucional sobre SIDA y Desarrollo.

La CISD y la Dirección de Asuntos Internacionales del Ministerio de Salud de Canadá agradecen a David Garmaise por la redacción del texto, Jean Dussault por la traducción francesa, Grant McNeil, de Communications Works, por la diagramación, y John Atkinson, de Fairmont House Design, por el diseño y las ilustraciones.

CAT.: H43-53/33-2000Sp

ISBN: 0-662-02448-6

La CISD es una agrupación de organismos de desarrollo internacional que obran en el área del VIH/SIDA, con el objetivo de movilizar recursos humanos y financieros en Canadá que permitan responder a las necesidades planteadas por el SIDA en países y comunidades de escasos recursos.

Interagency Coalition on AIDS and Development /  
Coalition interagence sida et développement  
180 Argyle Avenue  
Ottawa ON K2P 1B7  
CANADÁ  
Tel: (613) 788-5107  
Fax: (613) 788-5082  
Correo electrónico: [info@icad-cisd.com](mailto:info@icad-cisd.com)  
Sitio Web: <http://www.icad-cisd.com>

## Agradecimientos

La publicación de *Más allá de nuestras fronteras: guía de hermanamiento para organismos que trabajan en el campo del VIH/SIDA* no habría sido posible sin la contribución de los miembros del comité editorial creado para ese proyecto. Su ayuda ha sido indispensable en todas las etapas del proceso, en el plan inicial y a través de todas las versiones del texto. El comité editorial estaba compuesto de las personas siguientes:

**Calle Almedal**, Jefe oficial de enlace para ONG, Programa Conjunto de las Naciones Unidas contra el VIH/SIDA (ONUSIDA, Suiza); **Claudia Black**, Directora de programas, Federación Mundial de Hemofilia (Canadá); **Ann Blyberg**, Directora general, International Human Rights Internship Program, Institute of International Education (Estados Unidos); **Jackyie Coleman**, Directora de Asistencia y Capacitación Técnicas, National Minority AIDS Council (Estados Unidos); **Carrie Cuthbert**, Codirectora, Women's Rights Network (Estados Unidos); **Gail Goodridge**, Directora, Program Management Division, Family Health International (Estados Unidos); **Renate Koch**, Directora, Acción Ciudadana Contra el Sida (Venezuela); **Martin Méthot**, Consejero principal sobre el VIH/SIDA, Dirección de Asuntos Internacionales, Ministerio de Salud de Canadá; **Vicente Salas**, Director de programa, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Manila (Filipinas); y **Bruce Waring**, Coordinador, Coalición Interinstitucional sobre SIDA y Desarrollo (Canadá).

La CISD se complace en expresar su reconocimiento a **Thomas Vulpe** y **Doug MacDonald**, del Centro de Aprendizaje Intercultural, Instituto Canadiense de Servicio Exterior, por la redacción del texto sobre comprensión y comunicación interculturales.

La CISD agradece asimismo a las siguientes personas por su contribución:

**Bai Bagasao**, Programa Conjunto de las Naciones Unidas contra el VIH/SIDA (ONUSIDA, Suiza); **Heather Baser**, Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional; **Tom Beach**, Agriculture Institute of Canada; el Reverendo **Robin G. Blount** (Inglaterra); **Paul Boneberg**, Global AIDS Action Network (Estados Unidos); **Shirley Ann Bowles**, Federación Canadiense de Municipalidades; **Richard Burzynski**, Consejo Internacional de Organizaciones de Lucha contra el SIDA; ICASO (Canadá); **Jocelyn Busch**, Ontario AIDS Network (Canadá); **Cliff Cortez**, United States Agency for International Aid; **Lindsay Daines**, South Pacific Commission (Nueva Caledonia); **Deborah Glejser**, Consejo Europeo de Organizaciones de Lucha contra el SIDA, EuroCASO (Suiza); **Kim Green**, Global Health Council; **Mark Heywood**, AIDS Law Project (Sudáfrica); **Babes Ignacio**, Alterlaw (Filipinas); **International Hospice Institute and College** (Estados Unidos); **Ralf Jürgens**, Red jurídica canadiense VIH/SIDA; **Sarah Lee**, International HIV/AIDS Alliance (Inglaterra); **Claudia Motswane**, Article 19 (Sudáfrica) **National Minority AIDS Council** (Estados Unidos); **Donna Rae Palmer**, Mobilization Against AIDS (Estados Unidos); **David Patterson**, Consultor (Suiza); **Harold Phillips**, Department of Health and Human Services (Estados Unidos); **Nataka Michael Richard**, Uganda Red Cross Society; **Renée Saunders**, Centers for Disease Control (Estados Unidos); **Matti Straub**, American Field Service (Suiza); **Robin Sully**, Canadian Bar Association (Colegio de Abogados de Canadá); **Rolf Tore Thomassen**, Helseutvalget for homofile (Noruega); **Kaye Thomson**, Asociación Canadiense de Salud Pública; **Jean-Jacques Thorens**, Office fédéral de la Santé publique (Suiza); **Hugh Ward**, United Against AIDS International (Estados Unidos).

## Prólogo

Las sombrías predicciones del decenio de 1980 se hicieron realidad en el de 1990. En numerosos países de escasos recursos, el VIH/SIDA tiene un efecto devastador en comunidades hasta ahora poco perturbadas por la epidemia y asuela localidades donde ya es la principal causa de deceso de adultos. Actualmente se reconoce al VIH/SIDA como la peor amenaza para el desarrollo sostenible. Por ejemplo, en los países de África subsahariana, ha producido un aumento de la mortalidad infantil y una reducción de la esperanza de vida a niveles nunca vistos desde el decenio de 1960. Además, se prevé que las tasas de mortalidad de recién nacidos y niños se duplicarán y hasta triplicarán a comienzos del próximo siglo.

El VIH/SIDA es un problema mundial que exige soluciones globales. No se detiene ante las fronteras de la nacionalidad, el sexo, la edad, la ocupación o las preferencias sexuales. Como todas las enfermedades infecciosas, el VIH/SIDA no será vencido del todo si no se lo vence en todas partes.

Desde mediados del decenio de 1990, se observa un interés creciente entre los activistas de organizaciones canadienses de lucha contra el SIDA (OLS) por mejorar sus conocimientos en las áreas de prevención, cuidados y tratamientos mediante la participación en foros internacionales. Numerosas OLS canadienses han empezado a trabajar contra el VIH/SIDA en el ámbito internacional o han expresado interés en hacerlo.

La mayoría de las OLS que se comunicaron con la Coalición Interinstitucional sobre SIDA y Desarrollo (CISD) han expresado el deseo de trabajar en contacto directo con organizaciones comunitarias de los países más gravemente afectados. Quieren participar de una manera que les permita contribuir al trabajo de sus homólogas y aprender de ellas.

Al principio, la CISD respondía en forma individual al número creciente de solicitudes de información sobre los medios de favorecer el aprendizaje y la acción a través de las fronteras en relación con el VIH/SIDA. Cuando buscábamos material de información para ayudar a grupos que recurrieran a nosotros, constatamos que no existía ninguna fuente única de información sobre planificación y puesta en marcha de proyectos de hermanamiento. Tomando en cuenta el creciente interés, la limitación de nuestros recursos y la evidente falta de información fácil de obtener sobre hermanamiento, decidimos tomar la iniciativa. *Más allá de nuestras fronteras: guía de hermanamiento para organizaciones que trabajan en el campo del VIH/SIDA* es el fruto de nuestros esfuerzos. Ha sido elaborada por la CISD en colaboración y bajo el patrocinio de la Dirección de Asuntos Internacionales del Ministerio de Salud de Canadá.

Si bien estamos establecidos en Canadá, creemos que esta *Guía de hermanamiento* será un instrumento útil para las organizaciones que obran en el campo del VIH/SIDA en otros países, tanto del Norte como del Sur. Esperamos que la guía sea útil y se use con frecuencia. Será un gusto recibir sus comentarios al respecto y enterarnos de sus experiencias. Les deseamos a todos mucho éxito en sus empeños de hermanamiento.

### **El Comité Asesor de la CISD:**

Andrew Johnson, AIDS Vancouver

Dionne Falconer, Sociedad Canadiense sobre el SIDA

Sian Fitzgerald, PATH Canada

Ralf Jürgens, Red jurídica canadiense VIH/SIDA

Tish Murphy, Newfoundland & Labrador AIDS Committee  
Joan Summers, Oxfam Canada  
Kaye Thomson, Southern African AIDS Training Programme  
Jackie Tumusiime, Africans in Partnership Against AIDS  
Bruce Waring, coordinador de la CISD



# Tabla de contenido

<b>Acerca de esta guía</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Introducción al hermanamiento</b>	<b>5</b>
1.1 ¿Qué es el hermanamiento?	6
1.2 Ventajas del hermanamiento	8
1.3 Formas de hermanamiento	10
1.4 Ejemplos de hermanamiento	12
<b>Capítulo 2: Lecciones aprendidas de proyectos de hermanamiento existentes</b>	<b>19</b>
2.1 Condiciones que se deberán reunir antes de emprender un proyecto de hermanamiento	20
2.2 Características de un hermanamiento fructífero	22
2.3 Ventajas del hermanamiento bidireccional	25
2.4 Desafíos	27
<b>Capítulo 3: Tender un puente entre las diferencias culturales</b>	<b>29</b>
3.1 Comprensión y comunicación interculturales	30
3.2 La dinámica Norte-Sur	36
3.3 Otras consideraciones	38
<b>Capítulo 4: Cómo realizar un hermanamiento – Guía por etapas</b>	<b>41</b>
4.1 Fase de exploración	42
4.2 Fase de planificación	49
4.3 Implementación del proyecto de hermanamiento	52
4.4 Evaluación del proyecto de hermanamiento	55
4.5 Manejo de conflictos	58
<b>Invitación a hacer comentarios sobre esta guía y a compartir sus experiencias</b>	<b>60</b>
<b>Anexos</b>	<b>61</b>
Anexo I Lista de recursos	62
Anexo II Recursos sobre aprendizaje intercultural	64
Anexo III Información sobre contactos para proyectos de hermanamiento	66
Anexo IV Información sobre programas que facilitan el hermanamiento	69
Anexo V Foros electrónicos (e-mail) de discusión sobre el VIH/SIDA	71
Anexo VI Acuerdo de colaboración entre el AIDS Law Project y la Red jurídica canadiense VIH/SIDA	72







# *Acerca de esta guía*

En esta sección explicamos cómo fue concebida esta guía, describimos su objetivo, identificamos el público destinatario, exponemos los métodos empleados en su preparación y examinamos su estructura. Ofrecemos asimismo una nota sobre términos.

## **Antecedentes**

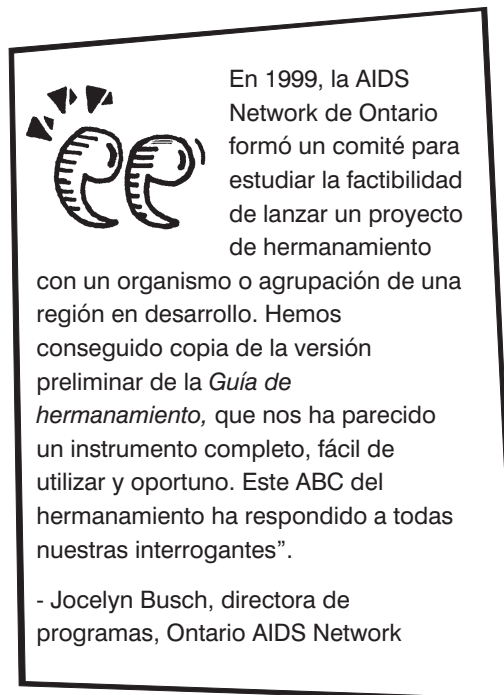
La epidemia de SIDA es un fenómeno mundial, y también lo es la reacción ante el problema, a menudo encabezada por organizaciones comunitarias de lucha contra el VIH/SIDA. Para elaborar una respuesta eficaz, éstas deben trabajar juntas y con otras partes intervinientes, incluyendo los gobiernos, los profesionales de la salud y los investigadores.

Las interacciones entre las organizaciones comunitarias brindan a éstas la ocasión de intercambiar información y experiencias, así como aumentar sus conocimientos y competencias. Si bien existe una interacción considerable entre los organismos comunitarios que se ocupan del VIH/SIDA a nivel local y algunas veces a nivel nacional, los contactos internacionales se limitan en general a intercambios informales en conferencias o a través de Internet.

Últimamente, un número de organizaciones comunitarias han expresado interés en desarrollar enlaces formales con sus homólogas de otros países y algunas de esas iniciativas ya están en marcha. En el Norte, personas y organizaciones han tomado una mayor conciencia de los problemas internacionales y se están informando mejor acerca de las diferentes realidades de las personas afectadas por el VIH/SIDA y las comunidades vulnerables del Sur. A menudo, el primer impulso de las personas y organizaciones del Norte es querer ayudar a las poblaciones y comunidades del Sur y mostrarles su solidaridad. Sin embargo, a medida de que se enteran mejor de la situación, descubren que también pueden aprender de sus colegas del Sur.

En vista de la situación, la Coalición Interinstitucional sobre SIDA y Desarrollo (CISD), organización no gubernamental canadiense, llegó a la conclusión de que una guía sobre el hermanamiento constituiría un recurso útil para las organizaciones comunitarias que obran en el área del VIH/SIDA y desean participar en mayor grado en el trabajo internacional.

La financiación de este proyecto fue proporcionada por la Dirección de Asuntos Internacionales del Ministerio de Salud de Canadá en el marco de la Estrategia canadiense sobre el VIH/SIDA. El componente de colaboración internacional de dicha Estrategia apoya una variedad de iniciativas destinadas a mejorar la coordinación de las actividades canadienses relacionadas con el VIH/SIDA en el mundo, el aumento de la capacidad y los conocimientos de las organizaciones no gubernamentales (ONG) de Canadá, y la colaboración entre los grupos e individuos participantes. El aumento de la capacidad de las organizaciones canadienses interesadas en contribuir al trabajo internacional de Canadá en el campo del VIH/SIDA es un elemento clave de la estrategia canadiense de lucha.



## Objeto de esta guía

Esta guía tiene el objeto de mejorar la capacidad de organizaciones comunitarias del campo del VIH/SIDA para establecer hermanamientos con organizaciones de otros países.

Este es un instrumento que puede servirle a su organismo para planificar un proyecto de hermanamiento. Sin embargo, un sólo recurso no puede responder a todas sus preguntas. Le invitamos a comunicarse con otros organismos implicados en proyectos de esta naturaleza. En la sección 1.4 (*Ejemplos de hermanamiento*) describimos algunos de esos proyectos. En el Anexo III encontrará nombres y direcciones de personas que participan en ellos.

## El público destinatario

Esta guía está destinada sobre todo a organismos comunitarios que se ocupan del VIH/SIDA.

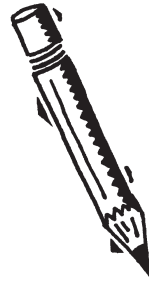
Como los principios básicos del hermanamiento se aplican a diversos contextos, debería también ser de utilidad para otras ONG que trabajan en el campo del VIH/SIDA y organizaciones comunitarias y no gubernamentales de otras esferas de acción.

Ha sido redactada principalmente desde la perspectiva de organizaciones del Norte. Sin embargo, una buena parte del contenido tendrá también pertinencia para organizaciones del Sur que deseen participar en un proyecto de hermanamiento.

## Metodología de la investigación

En la investigación realizada para preparar esta guía se utilizaron los siguientes métodos:

- búsqueda de información sobre proyectos de hermanamiento en la literatura especializada y en el Internet;
- envío de solicitudes de información a numerosos foros de discusión sobre el VIH/SIDA en Internet;
- método de efecto acumulativo para identificar otras fuentes de información (por ejemplo, los contactos personales conducen siempre a otros contactos; los sitios web a menudo contienen enlaces con otras direcciones de Internet);
- formación de un comité editorial compuesto de personas con experiencia en programas de hermanamiento para ofrecer retroalimentación sobre el plan y las versiones preliminares de esta guía.



### ***Necesitamos sus comentarios***

Esta es la primera vez que se intenta publicar una guía sobre hermanamiento destinada a organizaciones comunitarias del área del VIH/SIDA. De hecho, al hacer las investigaciones preparatorias, encontramos muy poca información sobre la manera de establecer ese tipo de relación. La guía se basó en conversaciones con personas que ya habían participado en proyectos de hermanamiento y en ella se intenta describir sus experiencias y recoger sus conocimientos especializados. Como todo primer empeño, no es exhaustiva. La CISD quisiera recibir comentarios de sus lectores. Agradeceremos nos relaten sus experiencias en este campo y las lecciones que hayan aprendido. Nos gustaría asimismo que nos enviaran copias de evaluaciones de proyectos de hermanamiento que hayan realizado, así como sus comentarios sobre la presente guía. Esperamos poder integrar sus aportes en ediciones posteriores. Les rogamos leer la sección *Invitación a hacer comentarios sobre esta guía*, que sigue al capítulo 4.

## Estructura de la guía

La guía se divide en cuatro capítulos que se describen a continuación.

### **Capítulo 1: Introducción al hermanamiento**

Se define el hermanamiento en el flujo de interacciones entre organismos. Se explican sus ventajas, se describen las formas posibles y se dan ejemplos de proyectos en marcha o pasados.

### **Capítulo 2: Lecciones aprendidas de proyectos de hermanamiento actuales**

Se examinan los requisitos previos de un hermanamiento, es decir, las condiciones que deben existir antes de que una organización emprenda un proyecto de esta índole. Se describen las características de un

hermanamiento fructífero, se explican las ventajas del hermanamiento bidireccional (con beneficio mutuo) y se identifican varios desafíos que plantea el hermanamiento.

### **Capítulo 3: Tender un puente entre las diferencias culturales**

En este capítulo se describen los fenómenos culturales que pueden manifestarse en un proyecto de hermanamiento internacional, incluyendo cuestiones relativas al entendimiento y las comunicaciones interculturales, la dinámica Norte-Sur y el idioma.

### **Capítulo 4: Cómo realizar un hermanamiento – Guía por etapas**

El último capítulo explica el modo en que su organización puede participar en un proyecto de hermanamiento. En las dos primeras partes del capítulo se explican paso a paso las fases exploratoria y de planificación, seguidas de información que puede servirle a su organización en la implementación y evaluación de un proyecto de hermanamiento.

En la sección que figura al final del capítulo 4 se invita a los lectores a enviar sus comentarios.

Por último, numerosos anexos ofrecen información suplementaria sobre diversos temas. Contienen una lista de publicaciones citadas, una lista de recursos sobre cuestiones interculturales, nombres y direcciones de personas contacto, información sobre dos programas que facilitan el hermanamiento, una lista de foros de discusión por correo electrónico que se puede usar para buscar organizaciones interesadas y un ejemplo de acuerdo de colaboración utilizado en un caso particular de hermanamiento.

## **Nota sobre términos**

En esta guía, los términos Norte y Sur designan, respectivamente, países de ingresos elevados (también llamados “desarrollados”) y países de escasos recursos (también llamados “en desarrollo”).

El término “organización hermana” se utiliza en esta guía para designar cualquiera de las dos organizaciones participantes en una relación de hermanamiento. Dicha relación asume diferentes modalidades, que se describen en la sección 1.3 bajo el título *Formas de hermanamiento*.



# *Introducción al hermanamiento*

## **Introducción**

El concepto de hermanamiento no es nuevo. Existe desde hace muchas generaciones. La mayoría de los lectores conocen ejemplos de hermanamiento de ciudades. Sin embargo, en el movimiento de lucha contra el VIH/SIDA, es un fenómeno relativamente nuevo. Este capítulo presenta una introducción a ese tipo de relación, con los siguientes temas:

- una explicación de lo que es el hermanamiento;
- una apreciación general de las ventajas que ofrece;
- una descripción de sus diversas formas;
- algunos ejemplos.

## ¿Qué es el hermanamiento?

Los organismos que trabajan en el campo del VIH/SIDA interactúan a muchos niveles. He aquí algunos ejemplos:

- una organización refiere clientes a otra organización;
- organizaciones que forman parte de una red o coalición oficial o informal;
- personas de distintas organizaciones que se comunican en conferencias nacionales, regionales e internacionales;
- una organización se pone en contacto con otra para pedir información o copia de un documento;
- una organización asesora transmite conocimientos o competencias a una organización más nueva, más pequeña o recién formada;
- dos o más organizaciones trabajan juntas en un proyecto;
- diversas organizaciones intercambian pasantías de personal para mejorar sus conocimientos o competencias.



### ¿Vinculación o hermanamiento?

Algunas personas pueden considerar ambos términos como sinónimos. Sin embargo, la vinculación puede significar algo muy diferente, como en el caso de las organizaciones que son miembros de una red o de una coalición.

Esas interacciones pueden ser oficiales o informales, puntuales o prolongadas. Son fundamentales para el éxito del trabajo de esas organizaciones, ya que permiten intercambiar información esencial y propician la colaboración.

El hermanamiento ocupa un lugar particular en ese flujo de interacciones. No tiene una definición única. El término se emplea de muchas maneras y evoca diferentes nociones según las personas. A efectos de esta guía, hemos elaborado la siguiente definición funcional:

***EL HERMANAMIENTO ES UNA COLABORACIÓN OFICIAL Y SUBSTANCIAL ENTRE DOS ORGANISMOS.***

“**Oficial**” indica la existencia de un acuerdo o contrato, verbal o escrito.

“**Substancial**” significa que la interacción es importante y que dura cierto período de tiempo (es decir, no es un intercambio puntual como una llamada telefónica para solicitar información)

“**Colaboración**” significa que las dos organizaciones trabajan juntas en un proyecto preciso o para intercambiar información o habilidades.

Lo ideal sería que el hermanamiento fuera bidireccional, es decir, que ambas organizaciones se beneficiaran de la colaboración y aprendieran la una de la otra. Para un examen más elaborado de este tema, véase la sección 2.3 (*Ventajas del hermanamiento bidireccional*).

Sin embargo, ciertas relaciones que en apariencia son unidireccionales entran todavía dentro de la definición enunciada. Por ejemplo, en el caso de una organización asesora, se trata en general de una organización establecida que ayuda a una más nueva. Si bien puede parecer que beneficia sobre todo a esta última, la organización madura obtiene la satisfacción de servir de ayuda a la otra y puede obtener otros beneficios. Por ejemplo, puede entrar en mayor contacto con la cultura de una población que existe en su propio país y a la que ofrece sus servicios (por ejemplo, grupos de inmigrantes). O bien, podrá constatar con sorpresa que aprende cosas de la organización más joven, como les ha ocurrido a algunas organizaciones de Estados Unidos que establecieron un proyecto de hermanamiento con organizaciones del Caribe. Este aspecto se examina en mayor detalle en la sección 2.3 (*Ventajas del hermanamiento bidireccional*) y ese proyecto se describe en la sección 1.4 (*Ejemplos de hermanamiento*).

A efectos de esta guía, supondremos que las dos organizaciones que participan en un proyecto de hermanamiento se encuentran en países diferentes. Eso no significa que no se puedan hermanar dos organizaciones de un mismo país; gran parte de esta guía se puede aplicar también a ese caso.

Además, en esta guía consideraremos que los proyectos de hermanamiento implican un intercambio temporario de personal entre las dos organizaciones y que éstas, por lo tanto, incurrirán en costos suplementarios para pagar el tiempo y los desplazamientos de los empleados. Podrá haber asimismo otros costos, como llamadas telefónicas de larga distancia, espacio de oficina, equipos de computadoras y otros materiales. Puede ser técnicamente posible concebir un proyecto de hermanamiento sin gastos suplementarios, pero sería difícil de realizar y probablemente no produciría los resultados buscados.

### ¿El hermanamiento debe limitarse a dos organismos?



Los términos “gemelos” y “gemelación” también se usan para definir este tipo de relación, y en tal caso se refieren precisamente a dos personas o entidades. En la práctica, el hermanamiento de organizaciones a veces relaciona a tres o más entidades en una colaboración oficial que corresponde a la definición de hermanamiento utilizada en esta guía. Como esa situación no es habitual, esta guía se basa en la hipótesis de una relación de dos organizaciones solamente.

Cabe señalar que, en los proyectos de gemelación o hermanamiento entre dos organizaciones es posible la participación de una tercera parte que desempeña una función determinada, por ejemplo, ayudando al acercamiento de las otras dos o financiando su proyecto.

## Ventajas del hermanamiento

¿Qué razones motivan a dos organizaciones a considerar un proyecto de hermanamiento? Entre las ventajas que puede presentar esta relación, citemos las siguientes:

- **AUMENTO DE CAPACIDAD.** El hermanamiento puede ayudar a fortalecer a las organizaciones participantes gracias a una transferencia de habilidades y conocimientos, lo cual, a su vez, puede resultar en un mejor análisis de políticas y mejores servicios.
- **IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS.** El hermanamiento ofrece oportunidades para identificar políticas, técnicas e intervenciones que han funcionado bien y darlas conocer a los demás. De ese modo, las organizaciones no tienen necesidad de reinventar la rueda.
- **AUMENTO DE LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS.** Cuando el hermanamiento supone colaborar en una iniciativa precisa, permite generalmente reforzar los programas y hacerlos más eficaces.
- **AMPLIACIÓN DE HORIZONTES.** El hermanamiento puede ayudarnos a ampliar nuestras miras y ver más lejos, romper las barreras, comprender otras culturas e informarnos mejor acerca del modo en que la epidemia afecta a otras regiones del mundo.
- **DESARROLLO DE RELACIONES.** El hermanamiento puede ayudar a construir relaciones más sólidas entre organizaciones que se ocupan del VIH/SIDA. Esas relaciones son importantes cuando una organización tiene la necesidad y la posibilidad de recurrir a la organización hermana para pedir ayuda o cuando se presentan otras ocasiones de colaboración sobre un tema preciso.
- **CREACIÓN DE UNA RED DE CONTACTOS.** El hermanamiento puede contribuir a establecer una red de contactos más vasta gracias al efecto acumulativo: cada organización hermana se expone a las redes de contactos (sobre todo locales) de la otra.

*En síntesis:*

### *Ventajas*



- Aumento de capacidad
- Identificación de las mejores prácticas
- Aumento de la eficacia de los programas
- Ampliación de horizontes
- Desarrollo de relaciones
- Creación de una red de contactos
- Solidaridad
- Creación de un movimiento mundial



- **SOLIDARIDAD.** El hermanamiento ayuda a desarrollar un sentimiento de pertenencia a una comunidad más grande, a una familia mundial. Asimismo, las organizaciones a menudo se inspiran en el trabajo de sus hermanas, lo cual, a su vez, puede facultar a las personas a luchar por sus derechos y la obtención de servicios adecuados para las comunidades afectadas por el VIH/SIDA.
- **CREACIÓN DE UN MOVIMIENTO MUNDIAL.** El hermanamiento de ONG puede desempeñar un papel importante en la creación de un movimiento mundial fecundo, inclusivo y sensible a la diversidad cultural, en la lucha contra el VIH/SIDA. Esa creación es importante, no solamente porque el VIH/SIDA es un fenómeno mundial, sino porque la mundialización influye cada vez más en la elaboración de políticas sobre el VIH/SIDA, la financiación y el desarrollo de programas.

## Formas de hermanamiento

El hermanamiento puede revestir diversas formas. Las actividades de un proyecto de hermanamiento corresponden generalmente a cuatro grandes categorías: intercambios de capacitación, información y tecnología, y colaboración en iniciativas específicas. Más adelante se describe cada una de dichas categorías. Cabe señalar que los proyectos de hermanamiento a menudo toman diversas formas.

- **INTERCAMBIOS DE CAPACITACIÓN.** Una o varias personas visitan a la organización hermana durante cierto tiempo con el objeto de recibir o transmitir información y habilidades. Los intercambios de capacitación pueden consistir en una pasantía, capacitación en el sitio donde se localiza la organización huésped o una visita de estudio.
  - Las **pasantías** brindan la oportunidad de trabajar en otra organización a efectos de adquirir experiencia práctica y exposición a diferentes maneras en que esa organización estructura y realiza su trabajo. Una pasantía puede ser unidireccional (cuando los pasantes visitan la organización hermana) o bidireccional (dos organizaciones intercambian personal, simultáneamente o en diferentes momentos). La capacitación puede formar parte del programa regular de la organización anfitriona o puede diseñarse especialmente en función de las necesidades de las personas visitantes. La pasantía puede ser corta (2 ó 3 semanas, por ejemplo) o prolongada (6 meses, por ejemplo). En algunos casos, los visitantes ocupan temporalmente cargos en la organización anfitriona.
  - La **capacitación local** ocurre cuando se invita a una persona experimentada en aspectos específicos que pertenezca a una organización de trabajo sobre el VIH/SIDA a ir a impartir capacitación a personas de la organización hermana – empleados, miembros del consejo de administración o voluntarios.
  - En **los viajes de estudio**, las personas visitan varias organizaciones que se ocupan del VIH/SIDA de una región (incluyendo la organización anfitriona) a fin de impartir o recibir capacitación.

*En síntesis:*

### **Formas de hermanamiento**



- Intercambios de capacitación
  - Pasantías
  - Capacitación local
  - Viajes de estudio
- Intercambios de información
- Intercambios técnicos
- Colaboración en iniciativas específicas

### ■ INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.

Esta forma se parece a la pasantía porque ciertas personas de una organización visitan a la organización hermana, pero las visitas se limitan a un intercambio de información y no comprenden una capacitación propiamente dicha. Como en el caso del intercambio de capacitación, el intercambio de información puede ser unidireccional o bidireccional.

- **INTERCAMBIO TÉCNICO.** En el marco de un intercambio técnico, las personas visitan a la organización hermana para ayudar a implementar un programa o actividad en particular. Los visitantes pueden ocupar temporalmente ciertos cargos en la organización anfitriona (como en una pasantía).

- **COLABORACIÓN EN INICIATIVAS ESPECÍFICAS.** Las organizaciones hermanas convienen en trabajar juntas para establecer un programa determinado o para atender a un problema que afecta a ambas.

Los proyectos de hermanamiento a veces se organizan en función de afinidades, como el idioma, la cultura, el público destinatario, los métodos de intervención y problemas comunes. Además, se pueden establecer acuerdos de hermanamiento con carácter de asociaciones oficiales. (Véase la sección 1.4 [*Ejemplos de hermanamiento*] la asociación establecida entre el AIDS Law Project y la Red jurídica canadiense VIH/SIDA).



### *Tipos de actividades*

Las posibilidades para la realización de actividades en un proyecto de hermanamiento son ilimitadas. En el marco de la colaboración con iniciativas específicas, el tipo de actividades dependerá evidentemente de la iniciativa en cuestión. Para la capacitación o el intercambio técnico o informativo, los tipos de actividades podrían incluir algunos de los siguientes:

- ayuda al desarrollo de estrategias de cuidados y prevención;
- ayuda al desarrollo de proyectos jurídicos, éticos o sobre derechos humanos;
- ayuda al desarrollo y fortalecimiento de redes oficiales;
- ayuda al desarrollo de material didáctico;
- ayuda al desarrollo de políticas y la promoción de intereses;
- talleres de fortalecimiento de aptitudes de comunicación;
- talleres de fortalecimiento de aptitudes para la recaudación de fondos;
- talleres de fortalecimiento de aptitudes de gestión, como la planificación estratégica, el manejo de los cambios, la administración del tiempo y la gestión de proyectos;
- talleres sobre la exploración de principios y técnicas para la investigación comunitaria;
- talleres sobre el desarrollo a nivel de consejo de administración;
- capacitación y asistencia técnica sobre la utilización de la investigación para mejorar la prestación de cuidados y servicios de prevención y evaluar su eficacia.

Esta lista no es exhaustiva.

## Ejemplos de hermanamiento

En esta sección se describen brevemente proyectos de hermanamiento pasados o en curso. Para obtener más detalles sobre esos proyectos, sírvase referirse al Anexo III, que contiene información sobre personas contacto. La investigación efectuada en la preparación de la presente guía ha permitido identificar dos organismos que promueven activamente y facilitan la concertación de hermanamientos: el Institute of International Education (Instituto de Educación Internacional) y el Consejo Europeo de Organizaciones de Lucha contra el SIDA (EuroCASO), que tienen programas autosuficientes dedicados a proyectos de hermanamiento. Éstos se describen en el el Anexo IV (con información sobre contactos).

### El AIDS Law Project y la Red jurídica canadiense VIH/SIDA

El AIDS Law Project de Sudáfrica y la Red jurídica canadiense VIH/SIDA firmaron un acuerdo oficial de colaboración por el cual las dos organizaciones trabajan juntas para mejorar la concientización y la comprensión de las repercusiones jurídicas, éticas y relativas a los derechos humanos de la propagación mundial del VIH/SIDA; promover una comunicación regular entre ambas organizaciones en los planos de la gestión y las operaciones, y emprender actividades conjuntas en las áreas de investigación, publicaciones, creación y apoyo de redes, conferencias y otras actividades educativas.

El acuerdo establece que las dos organizaciones promuevan la colaboración a nivel interno y la integren en sus planes de trabajo. Prevé asimismo el establecimiento de contactos entre sus respectivos empleados. Para reducir costos los contactos se efectuarán a menudo en el transcurso de reuniones internacionales sobre el VIH/SIDA. En el momento de

#### En síntesis: Ejemplos



- AIDS Law Project - Red jurídica canadiense VIH/SIDA
- Ain O Salish Kendra - Task Force Detainees
- Iniciativa por áreas de afinidad, *Areas of Affinity*
- Hemophilia Foundation Victoria - Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services
- Kenya Human Rights Commission - Network of Independent Monitors
- People's Institute for Participatory Action Research - diversas organizaciones
- Spolecnost AIDS Pomoc - Helseutvalget for homofile
- Puente aéreo Estados Unidos-Venezuela
- Union des municipalités du Québec - Asociación Chilena de Municipalidades
- Women's Centre for Peace and Development/ Women's Rights Project (Civil Liberties Organization) / International Federation of Women Lawyers

la redacción de esta guía, el proyecto acababa de comenzar. En el Anexo VI figura una copia de su acuerdo de colaboración.

Este es un ejemplo de colaboración sobre iniciativas específicas.

## **Ain O Salish Kendra - Task Force Detainees**

En el marco del International Human Rights Internship Program [Programa internacional de pasantías en derechos humanos], Md Asaduzzaman, un activista de Ain O Salish Kendra, una organización de asistencia jurídica de Dhaka (Bangladesh) que se ocupa de casos de detenidos políticos, minorías étnicas y niños prisioneros, pasó dos meses en la oficina de la Task Force Detainees (Filipinas) para observar su trabajo y adquirir otras competencias en materia de investigación y documentación de casos relativos a derechos humanos. El proyecto ha sido concluido.

Este es un ejemplo de intercambio de capacitación por medio de pasantías.

## **Iniciativa sobre áreas de afinidad, *Areas of Affinity***

Bajo los auspicios de Family Health International, se organizaron en 1995 cinco intercambios oficiales entre ONGs de Estados Unidos y el Caribe que sirven a clientelas similares. Las ONGs caribeñas eran de Haití y la República Dominicana. Los hermanamientos eran los siguientes: Volontariat de développement haïtien (Port-au-Prince) y el CASPAR Alcohol and Drug Education Program (Somerville, Massachussets), que trabajan con jóvenes; Save the Children (Port-au-Prince) e Iris House (Nueva York), que se ocupan de mujeres pobres; Coordinadora de Animación Socio-Cultural (Santo Domingo) y Alianza Dominicana (Nueva York), que trabajan con jóvenes; el Centro de Orientación e Investigación Integral (Santo Domingo) y el Latino Health Institute (Boston), que organizan amplios programas comunitarios; el Haitian Center for Social Services (Port-au-Prince) y el HIV/AIDS Risk Reduction Program de la Unidad de salud pública del condado de Palm Beach (Belle Glade, Florida), que trabajan con jóvenes.

La iniciativa constaba de cuatro partes: 1) un taller para todas las ONGs participantes donde, en sesiones de pequeños grupos sobre programas de prevención, las organizaciones se presentaron e identificaron



Nuestro proyecto de hermanamiento con el AIDS Law Project (ALP) nos permite emprender actividades que no podríamos conducir solos. Por ejemplo, organizamos juntos un encuentro satélite sobre cuestiones jurídicas, éticas y de derechos humanos, con ocasión de la XIIIª Conferencia internacional sobre el SIDA que se realizará en Durban (Sudáfrica) en 2000. Proyectamos también hacer publicaciones conjuntas. Aprendemos mucho de la ALP, su labor ha sido una fuente de inspiración. Estamos comprometidos a trabajar juntos y ayudarnos mutuamente para lograr nuestras metas y objetivos y cumplir nuestra misión”.

– Ralf Jürgens, Director ejecutivo, Red jurídica canadiense VIH/SIDA

problemas comunes; 2) la participación en una conferencia sobre la prevención del VIH/SIDA en Washington (D.C., Estados Unidos), que dio más tiempo para que las organizaciones se relacionaran y se conocieran mejor; 3) visitas de las ONGs caribeñas a sus asociadas de Estados Unidos, y 4) visitas de las ONGs estadounidenses a sus asociadas caribeñas. En el curso de esas visitas, las organizaciones se relacionaron tanto con el personal de las ONGs anfitrionas como con su clientela.

Dichos intercambios permitieron poner en común materiales prácticos de prevención y estrategias innovadoras de intervención. Asimismo, ofrecieron ocasiones para la capacitación informal a nivel local del personal, destinada a mejorar la labor que se realiza con clientelas similares de las organizaciones participantes. Éstas identificaron un número de áreas de colaboración continua, entre ellas, intercambios de empleados o colegas educadores; intercambio permanente de documentación y creación de programas de “tendido de puentes” destinados a vincular familias que tienen miembros afectados por VIH/SIDA separados por la inmigración, o asegurar continuidad en programas de prevención destinados a trabajadores migrantes, entre su lugar de residencia y las bases de trabajo de Estados Unidos. El proyecto ha concluido.

Esto ejemplifica una combinación de intercambios de capacitación y de información.

## **La Hemophilia Foundation Victoria y la Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services**

La Hemophilia Foundation Victoria (HFV) de Australia y la Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services (HAPLOS) formalizaron su hermanamiento con ocasión de la visita de dos delegados del HFV a las Filipinas, realizada en 1999. Ambas organizaciones concertaron un conjunto de prioridades de trabajo y elaboraron un plan trienal de acción conjunta. En el momento de redactarse esta guía, el plan de acción estaba aún por adoptarse oficialmente. Las organizaciones proyectan intercambiar información sobre administración y programación. El HFV planea ayudar a HAPLOS a desarrollar comunicaciones por correo electrónico, establecer una oficina, explorar fuentes de financiamiento, elaborar material informativo y organizar una conferencia.

Este un ejemplo de proyecto de intercambios técnicos y de información.

## **La Kenya Human Rights Commission y la Network of Independent Monitors**

En abril de 1999, la Kenya Human Rights Commission (Comisión de derechos humanos de Kenia, CDHK) envió dos personas a Sudáfrica para trabajar un mes con la Network of Independent Monitors (NIM) en cuestiones de elecciones, violencia y educación de los electores. Bridget Moraa de la CDHK y Githuku Ndungi, miembro de la organización keniana Release Political Prisoners (Liberar a los prisioneros políticos), fungieron como observadores de las elecciones nacionales sudafricanas e intercambiaron información con el personal de la NIM sobre sus talleres de información para votantes de Kenia. Asimismo, aportaron información sobre la manera de integrar las cuestiones relativas a la igualdad

entre el hombre y la mujer en la educación de los electores y sobre la utilización del teatro como medio de formación del público en materia de derechos humanos. Dos personas del NIM tenían previsto visitar Kenia a fines de 1999.

Este intercambio forma parte del Informal Repression Project [proyecto sobre la represión no oficial], iniciado por Article 19, organización que lucha contra la censura y se empeña en proteger y fomentar la libertad de expresión. La finalidad del proyecto es vigilar y documentar ejemplos de represión no oficial en África. Es una estrategia utilizada por ciertos gobiernos africanos para silenciar o desunir grupos opuestos a sus políticas. Tres organismos participan en el proyecto: la CDHK, la NIM y la Civil Liberties Organization (Organización sobre las Libertades Civiles) de Nigeria. Una de las finalidades del proyecto es publicar un manual de capacitación redactado conjuntamente por representantes de los tres organismos.

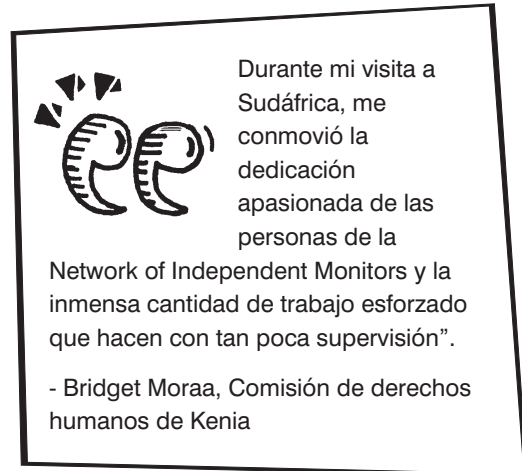
Article 19 explica que, cuando es posible, prefiere enviar dos delegados de un mismo país, porque las personas son más productivas en pares y porque ese método disminuye para la organización anfitriona la tarea de ocuparse de los visitantes fuera de horas de trabajo.

Éste es un ejemplo de intercambio de información.

## **El People's Institute for Participatory Action Research y diversas organizaciones**

Con los auspicios del International Human Rights Internship Program, Minati Padhi y Sanjukta Satapathy, dos empleados del People's Institute for Participatory Action Research [Instituto popular para la investigación en acción participatoria], organización que se esfuerza por mejorar la situación de mujeres y niños de la India, visitaron organizaciones dedicadas a los derechos de la mujer en Tailandia y las Filipinas. Las visitas de dos semanas en cada país tenían la finalidad de permitirles aprender más acerca del trabajo publicitario y mediático, la realización de campañas, la movilización del apoyo jurídico y técnicas de preparación de informes para públicos locales e internacionales. Este proyecto ha sido concluido.

Esto ilustra un intercambio de información en un viaje de estudios.



## Spolecnost AIDS Pomoc y Helseutvalget for homofile

En el marco del programa de hermanamiento del Consejo Europeo de Organizaciones de Lucha contra el SIDA (EuroCASO), los organismos Spolecnost AIDS Pomoc (SAP) de Polonia y Helseutvalget for homofile (Comité noruego para la salud de personas homosexuales – CNSH) intercambiaron visitas de dos de sus miembros. Rolf Tore Thomassen del CNSH y Zdenek Kurka de SAP hicieron cada uno una visita de una semana a la organización hermana y a otras organizaciones de la ciudad anfitriona para familiarizarse con sus actividades de prevención y cuidados.

Las dos organizaciones intercambiaron asimismo diversos materiales (carteles, folletos, camisetas, etc.). Este proyecto ha concluido.

Este es un ejemplo de intercambio de información.

## Puente aéreo Estados Unidos-Venezuela

La United Against AIDS International (UAAI) de Nueva York y Acción Ciudadana Contra el SIDA (ACCSI), con sede en Caracas, han establecido un proyecto de hermanamiento cuyo objeto principal consiste en una línea de distribución y transporte de medicamentos excedentes anti-VIH/SIDA y otros materiales médicos de Estados Unidos a Venezuela. De ese modo, unas 2.000 personas de Venezuela han logrado tener acceso a medicamentos contra el VIH/SIDA que les salvan la vida. Asimismo, la UAAI ha ayudado en la elaboración de un folleto educativo y en la recaudación de fondos para financiar proyectos en Venezuela. En el momento de redactar esta guía, el proyecto seguía aún en marcha.

Este es un ejemplo de colaboración en iniciativas específicas.



Para nosotros, la mayor ventaja de trabajar con Acción Ciudadana Contra el SIDA es ver hasta qué punto la ayuda que damos mejora rápidamente situaciones – ver que las personas vencen infecciones oportunistas que les habrían causado la muerte si no hubiesen tenido acceso a los medicamentos que proporcionamos; ver a médicos y enfermeras que finalmente cuentan con los guantes de látex y las máscaras que necesitan; ver que las personas se instruyen sobre el VIH/SIDA por medio de seminarios, folletos, etc. Hemos aprendido muchas lecciones gracias a esta labor”.

- Hugh Ward, Director general,  
United Against AIDS International



## **La Union des municipalités du Québec y la Asociación Chilena de Municipalidades**

Bajo los auspicios de la Federación canadiense de municipalidades, dos organizaciones que agrupan diversos grupos, a saber, la Union des municipalités du Québec (UMQ) de Canadá y la Asociación Chilena de Municipalidades (AChM) colaboraron en la elaboración de un programa de capacitación en principios modernos de gestión. Dicho programa trató asuntos tales como el análisis organizativo, el manejo de recursos humanos y financieros, la evaluación de servicios y el intercambio de información. Se realizó en Quebec para 20 empleados municipales chilenos. La UMQ participó también en una conferencia internacional realizada en Chile sobre desastres naturales y crisis. La colaboración entre la UMQ y la AChM llevó al desarrollo de otros proyectos de hermanamiento entre ciertas municipalidades de Quebec y Chile. En el momento de redactar esta guía, el proyecto UMQ-AChM aún estaba en marcha.

Este es un ejemplo de proyecto de intercambio de capacitación y de información.

## **El Women's Centre for Peace and Development y el Women's Rights Project of the Civil Liberties Organization- International Federation of Women Lawyers**

En el marco del International Human Rights Internship Program, Theresa Akumadu, presidenta del comité ejecutivo del Women's Center for Peace and Development [Centro de mujeres para la paz y el desarrollo] de Nigeria y directora del Women's Rights Project [Proyecto sobre derechos de la mujer] que realiza la Civil Liberties Organisation de ese país, pasó dos meses en Kenia como instructora ayudando a la International Federation of Women Lawyers [Federación internacional de abogadas]. La finalidad de su visita era aumentar la capacidad de la Federación para realizar investigaciones de violaciones de los derechos de la mujer y aplicar normas internacionales en materia de derechos humanos en el marco de la vigilancia y evaluación de la rendición de cuentas de los sectores estatal y privado en relación con tales violaciones. El proyecto ha concluido.

Esto ejemplifica un intercambio de capacitación en el que se impartió formación local.





# *Lecciones aprendidas de proyectos de hermanamiento existentes*

## **Introducción**

Se pueden aprender muchas cosas examinando proyectos de hermanamiento anteriores y actuales. Este capítulo contiene:

- una discusión sobre las condiciones que deberán existir antes de que una organización decida participar en un hermanamiento;
- un análisis de las características de un hermanamiento fructífero;
- información sobre las ventajas del hermanamiento bidireccional;
- una descripción de algunos desafíos que enfrentan las organizaciones en la preparación de un proyecto de hermanamiento.

## Condiciones que se deberán reunir antes de emprender un proyecto de hermanamiento

¿Cómo saber si su organización está preparada para un proyecto de hermanamiento? He aquí una lista de condiciones previas, es decir, condiciones que deberían cumplirse antes de considerar un hermanamiento.

- **VISIÓN Y PROPÓSITO.** Su organización debe tener una idea clara de las razones que la motivan a emprender un proyecto de hermanamiento, es decir, de lo que cree que puede aportar y obtener. Por ejemplo, quizá espere que un hermanamiento la exponga a nuevas ideas sobre cuidados o medidas de prevención y quiera compartir con otros su experiencia en esas áreas. Es muy importante tener por lo menos un objetivo claro antes de emprender un proyecto de hermanamiento. La importancia que se dé a ese objetivo tendrá una gran influencia en el grado de dedicación y los recursos, el tiempo y los fondos que se consagren al proyecto y en su adecuación.
- **DEDICACIÓN.** En el seno de su organización debe haber un firme deseo de emprender un proyecto de esa naturaleza. Es necesario estar dispuestos a aprender y a compartir. Todos los niveles de la organización deben prestar apoyo al hermanamiento: el consejo de administración, el personal y los voluntarios. Lo ideal es que la noción de “intercambio de experiencia” sea parte esencial de la misión de su organización.
- **TIEMPO.** Su organización debe estar preparada para dedicar el tiempo necesario al buen funcionamiento del proyecto de hermanamiento. Ya que ello implica una ardua labor, no existe método rápido o fácil para llevarlo a cabo.
- **CAPACIDAD.** Su organización debe tener la capacidad para emprender el proyecto. Si Uds. ya están sobrecargados de trabajo en este momento, es necesario que determinen de qué manera podrán hacerse cargo del trabajo suplementario que conlleva un proyecto de esa índole.

*En síntesis:*

### **Condiciones**



- Visión y propósito
- Dedicación
- Tiempo
- Capacidad
- Cultura hospitalaria y
- Financiación

- **CULTURA HOSPITALARIA.** La cultura de su organización debe ser hospitalaria para hacer bienvenida a las personas del exterior.
- **FINANCIACIÓN.** El hermanamiento insumirá gastos suplementarios para su organización, en particular por concepto de viajes. Para sufragarlos, será necesario conseguir fondos del presupuesto de su organización o bien recurrir a una fuente externa de financiación.

Puede resultar útil realizar una evaluación formal de la capacidad de su organización para determinar si está preparada para emprender un proyecto de hermanamiento.

## Características de un hermanamiento fructífero

La experiencia adquirida en proyectos pasados y en marcha ha permitido identificar las características siguientes de un hermanamiento fructífero.

- **BENEFICIOS MUTUOS.** Para que un hermanamiento sea exitoso, es importante que aporte ventajas a las dos organizaciones. En otras palabras, debe ser una situación de beneficios mutuos.
- **COMPATIBILIDAD.** Sus posibilidades de éxito son mucho mayores si existe un alto grado de compatibilidad entre ambas organizaciones.
  - Éstas deberá tener experiencia, preocupaciones, intereses, métodos y actividades semejantes.
  - Cada organización deberá comprender y respetar las normas y valores culturales de la otra, así como sus limitaciones y expectativas.

Lo ideal sería que ambas organizaciones tuviesen un grado de madurez similar.

- **MADUREZ.** El hermanamiento funciona mejor si ambas organizaciones han alcanzado un grado de madurez organizativa que les permita hacerse cargo de un proyecto de esa índole. El éxito del hermanamiento exigirá un tiempo considerable del personal y disponer de cierta infraestructura.
- **EXPECTATIVAS REALISTAS.** Es importante tener control de sus expectativas. Las actividades que conlleva un proyecto de hermanamiento deberán poder realizarse con los recursos disponibles y dentro del cronograma establecido.
- **BASADO EN NECESIDADES.** Si bien es necesario que haya una cierta similitud entre las necesidades y capacidades de las organizaciones hermanas, el proyecto debería centrarse

*En síntesis:*

### **Características**



- Beneficios mutuos
- Compatibilidad
- Madurez
- Expectativas realistas
- Basado en necesidades
- Punto de mira claro y preciso
- Financiación
- Personas con liderazgo
- Buena planificación
- Seguimiento y evaluación
- Flexibilidad
- Buena comunicación y
- Sensibilidad ante la diversidad cultural

principalmente en las necesidades de cada una. En otras palabras, es importante identificar las necesidades y encontrar modos de satisfacerlas, en vez de identificar un conjunto de aptitudes y tratar luego de encontrar un destinatario.

- **ENFOQUE CLARO Y PRECISO.** En toda situación de aprendizaje, el centro de atención debería ser lo más preciso posible. Asimismo, debería ser claro y definido, lo cual muestra que la organización se conoce bien y es consciente de sus necesidades y capacidades.
- **FINANCIACIÓN.** Es necesario contar con fondos suficientes, disponibles o confirmados en las primeras etapas del proceso.
- **LIDERAZGO.** Los proyectos de hermanamiento funcionan mejor cuando ciertas personas de cada organización se ponen a la cabeza. A menudo los mejores proyectos son los iniciados por personas dedicadas de ambas organizaciones, que ya se conocen.
- **BUENA PLANIFICACIÓN.** Una buena planificación realizada desde el comienzo es fundamental. Por ejemplo:
  - Al principio es necesario invertir una cantidad importante de tiempo para determinar lo que cada organización puede aprender de la otra, lo cual requiere mucha investigación, una buena planificación previa y buena comunicación entre las organizaciones.
  - Cada organización debe proceder a una evaluación de sus necesidades y capacidades.
  - Se debe prever suficiente tiempo para que la relación entre las dos organizaciones pueda madurar.
  - Se deben definir las metas y objetivos con claridad y establecer un plan de trabajo. Es una manera de asegurar que las organizaciones tomen su papel en serio y hayan reflexionado bien acerca de sus necesidades y capacidades respectivas.
- **SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.** La fijación de objetivos durante el proceso de planificación contribuirá a asegurar que el proyecto se oriente hacia la obtención de resultados. Sin embargo, es importante determinar indicadores de éxito, vigilar el proyecto de manera continua y evaluarlo al final o a determinados intervalos.
- **FLEXIBILIDAD.** Las dos organizaciones deben estar dispuestas a hacer ajustes sobre la marcha. En materia de planificación e implementación, es preferible tener un enfoque flexible y gradual en vez de un plan estratégico fijado de antemano, sobre todo si se trata de su primer proyecto de hermanamiento.



### ***Evaluación de las necesidades y la capacidad***

Véase la etapa N° 2 en la sección 4.1 (*Fase de exploración*) para una descripción de lo que implica una evaluación de las necesidades y la capacidad.

- **BUENA COMUNICACIÓN.** Una buena comunicación entre las dos organizaciones es fundamental para que funcione el hermanamiento. Pueden manifestarse problemas de comunicación en la fase de planificación (por ejemplo, comunicar claramente las necesidades y la capacidad) y en la de implementación (por ejemplo, expresar los problemas de manera constructiva).
- **SENSIBILIDAD ANTE LA DIVERSIDAD CULTURAL.** Es importante asegurar que toda actividad de capacitación o información que forme parte de un proyecto de hermanamiento se adapte a las realidades culturales de la persona o la organización a la cual está destinada. La sección 3.1 (*Comprensión y comunicación interculturales*) trata ese tema.



## **Comunicación**

He aquí algunos consejos para mantener una buena comunicación entre organizaciones hermanas:

- Establezca un sistema de comunicación desde el comienzo del proyecto de hermanamiento y determine las responsabilidades de cada participante a ese respecto.
- Examine regularmente el sistema de comunicaciones y esté preparado para hacer cambios.
- Tenga en cuenta el hecho de que las dos organizaciones pueden tener estilos de comunicación diferentes.
- Reconozca que surgirán problemas de comunicación y que habrá que discutirlos.
- No se apegue demasiado a la documentación; aprendan a conocerse mutuamente.

- Adaptado de *Collaboration: What Makes It Work*, de Paul W. Mattessich y Barbara R. Monsey (consulte el anexo I para más información sobre esa obra).



## Ventajas del hermanamiento bidireccional

Las ONGs involucradas en intercambios de capacitación o técnicos y en otras formas de hermanamiento informan que los proyectos más fructíferos son los que funcionan en los dos sentidos, es decir, cuando cada organización aprende de la otra. El hermanamiento bidireccional contribuye a la potenciación de las dos organizaciones. Si el aprendizaje es mayormente unidireccional, el hermanamiento no está bien equilibrado. Algunos hermanamientos Norte-Sur, en que la organización del Norte se vé a sí misma como la “experta” son particularmente susceptibles a la falta de equilibrio.

Las anécdotas siguientes ilustran la conveniencia del hermanamiento bidireccional:

- En una conferencia organizada por grupos de Estados Unidos y Sudáfrica, los organizadores constataron que, como los participantes americanos no se consideraban expertos y habían ido a aprender, los participantes sudafricanos estaban más dispuestos al intercambio.
- El International Human Rights Internship Program (IHRIP) constató que, cuando los pasantes son destinados a una organización anfitriona con el objeto de aprender, son de todos modos capaces de aportarle perspectivas y observaciones nuevas. Por ejemplo, cuando se incluyeron pasantes en discusiones acerca de un problema organizativo o una cuestión de políticas, a menudo podían ofrecer un punto de vista sobre la manera en que su organización reaccionaría ante una situación similar. Eso fue posible porque la IHRIP tiene la política de enviar como pasantes a activistas experimentados.
- En un proyecto en el que participaron organizaciones de Estados Unidos y el Caribe, había al principio la impresión de que las estadounidenses no tenían mucho que aprender de sus homólogas caribeñas y que se ocuparían más bien de enseñarles. Sin embargo, las organizaciones estadounidenses constataron que las caribeñas tenían técnicas innovadoras y avanzadas para la prevención del VIH/SIDA que todavía no habían sido aplicadas en poblaciones afectadas de Estados Unidos.
- La Federación canadiense de municipalidades (FCM) ha establecido un programa que vincula a las municipalidades de Canadá con gobiernos locales del Sur. Si bien las municipalidades canadienses tienen conocimientos especializados en muchas áreas de la gestión municipal y la gobernabilidad, el programa de la FCM no envía canadienses a título de “expertos” para que digan a sus homólogos qué deben hacer. En cambio, la FCM incita a las organizaciones participantes a comunicarse sus logros, aprender unas de otras y cooperar en la elaboración de soluciones concretas y adaptables a los problemas municipales.

- Aun cuando las que viajen sean personas de una sola de las partes - por ejemplo, cuando un organismo envíe a alguien para dirigir una actividad de capacitación en otra organización – el aprendizaje puede ser bidireccional. Además de transmitir información a la organización anfitriona, el instructor puede aprender y llevarse información sobre los métodos y estrategias de ésta.

## Desafíos

Su organización puede encontrarse con numerosos obstáculos en su camino hacia la concepción e implementación de un proyecto de hermanamiento fructífero. La siguiente es una lista de las dificultades más comunes señaladas por organizaciones hermanadas, así como sugerencias para superarlas.

### ■ ENCONTRAR LA ORGANIZACIÓN

**ADECUADA.** Para algunas organizaciones, lo más difícil es encontrar la organización adecuada para hermanarse. En la sección 4.1 (*Fase de exploración*) encontrará consejos para su búsqueda.

- **SOSTENIBILIDAD.** Puede suceder que Ud. comience un proyecto de hermanamiento y luego descubra que es difícil llevarlo adelante. A menudo ello se debe a una falta de financiación. Lo ideal sería asegurar desde el comienzo que se cuenta con la financiación necesaria para la duración total del proyecto. Si no es posible e inicia el proyecto de todas maneras, debe ponerse a buscar fondos mucho antes de que el presupuesto inicial se haya agotado.
- **INFRAESTRUCTURA INSUFICIENTE.** La mayoría de los organismos que se ocupan del VIH/SIDA no tienen una estructura establecida para impartir capacitación. En otras palabras, no han formulado un método para formar a personas de otras organizaciones. Si se trata de la primera experiencia de su organización en materia de hermanamiento, habrá que dedicar un tiempo considerable a planificar el modo en que impartirá la capacitación.
- **PRIORIDADES MÁS APREMIANTES.** Puede ocurrir que una organización se implique en un proyecto de hermanamiento y quiera continuar participando en él, pero que se dé cuenta que debe dedicar todas sus energías a la supervivencia de sus programas corrientes. En tal situación, la mejor solución puede ser dar término o suspender temporariamente la relación de hermanamiento. (Si las dos organizaciones firman un acuerdo oficial de hermanamiento, el acuerdo formal deberá incluir una cláusula sobre retiro para el caso de que haya un cambio radical de circunstancias).

*En síntesis:*

### **Desafíos**



- Encontrar la organización adecuada
- Sostenibilidad
- Infraestructura insuficiente
- Prioridades más apremiantes
- Falta de flexibilidad
- Fluctuación de divisas e inflación
- Resolución de conflictos
- Choque cultural

- **FALTA DE FLEXIBILIDAD.** El acuerdo o contrato inicial puede resultar ser fuente de incomprensión o desacuerdo, porque habitualmente es difícil prever todos los problemas eventuales. Esa situación subraya la importancia de mantenerse flexibles y estar preparados para modificar sobre la marcha el acuerdo inicial y el plan de trabajo del proyecto.
- **FLUCTUACIÓN DE DIVISAS E INFLACIÓN.** Puede ocurrir que las organizaciones participantes en proyectos de hermanamiento deban estar atentas a los efectos de las fluctuaciones monetarias internacionales, en particular cuando una organización financia a otra. En los últimos años, algunos países del Sur han experimentado caídas súbitas y drásticas del valor de su divisa en el mercado internacional. Asimismo, muchos de esos países han visto crecer considerablemente las tasas de inflación. Ésta puede reducir el poder adquisitivo de los fondos que reciben.
- **RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.** Si bien no todos los proyectos de hermanamiento experimentan dificultades, éstas pueden surgir y habrá que resolverlas. La sección 4.5 (*Manejo de conflictos*) describe brevemente lo que puede constituir un conflicto y la manera de manejarlo.
- **CHOQUE CULTURAL.** Cuando dos organizaciones de cultura diferente emprenden un proyecto de hermanamiento, las diferencias de cultura pueden constituir un obstáculo para el éxito. Para obtener información sobre diferencias culturales y maneras de manejarlas, véase el capítulo 3 (*Tender un puente entre las diferencias culturales*).



# *Tender un puente entre las diferencias culturales*

## **Introducción**

Si su organización está considerando una relación de hermanamiento con una organización de otro país, conviene estar consciente de las posibles diferencias culturales. El presente capítulo describe esas diferencias posibles y propone estrategias para encararlas. Contiene:

- una apreciación general de la comprensión y las comunicaciones interculturales;
- un análisis de las dinámicas que afectan a las relaciones de colaboración entre el Norte y el Sur;
- una discusión sobre las diferencias de idioma;
- una lista de factores que pueden influir en su decisión entre el hermanamiento intraregional e interregional.

## Comprensión y comunicación interculturales

En los proyectos de hermanamiento a veces participan organizaciones de culturas diferentes. Esta sección, preparada especialmente a efectos del presente documento por el Centro de Aprendizaje Intercultural del Instituto Canadiense de Servicio Exterior, ofrece una introducción a los desafíos interculturales a los que puede verse enfrentada su organización en el marco de un hermanamiento y sugiere medios para superar las diferencias culturales.

Si Ud. proyecta concertar un hermanamiento con una organización de otra cultura, debería realizar investigaciones suplementarias. Existen numerosos recursos útiles, algunos de los cuales figuran en la lista del anexo II, que contiene asimismo información para comunicarse con el Centro de Aprendizaje Intercultural del Instituto Canadiense de Servicio Exterior.

### ¿Qué es la cultura?

El *Wordsmyth English Dictionary-Thesaurus* define la cultura como “un conjunto de elementos como el idioma, las costumbres, las creencias y el arte, que caracterizan a un grupo particular de personas”. La cultura describe similitudes en las apariencias, comportamientos, pensamientos y sentimientos.



### *Todos estamos programados por nuestra cultura*

Imagine que le estrecha la mano a alguien que no conoce. Al extender la suya, ¿piensa Ud. en la posición que ésta debe tener, la fuerza del apretón, el tiempo que debe durar, si debe mirar o no a los ojos, o si debe haber algún otro contacto físico? Generalmente Ud. no piensa en esas cosas. De hecho, la mayoría de las personas no son conscientes de lo que hacen o dicen en el curso de una comunicación tan simple. Sin embargo, ¿cómo reacciona Ud. cuando el apretón de manos le es poco familiar? ¿Cuál es su reacción si el apretón es demasiado corto o flojo o si el contacto visual dura demasiado tiempo? Ud. sacará algunas conclusiones acerca de las intenciones de la otra persona, según el modo en que ésta estreche su mano. Quizá deduzca, basándose en su propia programación cultural, que la persona es poco sincera, que trata de obtener una ventaja de poder o que supone una relación de solidaridad entre los dos - y es muy posible que Ud. esté equivocado. Todos estamos programados para pensar y actuar de cierta manera, en función de nuestra cultura. Por ejemplo, piense brevemente en su programación cultural en relación con el hecho de cruzar la calle o de hablar en un ascensor, la estructura y procedimiento de las reuniones, la puntualidad, la familia, la salud y el bienestar, así como la función del Estado en la vida privada.

La mayoría de las veces, las personas de una cultura dada viven sus vidas comprendiendo el significado de la conducta de cada uno sin tener que analizarla. Sin embargo, como no hay dos culturas idénticas, la prudencia es de rigor cuando uno supone que comprende el significado de algún elemento de otra cultura. Una comunicación intercultural es eficaz cuando personas de dos culturas diferentes son capaces de comprenderse.

## Desafíos interculturales

He aquí unas observaciones sobre algunos de los más importantes desafíos interculturales a los que su organización podrá verse enfrentada en el marco de un proyecto de hermanamiento.

- **TOMA DE DECISIONES.** La toma de decisiones es un componente clave del proyecto de hermanamiento. Ud. debe saber que es posible que el proceso de toma de decisiones de la organización hermana sea muy diferente del suyo. Puede ser más o menos democrático, inclusivo, autocrático, consensual o burocrático. Quizá Ud. esté poco familiarizado e incluso incómodo con ese proceso; sin embargo, a menos que el objetivo de su proyecto sea modificarlo, debe concentrarse en asegurar que las decisiones, independientemente de cómo se tomen, sean coherentes con los objetivos del proyecto.
- **COMPROMISO.** En algunas culturas, el compromiso implica una forma de democracia o de consenso inclusivo. En otras, el compromiso será más directivo, posiblemente autocrático. No es buena idea suponer que una forma de compromiso es superior a la otra .
- **RELACIÓN Y CONFIANZA.** ¿Se basa la confianza en acuerdos escritos o en la relación entre las partes? Si se funda en la relación, ¿dónde es que ésta comienza y dónde es que termina? En ciertas culturas, en particular en América del Norte, las relaciones son específicas de una tarea (por ejemplo, el trabajo, el deporte, la familia) y son muy independientes unas de otras. En otras culturas, una relación tiene implicaciones en otros aspectos de la vida de una persona; se le puede ofrecer o solicitar ayuda en áreas que sobrepasan la de la tarea específica. Es esencial

### ¿Y los sobrinos?



Tras muchos meses de preparación para un proyecto de hermanamiento, la directora de una organización recibió una carta de un sobrino del director de la otra organización, que le pedía ayuda para que lo admitieran en la universidad que ella había frecuentado. Al principio, la directora estaba indignada y ofendida por la petición, que le parecía que excedía los límites de la relación. Sin embargo, tras discutir la situación con personas con experiencia en relaciones entre esas culturas, se dio cuenta de que, a los ojos del otro director, la petición del sobrino representaba la prolongación natural de una relación de proximidad y confianza entre asociados. Escribió una carta al encargado de inscripciones de la universidad a fin de presentar al sobrino del otro director. Ella no conocía al encargado de inscripciones y redactó la carta de modo de no influir en la decisión sobre la admisión. Su gesto reforzó la relación con la organización asociada.

establecer con claridad y comprender bien los límites de la relación; el proyecto puede verse amenazado si no se respeta, conscientemente o no, la percepción que tiene la otra persona de la relación.

- **HOSPITALIDAD.** Recibir... Ser recibido... Ofrecer un buen recibimiento... Esas expresiones están cargadas de connotaciones culturales. En ciertas culturas, las personas tienden a recalcar la independencia del individuo; cuando reciben a alguien, ofrecen a sus visitantes la oportunidad de hacer o ver cosas – tanto social como profesionalmente – pero no fijan un itinerario detallado de actividades. Ese enfoque de hospitalidad basado en la libertad de opciones a veces se percibe como frío y antipático por las personas de otras culturas que tienen la costumbre de ocuparse continuamente de sus visitantes durante su estadía. Los que están acostumbrados a la libre opción a veces encuentran que el segundo enfoque es sofocante.

- **ALOJAMIENTO.** Si sus actividades de hermanamiento implican alojar a visitantes en familias de acogida, debería ofrecer un apoyo intercultural tanto a la persona alojada como a la familia que la recibe. He aquí un ejemplo de la importancia de ese apoyo: un visitante que tiene costumbre, según su cultura, de decir “no” tres veces antes de decir “sí”, no comerá muy seguido en casa de una familia que acepta el primer “no” como una negativa en vez de como una fórmula que significa “pregúntenme tres veces más para saber si realmente quiero decir que “no”.

- **ENSEÑAR Y APRENDER.** Los conceptos de enseñanza y aprendizaje son complejos y varían de manera significativa de una cultura a otra. Es necesario comprender bien esos conceptos para que el hermanamiento tenga éxito, si el proyecto implica un intercambio de información, capacitación o transferencia de tecnología. En ciertas culturas, la enseñanza consiste en crear un ambiente favorable al aprendizaje, donde la *responsabilidad de aprender descansa sobre el individuo que necesita obtener el conocimiento*. En otras

### “¿Comprende Ud.?”



Ud. coordina un proyecto de intervención de una clínica sobre el SIDA en una región metropolitana de un país del Norte. Un pasante de su organización hermana (de un país del Sur) ha pasado una jornada observando el procedimiento de intervención que se usa en la clínica. Todavía le cuesta comprender el funcionamiento del sistema. Ud. le pregunta “¿Comprende cómo funciona?”, tratando de verificar si el pasante ha logrado cumplir *su responsabilidad de aprender* el proceso de intervención.

“Sí”, responde – una respuesta curiosa, si se toma en cuenta su confusión. Sin embargo, para su mentalidad, le estaría insultando a Ud. si le dijera que no comprende, porque eso significaría que Ud. no ha cumplido *su responsabilidad de enseñarle* el procedimiento.

Un método alternativo consistiría en preguntarle al pasante si puede comparar el procedimiento de intervención con el de su propia organización. En el curso de la conversación, se pondrían claramente de manifiesto lagunas de conocimiento, lo que le daría a Ud. la ocasión de llenarlas o de sugerirle oportunidades de aprendizaje más directas.



culturas, son los *profesores los que tienen la responsabilidad de hacer aprender* a las personas lo que éstas deben saber.

- **TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA.** Si su proyecto de hermanamiento comporta una transferencia de tecnología, Ud. debe comprender muy bien las repercusiones de las diferencias culturales. La manera con que una persona cumple una tarea es compartida por todos los miembros de su cultura; está estrechamente relacionada con los modos de hacer muchas otras cosas en esa cultura y refleja sus creencias y tradiciones más profundas (además de mantener con ellas un vínculo inextricable). La manera con que una cultura encara los problemas de salud, por ejemplo, está arraigada en las creencias fundamentales que tiene esa cultura en relación con la vida, la muerte, el más allá, el destino, los cuidados, la familia, la medicina, el bienestar y la enfermedad. Cuando uno trata de cambiar algo tan complejo como la atención de la salud, debe conocer otros factores de la cultura que pueden afectar el cambio (o que puedan resultar afectados por éste). A menudo las personas encargadas de realizar cambios no son conscientes del hecho de que una forma eficaz de hacer las cosas no es eficaz por sí sola o en sí misma. Más bien, es eficaz porque existe en un contexto cultural que permite su buen funcionamiento. Es imposible transferir simplemente un procedimiento o una técnica de una cultura a otra.

### *¿Qué es la transferencia de tecnología?*



Como su nombre lo indica, la transferencia de tecnología consiste en tomar un método de resolución de problemas o de producción de resultados que tiene éxito en un sector (o en una cultura) y aplicarlo a otro sector (o cultura). La tecnología puede ser un sistema automatizado o un procedimiento manual. Puede consistir en algo tan grande como un sistema de impuestos o tan pequeño como un módulo de capacitación o un folleto informativo.



### *Transferencia de tecnología: una historia exitosa*

Una de las organizaciones participantes en un proyecto de hermanamiento tenía en marcha desde hace muchos años y con éxito un programa de educación comunitaria sobre la transmisión del VIH. Su campaña, destinada a las escuelas primarias, se basaba en un grupo de presentadores formado por jóvenes que vivían con el VIH/SIDA que permitió aumentar espectacularmente el nivel de concientización de la población adolescente a los modos de transmisión del VIH. En la comunidad de la organización hermana, la incidencia de la transmisión del VIH en los jóvenes estaba aumentando y la organización necesitaba ayuda para elaborar un programa de educación comunitaria. Al determinar los aspectos del programa que lo habían hecho tan fructífero (en vez de examinar el modo específico en que había sido hecho), las organizaciones hermanas llegaron a la conclusión de que había dos elementos importantes: 1) la identificación de los niños con sus camaradas, es decir, con niños como ellos, y 2) el mensaje que sus pares transmitían. Las organizaciones hermanas se dieron cuenta de que la cultura de la segunda de ellas no permitiría que miembros de la comunidad admitieran ser seropositivos en un foro público. La solución fue preparar una serie de folletos de historietas para distribuir en escuelas primarias. Los personajes de la historieta hablaban de los mismos temas que los jóvenes presentadores de la campaña original, además de ser fácilmente identificados por los niños como sus camaradas, aunque realmente no fueran miembros de la comunidad.

- **BUENA GESTIÓN.** Algunas culturas dan una enorme importancia a la planificación – planificación estratégica, plan de trabajo, horario, plan de emergencia – y estiman que la planificación es un signo de buena gestión. Las personas que pertenecen a esas culturas creen que pueden controlar su destino. Otras culturas son más fatalistas. Según ellas, el mundo seguirá simplemente su curso; la planificación excesiva no es un ahorro sino una pérdida de tiempo. Consideran que hay otras cosas más importantes y que hay fuerzas en acción que hacen imposible el desarrollo del plan como estaba previsto.
  
- **SELECCIÓN DE PARTICIPANTES PARA INTERCAMBIOS, CAPACITACIÓN Y VIAJES DE ESTUDIO.** Se trata de uno de los más grandes desafíos de los proyectos de hermanamiento, debido a las diferencias culturales en las razones y procesos de selección. En algunas culturas, las personas que se eligen para recibir capacitación en otra organización se juzgan en función de su competencia (es decir, sus conocimientos, capacidades, potencial y responsabilidades de trabajo actuales). En otras culturas, se eligen según su capacidad para efectuar cambios (es decir, por sus contactos). Otras culturas perciben los intercambios de capacitación como un beneficio, una ventaja social o una oportunidad de promoción profesional. Dada la diferencia de procesos y criterios de selección, las personas elegidas pueden tener niveles muy distintos de motivación, experiencia o competencia técnica. Para su proyecto, quizá tenga que tratar de equilibrar esos factores. A veces, esas cualidades se encuentran reunidas en una sola persona, es decir, alguien que posee competencia técnica y buenos contactos, y está muy comprometida. Sin embargo, como Ud. no tiene la garantía de encontrar la combinación ideal, deberá prever recursos suficientes para capacitar a dos personas – una que aprenderá a hacer el trabajo, otra que dispondrá de suficientes contactos para efectuar cambios en la organización hermana. Asimismo, podría ser importante proporcionar material de enseñanza suplementario que pueda distribuirse a otros miembros de la organización hermana.

## Estrategias para el éxito intercultural

He aquí algunas estrategias que su organización puede adoptar para salvar con éxito las diferencias culturales:

- **APRENDA A CONOCER SUS CULTURAS.**
  - Aprenda a conocer la cultura de *la organización hermana*; aprenda a conocer la *suya*. Conozca no solamente las cosas que se pueden o no se pueden hacer, sino también la lógica inherente a cada cultura, es decir, la relación entre las apariencias, los comportamientos y los valores.



En nuestro proyecto de hermanamiento con Spolecnost AIDS Pomoc de Polonia, aprendí mucho sobre otras culturas. Es

esencial tener un respeto auténtico por las personas y el país con los que uno quiere colaborar”.

–Rolf Tore Thomassen,  
Helseutvalget for homofile, Norway

## ■ PRACTICAR UNA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EFICAZ.

- Sepa qué es lo que quiere comunicar y por qué quiere hacerlo, antes de pasar a la acción. En otras palabras, para comunicarse con claridad, debe descifrar desde un principio el sentido de lo que quiere decir y sus intenciones.
- Pida y ofrezca información; explique su modo de entender la situación para confirmar que ambas partes se comprenden.
- Evite jergas, lenguaje popular o metáforas propias de su cultura. Tampoco use siglas.
- Esté consciente de que la capacidad de hablar un idioma no significa automáticamente que haya competencia intercultural.

## ■ ACEPTE EL CHOQUE CULTURAL COMO ALGO NORMAL.

- Cometerá errores.
- Tendrá reacciones emotivas positivas y negativas ante la apariencia, comportamientos y valores de la otra cultura. Es natural. Sin embargo, es importante no emitir juicios sobre la otra cultura hasta haber comprendido el verdadero significado o intención de lo que haya observado.
- Esté consciente del hecho de que la otra persona tendrá reacciones emotivas positivas o negativas similares ante la cultura de Ud. y que éstas también pueden ser erróneas.

## ■ BUSQUE PERSONAS INFORMADAS EN MATERIA CULTURAL, QUE PUEDAN AYUDAR A CADA UNA DE LAS PARTES A INTERPRETAR LA CULTURA DE LA OTRA.

### ¿Qué es el choque cultural?



El *Wordsmyth English Dictionary-Thesaurus* define el choque cultural como “la ansiedad, irritación o confusión que experimenta una persona expuesta a una cultura cuyas costumbres o comportamientos son diferentes de los de la propia”. Las personas en choque cultural pierden su capacidad de funcionar con eficacia en otra cultura. No pueden comprenderla y son incapaces de hacerse comprender. Con el tiempo, aprenden a ajustarse, se sobreponen al choque cultural y terminan por adaptarse.

## La dinámica Norte-Sur

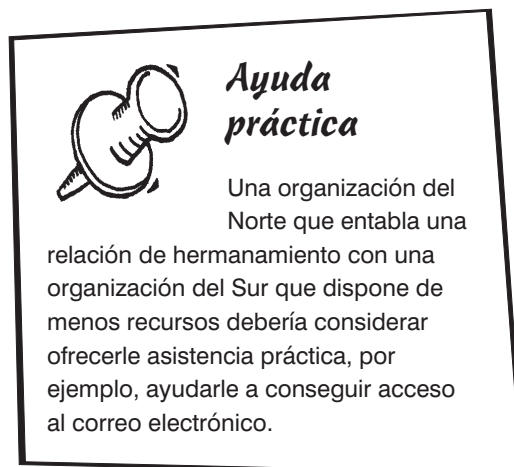
Es importante que los organismos del Norte que están considerando hermanarse con organismos del Sur conozcan y encaren de manera apropiada las diferencias de cultura, circunstancias y enfoques entre el Norte y el Sur. Ambas organizaciones deberán estudiar con atención los medios de que disponen para lograr un hermanamiento Norte-Sur que funcione bien. No es algo fácil. Hay muchos factores para considerar, algunos de ellos aparentemente contradictorios. Por ejemplo:

- **EL MITO DE LA SUPERIORIDAD.** Es importante desmentir el mito de que los países del Norte, más avanzados tecnológicamente y más ricos, poseen todos los conocimientos y experiencia y que los países del Sur tienen menos para contribuir. Lamentablemente, muchas personas – tanto en el Norte como en el Sur – todavía creen en ese mito. Las experiencias de colaboración Norte-Sur nos han enseñado que las dos partes pueden aprender igualmente la una de la otra si adoptan una buena actitud.
- **MOTIVACIÓN (I).** Si una organización del Norte está interesada en hermanarse con una del Sur, debería conocer las razones que la motivan. Si la motivación es ayudar, es importante averiguar si el hermanamiento corre el riesgo de no servirle a la organización del Sur por basarse en suposiciones sobre los conocimientos especializados de cada una de las organizaciones. El desafío para la organización del Norte está en compartir su experiencia y sus conocimientos especializados de manera de potenciar a la otra parte.
- **MOTIVACIÓN (II).** Si la motivación de la organización del Norte es sobre todo aprender de la del Sur, es importante determinar si el proyecto corre el riesgo de imponer a la organización del Sur una carga innecesaria. Lo ideal sería que el hermanamiento aportase a la organización del Sur beneficios más importantes que la carga suplementaria.
- **PERSPECTIVAS SIMILARES.** Para ciertos tipos de actividades, un hermanamiento Sur-Sur puede resultar más conveniente que un hermanamiento Norte-Sur. A menudo así ocurre con los intercambios que implican una capacitación en áreas tales como la investigación de hechos, la educación sobre derechos humanos y la ayuda jurídica, porque las organizaciones del Sur comparten perspectivas y experiencias históricas, políticas y económicas similares. Las similitudes en las perspectivas y experiencias se traducen a menudo en estrategias, programas o estilos organizativos semejantes.

■ **CIRCUNSTANCIAS QUE PERMITEN EL FUNCIONAMIENTO DE UN HERMANAMIENTO NORTE-SUR.** Según el International Human Rights Internships Programme (IHRIP), los hermanamientos Norte-Sur funcionan de manera óptima en las circunstancias siguientes:

- Cuando la organización del Norte posee conocimientos muy específicos que la organización del Sur busca obtener (por ejemplo, una organización del Norte tiene experiencia en cabildeo ante un organismo de derechos humanos al que se quiere dirigir la organización del Sur).
- Cuando la organización del Sur está en un país bastante favorecido en el aspecto económico y tecnológico, de modo que su forma de trabajar no es muy diferente de la del Norte.
- Cuando ambas organizaciones cuentan con personas conscientes de las cuestiones Norte-Sur, que tienen una idea clara de lo que se procura lograr.

■ **FINANCIAMIENTO.** La realidad es que las organizaciones del Norte generalmente disponen de más fondos (o mejor acceso a financiamiento) que sus homólogas del Sur. Por razones prácticas, por lo tanto, a menudo es más fácil concertar un hermanamiento Norte-Sur que uno Sur-Sur. La experiencia ha demostrado que el acceso a la financiación con frecuencia es un objetivo *implícito* de los hermanamientos Norte-Sur.



Si bien existen posibles escollos en los hermanamientos Norte-Sur, es importante que las organizaciones del Norte y del Sur traten de encontrar una manera de hacerlos funcionar. El VIH/SIDA es un problema mundial. Las relaciones Norte-Sur son fundamentales si las organizaciones no gubernamentales desean desempeñar un papel importante en la formulación de políticas a escala mundial.

## Otras consideraciones

Dos otras cuestiones relativas a las diferencias culturales merecen su atención: las diferencias de idioma y la decisión entre el hermanamiento intraregional y el interregional.

### Diferencias de idioma

Al elegir una organización para un proyecto de hermanamiento, deberá determinar si las diferencias de idioma pueden llegar a ser un obstáculo para una comunicación eficaz. Dos factores para considerar son la naturaleza del proyecto y las capacidades idiomáticas de las dos organizaciones.

Para ciertos proyectos de hermanamiento, deberá asegurarse de que muchas personas de las dos organizaciones hablen el mismo idioma. Para otros, puede ser suficiente que una persona de cada organización se pueda comunicar verbalmente y por escrito con la otra en un idioma común a ambas.

Es importante asegurar que las personas involucradas en el proyecto posean las competencias de idioma necesarias para cumplir los objetivos de hermanamiento. Como regla general, los directores de proyecto de cada organización deberían comunicarse con los participantes seleccionados y evaluar su nivel de competencia oral y escrita. Por ejemplo, sería razonable confirmar la capacidad de expresión oral de los participantes en una conversación telefónica con ellos y pidiéndoles que envíen copia de un documento que hayan preparado en el idioma del proyecto de hermanamiento.



#### *Prepararse bien*

Si Ud. no se asegura desde el comienzo que las diferencias de idioma no constituyen un obstáculo, el conjunto del proyecto podría verse afectado en forma negativa. Al efectuar la investigación en preparación de la presente guía, una persona comentó lo siguiente:

“Habíamos convenido trabajar en francés. Cuando llegaron los representantes de nuestra organización hermana, nos sorprendimos mucho al constatar que se expresaban con mucha dificultad en ese idioma. No tenían el nivel de francés oral y escrito necesario para trabajar eficazmente con nosotros. Si bien eran muy amables y hacían muchos esfuerzos, la barrera idiomática era demasiado grande. Si tuviera que planificar este proyecto de nuevo, insistiría en confirmar las competencias idiomáticas de cada persona participante en el proyecto”.

## **Hermanamiento intraregional o interregional**

La decisión de hermanarse con una organización de su misma región del mundo “intraregional” o de otra región “interregional” dependerá de varios factores, incluyendo las necesidades de su organización, las organizaciones interesadas en participar en un proyecto de hermanamiento, el lugar donde es posible que encuentre la organización hermana que más le convenga, y la experiencia anterior que Ud. tenga con una organización en particular.

A menudo el hermanamiento interregional involucra diferencias culturales e idiomáticas más numerosas que el hermanamiento intraregional, pero no siempre es así. Por regla general, el hermanamiento interregional insumirá mayores gastos de viaje.







# *Cómo realizar un hermanamiento – Guía por etapas*

## **Introducción**

¿Cómo debería su organización iniciar la preparación de un proyecto de hermanamiento?

En este capítulo se presenta una guía por etapas para orientar a su organización en las fases de exploración y planificación.

También se ofrecen en este capítulo:

- consejos para la implementación de su proyecto de hermanamiento;
- información básica para la evaluación de dicho proyecto; y
- sugerencias para manejar un conflicto, si surgiera alguno en el curso de un proceso de hermanamiento.

El capítulo se basa en la hipótesis de una organización que decide emprender tal proyecto y luego inicia la búsqueda de una organización copartícipe. Se supone que el hermanamiento tendrá la forma de un intercambio de información, de capacitación o técnico. Si su organización optara por una colaboración orientada a una iniciativa específica, la mayoría de las etapas que se describen en las próximas páginas seguirán siendo pertinentes, aun cuando algunas de ellas pudieran ser redundantes o fuera necesario modificarlas.

## Fase de exploración

La fase de exploración comprende la concepción de la idea de hermanamiento, los preparativos necesarios en el seno de la organización, la identificación de las fuentes de financiación, la búsqueda de organizaciones con las cuales sea posible realizar el proyecto, y la adopción de un acuerdo de principio con la organización que será copartícipe. En esta sección se enuncian las etapas que se deben cumplir en esta fase. Es importante tener en cuenta que estas etapas no necesariamente deberán realizarse en el orden cronológico aquí expuesto. Es también posible que algunas de ellas se superpongan.

### 1 CONCEBIR LA IDEA

Lo ideal es que el proceso comience con un pequeño grupo, en el seno de la organización, el cual hará una exploración preliminar y propondrá ideas que conduzcan a la concepción de una idea más precisa que luego discutirá con el personal, el consejo de administración y los voluntarios.

### 2 EVALUAR LAS NECESIDADES Y LA CAPACIDAD DE SU ORGANIZACIÓN

En la hipótesis de que su organización haya decidido seguir adelante con el proyecto, se debería realizar una evaluación de las necesidades y de la capacidad de la misma, es decir, una evaluación que tenga en cuenta las necesidades tales como las áreas en las cuales se considera que hace falta formación o asistencia, los puntos fuertes de la organización y los conocimientos prácticos y recursos que podría compartir con otros.

Es posible que Ud. ya conozca la expresión “evaluación de las necesidades”. Ésta consiste en reunir información, es decir, datos básicos, antes de planificar un proyecto, de manera que pueda estar seguro de que su proyecto responde a una necesidad real. La evaluación de la capacidad es muy similar, pero en ella se toman en consideración los puntos fuertes en lugar de las necesidades.

*En síntesis:*

#### *Etapas de la fase de exploración*



1. Concebir la idea.
2. Evaluar las necesidades y la capacidad de su organización.
3. Establecer las metas y los objetivos.
4. Confirmar que su organización está comprometida y lista.
5. Identificar las personas que participarán.
6. Identificar posibles fuentes de financiación.
7. Identificar posibles organizaciones hermanas.
8. Entablar conversaciones con las posibles organizaciones hermanas.
9. Elegir la organización y concertar un acuerdo para comenzar.
10. Seleccionar la(s) forma(s) de hermanamiento.

¿Qué procedimiento seguir para realizar una evaluación de las necesidades y la capacidad? Será necesario que Ud. responda a algunas preguntas básicas:

- ¿Cuáles son nuestras debilidades con respecto a las actividades corrientes? ¿En qué áreas carecemos de conocimientos y aptitudes? ¿Qué tipo de ayuda podría sernos útil?
- ¿Hay actividades que quisiéramos iniciar pero no podemos hacerlo por falta de conocimientos o aptitudes? ¿Cuáles son los conocimientos y las aptitudes que podrían ayudarnos?
- ¿En qué somos más fuertes? ¿En qué somos excelentes? ¿Qué tipo de conocimientos y aptitudes podríamos transmitir a otras organizaciones?

Para buscar la respuesta a estas preguntas se puede organizar una sesión de lluvia de ideas [*brainstorming*], distribuir un cuestionario o combinar ambos procedimientos.



### **Material de lectura sugerida**

Para mayor información sobre la evaluación de las necesidades se sugiere consultar las siguientes obras:

*Positive Development: Setting Up Self-Help Groups and Advocating for Change*, Global Network of People Living With HIV/AIDS.

*Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*, escrito por Louisa Gosling y Mike Edwards.

*Project Design for Program Managers: Conducting a Workshop on Planning Community-based Projects*, Cedpa.

Los datos bibliográficos completos aparecen en el Anexo I.



### **Sesión de lluvia de ideas**

He aquí algunos consejos útiles para obtener buenos resultados de una sesión de lluvia de ideas. Este texto es una adaptación del capítulo *Planning your action* [Planificación de la acción] del manual *Positive development: Setting Up Self-Help Groups and Advocating for Change* [Desarrollo positivo: Creación de grupos de autoayuda y de promoción del cambio], publicado por la Global Network of People Living with VIH/AIDS (p. 53-76). Para más información sobre esta obra consultar el Anexo I.

- Trabaje con grupos pequeños (lo ideal son 8 a 10 personas).
- Habilite un lugar cómodo para el encuentro en cual sea posible sentarse formando un círculo.
- Prepare con anticipación algunas preguntas para orientar la discusión.
- Explique el objetivo de la sesión.
- Invite a todos los miembros del grupo a que participen en las discusiones.
- Resuma las discusiones al final.
- Encargue la presidencia de la sesión a una persona que no tenga participación directa en las discusiones.

El personal, los miembros del consejo de administración y los voluntarios (o representantes de cada uno de estos grupos) podrían participar en la sesión de lluvia de ideas. Es útil distribuir las preguntas con anticipación y pedir a los participantes que reflexionen sobre las mismas. También es importante explicar el contexto, es decir, el porqué de la evaluación de las necesidades y la capacidad.

Se debería distribuir un cuestionario a los empleados, los miembros del consejo de administración y los voluntarios, y se deberían recopilar y evaluar los resultados.

3

### ESTABLECER LAS METAS Y LOS OBJETIVOS

Los datos obtenidos en las sesiones de evaluación de las necesidades y la capacidad deberían permitir a su organización establecer metas claras para el proyecto de hermanamiento. Estas metas deberán expresar lo que se espera lograr con el proyecto y lo que se espera aportar al mismo. Es importante establecer las metas al comienzo del proceso, aun cuando éstas sean modificadas en las discusiones con las posibles organizaciones hermanas. Posteriormente será necesario establecer objetivos más precisos.

4

### CONFIRMAR QUE SU ORGANIZACIÓN ESTÁ COMPROMETIDA Y LISTA

Antes de ir más lejos, asegúrese de que su organización sepa claramente las razones de su participación y que tenga real interés en participar en un proyecto de hermanamiento.

Deberá también verificar que su organización tenga la aptitud necesaria para emprender un proyecto de hermanamiento. ¿Dispone del tiempo, el espacio y los recursos necesarios? ¿Tiene la orientación adecuada para este tipo de actividad? ¿Está preparada para impartir capacitación o supervisar a otros?

#### *Metas y objetivos. ¿Cuál es la diferencia?*



Una **meta** es una declaración general de lo que será el resultado final, es decir, lo que se trata de lograr con el proyecto.

*Ejemplo:*

Aumentar la competencia de la organización X en materia de documentación de casos de violación de los derechos humanos.

Un **objetivo** es un enunciado más preciso de lo que se hará para alcanzar dichas metas.

*Ejemplos:*

1. Preparar un programa de una sesión de capacitación de una semana para el 14 de julio de 2001.
2. Realizar cinco sesiones de capacitación en el local de la organización X en los años 2001-2002.

Los objetivos deben ser específicos, mensurables y realizables en un plazo determinado.

Como parte de este proceso, podría considerar la introducción de modificaciones en el enunciado de misión de la organización para incorporar en ella la noción de compartir experiencias.

## **5 IDENTIFICAR LAS PERSONAS QUE PARTICIPARÁN**

En este momento, se debe decidir quién de la organización dirigirá el proyecto. Es una buena idea identificar otra persona que pueda ayudarle o que eventualmente pueda reemplazarlo. A medida que el proyecto avance es posible que Ud. desee incorporar más personas al equipo. El proceso de selección es muy importante; hay que asegurarse de elegir las personas adecuadas para estas tareas.

Lo ideal es elegir personas que tengan:

- buenas aptitudes para la gestión de proyectos;
- buenas aptitudes para las relaciones interpersonales;
- experiencia en proyectos de hermanamiento;
- experiencia en materia de VIH/SIDA a nivel internacional o en cuestiones de desarrollo;
- interés explícito en trabajar con organizaciones de otros países; y
- el deseo de enfrentar nuevos desafíos.

## **6 IDENTIFICAR LAS POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN**

Es necesario saber con claridad si su organización dispone de fondos o tiene posibilidades de obtenerlos para realizar el proyecto de hermanamiento o, lo que es más probable, si será necesario buscar fuentes externas de financiamiento. En caso de necesitar financiamiento externo, debería identificar los posibles proveedores de fondos en el exterior y asegurarse de que se trata de una expectativa realista.

## **7 IDENTIFICAR POSIBLES ORGANIZACIONES HERMANAS**

Es posible que, sobre la base de discusiones anteriores o de encuentros en conferencias internacionales u otras circunstancias, Ud. ya tenga una o más organizaciones en mente. Si así no fuera, será necesario que identifique posibles copartícipes. En esta fase probablemente sea buena idea identificar dos o tres organizaciones con las cuales sea posible realizar un hermanamiento a fin de aumentar las posibilidades de éxito. En el proceso de decisión se podrían tomar en cuenta los siguientes factores:

- **COMPATIBILIDAD.** Sería deseable limitar su búsqueda hacia organizaciones con un nivel de madurez semejante y que posean experiencia, preocupaciones, intereses, enfoques y actividades similares.

- **COMPATIBILIDAD LINGÜÍSTICA.** Puesto que deberá comunicarse con la organización hermana, el idioma es un factor muy importante. Con relación a esta cuestión, ver la sección 3.3 (*Otras consideraciones*). Recuerde prestar atención a la capacidad en materia de lenguas dentro de su organización. Es posible que algunas personas del equipo hablen otros idiomas además del que usan cotidianamente. No debe apresurarse a sacar conclusiones sobre la capacidad en materia de lenguas de los posibles copartícipes. De hecho, Ud. debería confirmar estas aptitudes en todos los que participan en el proyecto por ambas organizaciones.
- **COMPATIBILIDAD CULTURAL.** Es importante que decida si la compatibilidad cultural es un aspecto importante en el marco de su proyecto de hermanamiento. En el Capítulo 3 (*Tender un puente entre las diferencias culturales*) se abordan las cuestiones de cultura.
- **DISTANCIAS PARA RECORRER.** Esto puede ser un factor importante cuando los fondos son extremadamente limitados.

### ***¿Cómo encontrar una organización hermana?***



Es posible que las organizaciones que tengan buenos contactos no necesiten ayuda para encontrar la copartícipe que les convenga. Organizaciones más pequeñas o más jóvenes podrían tal vez no saber dónde comenzar. Aquí le ofrecemos algunas sugerencias:

- Entre en contacto con las coaliciones o redes nacionales o regionales de organizaciones relacionadas con el VIH/SIDA en su zona. Tal vez ellas tengan información sobre otras organizaciones, o sepan de organizaciones que están en busca de una copartícipe, o puedan estar en condiciones de ayudarlo a entrar en contacto con una posible organización hermana.
- Entre en contacto con organizaciones no gubernamentales de desarrollo internacional de su región. Tal vez ellas estén al tanto de programas de ayuda para el hermanamiento, o tengan contactos útiles con organizaciones de otros países.
- Ponga un aviso en un foro de discusión por correo electrónico. La lista de foros electrónicos sobre el VIH/ SIDA aparece en el Anexo V.
- Entre directamente en contacto con organizaciones que podrían transformarse en hermanas de la suya. En lo posible, utilice el idioma de la otra organización. Hay varios modos de identificar organizaciones, por ejemplo:
  - buscar en Internet;
  - consultar repertorios regionales o mundiales de organizaciones relacionadas con el VIH/SIDA;
  - buscar listas de organizaciones en actas de reuniones u otros informes;
  - ponerse en contacto con coaliciones y redes nacionales sobre el VIH/SIDA en distintos países.
- Si Ud. envía un delegado a una conferencia regional o mundial sobre el VIH/SIDA, aproveche la ocasión para entrar en contacto con personas de otras organizaciones. Es posible que la relación de hermanamiento no se establezca con la organización de la primera o de la segunda persona que encuentre, pero estos contactos lo llevarán a establecer otros.


## 8 **ENTABLAR CONVERSACIONES CON LAS POSIBLES ORGANIZACIONES HERMANAS**

Éste es el momento de comenzar a explorar la posibilidad de establecer alianzas con posibles organizaciones hermanas. En primer lugar, debe determinar si están interesadas. Luego, deberá intercambiar información sobre sus respectivas necesidades y capacidades a fin de determinar si el hermanamiento les conviene.

Es importante que su organización llegue a conocer bien a las posibles copartícipes - los problemas en que trabajan, las estrategias y técnicas que utilizan, su grado de desarrollo, etc.

## 9 **ELEGIR LA ORGANIZACIÓN Y CONCERTAR UN ACUERDO PARA COMENZAR**

Debe escoger la organización con la cual se quiere hermanar. Luego debe establecer con ella un acuerdo de principio para proceder a la planificación del proyecto de hermanamiento.



***Tome el tiempo que sea necesario***

Es importante establecer una buena relación con la organización hermana. Si todavía no conoce la organización con la que está tratando, los pasos 8 y 9 pueden tomarle un tiempo considerable - tal vez varios meses.

## 10 **SELECCIONAR LA(S) FORMA(S) DE HERMANAMIENTO**

En consulta con la organización hermana, debe escoger la o las formas de hermanamiento a las que se va a comprometer. ¿Qué forma de hermanamiento es conveniente para ambas organizaciones? ¿Intercambios de capacitación, intercambios de información, o intercambios técnicos? Si se opta por un intercambio de capacitación, ¿se utilizarán pasantías, capacitación en el lugar o viajes de estudio? (Consultar la Sección 1.3 [*Formas de hermanamiento*], donde se describen distintas formas de hermanamiento).

Las respuestas a estas preguntas dependen en primer lugar de las necesidades y la capacidad de su organización y las de la organización hermana. En consecuencia, un buen análisis de su organización y buenas comunicaciones con su copartícipe son los instrumentos esenciales que le ayudarán a decidir. Cuanto más avanzadas estén las discusiones con la otra organización, tanto más fácil será tomar la decisión.

Por último, no olvide que un proyecto de hermanamiento se puede realizar de varias formas.

## ¿Pasantías?



El hermanamiento puede adoptar la forma de pasantías. Conviene preguntarse si las pasantías son la forma más adecuada de hermanamiento para su organización. El siguiente texto es una adaptación del manual *Exchanging Human Rights Experience: A Handbook for Practical Training* [El intercambio de experiencia en materia de derechos humanos: guía de formación práctica], publicado por el International Human Rights Internship Program. Los datos bibliográficos de esta obra aparecen en el Anexo I.

Las pasantías **son** adecuadas cuando:

- el participante puede adquirir conocimientos acerca de las estructuras de programa, las estrategias y las técnicas utilizadas por la organización anfitriona que luego se puedan poner en práctica en su propia organización;
- se requiere un período de residencia prolongado para poder adquirir un conocimiento serio de las estructuras, estrategias y técnicas a las cuales el participante quiere ser expuesto y para observar las complejidades del trabajo;
- las aptitudes específicas que desea adquirir exigen una práctica prolongada para que se puedan aplicar con eficacia;
- tanto la organización que envía al pasante como la que lo recibe se benefician del intercambio de experiencias en materia de estructuras, estrategias y técnicas; o bien,
- la organización anfitriona tiene contactos con otras organizaciones, organismos gubernamentales u otras instituciones, de los cuales también podría aprender el participante.

Las pasantías **no son** convenientes cuando:

- el conocimiento que se desea adquirir se transmite mejor por medio de cursos o seminarios;
- el trabajo de la organización anfitriona no implica estructuras, estrategias o técnicas que podrían ser útiles o aplicables en el contexto de donde proviene el participante;
- la organización anfitriona no puede consagrar el tiempo suficiente para preparar convenientemente la llegada del participante, para elaborar un plan de trabajo o para supervisar al participante;
- el participante carece de conocimientos básicos suficientes, o carece de experiencia en el campo específico de trabajo para aprovechar con eficacia una pasantía de corta duración; o
- el participante no posee las competencias lingüísticas necesarias o, en ciertas situaciones, competencias de redacción.



## Fase de planificación

Tras obtener un acuerdo de principio con la organización hermana es necesario proceder a una planificación más formal. Esta sección describe las etapas de la fase de planificación. Note que no se sucederán necesariamente en el orden indicado. Además, ciertas etapas pueden superponerse.

### 1 PREPARAR UNA DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

Esta descripción debe incluir:

- las metas y objetivos propuestos;
- una breve descripción de la forma de hermanamiento y las actividades propuestas;
- el cronograma propuesto;
- un cálculo de los costos;
- planes provisorios para obtener la financiación necesaria; y
- una lista de los recursos que cada organización aporta al proyecto de hermanamiento, incluyendo las personas que intervendrán en la misma.

(Véase la etapa 3 de la sección 4.1 [*Fase de exploración*] para la distinción entre metas y objetivos).

Las dos organizaciones deberían participar conjuntamente en la preparación de la descripción.

#### *En síntesis:* **Etapas de la fase de planificación**



1. Preparar una descripción general del proyecto.
2. Lograr un acuerdo sobre la descripción general.
3. Preparar un plan detallado del proyecto.
4. Lograr un acuerdo sobre el plan detallado del proyecto.
5. Obtener la financiación necesaria.



#### **Las visitas**

Aun cuando sería ideal que durante la fase de planificación se realizara una visita a las oficinas de la organización hermana, esto no siempre será posible por razones presupuestarias. No obstante, se puede establecer una buena relación comunicándose por correo electrónico, por teléfono o por fax.

2

## LOGRAR UN ACUERDO SOBRE LA DESCRIPCIÓN GENERAL

Ambas organizaciones deben aprobar oficialmente la descripción general del proyecto.

3

## PREPARAR UN PLAN DETALLADO DEL PROYECTO

El plan detallado debe incluir:

- las metas y objetivos del proyecto;
- la función y las responsabilidades de ambas organizaciones;
- un plan de acción que explique las actividades y su cronograma;
- un presupuesto detallado;
- una estrategia para la recaudación de fondos;
- una lista de las personas de cada organización que intervendrán en el proyecto;
- los resultados que se espera lograr y los indicadores de éxito;
- una estrategia de supervisión y de presentación de informes; y
- una estrategia de evaluación.

El plan debe explicar claramente las funciones que corresponden a cada organización en el proyecto de hermanamiento en lo relativo a la supervisión, provisión de espacio de trabajo, preparación de documentos e informes, y comunicaciones.

Es necesario que el plan del proyecto sea mucho más detallado que la descripción que se requiere en la etapa 1.



### *El acuerdo oficial*

¿Qué debe incluirse en un acuerdo oficial? En 1999, los Centers for Disease Control (CDC) [Centros para el

Control de las Enfermedades] de Estados Unidos emitieron una convocatoria para la presentación de propuestas en el marco de un programa titulado “Cooperative Agreements for Non-Governmental Organizations (NGO) Partnership Pilot Project” [Acuerdos de cooperación para proyectos piloto de asociación entre organizaciones no gubernamentales], en que se sugería que un acuerdo oficial (llamado *memorándum de acuerdo*) debe incluir los puntos siguientes:

- un enunciado del acuerdo de colaboración;
- las metas de la colaboración;
- el nombre, la dirección y la descripción de cada una de las organizaciones participantes;
- una lista de los servicios o de los bienes que cada organización está dispuesta a proveer o a intercambiar;
- información sobre el modo de proveer o intercambiar tales servicios o bienes;
- información sobre el modo de proteger la confidencialidad;
- información sobre el modo de preparar la documentación y de redactar los informes;
- información sobre el modo de reexaminar, evaluar y actualizar el memorándum de acuerdo (cuando fuere necesario);
- información sobre la duración del acuerdo (incluyendo una cláusula de rescisión); y
- las firmas de las personas autorizadas de cada organización.

4

## LOGRAR UN ACUERDO SOBRE EL PLAN DETALLADO DEL PROYECTO

Ambas organizaciones deben aprobar el plan detallado del proyecto. Sería conveniente redactar un acuerdo oficial para que ambas organizaciones lo firmen. Considere la posibilidad de incluir una cláusula que permita a uno de los copartícipes retirarse si su situación cambia.

5

## OBTENER EL FINANCIAMIENTO NECESARIO

Si la organización a la que Ud. pertenece no posee aún el dinero necesario, deberá ponerse en contacto con una o varias posibles fuentes de financiamiento. Según sean los requisitos de estas fuentes, sería conveniente hacer el contacto inicial (o incluso el contacto definitivo) en una etapa anterior del proceso, tal vez inmediatamente después de que las dos organizaciones se hayan puesto de acuerdo sobre la descripción general del proyecto. Es importante comenzar a explorar las posibles fuentes de financiamiento antes de dar la forma final a los detalles de cualquier acuerdo (ver la etapa 6 de la sección 4.1 - *Fase de exploración*).

Tal vez haya que elaborar una propuesta de proyecto para someterla a la consideración de las fuentes de financiamiento. La propuesta puede basarse tanto en la descripción general como en el plan detallado del proyecto.



### *Recaudación de fondos: lecturas útiles*

Si su organización no tiene mucha experiencia en la recaudación de fondos, las obras siguientes pueden serle útiles:

- *The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organizations*, escrito por Michael Norton.
- *Writing Better Fundraising Applications: A Practical Guide with Worked Examples, Exercises and Ideas for Worksheets*, escrito por Michael Norton.
- *The Program Development Puzzle: How to Make the Pieces Fit*, National Minority AIDS Council.

Los datos bibliográficos de estas obras aparecen en el Anexo I.

## Implementación del proyecto de hermanamiento

Al terminar la planificación, puede proceder a implementar su proyecto. En general, la implementación se efectúa siguiendo las prácticas corrientes de gestión de proyectos. Esta sección contiene algunas sugerencias que se relacionan particularmente con los proyectos de hermanamiento.

### El trabajo con la organización hermana

Si Ud. está trabajando con una organización de una cultura diferente de la suya, asegúrese de que las personas de su organización tengan desde el comienzo cierto grado de comprensión de dicha cultura. Puede consultar la Sección 3.1 (*Comprensión y comunicación interculturales*), donde se examinan estas cuestiones.

También deberá prepararse para encontrar en la organización hermana percepciones diferentes a las suyas en materia del papel del hombre y la mujer, particularmente en lo que se refiere a la forma de vestir según la ocasión, comportamiento y relaciones con la autoridad.

### Seguimiento y presentación de informes

Para saber si su proyecto está bien encaminado necesitará seguir su marcha de manera continua. El seguimiento es una tarea permanente que consiste en recopilar y analizar la información sobre la implementación de un proyecto. Le permitirá determinar si las actividades se han implementado de acuerdo con el plan.

El seguimiento implica:

- examinar el plan de acción a fin de verificar si las actividades planificadas se están realizando y no hay mayores retrasos;
- examinar el presupuesto para asegurarse de que el proyecto se realice dentro de lo establecido;
- verificar si se avanza hacia el logro de las metas del proyecto; e
- identificar los problemas que se hayan presentado en la implementación del proyecto.



#### Lecturas útiles

Para mayor información sobre seguimiento y presentación de informes, puede consultar *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting*, de Pact Publications. En el Anexo I encontrará los datos bibliográficos de esta obra.

Si se presentan dificultades –porque el proyecto se atrasa, o los gastos son excesivos, o si no se avanza hacia las metas establecidas, o surge cualquier otro problema durante la implementación- hay que adoptar medidas para corregir la situación. Esto puede implicar la introducción de cambios en el plan de acción.

La presentación de informes forma parte del proceso de seguimiento. A intervalos regulares, se deben presentar informes sobre los avances realizados en el curso del proyecto de hermanamiento. Tales informes deben contener información sobre los cuatro elementos identificados más arriba:

- estado del plan de acción;
- estado del presupuesto;
- progreso hacia el logro de las metas del proyecto; y
- problemas que hayan surgido en la implementación del proyecto.

Los informes sobre los avances realizados deben describir también las medidas correctivas adoptadas para superar las dificultades.

Dichos informes pueden también utilizarse para mantener informado al organismo que suministra los fondos y para difundir información sobre el proyecto entre las organizaciones hermanas y otras organizaciones.

Una vez terminado el proyecto, habrá que preparar un informe final, que debe incluir una sección sobre lo que se ha aprendido y otra con recomendaciones para futuros proyectos de hermanamiento. Asegúrese de compartir el informe final con otras organizaciones, incluyendo las redes nacionales y regionales sobre el VIH/SIDA, particularmente si lo han ayudado a establecer el proyecto. Esto contribuirá a difundir la idea. Sería también conveniente que considerara la posibilidad de organizar un seminario destinado a otras organizaciones de su comunidad que no han estado nunca implicadas en proyectos de hermanamiento.

Si su proyecto incluye pasantías, es una buena idea pedir a los pasantes que preparen dos informes -un informe “final”, inmediatamente después de la experiencia, y un informe de seguimiento ulterior, algunos meses más tarde. En el informe de seguimiento ulterior, los pasantes podrían describir en qué medida les ha sido posible aplicar los conocimientos adquiridos durante la pasantía.



### **Informe final**

El plan de su informe final podría asemejarse a lo siguiente:

- Introducción
  - cómo nació el proyecto
  - cómo se financió
  - quiénes participaron
- Descripción del proyecto
  - resumen
  - metas y objetivos
  - actividades y cronograma
- Resultados del proyecto
  - actividades realizadas
  - metas y objetivos logrados
- Lecciones aprendidas
- Recomendaciones para futuros proyectos
- Informe sobre los gastos

## Preparativos de la organización anfitriona

He aquí algunas sugerencias sobre cómo prepararse en caso de que deba recibir la visita de personas de la organización hermana:

- Prevea y confirme por anticipado el alojamiento y, si fuera posible, las comidas (las organizaciones que participan en proyectos de hermanamiento a menudo reducen los costos alojando los visitantes en casas privadas).
- Antes de la visita, envíe a sus invitados información sobre las características de su país – por ejemplo, clima, temperatura, humedad, exigencia en materia de visas, voltaje local, tipo adecuado de vestimenta, tasas de cambio, costo aproximado de la vida diaria, indicaciones elementales sobre lo que se puede hacer y lo que se debe evitar – e indíqueles si alguien de su equipo los esperará a la llegada.
- Organice una sesión de información al comienzo de la visita con el objeto de presentar sus invitados a las personas de su organización (y de otras organizaciones, si fuera apropiado), y para que los invitados se familiaricen con la situación del VIH/SIDA en el país de Ud.
- Considere la posibilidad de organizar algunas actividades recreativas para sus invitados, particularmente si fueran de una cultura diferente.



### *Aprovechar la tecnología moderna*

Varias organizaciones implicadas en proyectos de hermanamiento encuentran que los medios modernos de comunicación -en particular el correo electrónico y el Internet- mejoran la comunicación entre los miembros del proyecto, permitiéndoles al mismo tiempo ahorrar tiempo y dinero. El correo electrónico llega generalmente a su destino en pocos minutos (u horas, en el peor de los casos). A menudo se pueden anexar materiales a los mensajes electrónicos, tales como expedientes en formato de procesador de textos, hojas de cálculos financieros, gráficos y programas de software para computadoras.

Para mayor información sobre la utilización del correo electrónico e Internet, se pueden consultar las siguientes obras:

- *The Internet and World Wide Web: The Rough Guide (4ª edición)*, escrito por Angus J. Kennedy.
- *Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA* escrito por Bruce Waring.

Los datos bibliográficos de estas obras aparecen en el Anexo I.

## Preparativos del visitante

Si alguien de su organización está pensado visitar la otra organización, estas sugerencias pueden serle útiles:

- Infórmese sobre cuestiones culturales antes de la partida a fin de comprender y respetar los comportamientos culturales vigentes en el lugar de la visita.
- Lea sobre la situación del VIH/SIDA en el país que visitará (por ejemplo, la tasa de prevalencia del VIH, el contenido del programa nacional sobre el VIH/SIDA, el medio político en que operan las organizaciones de voluntarios).
- Obtenga información sobre la organización que lo recibirá (por ejemplo, su estructura, mandato, plan de trabajo, su informe anual más reciente).

## Evaluación del proyecto de hermanamiento

La evaluación es un aspecto crucial de todo proyecto de hermanamiento. Es necesario determinar lo que funcionó y lo que no funcionó. Las evaluaciones hechas durante el proyecto de hermanamiento pueden conducir a modificaciones en el plan de trabajo del proyecto. Las evaluaciones hechas al final del proyecto pueden influir en la planificación de proyectos futuros. El texto de la presente sección ha sido adaptado a partir de las obras *Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA* de Bruce Waring y *Effective Organizations: A Consultant's Resource* de Judy Kent. La información bibliográfica sobre estas obras se ofrece en el Anexo I.

### ¿Qué es una evaluación?

La evaluación es un medio para determinar el valor del proceso y los resultados de una actividad. Tiene en cuenta el “qué” y el “cómo”; compara aquello que se esperaba con lo que realmente se produjo, y examina luego cómo se hicieron las cosas. La evaluación debe formar parte de la planificación de su proyecto desde el comienzo.

Existen dos clases de evaluación: la que tiene por objeto el proceso y la que tiene por objeto los resultados. La evaluación del proceso examina cómo se están haciendo las cosas. La evaluación de resultados mide los avances y el grado en que se han logrado las metas. Las organizaciones implicadas en proyectos de hermanamiento deben proceder a realizar ambas clases de evaluación.

### Razón de la evaluación

Para mantener el compromiso de las organizaciones hermanas y el de los organismos que proveen financiación es esencial evaluar cuán bien funciona el proyecto (el proceso) y cuáles son sus logros (los resultados). Las personas y las organizaciones involucradas en el hermanamiento necesitan recibir pruebas de que sus esfuerzos están causando efecto.

Las evaluaciones brindan también información sobre la manera de hacer que un proyecto de hermanamiento responda con mayor eficacia y de manera más significativa a las necesidades de las organizaciones hermanas y de la clientela a la que sirven (incluyendo personas que viven con el VIH/SIDA).

## Aspectos fundamentales de la evaluación

En toda evaluación se deben tener en cuenta ciertos aspectos fundamentales, entre los cuales cabe mencionar:

- **EL FUNDAMENTO.** ¿Por qué escogimos esta orientación o esta acción en primer lugar?
- **LOS EFECTOS.** ¿Qué se ha producido como resultado de esta actividad?
- **LOGRO DE LAS METAS.** ¿Se ha logrado con la actividad lo que se esperaba lograr con ella?
- **VALOR DEL ESFUERZO.** ¿Justifican los resultados la inversión realizada en esfuerzos y recursos?
- **ALTERNATIVAS.** ¿Existen mejores modos de obtener los resultados deseados? Si se cometieron errores o si se encontraron problemas, ¿cómo podemos evitarlos la próxima vez?
- **PRÓXIMAS ETAPAS.** ¿Cómo pensamos utilizar las conclusiones de la evaluación para favorecer un aprendizaje continuo?

Las etapas siguientes describen un proceso general para la evaluación de conjunto de un programa, de un proyecto o de una actividad. Ud. deberá adaptar estas etapas a las necesidades particulares de su proyecto.

### ■ CONCEBIR EL PLAN DE LA EVALUACIÓN

- Prepare una descripción clara de la finalidad y de los resultados que esperan obtener de la evaluación.
- Determine qué información se requiere y qué se hará con ella luego de haberla obtenido. Esto incluye determinar el modo en que las partes interesadas utilizarán las conclusiones.
- Determine con precisión qué aspectos del proyecto serán evaluados.



### *Incluir una estrategia de evaluación en su planificación del proyecto*

Desde el comienzo la planificación de su proyecto debe incluir una estrategia de evaluación. Para darle una idea del tipo de evaluación que muchos organismos de financiación esperan encontrar en una solicitud de financiación, le brindamos un resumen de las exigencias incluidas en una convocatoria de propuestas hecha pública por los Centros for Disease Control (EE.UU.) en 1999:

- información sobre los métodos precisos que se utilizarán para medir el progreso hacia la obtención de objetivos y para seguir la marcha de las actividades;
- cómo se obtendrá y se consignará la información necesaria;
- cómo se resumirá la información en informes trimestrales;
- cómo se utilizará la información para mejorar el programa; y
- cómo se compartirán con otras organizaciones los enfoques que hayan tenido éxito y las lecciones aprendidas.



- Determine qué métodos o instrumentos se usarán para la evaluación (por ejemplo, cuestionarios, entrevistas, discusión de grupo, o una combinación de ellos).
- Determine qué recursos humanos y financieros se requieren, incluyendo la persona que estará a cargo de la evaluación y la que se ocupará de la redacción del informe.
- Obtenga los recursos necesarios.
- Identifique las personas a quienes se pedirá que participen en la evaluación.
- Establezca claramente las preguntas que deben hacerse para obtener la información deseada.
- Ponga a prueba los métodos e instrumentos ante un pequeño grupo de personas que participarán en la evaluación.
- Haga los cambios necesarios en los métodos e instrumentos de evaluación.
- Determine cómo se darán a conocer las conclusiones de la evaluación.

#### ■ REALIZAR LA EVALUACIÓN PROPIAMENTE DICHA

- Distribuya los instrumentos de evaluación a los participantes escogidos.
- Compile la información recogida.

#### ■ ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

- Realice un análisis de los resultados de la evaluación.
- Formule las conclusiones que se desprenden del análisis.
- Prepare recomendaciones.
- Valide las recomendaciones pidiendo que las confirmen quienes participaron en la evaluación.
- Prepare un informe completo de las conclusiones de la evaluación y de las recomendaciones para la organización.



#### ***Lecturas útiles***

Si desea más información sobre cómo realizar evaluaciones, puede consultar las fuentes siguientes:

- *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes With Participants*, escrito por Marie-Therese Fuerstein.
- *Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*, de Louisa Gosling y Mike Edwards.
- *Evaluator's Handbook: The Program Evaluation Kit*, escrito por Joan Herman y otros.
- *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*, escrito por Michael Winer y Karen Ray.

Los datos bibliográficos sobre estas fuentes aparecen en el Anexo I.

## Manejo de conflictos

Su organización debe estar preparada para tratar los conflictos que puedan surgir. Los participantes en un proyecto de hermanamiento traen consigo diferentes preferencias, experiencias históricas, modos de comunicar y de decidir -en particular si el proyecto incluye organizaciones provenientes de culturas diferentes. Por esa razón, a veces pueden surgir conflictos.

El conflicto no es necesariamente algo malo: a menudo, la falta de conflicto significa que se prefiere ocultar los problemas más bien que enfrentarlos abiertamente. Al reprimir los conflictos se limita la posibilidad de cambio. El siguiente texto puede ayudar a su organización a reaccionar positivamente ante un conflicto en caso de que se presentara alguno en el curso del proyecto de hermanamiento. El texto es una adaptación de varias obras: *Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA* de Bruce Waring; *Effective Organizations: A Consultant's Resource* de Judy Kent; *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey* de Michael Winer y Karen Ray. Los datos bibliográficos aparecen en el Anexo I.

### Fuentes de conflicto

Entre las posibles causas de conflicto cabe mencionar:

- **SUPOSICIONES Y PERCEPCIONES.** Cada persona tiene su propio punto de vista sobre determinada situación, porque sus experiencias pasadas, sus creencias personales y sus valores son distintos de los de los demás.
- **VALORES, NECESIDADES Y OBJETIVOS.** Los valores, necesidades y objetivos de una persona (u organización) pueden entrar en conflicto con los de otras personas (o de la organización hermana).
- **EMOCIONES.** Las emociones intensas, como el miedo, el resentimiento, la ansiedad y la frustración, obstaculizan a menudo la comunicación o distorsionan las percepciones hasta el grado de crear conflicto con otros.
- **FALTA DE INFORMACIÓN O DE CLARIDAD.** Algunos miembros pueden tener la impresión de que no se les da una información completa. O pueden poseerla, pero no comprenderla completamente. Las distintas maneras de comprender que tienen las personas pueden resultar en conflictos.

- **ESTILOS PERSONALES DE COMUNICACIÓN Y COMPORTAMIENTO.** Una interacción carente de delicadeza o inapropiada con otras personas puede suscitar resistencia. Un comportamiento agresivo que menosprecia a los otros causa generalmente conflictos. Una actitud pasiva y demasiado acomodaticia puede también causar frustraciones que conducen a conflictos.

## Resolución de conflictos

Para resolver los conflictos las organizaciones hermanas deben:

- **CONTAR CON QUE SE PRESENTARÁ ALGÚN CONFLICTO.** Si cuenta con que ocurrirá un conflicto estará mejor preparado para reconocerlo cuando surja y para resolverlo con eficacia.
- **CLARIFICAR LOS PUNTOS EN CUESTIÓN.** Antes de intentar la resolución de un conflicto, necesita identificar los elementos del desacuerdo. Una simple pregunta como “¿Qué está pasando aquí?” puede bastar para que las personas comiencen a expresarse y a tratar el conflicto.
- **IMPLEMENTAR UN PROCESO DE RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO.** He aquí algunos consejos sencillos:
  - Examine el conflicto a la luz de los objetivos del proyecto. Hágase esta pregunta: “Ante este conflicto, ¿qué debemos hacer si queremos lograr estos resultados?”
  - Mantenga el conflicto aparte de las nociones de bien y de mal. Los conflictos no versan sobre el bien y el mal, sino sobre diferentes modos de ver o de hacer las cosas.
  - Decida quién dirigirá el proceso de resolución del conflicto.
  - Asegúrese de que todas las partes sean escuchadas. Pida a las partes involucradas en el conflicto que expliquen sus posiciones y definan sus necesidades.
  - Busque soluciones posibles y examine las implicaciones de cada una.
  - Escoja una de las soluciones y determine los pasos necesarios para implementarla.
  - Trate de no distanciar a nadie. Las personas involucradas en el proyecto deben continuar trabajando juntas; procure, pues, crear situaciones que permitan la reconciliación y el perdón.

Un buen proceso de resolución de conflictos es el que apela a la negociación en vez de la confrontación. Una negociación eficaz se basa en la preocupación por los otros, el respeto mutuo y la concentración en las metas y los objetivos del proyecto de hermanamiento. Éste es un enfoque en el cual ambas partes son “ganadoras” y que normalmente da como resultado decisiones más rápidas y mejores.

# Invitación a hacer comentarios sobre esta guía y a compartir sus experiencias

---

*Más allá de nuestras fronteras: guía de hermanamiento para organismos que trabajan en el campo del VIH/SIDA* tiene como finalidad ayudar a las organizaciones a establecer relaciones de hermanamiento. La Coalición Interinstitucional sobre SIDA y Desarrollo (CISD) desearía conocer las opiniones de los lectores de esta guía. Sus comentarios y sugerencias serán una contribución importante al fondo común de conocimientos compartidos. Los integraremos en posibles ediciones futuras de la guía.

He aquí algunas preguntas que pueden ayudarlo a formular sus comentarios:

- ¿Le ha sido útil esta *Guía de hermanamiento*?
- En caso afirmativo, ¿qué partes le resultaron más útiles? ¿Cómo ha utilizado esta guía para facilitar su trabajo?
- ¿Ha utilizado partes de la guía para poner en marcha un proyecto de hermanamiento?
- ¿Le parece que se han omitido problemas o temas que debieron incluirse en ella?
- ¿Desea formular otros comentarios, críticas o recomendaciones?

La CISD desearía también recibir información sobre sus experiencias en proyectos de hermanamiento:

- resultados obtenidos;
- otros aspectos positivos;
- problemas que surgieron;
- lecciones aprendidas.

Por favor, envíenos copia de toda evaluación realizada sobre su proyecto de hermanamiento.



***Envíenos  
sus  
comentarios a***

Interagency Coalition on AIDS and  
Development  
180, Argyle Avenue  
Ottawa ON K2P 1B7  
Canadá  
Tel.: 613 788-5107 / Fax: 613 788-5082  
Correo electrónico: [info@icad-cisd.com](mailto:info@icad-cisd.com)  
Sitio web: <http://www.icad-cisd.com>



# *Anexos*

# A N E X O I

---

## Lista de recursos

En este anexo se enumeran las publicaciones citadas en el presente documento. En lo posible, hemos incluido información sobre el modo de conseguirlas. Las publicaciones para las cuales no damos indicaciones suplementarias existen en forma impresa; posiblemente se las pueda encontrar en bibliotecas locales o encargar en una librería. Las personas que tienen acceso al correo electrónico y a Internet pueden buscarlas en librerías en línea.

Adler, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behaviour*, (3ª edición), Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997.

Cedpa. *Project Design for Program Managers: Conducting a Workshop on Planning Community-based Projects*, 1994. Disponible en The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Inglaterra. Correo electrónico: <orders@itpubs.org.uk>. Sitio web: <<http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>>.

Fisher, Glen. *Mindsets: The Role of Culture and Perception in International Relations*, (2ª edición), Yarmouth, Maine, Intercultural Press Inc., 1997.

Fuerstein, Marie-Therese. *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes With Participants*, MacMillan, TALC, 1986. (ISBN 0-333-42261-9). Disponible en The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Inglaterra. Correo electrónico: <orders@itpubs.org.uk>. Sitio web: <<http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>>.

Global Network of People Living With HIV/AIDS. *Positive Development: Setting Up Self-Help Groups and Advocating for Change*, Amsterdam, 1998. (ISBN: 0-907320-449). Disponible en GNP+, P.O. Box 11726, 1001 GS Amsterdam, Países Bajos.

Gosling, Louisa y Edwards, Mike. *Toolkits: A Practical Guide to Assessment, Monitoring, Review and Evaluation*. (SCF Development Manual 5), Londres, Save the Children, 1995. (ISBN 1-870322-93-2). Disponible en The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Inglaterra. Correo electrónico: <orders@itpubs.org.uk>. Sitio web: <<http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>>.

Herman, Joan y col. *Evaluator's Handbook: The Program Evaluation Kit*, Sage Publications, 1987. (ISBN: 0-8039-3126-3).

International Human Rights Internship Program. *Exchanging Human Rights Experience: A Handbook for Practical Training*, 1997. Disponible en el IHRIP, Institute of International Education, Suite 650, 1400 K Street N.W., Washington, DC 20005, Estados Unidos. Correo electrónico: <ihrip@iie.org>.

Kent, Judy. *Effective Organizations: A Consultant's Resource*, Skills Program for Management Volunteers, 1992.

Mattessich, Paul W. y Monsey, Barbara R. *Collaboration: What Makes It Work*, Saint Paul, Minnesota, Amherst H. Wilder Foundation, 1992. (ISBN: 0-940-06902-4). Disponible por intermedio de la Fundación en el Publishing Centre, 919 Lafond Avenue, St. Paul, MN 55104, Estados Unidos. Correo electrónico: <webmaster@wilder.org>. Sitio web: <<http://www.wilder.org>>.

National Minority AIDS Council. *The Program Development Puzzle: How to Make the Pieces Fit*, Support Center for NonProfit Management, 1997. Disponible en el NMAC, 1931 13th Street, N.W., Washington, DC 20009, Estados Unidos. Correo electrónico: <info@nmac.org>. Sitio web: <<http://nmac.s-3.com/welcome.htm>>.

Norton, Michael. *The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Guide to Fundraising for Southern NGOs and Voluntary Organizations*, Directory of Social Change, 1996. (ISBN: 1-87386-075-7). Disponible en The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Inglaterra. Correo electrónico: <orders@itpubs.org.uk>. Sitio web: <<http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>>.

Norton, Michael. *Writing Better Fundraising Applications: A Practical Guide with Worked Examples, Exercises and Ideas for Worksheets* (2ª edición), Directory of Social Change, 1992. (ISBN: 1-90036-020-9) Disponible en The IT Bookshop, 103-105 Southhampton Row, Londres WC1B 4HH, Reino Unido. Correo electrónico: <orders@itpubs.org.uk>. Sitio web: <<http://www.oneworld.org/itdg/publications.html>>.

Pact Publications. *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting*, Nueva York, 1998. Disponible en Pact Publications, 777 United Nations Plaza, New York, NY 10017, Estados Unidos. Correo electrónico: <books@pactpub.org>. Sitio web: <<http://www.pactpub.com/>>.

Trompenaars, Fons. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Londres, Irwin Professional Publishing, 1993.

Waring, Bruce, *Manual para el Trabajo en Red sobre VIH/SIDA*, Ottawa, International Council of AIDS Service Organizations [Consejo Internacional de Organizaciones de Lucha contra el SIDA; ICASO], 1997. Disponible en francés, inglés y español (en formato PDF) en el sitio web de dicho Consejo en <<http://www.icaso.org/guide.html>>. Disponible como documento impreso en el Canadian AIDS Clearinghouse / Centre canadien de documentation sur le VIH/sida: 1565, ave. Carling (bur. 400), Ottawa ON K1Z 8R1, Canadá. Correo electrónico: <aidssida@cpha.ca>. Sitio web: <<http://www.cpha.ca/cpha.docs/ch/ch.html>>.

Winer, Michael y Ray, Karen. *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining and Enjoying the Journey*. Saint Paul, Minnesota, Amherst H. Wilder Foundation, 1996. (ISBN 0-940069-03-2). Disponible a través de la Fundación en el Publishing Centre, 919 Lafond Avenue, St. Paul, MN 55104, Estados Unidos. Correo electrónico: <webmaster@wilder.org>. Sitio web: <<http://www.wilder.org>>.

## A N E X O I I

---

# Recursos sobre aprendizaje intercultural

Este anexo contiene información sobre recursos que están a la disposición de las personas que quieran ampliar sus conocimientos sobre el aprendizaje intercultural.

## Organización

### Centro de Aprendizaje Intercultural Instituto Canadiense de Servicio Exterior

El Centro de Aprendizaje Intercultural ayuda a los profesionales del sector privado, gobiernos, organismos no gubernamentales y universidades a desarrollar competencias interculturales esenciales para el éxito de sus actividades.

Contactos:

Thomas Vulpe, Director  
Centre for Intercultural Learning  
Canadian Foreign Service Institute  
Department of Foreign Affairs and International Trade  
125 Sussex Drive  
Ottawa ON K1A 0G2  
Canadá  
Tel: 819 994-3734  
Fax: 819 997-5407  
Correo electrónico: [thomas.vulpe@dfait-maeci.gc.ca](mailto:thomas.vulpe@dfait-maeci.gc.ca)  
Sitio web: [www.cfsi-icse.gc.ca](http://www.cfsi-icse.gc.ca)

## Sitio web

### E-thologies [www.ethologies.com](http://www.ethologies.com)

E-thologies es un nuevo recurso de información sobre países disponible en Internet. Fue elaborado por el Centro de Aprendizaje Intercultural del Instituto Canadiense de Servicio Exterior. Ofrece una colección de “antologías” electrónicas que conducen al usuario con rapidez y eficacia a información pertinente, actualizada y propia de cada país. El sitio E-thologies suministra información por países en un contexto social, político, económico, medioambiental y cultural.



## Libros

Trompenaars, Fons. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Londres, Irwin Professional Publishing, 1993.

Adler, Nancy J. *International Dimensions of Organizational Behaviour*, (3ª edición). Cincinnati, South-Western College Publishing, 1997.

Fisher, Glen. *Mindsets: The Role of Culture and Perception in International Relations*, (2ª edición), Yarmouth, Maine, Intercultural Press Inc., 1997.

## Editor y distribuidor

### Intercultural and Community Development Resources Inc. (ICDR)

ICDR es un distribuidor de libros y otros recursos sobre la experiencia intercultural, particularmente en materia de choque cultural, adaptación intercultural, desarrollo de competencias para la comunicación intercultural, retorno al país y vida en el extranjero.

Contacto:

Dorothy Morrison, Client Services

Intercultural and Community Development Resources Inc.

Suite 203, 10138-81 Ave.

Edmonton AB T6E 1X1

Canadá

Tel: 800 378-3199 (Canadá y Estados Unidos solamente) ó 780 437-8013

Fax: 780 439-6879

Correo electrónico: [dorothy@icdr.com](mailto:dorothy@icdr.com)

Sitio web: <http://www.icdr.com>

## A N E X O   I I I

---

# Información sobre contactos para proyectos de hermanamiento

Este anexo contiene información para contactar organizaciones cuyos proyectos de hermanamiento se describen en la sección 1.4 (*Ejemplos de hermanamiento*).

### **AIDS Law Project – Red jurídica canadiense sobre el VIH/SIDA**

Mark Heywood, Director

AIDS Law Project

Centre for Applied Legal Studies

Private Bag 3

Witwatersrand 2050

SUDÁFRICA

Tel: 27 11 403-6918

Fax: 27 11 403-2341

Correo electrónico: 125ma3he@solon.law.wits.ac.za

Ralf Jürgens, directeur général

Canadian HIV/AIDS Legal Network / Réseau juridique canadien VIH/sida

484, rue McGill (4<sup>e</sup> étage)

Montréal QC H2Y 2H2

CANADÁ

Tel: 514 397-6828

Fax: 514 397-8570

Correo electrónico: ralfj@aidslaw.ca

### **Ain O Salish Kendra - Task Force Detainees**

### **People's Institute for Participatory Action Research - Otras organizaciones**

### **Women's Centre for Peace and Development / Women's Rights Project (Civil Liberties Organization) - International Federation of Women Lawyers**

Nota: La persona de contacto para los tres proyectos antedichos es:

Ann Blyberg, Executive Director

International Human Rights Internship Program

Institute of International Education

Suite 650, 1400 K Street N.W.

Washington, DC 20005

ESTADOS UNIDOS

Tel: 202 326-7725

Fax: 202 326-7763

Correo electrónico: ablyberg@iie.org

### **Iniciativa Areas of Affinity**

Gail Goodridge, Director  
Program Management Division  
HIV/AIDS Prevention and Care Department  
Family Health International  
2101 Wilson Boulevard (Suite 700)  
Arlington VA 22201  
ESTADOS UNIDOS  
Tel: 703 516-9779  
Fax: 703 516-9781  
Correo electrónico: ggoodridge@fhi.org

### **Haemophilia Foundation Victoria - Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services**

Jennifer Ross, Executive Director  
Haemophilia Foundation Australia  
213 Waverly Road  
East Malvern, Victoria 3145  
AUSTRALIA  
Tel: 61 3 9572-5533  
Fax: 61 3 9572-0622  
Correo electrónico: fhaust@haemophilia.org.au  
Sitio web: <http://www.haemophilia.org.au>

Violeta Magsuci  
Hemophilia Association of the Philippines for Love and Services  
Department of Pediatrics, Hema-Onco  
Short Stay Service, 3/f Clinical division  
University of Santo Tomás  
España, Manila  
FILIPINAS 1008  
Tel.: 63 2 731-3001  
Fax: 63 2 749-9704  
Correo electrónico: ustpedia@pacific.net.ph

### **Kenya Human Rights Commission - Network of Independent Monitors**

Claudia Motswane  
Article 19  
P.O. Box 30942  
Braamfontein 2017  
SUDÁFRICA  
Tel: 27 11 403-1488 ó 403-1482  
Fax: 27 11 403-1517  
Correo electrónico: claudia@article19.org.za

### **Spolecnost AIDS Pomoc - Helseutvalget for homofile**

Rolf Tore Thomassen  
Helseutvalget for homofile  
(Norwegian Gay Health Committee)  
Øvre Slottsgt. 29  
1057 Oslo  
NORUEGA  
Tel: 47 22 33 70 15  
Fax: 47 22 33 62 72  
Correo electrónico: rolf.thomassen@helseutvalget.no

### **Puente aéreo Estados Unidos - Venezuela**

Renate Koch, directora general  
Acción Ciudadana Contra el SIDA  
Avda. Rómulo Gallegos  
Edo. Maracay, piso 11, apto 21  
Urb. El Marqués  
Caracas 1010  
VENEZUELA  
Tel: 58 2 232 79 38  
Fax: 58 2 235 92 15  
Correo electrónico: accsi@ccs.Internet.ve

Hugh Ward, Executive Director  
United Against AIDS International  
P.O. Box 3916, Grand Central Station,  
New York, NY 10163  
ESTADOS UNIDOS  
Tel: 718 639-5696  
Fax: 718 639-5696  
Correo electrónico: hure2@aol.com

### **Union des municipalités du Québec / Asociación Chilena de Municipalidades**

Raymond L'Italien, directeur général  
Union des municipalités du Québec  
680, rue Sherbrooke Ouest (bur. 680)  
Montréal QC H3A 2M7  
CANADÁ  
Tel: 514 282-7700  
Fax: 514 282-7711  
Correo electrónico: rlitalien@umq.qc.ca

Sr. Mario Rosales, Secretario Ejecutivo  
Asociación Chilena de Municipalidades  
Calle Luis Thjaler Ojeda 424 Esquina Lota  
(cerca Metro Tobalaba vereda Sur)  
Providencia, Santiago  
CHILE  
Tel: 562 655-1730  
Fax: 562 655-1651  
Correo electrónico: achm@reuna.cl

## A N E X O I V

---

# Información sobre programas que facilitan el hermanamiento

En este anexo se describen dos programas que fomentan y facilitan proyectos de hermanamiento.

## Programa de hermanamiento de EuroCASO

A principios del decenio de 1990, el Consejo Europeo de Organizaciones de Lucha contra el SIDA (EuroCASO) estableció un programa de hermanamiento. En 1999, modificó y relanzó su programa. La iniciativa está diseñada para fomentar y facilitar el hermanamiento entre organizaciones miembros del EuroCASO, en particular entre organizaciones de Europa Oriental y Occidental. He aquí algunas de sus características:

- El proyecto promueve la realización de visitas mutuas de dos personas de cada organización. Las visitas son de corta duración, generalmente de 10 a 14 días.
- El hermanamiento vincula dos organizaciones de Europa una de Europa del Este y Otra de Europa Occidental, aunque puede involucrar dos organizaciones de la misma región.
- El EuroCASO ofrece muchas formas de ayuda: identificando los organismos que han expresado una necesidad de ayuda o un deseo de compartir sus conocimientos especializados, identificando compatibilidad, ayudando a la puesta en marcha de proyectos y compilando un informe final.
- Los costos son bajos porque la organización anfitriona ofrece sesiones de formación y otras actividades; los visitantes se alojan en casa de personas relacionadas con el proyecto.
- Las organizaciones participantes deben encontrar ellas mismas el financiamiento que necesitan.
- El EuroCASO elaboró un formulario para el hermanamiento que las organizaciones deben llenar si desean participar; un contrato que las dos organizaciones pueden utilizar para dar carácter oficial a su relación, y un formulario de evaluación y rendición de informe sobre las actuaciones, que sirve para preparar el informe final. El EuroCASO tenía previsto actualizar esos documentos en 1999.

El EuroCASO recomienda que las organizaciones participantes intercambien experiencias con otras organizaciones que se ocupan del VIH/SIDA, organizando seminarios “derivados” tras la finalización del proyecto y enviando un informe final sobre los resultados de éste.

Para más información, comuníquese con:

Deborah Glejser, adjointe régionale  
Conseil européen des organisations de lutte contre le VIH/sida  
Secrétariat régional  
Groupe sida Genève  
17, rue Pierre-Fatio  
CH-1204 Genève  
SUIZA

Tel: 41 22 718 60 26 ó 41 22 700 15 00  
Fax: 41 22 700 15 47  
Correo electrónico: eurocaso@hivnet.ch  
Sitio web: www.hivnet.ch/eurocaso

## **International Human Rights Internship Program**

El *International Human Rights Internship Program* (IHRIP), administrado por el Institute of International Education (de Washington, DC, Estados Unidos), apoya proyectos de intercambio internacional de capacitación para empleados y voluntarios regulares de organizaciones de defensa de los derechos humanos en África, Asia, Medio Oriente, América Latina, el Caribe, Europa Centro-oriental y las ex Repúblicas Soviéticas. La mayoría de los proyectos apoyados por el IHRIP son pasantías, pero el programa ha participado también en intercambios de capacitación locales y viajes de estudio.

Para más información, comuníquese con:  
Ann Blyberg, Executive Director  
International Human Rights Internship Program  
Institute of International Education  
Suite 650, 1400 K Street N.W.  
Washington, DC 20005  
ESTADOS UNIDOS  
Tel: 202 326-7725  
Fax: 202 326-7763  
Correo electrónico: ablyberg@iie.org

## **Foros electrónicos (e-mail) de discusión sobre el VIH/SIDA**

La siguiente es una lista de los foros electrónicos de discusión dedicados al VIH/SIDA. Si Ud. está en busca de una organización hermana, quizá le convenga enviar una nota al respecto a uno o varios de estos sitios de intercambio.

### **AFRICA AIDS NETWORK**

af-aids@hivnet.ch

### **GENDER AND AIDS NETWORK [género y sociedad]**

gender-aids@hivnet.ch

### **HIV AND LAW NETWORK [derecho]**

HIV-Law-Approval@web-depot.com

### **HIV AND HUMAN RIGHTS NETWORK [derechos humanos]**

HIVLine-L-On@HIVLine.com

### **HUMAN RIGHTS FORUM [derechos humanos]**

human-rights@hivnet.ch

### **INTAIDS [asuntos internacionales]**

intaids@hivnet.ch

### **PLWHA NETWORK [personas afectadas de VIH/SIDA]**

plwha-net@hivnet.ch

### **SOUTH EAST ASIAN AIDS NETWORK**

sea-aids@hivnet.ch

### **TREATMENT ACCESS FORUM [acceso a tratamientos]**

treatment-access@hivnet.ch

# Acuerdo de colaboración entre el AIDS Law Project y la Red jurídica canadiense VIH/SIDA

El AIDS Law Project (Sudáfrica) efectúa investigaciones, publica documentos, brinda asesoramiento legal y se ocupa de litigar cuestiones relacionadas con el VIH/SIDA y derechos humanos. La Red jurídica canadiense VIH/SIDA también lleva a cabo investigaciones, publica material conexo y realiza otras actividades destinadas a fomentar la concientización y la comprensión de asuntos jurídicos, éticos y normativos planteados por el VIH/SIDA.

En respuesta a la naturaleza mundial de la pandemia del VIH/SIDA, el AIDS Law Project (Sudáfrica) y la Red jurídica canadiense VIH/SIDA se unen por la presente en un espíritu de colaboración para lograr sus misiones, metas y objetivos respectivos por los siguientes medios:

- trabajar juntos con el fin de aumentar la concientización y mejorar la comprensión de las repercusiones que tiene la propagación mundial del VIH/SIDA en las esferas jurídica, ética y de derechos humanos;
- fomentar una comunicación regular entre ambas organizaciones tanto a nivel de gestión, de operación, de planificación, implementación y logro de las metas, objetivos y actividades de cada organización; y
- emprender actividades conjuntas, entre ellas la investigación, publicaciones, creación y apoyo de redes, conferencias y otras actividades educativas.

A fin de obtener beneficios mutuos en esta relación de colaboración, la Red jurídica canadiense VIH/SIDA y el AIDS Law Project se comprometen a:

- afirmar y fomentar esta relación de colaboración en el seno de sus organizaciones respectivas y en sus comunicaciones oficiales e informales;
- favorecer y mantener la comunicación entre ambas organizaciones y sus empleados y voluntarios, ya sea a distancia o por medio de visitas personales; e
- integrar esta relación de colaboración en sus planes de trabajo respectivos y en la acción de sus empleados y voluntarios.

Este acuerdo tiene el fin de promover una visión y no crea en sí mismo ninguna expectativa de compromiso jurídico o financiero por parte de ninguna de las dos organizaciones. El acuerdo podrá ser dirimido por escrito con la debida antelación ya sea por el AIDS Law Project o la Red jurídica canadiense VIH/SIDA.

### **Acciones que las dos organizaciones llevarán a cabo**

1. *Afirmar y fomentar esta relación de colaboración en el seno de sus organizaciones respectivas y en sus comunicaciones oficiales e informales.*
  - a) Modificar el membrete oficial para incluir la siguiente declaración:  
“La Red jurídica canadiense VIH/SIDA es una organización hermana del AIDS Law Project (Sudáfrica)”, o bien, “El AIDS Law Project (Sudáfrica) es una organización hermana de la Red jurídica canadiense VIH/SIDA”.



- b) En la portada del sitio de Internet de la organización, o donde corresponda, colocar el logotipo de la organización hermana con dicha declaración e incluir un enlace con el texto del acuerdo de colaboración y el sitio de Internet de la organización hermana.
  - c) Incluir la mencionada declaración y los logotipos, según corresponda, en todas las publicaciones, comunicados de prensa y otros documentos de cada organización.
  - d) Incluir la declaración de colaboración en la firma genérica al pie de los mensajes de correo electrónico que envíen las organizaciones y sus empleados, según corresponda.
  - e) Suministrar a cada empleado una copia del acuerdo de colaboración y estimular el debate sobre el propósito del acuerdo y la naturaleza y tipo de actividades que realiza la organización hermana, en el marco de la capacitación de base o de rutina.
  - f) Promover el acuerdo de colaboración en cada organización utilizando audiovisuales y otros medios.
2. *Favorecer y mantener la comunicación entre ambas organizaciones y sus empleados y voluntarios, ya sea a distancia o por medio de visitas personales.*
- a) Suministrar a la organización hermana una lista con los nombres de los empleados y los voluntarios y, si corresponde, sus números de teléfono y direcciones de correo electrónico, además de una nota biográfica breve con una fotografía. Actualizar este material cuando sea necesario.
  - b) Intercambiar informes anuales, publicaciones y documentos impresos o electrónicos a medida que se publiquen. Entregar una autorización general escrita a la organización hermana para que utilice y reproduzca ese material, citando la fuente, sin autorización especial.
  - c) Explorar otros medios de promover la relación de colaboración a distancia, tales como las teleconferencias y videoconferencias sobre cuestiones de interés común y actualizaciones por correo electrónico sobre cambios e informaciones relacionados con los empleados o voluntarios.
  - d) Promover visitas de empleados y voluntarios, así como intercambios entre las organizaciones hermanas, tanto en el caso de acontecimientos especiales como conferencias o reuniones nacionales, regionales e internacionales, como también para capacitación y desarrollo general.
3. *Integrar esta relación de colaboración en sus planes de trabajo respectivos y en la acción de sus empleados y voluntarios.*
- a) Integrar una presentación de este acuerdo de colaboración en la planificación estratégica y los talleres de proyección y visión de cada organización.
  - b) Identificar una organización directora, según corresponda, e incluir cada proyecto y actividad en el plan de trabajo de cada organización.
  - c) Enmendar la descripción de tareas del director ejecutivo de cada organización para incluir la promoción e implementación de este acuerdo de colaboración.
  - d) Asegurarse de que la descripción de tareas o el plan de trabajo personal de cada empleado, según corresponda, atribuya a éste responsabilidad por el componente respectivo del plan de trabajo organizativo que implementa el acuerdo de colaboración.
  - e) Agregar una referencia sobre este acuerdo de colaboración a la descripción de tareas o actividades de los voluntarios de cada organización, según corresponda.
  - f) Informar en forma regular a la organización hermana, así como en los informes anuales u otros informes, sobre las medidas adoptadas para implementar lo antedicho.
  - g) Examinar periódicamente y desarrollar la visión de esta relación de colaboración.

# Anexo

## La red jurídica canadiense VIH/SIDA

### Enunciado de la misión:

La Red es una organización de beneficencia dedicada a la educación, al análisis ético y jurídico y al desarrollo de políticas. Promovemos respuestas al VIH/SIDA que implementen las *Directrices internacionales sobre el VIH/SIDA y los derechos humanos*; respeten los derechos de las personas que viven con el VIH/SIDA y de aquellos afectados por la enfermedad; favorezcan los esfuerzos concertados para la prevención del VIH; faciliten los cuidados, tratamientos y apoyo a las personas que viven con el VIH/SIDA; reduzcan lo más posible las repercusiones negativas del VIH/SIDA en las personas y las comunidades, y luchen contra los factores socioeconómicos que aumentan la vulnerabilidad al VIH/SIDA y a las violaciones de los derechos humanos.

Producimos información y análisis precisos y actualizados de cuestiones jurídicas, éticas y de políticas relacionadas con el VIH/SIDA en Canadá y en el mundo y facilitamos el acceso a esa información. Consultamos y damos la palabra a nuestros miembros y a una variedad de participantes, en particular comunidades de personas que viven con el VIH/SIDA y a personas afectadas por el VIH/SIDA en la identificación, análisis y tratamiento de cuestiones jurídicas, éticas y de políticas relacionadas con el VIH/SIDA. Ponemos en contacto a personas que trabajan o se interesan en esos temas. Reconocemos las implicaciones globales de la epidemia e integramos esa perspectiva en nuestro trabajo.

## AIDS Law Project

### Enunciado de misión:

*La discriminación de las personas que viven con el VIH y el SIDA socava los esfuerzos que se realizan para prevenir la infección por el VIH y restringir las repercusiones de la epidemia de VIH/SIDA en nuestra sociedad. La discriminación, además, va en contra de los principios de derechos humanos internacionalmente aceptados. El AIDS Law Project trabaja de acuerdo con los principios establecidos en las Directrices internacionales sobre el VIH/SIDA y los derechos humanos publicadas por las Naciones Unidas.*

Las metas del AIDS Law Project son:

- Ocuparse de litigios orientados a subsanar los errores que se han cometido y, en la medida de lo posible, establecer precedentes legales para evitar que vuelvan a ocurrir;
- ofrecer asesoría jurídica gratuita que faculte a las personas que viven con el VIH/SIDA a exigir reparación en justicia por actos de discriminación injusta;
- realizar investigaciones para apoyar la formulación de políticas y suscitar prácticas que prevengan la discriminación; y
- producir material de difusión que provoque una concientización sobre los derechos en el seno de los gobiernos y la sociedad civil y que promuevan iniciativas eficaces de defensa y promoción de dichos derechos.

El AIDS Law Project (ALP) tiene su sede en el Centre for Applied Legal Studies, University of the Witwatersrand. Se rige según un código de ética profesional, está comprometido a respetar la confidencialidad y sostiene el principio de la mayor inclusión posible de personas que vivan con el VIH y el SIDA o estén afectadas por ellos. Se opone a todas las formas de discriminación injusta y promueve un clima de respeto de los derechos humanos y de igualdad para todos.