



**ASOCIACIÓN HERMANAMIENTO LEÓN (NICARAGUA) – ZARAGOZA.  
PLAN ESTRATÉGICO  
Diciembre 2019**



## ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN.
2. APORTACIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.
3. EL ROL DEL HERMANAMIENTO.
4. MISIÓN, VISIÓN, VALORES.
5. OBJETIVOS PARA HACER CRECER EL HERMANAMIENTO ENTRE LAS CIUDADES DE LEÓN (NICARAGUA) Y ZARAGOZA.
6. OBJETIVOS PARA MEJORAR NUESTRA FORMAR DE TRABAJAR.
7. FINANCIACIÓN.
8. SEGUIMIENTO.



## 1. INTRODUCCIÓN

El Hermanamiento León (Nicaragua) – Zaragoza decidió en su momento iniciar el proceso para pasar la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno de la CONGDE. Para ello se realizó un estudio de la misma que se plasmó en un cuadro resumen en el que se identificaban los ámbitos sobre los que había que realizar acciones de recogida de información o elaboración de materiales. Dentro de estas acciones estaba la elaboración de un Plan Estratégico para el que se inició un proceso de consulta con distintos grupos que para nosotros son referencia imprescindible: técnicos municipales de cooperación y de los distintos servicios que participan en la cooperación directa con León, representantes de los distintos vínculos entre entidades de las dos ciudades, voluntarios y voluntarias y los miembros de la Junta en aquel momento.

Con sus aportaciones (que están recogidas en el apartado siguiente), un grupo de trabajo ha elaborado esta propuesta de Plan Estratégico estructurado en cuatro partes. En el primer bloque tratamos de identificar el rol del Hermanamiento y su visión, misión y valores. En el segundo bloque establecemos objetivos para hacer crecer el Hermanamiento entre las ciudades de León (Nicaragua) y Zaragoza, centrados en el ¿Qué hacemos?. En el tercer bloque concretamos los objetivos para mejorar nuestra forma de trabajar, es decir sobre el ¿Cómo lo hacemos?. Finalmente, en el cuarto bloque indicamos las vías de financiación previstas y los mecanismos de seguimiento.

En el proceso de elaboración de este Plan Estratégico nos hemos encontrado con un cambio de contexto. Los acontecimientos ocurridos en Nicaragua a partir del mes de abril de 2018 han modificado la situación de León, nuestras relaciones institucionales y nuestras prioridades. Pasado el momento de la emergencia y la seguridad, iniciamos una reflexión sobre las consecuencias de lo sucedido y las nuevas necesidades planteadas. El 7 de mayo emitimos un comunicado que describía nuestra posición y nuestra apuesta por mantener la cooperación entre los pueblos, pidiendo al mismo tiempo respeto a la vida, a los derechos humanos y las libertades democráticas.

La posición del Hermanamiento ha sido compleja en estos meses, ha recibido múltiples presiones desde distintos planteamientos. Por un lado, para manifestarse públicamente en contra del Gobierno y por lo tanto abandonar en país. Por otro lado para apoyar al Gobierno en lo que éste denominaba un golpe de estado. En medio de estas presiones, la Junta del Hermanamiento no ha querido abandonar León y ha querido mantener su presencia y su apoyo a la ciudadanía, a las comunidades y centros educativos con los que trabajamos y con los que hemos tejido relaciones de solidaridad y afecto en estos años. Consideramos que es lo que se corresponde con el espíritu de una ciudad hermana, acompañar en todas las circunstancias, las buenas y las malas.

Este paréntesis nos obligó a interrumpir el proceso de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno que retomamos a final de año, con la presencia en Zaragoza de la Coordinadora del Hermanamiento en León, para incluir los nuevos objetivos en relación al contexto actual. El Plan Estratégico se plantea para 5 años puesto que en las circunstancias actuales de incertidumbre no nos parece indicado hacerlo para 10 años. Actualmente está en periodo de revisión y contraste por parte de la Junta y los equipos de las oficinas de León y Zaragoza y está prevista su aprobación en la Asamblea del mes de Junio.



## 2. APORTACIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO

### Vínculos

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
1.Relaciones muy diferenciadas de rangos en algunos casos 2.Comunicación difícil 3.Sí a todo, en la sociedad 4.Falta de contactos claves, diferentes vínculos 5.Falta de actitud o formación del voluntariado 6.Falta de conocimiento de que se puede hacer...¿qué necesitan?	1.Voluntariado: en Zgz, en León 2.Experiencia en León 3.Coordinación de todos los agentes implicados 4.Importancia de la formación en los proyectos 5.Intercambio 6.Céntimo Solidario 7.Se tocan muchos aspectos: mujer, educación, salud...
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
1.Fomentar la pasividad: asistencialismo 2.Cultura del "no", decir siempre si 3.Relación colonialismo...A ver que pueden coger 4.Estructura Jerarquizada - Sist. Político	1.Nicaragua: atractivo, el idioma 2.Muchas ONG en la zona 3.Estructura Social 4.Universidad de León - UNAM - continuidad 5.Extender el Céntimo Solidario 6.Fomentar que toda la ciudad coopere, que sienta el Hermanamiento

### Cooperación directa

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
1.Capacidad de entendimiento, mediatizada con Managua (Política). 2.Falta de insumos para la continuidad, se quedan en acciones puntuales allá. 3.Sin contacto con quién decide allá, lastra proyectos. 4.Relaciones no homólogas en comunicación mismas líneas. 5.Sistematizar los procedimientos. 6.Planteamiento de viaje más útil. Sentimiento de pérdida de tiempo. Sobre todo al llegar...mejor al final días libres.(AT) 7.Falta de tiempo para las relaciones personales.(AT) 8.Evaluación/Consecuencia de eso...(AT) 9.Falta de conocimiento.(AT) 10.Redes Sociales. Blog moverlo. Facebook. COMUNICACIÓN.	1.Acompañamiento/Seguimiento del Hermanamiento en procesos largos por el trabajo de muchos años. 2.Convenio Ayto. 3.Céntimo Solidario. 4.Olga tiene muy claro el orden de proceder, contactos, con quién hay que contactar para conseguir resultados. 5.Permiso Solidario. 6.Creación de una WEB (posibilidad). 7.Participación activa en la FAS.
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
1.Miedo a proponer, Local-Managua. 2.Focalización en otras zonas de Nicaragua, "León es rico". 3.Situación Política. 4.Falta de coordinación entre agentes implicados allá. 5.El Convenio se cancela, situación política en Zaragoza, cambio de Gobierno. 6.Retenciones de otras ONG...más para algunas menos para otras	1.Comunicación/WEB por parte de las WEBS institucionales. 2.Muchos agentes que intervienen en León. Qué actúan allá. 3.Consenso entre agentes que actúan. Camara de Comercio. Partidos políticos. 4.Visita del alcalde de León para hacer la primera reunión del Consejo. 5.Relaciones con otras ciudades europeas Hermanadas, consorcio...Proyectos Concretos. EXPLORAR. 6.Posibilidad de convocatorias en Nicaragua o Países Centroamericanos. EXPLORAR. 7.AECID.

## Voluntariado

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de continuidad del Voluntariado a su vuelta.</li> <li>2. Canales de comunicación.</li> <li>3. Una persona específica para el Voluntariado cuando está en León.</li> <li>4. No haber hecho un buen proceso de selección, entrevista. Ha ido quién ha querido.</li> <li>5. Manera de engancharse, si te metes en un grupo hay continuidad del voluntariado, pero si no te quedas descolgada...</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grupo.</li> <li>2. Participación en otras Asociaciones, base social del Voluntariado.</li> <li>3. Comunicación con el 25 Aniversario, ha mejorado.</li> <li>4. Factor Humano de los Grupos.</li> <li>5. Enriquecimiento Generacional.</li> </ol>
Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio de modas, turismo solidario, ir y ya está.</li> </ol>	

## Junta

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay participación cotidiana de <b>las socias y los socios</b> y no están en el transcurrir de las actividades del Hermanamiento. Desconexión/No participación. Poca acción por su parte.</li> <li>2. Falta de relevo (¿generacional o no?) no hay renovación...en la base organizativa. Sentimiento de pertenencia a una organización.</li> <li>3. El voluntariado a la vuelta, ¿se cuida o no?, para que no se enganchen que hacemos mal.</li> <li>4. El voluntariado posterior...¿qué hacer?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran base de potencialidad de socias y socios, en actividades puntuales dan respuesta rápida.</li> <li>2. Mucha gente implicada en tareas a veces invisibles.</li> <li>3. Las ramificaciones que se van extendiendo en diversos sectores.</li> <li>4. Base social del Hermanamiento.</li> <li>5. La gente de Nicaragua. Propuestas nuevas, imaginación, de salir adelante dada la situación. La Casa de Zaragoza.</li> <li>6. Céntimo Solidario.</li> <li>7. Permiso Solidario.</li> <li>8. Variedad de líneas de trabajo.</li> <li>9. Herramientas de Bien de Utilidad Pública y el de Transparencia y de Buen Gobierno.</li> <li>10. Convenio Ayto.</li> </ol>
Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La vecinas y los vecinos de Zaragoza no conocen el Hermanamiento, a nivel de Asociación de Barrios. Posibles encuentros o hermanamientos.</li> <li>2. Cambio de Gobierno a nivel de Ayto.</li> <li>3. Brotes de racismo, sentimiento de que se quede la financiación en casa.</li> <li>4. Sociedad Civil en Zaragoza.</li> <li>5. Situación Política de Nicaragua.</li> <li>6. Relaciones con Nicas acá en Zaragoza.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El hermanamiento entre las dos ciudades. Tener fuerza con este diálogo.</li> <li>2. Plantilla del Ayto. que tiene sentimiento del Hermanamiento.</li> <li>3. Quorum Global, mucho activismo por parte de la base social de Zaragoza.</li> <li>4. Sociedad Civil en León.</li> </ol>



### 3. EL ROL DEL HERMANAMIENTO

La Asociación Hermanamiento León (Nicaragua) – Zaragoza se define como mediador y catalizador impulsando el desarrollo de capacidades y los espacios y momentos para compartir experiencias y conocimientos; identificando y apoyando a los grupos vulnerables en sus procesos, captando fondos y apoyo público; haciendo uso de nuestros propios recursos para multiplicar la financiación; proporcionando fondos estratégicos a las organizaciones que mantienen vínculos para que desarrollen acciones conjuntas.



## 4. MISIÓN, VISIÓN, VALORES

### Misión

Cooperar con el Sur y transformar el Norte

### Visión

En nuestro análisis de lo que ocurre, nos planteamos **el norte y el sur como dos caras de una misma realidad** y defendemos la **cooperación** como una cuestión de responsabilidad. Nuestro enfoque identifica las necesidades y las potencialidades de las comunidades y los grupos vulnerables con los que trabajamos. Nuestra perspectiva es la de la globalidad, si los problemas han pasado a ser globales también ha de serlo la intervención, puesto que está condicionada por **factores interdependientes**.

Creemos que el Hermanamiento debe ser una oportunidad para el intercambio y la ayuda mutua, fomentamos el **intercambio entre iguales**, rompiendo la idea de donante y receptor, creando vínculos y una interacción recíproca. Nuestra escala de trabajo es **la ciudad** y la protagonista del mismo es la relación, a medio y largo plazo, de manera **horizontal** y creando **vínculos**. Nuestra vocación es que este sea un **hermanamiento social**, de toda la sociedad, en el que prime el conocimiento mutuo. La ciudad entera frente a los especialistas y junto con las instituciones y entidades sociales.

Creemos que **la clave** de esta relación entre ciudadanos es **el voluntariado**, y una parte fundamental de su proceso son las **estancias en León**.

### Valores

Defendemos **el trabajo desde la raíz** de los problemas, otorgando un protagonismo de igual a la contraparte, atendiendo a su **autoconfianza y autoestima**, fundamental para crecer desde las potencialidades y no desde las carencias.

Trabajamos desde la cooperación y no desde la donación, entendemos que no se debe privar a la gente de la satisfacción de **conseguir las cosas por sí mismo**. No hay desarrollo sostenible sin el esfuerzo propio. Atender el **proceso** es fundamental, fomentando la **capacidad local**. Para ello, es importante entender la otra cultura, rechazamos el norte-centrismo, en los análisis y en las conductas. No queremos imponer nada, ni aceptarlo todo.

Pretendemos actuar como **intérpretes entre las sociedades de aquí y de allí**, trabajando desde la **coordinación** con otros, **compartiendo y no compitiendo**. Cooperar es aprender, se recibe más de lo que se da, no se debe desaprovechar esa oportunidad.

Por último, entendemos que la finalidad de nuestro trabajo y de la cooperación en sí misma es desaparecer.



## 5. OBJETIVOS PARA HACER CRECER EL HERMANAMIENTO ENTRE LAS CIUDADES DE LEÓN (NICARAGUA) Y ZARAGOZA.

5.1. Promover el **acceso a la educación y la calidad educativa en todos sus niveles:** educación preescolar, primaria y secundaria, educación en el tiempo libre, educación especial, educación de personas adultas, formación ocupacional y formación universitaria, en la ciudad de León como estrategia para mejorar las oportunidades vitales de la infancia y la juventud del municipio: Fortalecimiento de las instituciones y entidades sociales garantes de los programas educativos. Formación del profesorado. Articulación de sinergias de colaboración. Educación social con las familias y las comunidades. Promoción de la matrícula. Mejora de los equipamientos.

5.2. Priorizar el trabajo con los **colectivos vulnerables:** primera infancia, personas con diversidad funcional, infancia y adolescentes víctimas de abuso sexual, mujeres víctimas de violencia de género, adolescentes madres y padres prematuros. Realizando trabajo preventivo. Articulando grupos de mujeres y jóvenes, que desde su liderazgo, defiendan los derechos y oportunidades de estos colectivos. Apoyando los recursos de atención directa que proporcionan la comunidad y las entidades sociales. Generando oportunidades para mejorar su autonomía y condiciones de vida.

5.3. Potenciar la **Educación para el Desarrollo y la Ciudadanía Global.** En el **ámbito cultural:** favoreciendo el reconocimiento, el acercamiento y conocimiento de la cultura nicaraguense y leonesa como forma de poner en valor la diversidad y la interculturalidad. En el **ámbito social,** poniendo el acento en la realidad de las mujeres cuidadoras nicaraguenses en Zaragoza, apoyando sus organizaciones propias, dando a conocer su situación, sus dificultades y reivindicaciones. En el **ámbito educativo:** difundiendo los Objetivos de Desarrollo Sostenible en los hermanamientos escolares y promoviendo su conocimiento y conciencia sobre su importancia y necesidad entre la infancia y la juventud.

5.4. Contribuir, desde nuestro **rol de Ciudad Hermana, en el contexto de la crisis derivada de la actual situación sociopolítica:** Trabajo de acompañamiento psicosocial, educación emocional y educación para la paz en las escuelas con las que el hermanamiento está trabajando en procesos de calidad educativa. Trabajo de fortalecimiento de Ayuda Humanitaria con Cruz Roja Filial-León. Fortalecimiento al sector empresarial, pequeñas y medianas empresas, en el ámbito de la crisis económica derivada por el contexto sociopolítico. Trabajo de formación sobre herramientas psicosociales con profesionales de la psicología, educación y el trabajo social. Promoción de la cultura de paz y recuperación de la convivencia en la ciudadanía.

5.5. Crear un **espacio de encuentro, apoyo y relación humana para la Comunidad Nicaraguense en Zaragoza:** Recopilación de información sobre los recursos y trámites que tienen que realizar las personas que llegan. Constitución de un grupo de trabajo con personas vinculadas al mundo de la educación, de los servicios sociales y del trabajo con personas migrantes que orienta al personal y al voluntariado del Hermanamiento para que su acompañamiento sea el adecuado. Primera atención en la oficina a las personas que acaban de llegar, identificación de su situación y sus necesidades. Programa de voluntariado orientado al acompañamiento de migrantes nicaragüenses en Zaragoza. Este programa comprende un proceso de formación y de constitución de un grupo estable que realizará estas tareas de acompañamiento. Integración de voluntariado nicaragüense en el Hermanamiento como espacio de socialización. Coordinación con instituciones y entidades sociales relacionadas con las personas migrantes y con las redes de nicaragüenses en Zaragoza. Encuentros de atención psicosocial dirigidos por expertos con personas nicaragüenses afectadas por los fenómenos recientes en el país.





## 6. OBJETIVOS PARA MEJORAR NUESTRA FORMAR DE TRABAJAR

6.1. Mejorar la **coordinación entre las oficinas de León y Zaragoza**: Identificar conjuntamente las dificultades a mejorar. Sistematizar las reuniones semanales por skype entre los dos equipos. Crear y compartir herramientas de planificación y seguimiento de los proyectos y acciones de cooperación conjuntas.

6.2. Mejorar nuestros **mecanismos de formulación y gestión de los proyectos**: Identificar conjuntamente con las contrapartes, garantizado su participación y su protagonismo. Incorporar la perspectiva integral y comunitaria y el planteamiento estratégico en todos los casos. Elaborar una guía de coordinación con las contrapartes de León y Zaragoza. Sistematizar los procedimientos de gestión y administración.

6.3. Sistematizar **el trabajo con los vínculos y la cooperación directa**. Cumplimentar una ficha de los vínculos con la información relevante. Identificar los procesos de trabajo. Realizar planes de trabajo anuales con cada vínculo o servicio municipal. Establecer mecanismos de comunicación con las contrapartes de León, feed-back y devolución de los resultados de su colaboración. Mejorar las sinergias entre los vínculos.

6.4. Potenciar los **procesos de participación** en el Hermanamiento. Incrementar el número de voluntarios y voluntarias. Dinamizar los grupos de trabajo, favoreciendo sus mecanismos de organización, la elaboración de planes de trabajo y acompañando en su dinámica de trabajo. Favorecer la incorporación de voluntariado de la comunidad nicaraguense en Zaragoza.

6.5. Elaborar **manuales de procedimiento** sobre los siguientes ámbitos: Programa de voluntariado en grupo con estancia en León. Voluntariado en León de larga duración. Programa de voluntariado en Zaragoza. Asistencias técnicas. Relaciones institucionales. Gestión del Céntimo Solidario. Procesos de trabajo en la Junta del Hermanamiento. Dinamización de los grupos de trabajo. Relación con socios y socias. Comunicación-difusión y redes sociales. Participación en FAS. Coordinación con la Oficina de cooperación, Relaciones internacionales y Web municipal. Recogida y comunicación de resultados y evidencias de los mismos.

6.6. Fortalecer nuestras **alinazas y participación** en redes. Contribuir a la recuperación de la dinámica de trabajo de la Red de Ciudades Hermanadas con León después de la crisis. Mantener las participación activa en la FAS. Mejorar las coordinación con ECODES.

6.7. Mejorar nuestra **visibilidad y transparencia**. Mejorar la presencia del Hermanamiento en la ciudad. Completar los contenidos de la página web. Mantener actualizado el blog. Completar el proceso de la Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno. Ampliar la difusión de la boletina periódica.

6.8. Elaborar un **Plan de Igualdad** que nos permita contribuir a la igualdad de género desde nuestro espacios laborales y de participación. Favorecer la conciliación entre la vida profesional, personal y familiar. Promover la prevención del acoso sexual y el acoso por razón de sexo en nuestros espacios laborales y de participación.



## 7. FINANCIACIÓN

El Hermanamiento tiene la necesidad y la obligación de diversificar e incrementar las vías de financiación, implicando en la misma a nuevas entidades y sectores de la sociedad de Zaragoza. Como parte de nuestra misión “Cooperar con el Sur y Transformar el Norte” y según entendemos la cooperación, debemos fomentar la responsabilidad y el compromiso de la ciudadanía del Norte con las situaciones y necesidades de la ciudadanía del Sur.

En este Plan Estratégico se plantean las siguientes vías de financiación:

1. Aumentar los ingresos propios realizando una **campaña de socios** que incremente su número y sus aportaciones.
2. Aumentar los ingresos por **donaciones de particulares** para acciones concretas como las Becas de estudio para los niños y niñas del Reparto Tomás Borge.
3. Aumentar las **aportaciones del Céntimo Solidario** dinamizando la incorporación de los nuevos trabajadores y trabajadoras, incluyendo a los Patronatos que todavía no participan, mejorando la devolución de los resultados obtenidos.
4. Desarrollar un espacio de cooperación para las **empresas locales**, especialmente vinculadas a la ciudad, que quieran contribuir al hermanamiento entre las dos ciudades a través de sus Planes de Responsabilidad Social Empresarial.
5. Explorar **vías de financiación alternativas** relacionadas con nuestros ámbitos de trabajo: educación, infancia, mujer, jóvenes, ...
6. Explorar las **vías de financiación europeas**, especialmente las relacionadas con el Apoyo a los Hermanamientos y el programa Erasmus+ en sus acciones: Movilidad para jóvenes y trabajadores en el ámbito de la juventud y Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas.
7. Explorar las **vías de financiación desde León**, a través de Planes y Estrategias que se desarrollan en el terreno.

También nos planteamos algunas mejoras en nuestros mecanismos de gestión económica:

1. Sistematizar la elaboración de los planes de ejecución económica de los proyectos, donaciones y céntimos.
2. Incrementar el ahorro en toda nuestra estructura de trabajo.
3. Mejorar la información pública sobre nuestra gestión económica.



## 8. SEGUIMIENTO

Medir el impacto de nuestro trabajo en las vidas de las personas que viven en León y de las que participan en el Hermanamiento desde Zaragoza es uno de nuestros principales retos. 27 años de recorrido permiten un estudio en profundidad de los resultados a medio y largo plazo de los proyectos, de las acciones de los vínculos y de las experiencias de voluntariado.

Llevamos unos años incluyendo en algunos de nuestros proyectos el uso de la herramienta SROI para identificar y valorar los impactos sociales y socio-económicos de nuestras actuaciones. Queremos generalizar estos mecanismos construyendo herramientas a la medida de nuestro enfoque sobre el hermanamiento entre las dos ciudades y la cooperación.

Para cumplir con nuestro compromiso de eficacia y eficiencia, así como de aprendizaje continuo en base a las experiencias, nos planteamos las siguientes acciones:

1. Elaboración de herramientas propias para la evaluación y medida el impacto de nuestras acciones y el cumplimiento de los objetivos de este plan.
2. Sistematización de la recogida de información sobre los resultados de los proyectos y las acciones de los vínculos.
3. Creación de mecanismos de trabajo conjunto entre las oficinas de León y Zaragoza para compartir información.
4. Información y difusión sobre le alcance de nuestro trabajo en base a los datos recogidos.
5. Procesos de consulta a grupos de interés claves para conocer su opinión y valoración de nuestra labor.



