

Hermanamiento entre matronas:

guía «Do It Yourself»



Índice

Cómo leer esta guía	3
Parte 1. Hermanamiento «Do-It-Yourself»	4
1.1 ¿Qué es el hermanamiento?	5
• Principios del hermanamiento	7
• El hermanamiento tiene un principio y un final	9
• El hermanamiento implica actividades conjuntas tangibles	9
• El hermanamiento implica la interacción personal	10
• Lo importante del hermanamiento no es lo que se hace, sino cómo se hace	11
1.2 ¿Por qué hermanarse?	11
• El hermanamiento favorece y beneficia a dos contextos/ culturas diferentes	12
• El hermanamiento crea oportunidades para todos	13
1.3 Cómo crear un proyecto de hermanamiento	15
• Las cuatro fases del hermanamiento	16
<i>Fase 1: Preparación</i>	16
<i>Fase 2: Consolidación</i>	22
<i>Fase 3: Implementación</i>	25
<i>Fase 4: Conclusión</i>	28
1.4 Apoyo por parte de un experto en hermanamiento de la ICM	30
Parte 2. kit de hermanamiento	32
Agradecimientos	33
Referencias	34

Cómo leer esta guía

Esta guía está dividida en dos secciones principales:

La Parte 1 es de carácter teórico. Aquí se explica en qué consiste el hermanamiento, por qué tiene un alto impacto, cómo se pone en marcha un proyecto de hermanamiento, cómo mantener la rueda en movimiento y cuándo hacer qué.

Todo se ilustra con experiencias reales de matronas y asociaciones de matronas que han participado en proyectos de hermanamiento y se han prestado a compartir lo que el hermanamiento ha significado para ellas, por qué iniciaron el proyecto de hermanamiento y qué enfoque le han dado. Son **historias que sirven de inspiración**.

En la Parte 2 encontrará el **kit de hermanamiento**, que contiene todos los documentos logísticos necesarios para iniciar un proyecto de hermanamiento. Son plantillas que se pueden personalizar para adaptarse mejor a cada contexto particular. Las tablas contienen ejemplos orientativos; véalos como lo que son, meros ejemplos, y añada su propio contenido según corresponda.





Parte 1

Hermanamiento «Do It Yourself»



1.1 ¿Qué es el hermanamiento?

El hermanamiento es un proceso intercultural y recíproco en el que dos grupos colaboran para conseguir objetivos comunes (1). Este método está reconocido como una forma eficaz de mejorar la calidad de los cuidados prestados por las matronas en los sistemas sanitarios a través de la creación de capacidad de liderazgo entre las matronas que participan en el hermanamiento y el aumento de su facultad para implementar cambios (2, 3). El hermanamiento requiere una inversión bilateral equitativa e implica la comunicación y el intercambio intercultural entre los grupos de matronas hermanados, por ejemplo, dos asociaciones de matronas de dos países distintos, dos asociaciones de matronas del mismo país, dos grupos regionales de matronas o simplemente dos matronas individuales.

Cuatro características del hermanamiento (1)

- 1 Se basa en la reciprocidad.** Aunque cada asociación de matronas puede dar y recibir cosas distintas, ninguna asociación da más que la otra y ninguna asociación recibe más que la otra. El intercambio debe ser equitativo y recíproco.
- 2 Implica entablar relaciones personales.** La sostenibilidad del proyecto parece estar directamente relacionada con la inversión relacional realizada por ambas partes. Se establece un sistema basado en tres pilares (dar, recibir y devolver) que es un reflejo de la relación que se entabla.
- 3 Es un proceso dinámico.** El hermanamiento es un proceso con margen para la flexibilidad y la evolución espontánea. Los participantes vivirán cosas inesperadas.

4

Es entre dos organizaciones de culturas diferentes. Ambas asociaciones o grupos de matronas trabajan juntos en un proyecto o asunto específico con la intención de intercambiar información y destrezas. El periodo de interacción, los ámbitos de intercambio y los procesos en sí dependen de los participantes, que los determinan en colaboración con sus respectivas asociaciones. La relación se cimenta en el reconocimiento por parte de ambas asociaciones de sus diferencias y de su voluntad de aprender. El proceso implica una actitud proactiva y la creación de una base común para compartir ideas y experiencias.



Desde el principio, empezando por el desarrollo de la propuesta, creo que esta metodología es bastante diferente de la forma habitual de trabajar con proyectos y financiación. Normalmente, nos dicen lo que tenemos que hacer, nos asignan tareas específicas. Aquí, las cosas son más intuitivas: hay margen para desarrollar la creatividad, integramos nuestros intereses y escuchamos las opiniones de los demás para dar forma al proyecto de manera colaborativa. Esta es una de las principales diferencias del modelo «Twin to Win» en comparación con otros modelos de trabajo en equipo o entre iguales.

Gabriela, Guatemala



Principios del hermanamiento

Igualdad

El objetivo fundamental del hermanamiento es crear un entorno en el que las asociaciones de matronas crezcan y aprendan de la otra parte por igual. Esto significa que se desarrolla un proceso a través del que cada matrona o asociación de matronas da, recibe y devuelve en la misma medida. Esta es la razón por la que el hermanamiento entre asociaciones de matronas de contextos sociales y económicos similares funciona mejor, porque así ambas partes están en mejores condiciones de establecer relaciones no jerárquicas y mutuamente beneficiosas.



Autonomía

El éxito del hermanamiento depende de los participantes. Esto quiere decir que cada pareja hermanada determina el ritmo de su proyecto teniendo en cuenta sus agendas profesionales y personales específicas. Dejando espacio para que las personas hermanadas generen un clima de confianza mutua, estrechen lazos entre sí y establezcan unos plazos y logros realistas para el proyecto, se aspira a conseguir resultados de gran repercusión y relaciones duraderas entre las asociaciones de matronas.



Viabilidad

Los objetivos del hermanamiento deben tener un alto impacto y, para eso, han de ser realistas y alcanzables en el plazo establecido. Se anima a los coordinadores del hermanamiento a que estén pendientes, pero también a que pasen a un segundo plano a medida que se desarrolla el proceso, guiando a las partes hermanadas a través de talleres y controles de seguimiento. Las partes hermanadas comparten un objetivo conjunto realista. Este objetivo guarda relación con las prioridades estratégicas generales de la asociación de matronas y suele tener que ver con fortalecer la asociación de matronas. Algunos ejemplos de objetivos que las partes hermanadas podrían tratar de alcanzar con sus actividades son mejorar la sostenibilidad financiera de las asociaciones de matronas, incrementar el número de miembros o aumentar la visibilidad de la asociación.

El hermanamiento NO da frutos de manera inmediata.



Nuestro principal objetivo era maximizar las ventajas de nuestro acuerdo de hermanamiento. Di prioridad a nuestras asociaciones por encima de las ventajas personales y me aseguré de que las conversaciones se desarrollaran en pie de igualdad, sin sentimientos de superioridad o inferioridad. Abordábamos nuestras conversaciones con el convencimiento de que estábamos juntos en esto. Todas las ideas eran bienvenidas, y siempre hubo un respeto mutuo. Recurrí a mi experiencia con prudencia, aceptando opiniones diferentes y presentando perspectivas alternativas de manera respetuosa. Buscamos un entendimiento común, teniendo siempre en cuenta los sentimientos de la otra parte antes de avanzar.

Annette, Uganda

El hermanamiento tiene un principio y un final

El hermanamiento es un intercambio a largo plazo que suele durar entre dos y cuatro años. Aunque la relación de hermanamiento podría durar para siempre, la idea es que el proyecto de colaboración específico tenga un principio y un final. Esto es importante para gestionar las expectativas de los participantes y dar a las partes hermanadas una previsión del tiempo que habrá que invertir en el proyecto.



Puede ocurrir que la relación se consolide y vaya más allá del proyecto. Sin embargo, eso debería ser una elección personal de las partes hermanadas y es más probable que ocurra si no se trata de una imposición, sino de algo que surge de manera orgánica. Los grupos que participen en acuerdos de hermanamiento deben prever un margen de tiempo adecuado para debatir y entender cuestiones contextuales e interculturales y el mejor modo de abordarlas. La comprensión de estos temas ayudará a las partes hermanadas a culminar un mejor entendimiento dentro de su relación de colaboración.

El hermanamiento implica actividades conjuntas tangibles

Las partes hermanadas están de acuerdo en trabajar juntas para definir objetivos comunes y poner en marcha un proyecto específico y realista que aborde una inquietud compartida y que repercuta en ambas organizaciones.



El hermanamiento implica la interacción personal

El hermanamiento va más allá de una relación meramente profesional y exige que ambas partes tengan un interés genuino la una por la otra, tanto en el plano profesional como en el personal. El modo en el que se desarrolla la interacción o la relación puede variar. Se puede optar por conversaciones a través de Internet, intercambios en tiempo real, formación in situ, viajes de estudios o prácticas, siempre con el objetivo de un aprendizaje recíproco e igualitario. Por ejemplo, un intercambio a través del que la asociación de matronas A envíe a algunos de sus miembros a la asociación de matronas B puede brindar a esos miembros la oportunidad de trabajar en otra asociación y, así, adquirir experiencia práctica y conocer otros métodos de trabajo. El aprendizaje puede enmarcarse en los procedimientos de formación habituales de la asociación anfitriona o puede adaptarse específicamente a las necesidades de los participantes visitantes. Después, la asociación de matronas B puede ofrecer unas prácticas o un intercambio a la asociación de matronas A como contraprestación. El mismo principio se aplica a las visitas de estudios o a los intercambios técnicos que implican la visita de varios lugares de trabajo de la asociación anfitriona con el fin de impartir o recibir formación y/o presentar o descubrir nuevas perspectivas.

Cuando determinamos nuestros objetivos comunes, lo primero que decidimos fue que necesitábamos tener más visibilidad. Que teníamos que comunicarnos con regularidad y, además, supervisar los objetivos juntos. No había que iniciar ningún cambio sin el acuerdo de ambas partes hermanadas. Hablamos entre nosotros muy a menudo para poder ceñirnos a los objetivos y alcanzarlos juntos. Creemos que la alianza Twin to Win va más allá de lo que estamos haciendo ahora. Somos «hermanas» hoy y seremos «hermanas» siempre. Eso es lo que han decidido Senegal y Mali.

Guindo, Mali

Es importante crear una relación de empatía más estrecha. El vínculo no se forma por el mero hecho de tener un proyecto o financiación, sino por tener empatía con la realidad de cada país y entender por qué trabajamos de una determinada manera. Para reforzar el vínculo debemos comprender la realidad de cada país. Sin esa empatía, solo hay un eco de intereses y no una auténtica alianza.

Griselda, Costa Rica

Lo importante del hermanamiento no es lo que se hace, sino cómo se hace

En el hermanamiento NO hay una hermana mayor y una hermana pequeña. Si existe una diferencia jerárquica evidente entre su asociación y la asociación de matronas con la que desea hermanarse, tal vez haya otra forma de colaboración que se adapte mejor a su objetivo. Por ejemplo, es posible que un donante importante desee apoyar económicamente a su asociación de matronas para crear una página web o un sistema automatizado de cuotas de afiliación.



Esta forma de colaboración se sitúa más en la línea de la ayuda al desarrollo, ya que no se aplican los principios básicos de dar, aceptar y devolver que definen la reciprocidad. Sin embargo, no por ello es menos apropiada. Lo mismo puede decirse de colaboraciones tales como un intercambio, una alianza, una coalición y la creación de una red. Cuando estas colaboraciones se basan en la reciprocidad y hay dos grupos de personas que trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes, entonces hablamos de hermanamiento.

1.2 ¿Por qué hermanarse?

Durante la última década, varias asociaciones miembro de la ICM se han hermanado entre sí para compartir buenas prácticas y trabajar de manera colaborativa en pro de objetivos organizativos comunes encaminados a reforzar su asociación y, por lo tanto, la partería en sus respectivos países. Hay muchos ejemplos de hermanamiento entre asociaciones de matronas de la ICM, entre ellos, Tanzania y Canadá, Japón y Mongolia, Reino Unido y Uganda, Reino Unido y Nepal, Países Bajos y Sierra Leona, Países Bajos e Islandia, Ghana y Sierra Leona, Mali y Senegal, Uganda y Burundi o Costa Rica y Guatemala. Conocer la experiencia de otras partes hermanadas y/o escuchar a expertos en hermanamiento puede resultar muy instructivo y es una buena manera de hacerse una idea de lo que significa el hermanamiento. Encontrará más información en el apartado 1.4 Apoyo por parte de un experto en hermanamiento de la ICM.

El hermanamiento favorece y beneficia a dos contextos/culturas diferentes

Prever un margen de tiempo suficiente para que todos los que participan en el hermanamiento debatan y entiendan cuestiones contextuales e interculturales y el mejor modo de abordarlas ayudará a las partes hermanadas a alcanzar una mejor comprensión mutua dentro de su alianza. Esto puede servir de plataforma para un intercambio empático y trascendente.



El proyecto nos permitió entender que, sea cual sea la cultura o el país, en realidad no hay demasiadas diferencias por lo que respecta a la práctica de la partería. Los valores siguen siendo los mismos, al igual que la filosofía de la partería. Compartir cosas y vernos también sirvió para crear un sentimiento de pertenencia, de formar parte de un equipo, y para darnos cuenta de que juntos podemos aprender unos de otros, lo que ha dado pie a una relación indestructible entre nosotros.

Ndeye Bigue Ba, Senegal



La primera vez que nos vimos fue el momento que más me impactó desde un punto de vista cultural. Simplemente la presentación inicial de la situación en cada país y cada asociación fue muy impresionante. Descubrir que en algunos países africanos mueren tres mujeres cada hora me dejó de piedra. Hablar con nuestras «hermanas» sobre las condiciones sanitarias y la atención durante el parto, sobre el modo en el que gestionaban una hemorragia o una complicación, también fue muy revelador. Creo que solo las conversaciones cara a cara o en persona pueden ser realmente beneficiosas para estos debates y ayudarnos a comprender mejor esas realidades.

Alex, Costa Rica

El hermanamiento crea oportunidades para todos

El hermanamiento crea y presenta oportunidades para todos los participantes. Entre ellas, las siguientes:

- 1 Desarrollar la capacidad organizativa:** el hermanamiento fortalece a las asociaciones de matronas a través de la colaboración en pro de objetivos comunes y la transferencia de destrezas y conocimientos sobre el fortalecimiento de las asociaciones de matronas.
- 2 Desarrollar la capacidad en cuanto a técnicas de partería:** a través del intercambio de buenas prácticas, el hermanamiento brinda a las partes implicadas la oportunidad de identificar e intercambiar políticas y técnicas eficaces y prácticas basadas en la evidencia.
- 3 Obtener mejores resultados:** los proyectos de hermanamiento que implican la colaboración en una iniciativa en concreto se traducen en resultados más sólidos y sostenibles en los programas. Esto es porque las dos partes hermanadas tienen un interés personal.
- 4 Estrechar lazos:** el hermanamiento puede ayudar a forjar relaciones y amistades más sólidas, lo que refuerza la unidad entre las matronas y sus asociaciones. Estos vínculos son esenciales para desarrollar una noción compartida de identidad profesional, apoyo y comunidad de práctica que trascienda las fronteras.
- 5 Crear redes:** el hermanamiento brinda oportunidades para crear redes ya que ambas asociaciones entran en contacto y desarrollan relaciones con las redes locales, regionales e internacionales existentes de su contraparte.
- 6 Solidaridad:** el hermanamiento contribuye a crear un sentimiento de pertenencia a una comunidad nacional, regional o global mayor. Las asociaciones que participan en proyectos de hermanamiento suelen hallar inspiración en el trabajo de sus «hermanas».

El impacto potencial que se ha observado en las matronas y asociaciones de matronas que han participado en proyectos de hermanamiento es que el hermanamiento ha mejorado la capacidad de liderazgo, ha aumentado los conocimientos y las aptitudes de los participantes y ha incrementado la visibilidad de la asociación tanto en la sociedad como ante el ministerio nacional de sanidad. El proyecto Twin to Win más reciente de la ICM puso de manifiesto un crecimiento significativo del número de miembros de las asociaciones participantes (por ejemplo, aumento del número de miembros afiliados).



Gracias a este proyecto, la asociación se ha puesto a prueba. Ahora, la junta tiene un logo y estamos obteniendo reconocimiento a nivel ministerial, algo que aprendimos de nuestros homólogos en el hermanamiento. También tenemos un teléfono, y alguien nos ayuda con la contabilidad. Además, en un principio teníamos 11 miembros inscritos, ahora tenemos 104 gracias a las reuniones con nuestros colegas.

Griselda, Costa Rica



El primer aporte clave fueron sus prioridades y destrezas organizativas. La Asociación de matronas de Uganda hace especial hincapié en la capacitación y la gestión de las relaciones. Por ejemplo, nos informaron de que no estarían disponibles en abril por los preparativos para el DIM de mayo. Reservan tiempo con bastante antelación para la planificación de eventos así, mientras que nosotros no solemos pensar en esos acontecimientos hasta que son inminentes. Esta planificación anticipada es algo que he aprendido de ellos.

Augustin, Burundi



1.3 Cómo crear un proyecto de hermanamiento

Un objetivo fundamental del hermanamiento es crear un entorno en el que las asociaciones de matronas crezcan y aprendan de la otra parte por igual. Esta es la razón por la que el hermanamiento debe realizarse entre **asociaciones de matronas de contextos sociales y económicos similares** para establecer relaciones no jerárquicas y mutuamente beneficiosas entre cada par de asociaciones hermanadas.

El proyecto se basa en la autonomía y en modelos feministas de colaboración y comunicación. Esto quiere decir que **cada pareja hermanada determina el ritmo de su proyecto** teniendo en cuenta sus ya apretadas agendas profesionales y personales. Si se deja espacio para que las personas hermanadas generen un clima de confianza mutua, estrechen lazos entre sí y establezcan unos plazos y logros realistas para el proyecto, cabe esperar resultados de gran repercusión y relaciones duraderas entre las asociaciones de matronas.

CONSEJO: Deje que el agua siga su curso... En otras palabras, lleva tiempo crear vínculos. Vivir diversas experiencias juntas servirá para que la relación entre ambas partes se solidifique.

Cada asociación de matronas elige al menos un representante para coordinar el proyecto y puede optar por incluir a más miembros en una fase posterior.

El coordinador del proyecto ayuda a las partes hermanadas a determinar un proyecto concreto y realista y se mantiene en un segundo plano, organizando talleres y controles de seguimiento. Algunos de los objetivos que las partes hermanadas podrían tratar de alcanzar a través de sus proyectos serían, por ejemplo, mejorar la sostenibilidad económica de la asociación, aumentar el número de miembros de la asociación, mejorar su capacidad de recaudación de fondos, lograr un lugar en la mesa del ministerio de sanidad para el desarrollo de políticas y estrategias o promover la diversidad y la igualdad de género en el seno de la asociación.



Las cuatro fases del hermanamiento



Fase 1: Preparación (hasta seis meses)

Exigencias:

La asociación de matronas debe encontrar un socio de hermanamiento.

Hay que definir los dos grupos de matronas que participarán en el proyecto de hermanamiento.

Hay que crear parejas de «hermanas» individuales.

Hay que designar un coordinador del proyecto para ambos grupos (consulte la figura 1).

Hay que determinar la duración y el objetivo general del proyecto.

Los participantes deben desarrollar y acordar una carta de compromiso.

Actividades principales

1

Celebrar sesiones didácticas, por Internet o presenciales, con posibles participantes para analizar la idea del hermanamiento y sondear la posibilidad de iniciar un proyecto de hermanamiento. Estas sesiones podrían estar dirigidas a todos los miembros y podrían celebrarse después de una asamblea ordinaria de miembros.



Tras nuestra primera reunión en Marruecos regresamos a Burundi y organizamos un taller de reflexión. Casi 200 matronas respondieron a la invitación y participaron en el taller. Aprovechamos la oportunidad para presentarles el proyecto Twin to Win, y les convencimos en un abrir y cerrar de ojos. Se sumaron a la iniciativa, y el hecho de que ahora tengamos mucha más visibilidad tanto a escala nacional como internacional tiene mucho que ver con ello. Sentimos mucha gratitud por el proyecto Twin to Win.

Muriella, Burundi

2

Decidir qué dos grupos se van a hermanar. Puede tratarse de:

- dos asociaciones de matronas de dos países similares (se puede determinar por categoría de ingresos, idioma, zona geográfica, etc.);
- dos asociaciones de matronas nacionales (con el objetivo de convertirse en una única asociación);
- dos delegaciones regionales de una asociación;
- matronas de comunidades y matronas de hospitales;
- matronas de entornos rurales y matronas de entornos urbanos;
- matronas con distinto grado de experiencia;
- matronas indígenas y no indígenas;
- cualquier otra combinación que sea relevante en su contexto.

3

Nombrar a dos coordinadores de hermanamiento, uno de cada grupo.

Los dos coordinadores de hermanamiento se encargan de gestionar los pasos descritos en las cuatro fases. Así pues, es muy importante que los coordinadores de hermanamiento dispongan de tiempo suficiente (un promedio de dos días al mes) para dedicarse a este cometido. Tenga en cuenta las siguientes aptitudes a la hora de nombrar a un coordinador de hermanamiento:

- Gestión
- Facilitación
- Habilidades financieras, también de recaudación de fondos (a menos que otra persona se encargue de esta parte del trabajo)
- Comunicación
- Por último, a la persona elegida debería entusiasmarle el cargo.



Los coordinadores eran mucho más que simples orientadores: eran mentores e instructores que me ayudaron a explorar y desarrollar mis capacidades. Su apoyo y paciencia fueron decisivos para mi crecimiento personal a lo largo del proyecto. La verdad es que tuvimos a los mejores coordinadores; ellos fueron un elemento clave para nuestro éxito.

Ritah, Uganda

En lo sucesivo, los coordinadores de hermanamiento de cada grupo dirigen el proyecto de manera conjunta en nombre de la asociación de matronas. Recompensar su labor, ya sea económicamente o de otra forma, ayudará a los coordinadores a apuntalar el trabajo que se han comprometido a realizar. Tenga en cuenta lo siguiente a la hora de nombrar a los coordinadores de hermanamiento:

- Redactar un contrato en el que se estipulen las expectativas y la remuneración
- Concretar para cuánto tiempo se realiza el nombramiento, en qué circunstancias se puede rescindir el contrato y cómo
- Acordar reuniones periódicas de control con el coordinador de hermanamiento
- Asegurarse de recibir informes de actualización periódicos del coordinador de hermanamiento

Los coordinadores de hermanamiento se reúnen una vez al mes para analizar el progreso del proyecto y antes de cada evento de hermanamiento.



CONSEJO : Bien está lo que bien acaba. Fije la fecha de finalización del proyecto y respétela.

4

Determinar la duración del proyecto de hermanamiento.



La duración suele ser de entre dos y cuatro años. Las diferencias contextuales importan: piense en el idioma, la ubicación geográfica, la cultura, el sistema de atención a la maternidad y los ingresos, y después determine la duración del proyecto. A mayor brecha y mayor complejidad, más largo suele ser el plazo de tiempo necesario.

5

Determinar el objetivo general del proyecto de hermanamiento.

A continuación se incluyen algunos ejemplos:

- Mejorar la imagen pública de las matronas y la partería
- Aumentar la visibilidad de la asociación de matronas ante el ministerio de sanidad o las autoridades sanitarias
- Influir en las políticas nacionales de salud sexual, reproductiva, materna, neonatal y del adolescente (SSRMNA)
- Influir en la transición hacia modelos de atención basados en la continuidad de la atención de las matronas
- Aumentar la calidad de la atención prestada por las matronas
- Fomentar una atención más respetuosa para las mujeres
- Aumentar el número de miembros de la asociación
- Elevar la capacidad de obtención de fondos de la asociación
- Reforzar sus dotes de liderazgo
- Ser más influyente en redes sociales
- Promover el papel de las matronas en crisis humanitarias
- Prepararse para crisis humanitarias
- Ser más resiliente al cambio climático

6

Determinar el tamaño de cada grupo participante en el hermanamiento.

En general, cuando mejor funciona un grupo es cuando tiene entre ocho y 12 miembros. Recuerde que cada miembro del grupo tendrá que hermanarse con un miembro del otro grupo; y ocho parejas son 16 personas. Un 10 % de tasa de abandono es algo normal, así que considere la posibilidad de añadir algunos participantes más al principio.



7

Formular los criterios

de selección de candidatos para participar en cada uno de los dos grupos de hermanamiento. Determine de antemano en qué se basará para elegir a las personas que participarán en el hermanamiento. Esto da transparencia al proceso y ayuda a todas las partes a gestionar sus expectativas. Hermanar a dos personas no es fácil: ¿buscamos a personas que sean diferentes o a personas que sean iguales? ¿Emparejamos a dos personas por lo que pueden ofrecerse la una a la otra o por el hecho de que tienen muchas cosas en común? No hay respuestas correctas o incorrectas. Nuestra experiencia nos dice que se requiere una suposición inteligente. La experiencia demuestra que 1/3 de las personas hermanadas se caen muy bien y pueden seguir siendo amigas de por vida, 1/3 mantienen una relación cordial de compañeros respetuosos y 1/3 no congenian nada y se alegran cuando el proyecto se termina.

Cuando formule los criterios piense en emparejar a personas que:

- tengan un contexto similar (zona geográfica, tipo de trabajo, edad, idioma, etc.);
- estén dispuestas y en condiciones de dar y recibir (igualdad);
- sean capaces y estén dispuestas a adoptar la equidad (reconocer y aceptar las diferencias de los demás);
- estén dispuestas a formular un objetivo común (deseen trabajar juntas de manera proactiva);
- puedan y quieran invertir tiempo (sea realista);
- se comprometan a intentar recaudar fondos.

8 Determinar el método que se usará para seleccionar a los participantes individuales. Puede ser mediante una entrevista, mediante un formulario electrónico, por sorteo, por orden de solicitud, etc.

9 Seleccionar a los participantes que formarán parte de cada grupo del proyecto de hermanamiento.

10 Organizar talleres (en línea) para que las personas hermanadas se conozcan la una a la otra y compartan posibles ideas de proyecto.

11 Redactar una carta de compromiso para todas las personas hermanadas en la que se establezcan las normas acordadas conjuntamente que regirán la relación. Para obtener más información, consulte la carta de compromiso del kit de hermanamiento.

Al final de la fase de preparación, podrá distinguir cuatro conjuntos claramente diferenciados dentro del proyecto de hermanamiento:

- El conjunto entero del proyecto, que estará formado por los dos grupos de matronas y tendrá un total de entre 16 y 24 miembros.
- El grupo de la asociación de matronas uno, formado por entre ocho y 12 personas hermanadas más un coordinador
- El grupo de la asociación de matronas dos, formado por entre ocho y 12 personas hermanadas más un coordinador
- Entre ocho y 12 parejas de personas hermanadas que colaborarán entre sí al mismo tiempo que forman parte de su grupo de hermanamiento y del proyecto de hermanamiento en su conjunto.

Estos cuatro conjuntos podrán reunirse en sus distintas composiciones para realizar diferentes actividades a lo largo del proyecto de hermanamiento (consulte la figura 1).

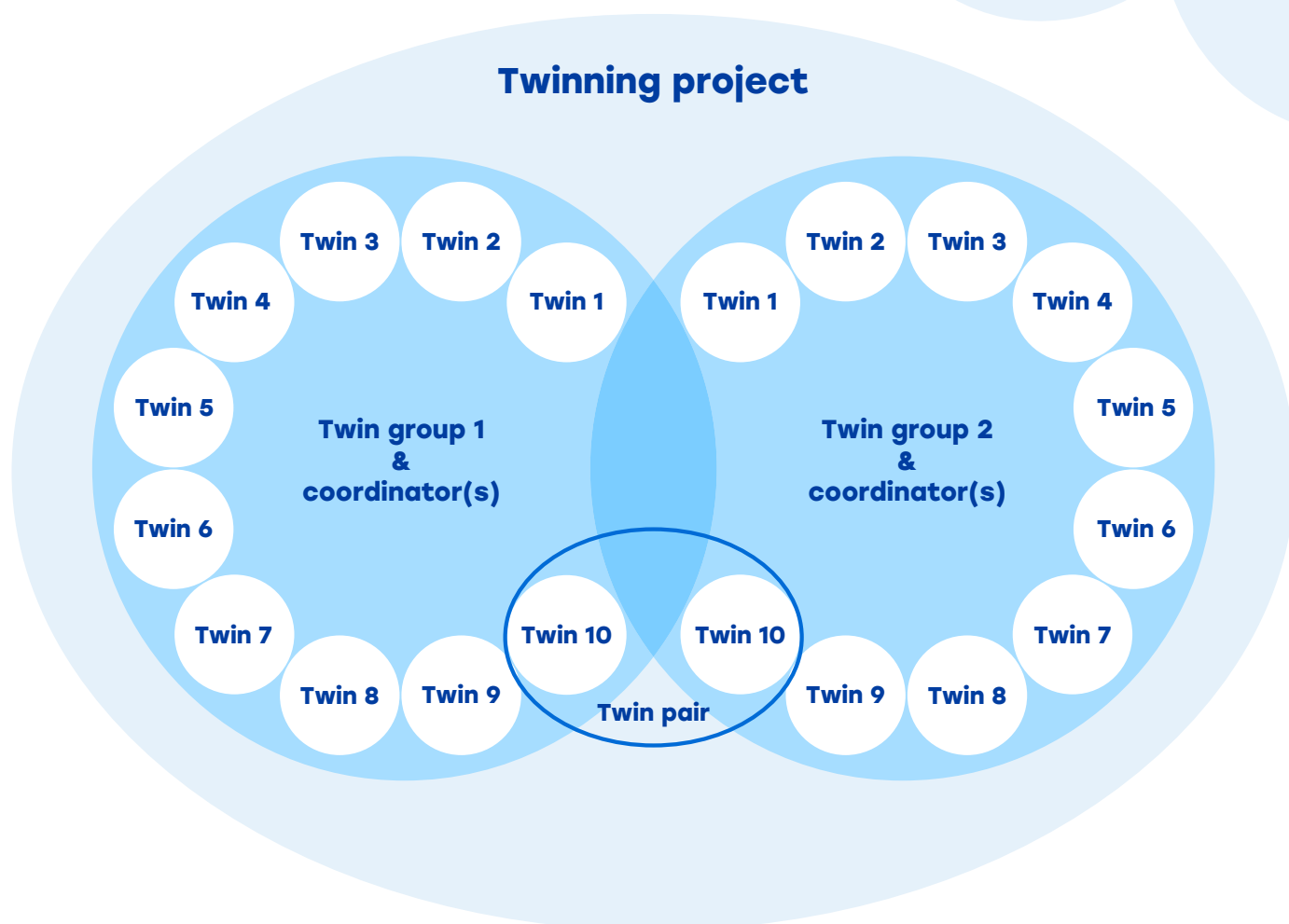


Figura 1: Cuatro conjuntos distintos dentro de un proyecto de hermanamiento.

- Proyecto de hermanamiento - Grupo de hermanamiento 1 y coordinador(es)
- Grupo de hermanamiento 2 y coordinador(es) - Pareja de personas hermanadas



Fase 2: Consolidación (normalmente entre tres y seis meses)

Exigencias:

Hay que elaborar un plan general del proyecto, un presupuesto y un plan de movilización de recursos.

Hay que acordar un plan de supervisión, evaluación y aprendizaje (MEL).

El proyecto debe someterse a una evaluación inicial.

Hay que organizar talleres para orientar a las personas hermanadas en relación con la planificación de proyectos/el proceso de implementación.

Las parejas de personas hermanadas elegidas deben reunirse (cara a cara o por Internet) y elegir su objetivo de proyecto pequeño y concreto.

Hay que crear una comunidad de práctica.

Actividades principales

1

Elaborar un plan general del proyecto, un presupuesto y una estrategia de movilización de recursos [\[consulte el kit de hermanamiento\]](#).

Los coordinadores de hermanamiento dirigen esta tarea con el apoyo del tesorero de la junta de cada asociación de matronas. Sea realista con respecto a los costes y tenga en cuenta que algunas actividades puede realizarlas de forma gratuita una parte interesada, un socio o una de las personas hermanadas que participen en el proyecto.



CONSEJO: Tómese el tiempo necesario para planificar con antelación. Un proyecto bien planeado es la clave del éxito.

2

Elaborar un plan de supervisión, evaluación y aprendizaje (MEL) [\[consulte el kit de hermanamiento\]](#).

3

Realizar una evaluación inicial. [\[consulte el kit de hermanamiento\]](#)

4

Ayudar a las personas hermanadas con la planificación de sus proyectos para determinar sus objetivos compartidos e individuales. Para ello, se puede:

- en primer lugar, determinar el objetivo general del hermanamiento al que contribuirán las personas hermanadas (este objetivo lo decidirán los cargos directivos de cada asociación de matronas);
- celebrar una sesión de «brainstorming» entre las personas hermanadas para generar ideas;
- debatir los temas en el seno del grupo y determinar qué puede aportar cada asociación de matronas;
- dejar que las parejas hermanadas averigüen sus habilidades diferentes y complementarias para que cada persona pueda aportar su granito de arena;
- dejar que las parejas hermanadas empiecen a formular su objetivo conjunto y ayudarlas a garantizar que el objetivo sea SMARTI (específico, cuantificable, alcanzable, realista, sujeto a unos plazos e inspirador).



Una de las lecciones que hemos aprendido es evitar fijar objetivos demasiado grandes o ambiciosos, ya que es más probable que no lleguen a alcanzarse si se pierde la comunicación o si la relación con los colaboradores no es sólida. Cuando esbozamos estos objetivos tenían sentido, pero quizá eran demasiado pretenciosos e iban más allá de lo que era realista.

Gabriela, Guatemala

5

Hacer un ejercicio de mapeo de partes interesadas para identificar a posibles socios y a donantes financiadores para el proyecto de hermanamiento [\[consulte el kit de hermanamiento\]](#).

6

Decidir una serie de talleres para las personas hermanadas sobre temas específicos que estén en línea con los objetivos globales.



7

Conectar a las personas hermanadas digitalmente creando una comunidad de práctica.

Puede ser a través de WhatsApp o de otro tipo de plataforma con la finalidad de ayudar a las personas hermanadas a compartir experiencias. Asegúrese de que el grupo cuente con un moderador para que no se desvíe de su objetivo y no pierda la dinámica. El moderador no tiene por qué ser uno de los coordinadores de hermanamiento, puede ser una de las personas hermanadas, o incluso todas ellas por turno rotatorio. Sin embargo, hay que asegurarse de que las funciones del moderador estén bien descritas y de que exista un contacto estrecho entre los coordinadores de hermanamiento y el moderador de la comunidad de práctica para ajustarse bien a las necesidades de los participantes.



La primera estrategia es la comunicación. Tenemos grupos de WhatsApp que utilizamos para hablar entre nosotros. No pasa una semana sin que intercambiamos saludos, nos pongamos al día de las noticias de cada uno y nos aseguremos de mantener una atmósfera distendida.

Muriella, Burundi



CONSEJO: Designe a un moderador para la comunidad de práctica (por turno rotatorio) y facilite su labor con pautas claras en cuanto a las expectativas.



Fase 3: Implementación (entre uno y dos años)

Exigencias:

Hay que organizar talleres (cara a cara y por Internet) para ayudar a las personas hermanadas en sus actividades a fin de que alcancen sus objetivos.

El proyecto debe someterse a una evaluación intermedia.

Actividades principales

1

Ayudar a las personas hermanadas a trazar planes de acción conjuntos.

Estos planes deben ser pequeños y factibles. Todos los planes de acción de las parejas hermanadas deben contribuir de manera tangible a los objetivos generales del proyecto que se hayan determinado en la fase de consolidación. El resultado del proyecto es importante, pero todavía lo es más el vínculo que se forma entre las personas hermanadas y que tiene el potencial de perdurar más allá del proyecto de hermanamiento. A continuación se indican algunas ideas para el plan de acción de las parejas hermanadas:

- Una técnica de partería específica que las dos personas hermanadas quieran aprender la una de la otra
- Familiarizarse con las redes sociales
- Crear un póster para llamar la atención sobre un tema relacionado con la partería



CONSEJO: Asegúrese de que los planes conjuntos de las parejas hermanadas sean factibles. En general, esto significa que tendrá que rebajar sus expectativas.

2

Ayudar a las personas hermanadas a redactar e implementar un plan de actividades conjunto

y a compartir sus opiniones a lo largo del proceso. Organice reuniones de resolución de problemas en las que las personas hermanadas puedan hacer preguntas y compartir desafíos entre ellas. Deje que presenten sus avances al grupo a intervalos regulares.

3 Supervisar el presupuesto general del proyecto de hermanamiento.

4 **Iniciar la recaudación de fondos** e identificar activamente las aportaciones de carácter gratuito. Recuerde que una persona hermanada puede tener las habilidades que otra está buscando.



CONSEJO: Recuerde que las personas hermanadas son adultas y tienen que resolver sus propios problemas por sí mismas, sobre todo, cuando se trata de fricciones entre los dos miembros de una pareja. Su labor es la de coordinador, no la de terapeuta de parejas.



5

Celebrar talleres periódicos en función de las necesidades de las personas hermanadas.

Puede invitar a expertos que conozca para que hablen sobre distintos temas. Los talleres podría estar relacionados con lo siguiente:

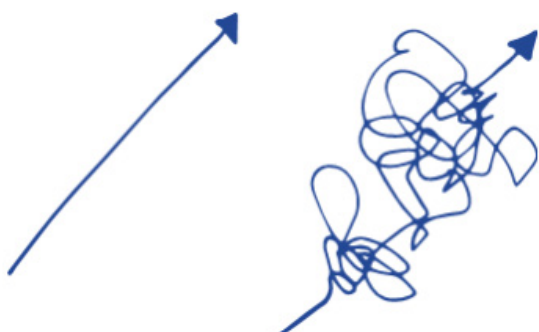
- Cómo redactar un plan de proyecto
- Cómo hacer un presupuesto
- Cómo realizar un mapeo de partes interesadas
- Cómo organizar una reunión con partes interesadas
- Dotes de liderazgo
- Comunicación/colaboración intercultural
- Cómo redactar solicitudes de donaciones
- Seguimiento y evaluación
- Uso de datos sobre partería (datos del Centro global de matronas)
- Organización de eventos y redes sociales

6

Realizar una evaluación intermedia y actuar en función de los resultados adaptando los talleres y el apoyo prestado a las expectativas de las personas hermanadas [[consulte el kit de hermanamiento](#)].



CONSEJO: Cuente con que los planes cambiarán a menudo y déjese llevar por la corriente de la complejidad del hermanamiento.



Plan

Realidad



Fase 4: Conclusión (entre tres y seis meses)

Exigencias:

El proyecto debe someterse a una evaluación final.

Hay que organizar un evento para compartir y celebrar los resultados con las partes interesadas.

Hay que supervisar y evaluar los resultados e incluirlos en un informe final.



CONSEJO: Celebre sus logros con todas las personas hermanadas y otras partes interesadas. Es una manera estupenda de presentar los resultados y también se puede utilizar como rito de paso para cerrar el proyecto formalmente.

Actividades principales

- 1 Realizar una evaluación final** [\[consulte el kit de hermanamiento\]](#) y compartir los resultados.
- 2 Planificar un evento final presencial o en línea** con las partes interesadas para compartir los resultados del proyecto y celebrar su finalización. Deje que las parejas hermanadas presenten sus propios proyectos.
- 3 Analizar la evaluación inicial, intermedia y final** y documentar los resultados en un informe final.
- 4 Compartir los resultados con la ICM.**
- 5 Celebrar un evento final solo con las personas hermanadas para cerrar el proyecto.** El proyecto quedará oficialmente cerrado al final de esta fase. Sin embargo, es posible que muchas personas hermanadas continúen colaborando entre ellas de manera voluntaria.



Aunque el proyecto se acerca a su fin, creemos que la relación que hemos entablado con nuestras «hermanas» debe continuar. El apoyo y la colaboración constantes son esenciales para abordar los desafíos que vayan surgiendo en nuestras asociaciones. En resumen, la comunicación constante ha sido una piedra angular de nuestro hermanamiento.

Ritah, Uganda

Calendario

Fase 1: Preparación (hasta seis meses)

- Celebrar sesiones didácticas
- Decidir qué dos grupos se van a hermanar
- Designar a dos coordinadores de hermanamiento
- Determinar la duración del proyecto de hermanamiento
- Determinar el objetivo general del proyecto de hermanamiento
- Determinar el tamaño de cada grupo participante en el hermanamiento
- Formular criterios
- Determinar el método de selección de los participantes individuales
- Seleccionar a los participantes
- Organizar talleres (en línea)
- Redactar una carta de compromiso

Fase 2: Consolidación (normalmente entre tres y seis meses)

- Elaborar un plan general, un presupuesto y una estrategia de movilización de recursos
- Trazar un plan de supervisión, evaluación y aprendizaje (MEL)
- Realizar una evaluación inicial
- Ayudar a las personas hermanadas con la planificación de sus proyectos
- Hacer un mapeo de partes interesadas
- Decidir una serie de talleres
- Conectar a las personas hermanadas digitalmente creando una comunidad de práctica

Fase 3: Implementación (entre uno y dos años)

- Ayudar a las personas hermanadas a trazar planes de acción conjuntos
- Ayudar a las personas hermanadas a redactar e implementar un plan de actividades conjunto
- Supervisar el presupuesto general del proyecto de hermanamiento
- Iniciar la recaudación de fondos
- Celebrar talleres periódicos en función de las necesidades de las personas hermanadas
- Realizar una evaluación intermedia

Fase 4: Conclusión (entre tres y seis meses)

- Realizar una evaluación final
- Planificar un evento final presencial o en línea
- Analizar la evaluación inicial, intermedia y final
- Compartir los resultados con la ICM
- Celebrar un evento final solo con las personas hermanadas para cerrar el proyecto

1.4 Apoyo por parte de un experto en hermanamiento de la ICM

Con el paso de los años, la ICM ha ido ampliando su pericia en materia de hermanamiento y la ha hecho extensiva al personal de la ICM, las asociaciones miembro y expertos en hermanamiento. Esta ampliación ha sido posible gracias a la financiación específica que ha recibido la ICM para consolidar su pericia en materia de hermanamiento.

Durante el proyecto piloto Twin to Win de 2022-2024, la ICM tuvo la oportunidad de formar a cuatro expertos en hermanamiento que hablan inglés, francés y español. Es posible que la ICM pueda facilitarles sus datos de contacto para que le presten apoyo con el hermanamiento.

Para obtener más información, diríjase a la ICM a través de la dirección de correo electrónico membership@internationalmidwives.org para saber si cabe la posibilidad de que la ICM le ponga en contacto con:

1. un miembro del personal de la ICM con experiencia en materia de hermanamiento;
2. una asociación miembro de la ICM que tenga experiencia en materia de hermanamiento;
3. un experto en hermanamiento de la ICM.





Parte 2

kit de hermanamiento



Twinning Kit

El kit de hermanamiento contiene todos los documentos logísticos necesarios para poner en marcha un proyecto de hermanamiento. Se trata de ejemplos que se pueden adaptar a su contexto. Las tablas se rellenan con ejemplos orientativos, así que, por favor, considérelas simplemente como ejemplos y añada su propio contenido según convenga.

- * [Carta de compromiso de hermanamiento](#)
- * [Propuesta de proyecto y presupuesto, plantilla](#)
- * [Modelo de presupuesto e informes](#)
- * [Plan de movilización de recursos](#)
- * [Supervisión, evaluación y aprendizaje \(MEL\), plantilla](#)
- * [Evaluación inicial, proyecto de hermanamiento, ejemplo](#)
- * [Ejercicio de mapeo de partes interesadas](#)
- * [Evaluación intermedia, proyecto de hermanamiento, ejemplo](#)
- * [Evaluación final, proyecto de hermanamiento, ejemplo](#)

Agradecimientos

La Guía Práctica de Hermanamientos es el resultado del trabajo de muchas personas expertas y colaboradoras que dedicaron su tiempo y experiencia para asegurar que fuera un documento completo.

ICM agradece a las autoras de la Guía, Franka Cadee y Liselotte Kweekel, así como a la diseñadora gráfica Inma Núñez. Un agradecimiento especial a Daniela Drandić por su revisión y aportaciones, y a Simultrans por las traducciones al francés y al español.

La información contenida en esta Guía se ha enriquecido gracias a las contribuciones de las organizaciones miembro de ICM que compartieron sus experiencias de hermanamiento: Midwife in Actions Association Burundi, la Asociación Nacional de Parteras de Uganda, la Association des Sage-Femmes du Mali, la Association Nationale des Sages-femmes du Sénégal, la Asociación de Parteras Profesionales de Guatemala y la Asociación de Profesionales en Enfermería Obstétrica de Costa Rica.

Referencias

1. Cadée F, Nieuwenhuijze MJ, Lagro-Janssen ALM, De Vries R. The state of the art of twinning. A concept analysis of twinning in healthcare. *Globalization and Health* 2016;12:66. DOI 10.1186/s12992-016-0205-5.
2. Cadée F, Nieuwenhuijze MJ, Lagro-Janssen ALM, De Vries R. From equity to power: Critical success factors for twinning between midwives, a Delphi study. *Journal for Advanced Nursing* 2018; 74(7). <https://doi.org/10.1111/jan.13560>.
3. Mattison CA, Bourret KM. Investing in midwifery associations to improve sexual and reproductive health and rights: A policy brief to ground the Feminist International Assistance Policy in evidence. Montreal: Canadian Association of Midwives, 2021.