

Guía de los Capítulos de ISOC – BORRADOR – 23 de marzo de 2011

La siguiente guía operativa se ha desarrollado para ofrecer sugerencias y herramientas a los líderes de Capítulos para que éstos ayuden al crecimiento de sus Capítulos, al mismo tiempo que progresan en la misión de ISOC de “un desarrollo, una evolución y un uso de Internet abiertos para beneficiar a la gente de todo el mundo”. El objetivo es que sea un documento vivo que crezca y evolucione con el tiempo, conforme se añaden las experiencias de los líderes de Capítulos en cada sección. Su objetivo NO es ser considerado un conjunto de procedimientos obligatorios. Sin embargo, se espera que los líderes de Capítulo aporten toda su inteligencia, creatividad y experiencia a este esfuerzo y que vean cada iniciativa de Capítulo como una oportunidad para mejorar las que le precedieron.

Haga clic en los enlaces para explorar cada sección. Puede hacer comentarios, sugerencias y compartir experiencias relevantes.

Índice

Modelo de planificación anual	2
Programas y actividades	5
Desarrollo de los voluntarios	7
Desarrollo del liderazgo	8
Marketing y comunicaciones	10
Gestión financiera	11
Administración	13

Modelo de planificación anual

El plan del proyecto

El líder de un Capítulo tiene muchas responsabilidades, pero la más importante es la planificación del proyecto: decidir y supervisar lo que hará su Capítulo en el año siguiente, lo que aportará una diferencia significativa para Internet Society y la comunidad a la que servimos.

Si su Capítulo es similar al resto de Capítulos de Internet Society, tiene recursos limitados, de modo que contar con un enfoque claro y prioridades bien definidas resulta esencial. Normalmente, eso significa mantener el listado de proyectos/actividades futuros limitado a uno o dos con el mayor potencial de éxito. Si se esparcen demasiado los recursos y/o escogemos el proyecto incorrecto, podemos paralizar el Capítulo rápidamente y ello disminuirá significativamente las probabilidades de conseguir un éxito apreciable.

Idealmente, el proceso de planificación del proyecto consigue avanzar realizando y contestando a una serie de preguntas. Empiece creando una fecha límite estricta para contestar las preguntas. Eso le ayudará a usted, y al resto, a centrarse en el trabajo.

1. ¿Quiénes son los planificadores/tomadores de decisiones?
 - a. Normalmente, son los líderes del Capítulo; sin embargo, suele ser útil traer a más gente, o al menos pedir información a individuos que estén fuera del equipo de liderazgo central. Esto también sirve para involucrar a más miembros en las operaciones centrales del Capítulo, para hacer crecer el equipo de liderazgo del Capítulo.
 - b. Lo mejor, aunque no siempre posible, es convocar a todo el mundo para una reunión cara a cara de planificación. Sea la reunión virtual o cara a cara, asegúrese de que toda la gente involucrada esté familiarizada con:
 - i. La misión y las iniciativas estratégicas de Internet Society [enlace]
 - ii. La membresía del Capítulo y/o la audiencia objetivo que, por ejemplo, podría incluir una combinación de comerciales locales, académicos, estudiantes universitarios, líderes comunitarios y representantes de agencias gubernamentales.
 - iii. Los recursos del Capítulo, incluyendo recursos financieros y humanos, como por ejemplo los líderes del Capítulo, los voluntarios activos [enlace al conjunto de herramientas del Capítulo], la membresía, etc.
 - iv. Temas locales que podrían interesar al Capítulo, como por ejemplo acceso, ciberseguridad, privacidad, censura, estabilidad de Internet, por mencionar unos cuantos temas que Internet Society considera prioritarios. Una manera de determinar las necesidades de los miembros del Capítulo y de comprometerlos, es hacer una encuesta por adelantado a la lista de correo del Capítulo para obtener una idea general de los temas de interés. Esto ofrece el beneficio añadido de mantener el contacto con sus miembros [enlace a la información sobre la herramienta de e-mail masivos del Capítulo].

2. ¿Qué proyectos queremos completar este año? Lo que sigue son varios consejos para planificar y completar proyectos:

- a. *Haga algo que le apasione.* Recuerde, la pasión lo es todo. Si a usted y sus colegas no les interesa el proyecto, no se llevará a cabo. De modo que asegúrese de escoger algo que le motive.
- b. *Si no puede hacerlo bien, haga otra cosa (o no haga nada).* No pierda el tiempo, la energía o los recursos del Capítulo si será un esfuerzo que no merezca la pena.
- c. *La lista tiene que ser corta: escoja uno o dos proyectos como máximo.* Si quiere abarcar demasiadas cosas, no terminará los proyectos. Es mucho mejor hacer un proyecto bien que hacer varios mal. El éxito, incluso de un proyecto pequeño, le ayudará a atraer patrocinadores y membresía; un fallo les desalentará.
- d. *Decida qué es lo que quiere lograr.* Escriba precisamente para cada proyecto que resultado(s) tendrá, de modo que sabrá cuándo ha terminado. Por ejemplo, si el proyecto es un evento, el resultado será la celebración del evento. Si el proyecto es un documento informativo o de entrenamiento, la publicación final, la diseminación del documento, su entrega y uso por el público objetivo será el resultado. Si está creando una campaña de concienciación, escriba criterios de referencia que está seguro que puede lograr como objetivo.

3. Para cada proyecto escriba un plan que incluya:

- a. *Un listado de quién es responsable de qué.* Cada proyecto incluye múltiples responsabilidades. Divida el proyecto en funciones y decida quién se hará cargo de cada función. Por ejemplo, si va a hacer una reunión, alguien tendrá que supervisar la planificación; otra persona tendrá que asegurar una sala y asegurarse de que está lista; otra persona será la responsable de la promoción, etc. (Enlace al Conjunto de herramientas de voluntarios).
- b. *Una escala temporal para lograr el proyecto.* Asegúrese de incluir fechas para completar todos los pasos que estén en el camino.
- c. *Criterios de referencia provisionales.* Incluya un mecanismo que permita a todo el mundo que esté involucrado comprobar las fechas durante el proceso y asegurarse de que se está cumpliendo el plan.
- d. *Comunicaciones/informes.* Durante la fase de planificación del proyecto, asegúrese de que todo el mundo tiene una manera de informar sobre el progreso (o falta de progreso). Quiere saber por adelantado si hay aspectos del proyecto que estén retrasados o tengan problemas.
- e. *Celebrar los logros* Este es un paso crítico en el proceso. Si quiere asegurarse de tener otros éxitos, asegúrese de hacer llegar a todos la enhorabuena y los agradecimientos.
- f. *Presupuesto*
- g. *Evaluación/gestión del riesgo.* Hay varios factores que pueden influir u obstaculizar el avance del proyecto. Intente describir algunos de esos riesgos (por ejemplo, cortes de luz extensos que ocasionen mayores costes, que un patrocinador que haya prometido su apoyo se retire en el último momento, etc.), cómo se enfrentaría a esas situaciones y cuál sería el impacto en su proyecto.

El plan operativo

Un plan operativo le asegura que puede implementar su proyecto si hace que su equipo:

- Sea claro sobre cómo conseguirán los recursos del proyecto.
- Use los recursos de manera eficiente, para ayudar a asignar los recursos, cuando sean escasos, a las tareas más necesarias.
- Piense sobre los resultados del proyecto en términos de objetivos e impactos.

Para completar proyectos con éxito, cree sistemas para asegurar el buen:

- Liderazgo: tomar decisiones y reclutar voluntarios.
- Voluntarios: hacer las cosas [enlace al Conjunto de herramientas de voluntarios]
- Membresía: la audiencia de su Capítulo, electorado y fuente de voluntarios.
- Comunicaciones: informar a la gente de lo que se ha hecho
- Finanzas: pagar las cosas
- Administración: manejar la lista de correos, sitios Web, banco, etc.

Volver arriba

Programas y actividades

La mejor manera para que un Capítulo cree un gran evento, lance una campaña de relaciones públicas o desarrolle productos de información es buscar en la red de los Capítulos y ver qué están haciendo otros Capítulos y, si es necesario, pedirles consejo sobre cómo lo hacen. La información de contacto para todos los Capítulos activos de Internet Society, está disponible en:

<http://www.isoc.org/isoc/chapters/list/>

Líderes de Capítulos con experiencia saben que la clave es empezar con algo pequeño y sencillo, centrarse en un tema y poder gestionar los objetivos. Si su Capítulo aún se está formando, le alentamos para que se centre menos en crear una organización y más en desarrollar proyectos y actividades que hagan avanzar nuestra misión conjunta de promocionar el desarrollo, la evolución y el uso de Internet abiertos para beneficiar a la gente de todo el mundo.

En general, esas actividades entrarán dentro de un conjunto de categorías:

- Eventos y presentaciones
- Campañas
- Educación y entrenamiento
- Productos de información

Recuerde: como parte del acuerdo entre el Capítulo e Internet Society [enlace a Memorándum de Entendimiento de la afiliación] debe realizar al menos una actividad relacionada con las misiones [enlace a la misión de ISOC] cada 12 meses. Con un poco de planificación, ayuda de otros Capítulos e Internet Society, es un objetivo que se puede cumplir. Los proyectos exitosos, pequeños o grandes, seguramente aportarán dividendos en términos de alboroto y entusiasmo que generan a aquellas personas involucradas de forma activa para que se lleven a cabo, y el alboroto y el entusiasmo que generan a los que se benefician de los resultados.

No olvide explorar las ayudas financieras y otros recursos que Internet Society pone a disposición para ayudar a los Capítulos a dirigir y realizar sus actividades. El programa de becas comunitario [enlace] se ha convertido en un mecanismo cada vez más popular para conseguir financiación para crear eventos, campañas y otros tipos de proyectos. Sin embargo, la financiación de Internet Society no debería ser la única fuente de ingresos de su Capítulo, que debería ser sostenible para sus funciones básicas, incluso sin esta financiación adicional.

I. Eventos y presentaciones

Los eventos y presentaciones pueden variar, desde organizar una presentación sencilla, introductoria “Acerca de la Internet Society” a los miembros de su Capítulo y otros individuos interesados; hasta la participación en un gran evento regional o presentar una conferencia regional INET. (Para encontrar más información sobre cómo presentar una conferencia INET, póngase en contacto con su administrador de oficina regional. Asegúrese de familiarizarse con los INET regionales de Internet Society en <http://www.isoc.org/conferences/inet/>.) Si está creando su

Capítulo, considere la idea de participar en una tecnología, negocio o eventos de políticas regionales o locales ya establecidos.

Usar reuniones locales o regionales establecidas para ponerse delante de una audiencia más amplia es una estrategia popular entre los Capítulos. Aquí tiene algunos ejemplos reales:

El Capítulo de Colorado de Internet Society se puso delante de nuevos miembros potenciales al poner una caseta en un evento regional. Armados con entusiasmo, panfletos, bolígrafos, pegatinas y otros regalitos que les había dado Internet Society, introdujeron Internet Society a una audiencia interesada.

En noviembre de 2010, el Capítulo de España de Internet Society participó en el 6º España Network Operators Group (Grupo de Operadores de Red Españoles (ESNOG) en Madrid, donde hicieron una breve presentación sobre los objetivos conjuntos de Internet Society y el Capítulo a un grupo motivado de proveedores de servicios de Internet, compañías de alojamiento, vendedores de hardware y otras personas. La participación mereció la pena: como informó el líder del Capítulo Carlos Frago "algunos asistentes estaban interesados en obtener información más detallada sobre las actividades normales de Internet Society y estaban dispuestos a unirse a nuestras exitosas reuniones bimensuales de expertos del Capítulo de España de Internet Society, que retransmitimos en directo desde los ocho sitios oficiales que apoyan al Capítulo."

II. Campañas

Las campañas son útiles y a menudo son una estrategia efectiva para centrar la atención en una causa y su Capítulo. Si se educa sobre los objetivos, iniciativas estratégicas y otras prioridades de Internet Society [ENLACES] relacionados con el desarrollo de tecnología y políticas públicas, podrá encontrar causas que coincidan con los temas que preocupen a los constituyentes de su Capítulo y a la gente que quiere alcanzar, involucrar e influir. Aquí tiene experiencias reales.

El Capítulo de Israel de Internet Society lanzó una campaña para proteger a los menores de contenido dañino en Internet y consiguió que participasen numerosos proveedores de servicios de Internet, proveedores de contenido y otros grupos de interés. El Capítulo de Túnez de Internet Society participó en la campaña. Su primer paso, que inició un grupo de activistas jóvenes que participaron en la Asamblea Juventud CIVICUS de 2008 en Glasgow, Escocia. El Capítulo ofreció recursos de Internet y alojamiento al grupo para ayudarles con sus esfuerzos para demostrar cómo actuar frente a problemas que preocupan a la mayoría de la gente.

III. Educación y entrenamiento

Los Capítulos de Internet Society a menudo están liderados y poblados por expertos en tecnología e individuos que conocen las políticas de Internet, la tecnología, la educación y los temas culturales. Cree oportunidades para ayudar a entrenar y educar a su membresía y su comunidad para que le ayuden con los objetivos de Internet Society y premien al Capítulo con una credibilidad nueva (o renovada). Aquí tiene ejemplos reales.

El Capítulo de Bangalore, India de Internet Society, que creó una sesión de concienciación y entrenamiento sobre Internet, consiguió no solo crear una actividad educativa, sino también una actividad pensada para concienciar (parte de la campaña). Como describió el Capítulo, el evento se diseñó para concienciar sobre los ordenadores e Internet entre los líderes de grupos de autoayuda que apoyan a artesanos dentro y en los alrededores de Bangalore.

El Capítulo de Belgrado, Serbia, de Internet Society ofrece un ejemplo de cómo una actividad puede ser efectiva y divertida a la vez. Ayudaron a organizar un cuestionario TIC con los estudiantes de la escuela anglo-americana de Belgrado, después de haber contactado con la escuela para pedir que los estudiantes y los profesores se involucrasen más en el aprendizaje sobre Internet y su futuro. Los estudiantes dijeron que no solo disfrutaron haciendo el cuestionario sino que querrían participar en actividades similares. La escuela indicó que querria cooperar otras veces con el Capítulo de Belgrado, Serbia, de Internet Society.

IV. Productos de información y comunicación

La producción de productos de información y comunicación: como por ejemplo folletos, libritos o panfletos, ayuda a establecer al Capítulo dentro de la comunidad deseada y crean mecanismos de reconocimiento duradero. Cuando se hace bien, estas herramientas ayudan a crear un marca sobre Internet Society y los Capítulos en la mente de la gente que no está familiarizada con la organización y ayudan a establecer a los Capítulos como expertos y recursos fiables. Aquí tiene experiencias reales.

El Capítulo de Australia de Internet Society, que durante años ha cultivado una reputación en Australia como un recurso creíble y fiable de expertos, conocimiento y autoridad; terminó un “manual de bandas anchas” para el principal cuerpo de consumidores de telecomunicaciones australiano, ACCAN. Este libro explica qué será la red de banda ancha nacional (NBN), qué ofrecerá, también comenta varios de los problemas que podría tener el NBN.

El Capítulo de Argentina de Internet Society combinó entrenamiento con un producto de información cuando creó (con la ayuda del programa de becas de la Internet Society) un manual para que los profesionales de TI y los empleados de proveedores de servicios sin experiencia en IPv6 lo usasen como herramienta de formación. Este manual les enseña a configurar IPv6 en diferentes entornos a través de instrucciones y experimentos detallados. El Capítulo de Italia de Internet Society creó un libreto en italiano para ayudar a sensibilizar a la comunidad local sobre temas legales de la gobernanza de Internet.

Construir sobre pequeños éxitos

Una vez más, no olvide empezar con algo pequeño y seguir con proyectos y actividades más grandes. Un panfleto sencillo podría llevarle a una pequeña reunión, que a su vez podría llevarle a una gran reunión. De manera similar, una pequeña reunión podría inspirar al Capítulo a crear un panfleto que resuma temas pertinentes, lo que podría atraer a patrocinadores que ayudarían a su Capítulo para hacer proyectos algo más grandes y diversos.

Es más importante tener flexibilidad y ser interactivos con los temas y retos relevantes a la comunidad de su Capítulo que convertirse en una gran organización centrada en la gestión del Capítulo. Eventos y proyectos pequeños pueden ayudar a dar energía a los miembros de su Capítulo; y los pequeños éxitos harán que todo el mundo siga interesado e involucrado. **Planifique por adelantado**

Sea la actividad que sea en la que haya pensado, el éxito depende de una buena planificación (“¡Obtiene el resultado que planea!”) El plan debería incluir un número de elementos clave, entre los que se encuentra:

1. El objetivo: en general, el objetivo debería contestar tres preguntas: ¿Qué pasará? ¿Quién se beneficiará? ¿Por qué es importante? Para ser más específico, el objetivo debería definir el resultado deseado con unas métricas significativas, medibles, específicas, que se puedan lograr y que estén restringidas en el tiempo. Estas métricas a su vez impulsarán los requisitos de recursos y la escala de tiempo de producción.
2. Requisitos de recursos: desarrolle una lista de todos los recursos necesarios para completar el proyecto. Entre éstos deberíamos incluir:
 - a. Recursos humanos: voluntarios con conocimiento de contenido relevante (quién sabe qué), habilidades/experiencia (quién sabe cómo) y/o relaciones (quién conoce a quién).
 - b. Recursos financieros: fuentes y usos de los fondos (vaya a la sección del Capítulo sobre "Gestión financiera").
 - c. Proyecto colateral: por ejemplo, instalaciones, documentos, registro, catering, audiovisual, etc., según sea necesario.
 - d. Marketing y comunicaciones colaterales y canales
3. Programa de producción: yendo hacia atrás desde "hecho", haga una lista de los criterios de referencia importantes que le ayudarán a usted y a su equipo a asegurarse de que el proyecto sigue adelante y a tiempo. Esta escala de tiempo debería identificar claramente quién hará qué, cuándo y cómo, además de los recursos que serán necesarios.
4. Programa de comunicaciones de marketing: está bien hacer el trabajo, pero el valor de ese trabajo es a menudo proporcional a lo que otros saben sobre el mismo. Si planifica las cosas por adelantado sabrá qué, cuándo y cómo hacerlas. ¡Decir las palabras correctas en el momento adecuado puede impulsar el valor e impacto general de su esfuerzo de manera exponencial!
5. Celebración: asegúrese de celebrar (y publicitar) su éxito y dar las gracias de manera pública a todos los que ayudaron.
6. Informar: organice una reunión cara a cara o virtual con los organizadores clave del proyecto, mientras aún se acuerde claramente, para revisar los resultados e identificar qué se podría haber mejorado para la próxima vez.

Seguido de una lista de ejemplos categorizados de otros Capítulos...

Volver arriba

Desarrollo de los voluntarios

Los Capítulos de Internet Society aprenden pronto que sin una membresía activa y comprometida, es muy difícil lograr la misión del Capítulo, conseguir credibilidad en la comunidad y crecer. En otras palabras; una cosa es conseguir interesar a 25 personas para que se registren durante la formación del Capítulo; y otra cosa es conseguir que un puñado de esas personas se arremangue y se involucre en actividades específicas del Capítulo. Y sin voluntarios para hacer tareas necesarias para conseguir eventos, campañas y otros tipos de actividades, el Capítulo tendrá dificultades para crecer.

No es necesario que busque muy lejos para encontrar Capítulos que han desarrollado estrategias exitosas para que los miembros, y otras personas, actúen. Por ejemplo, el Capítulo de Hong Kong aprovechó la creciente popularidad del Foro de Gobernanza de Internet (IGF) (y el creciente interés en políticas de Internet y temas de gobernanza) para organizar el primer IGF asiático-pacífico en Hong Kong (un evento increíble; le recomendamos que empiece con proyectos más pequeños si su Capítulo está empezando o no tiene experiencia con eventos grandes). El Capítulo de India Kolkata respondió al problema de piratas que entraban en servidores de interés público y privado a través de redes Wi Fi seguras para crear una campaña para mejorar la concienciación sobre cómo mantener la Wi Fi segura. Y el Capítulo del área de la bahía de San Francisco tocó el tema de Internet Society de confianza e identidades en la reunión regional INET que organizaba.

Cuando se trata de conectar con los miembros, nada es mejor que los eventos cara a cara. El Capítulo de Puerto Rico de Internet Society ha organizado eventos mensuales tanto para los miembros como para el público en general casi todos los meses del año durante los últimos cinco años. Durante estas actividades, el presidente del Capítulo, Eduardo Díaz, saluda personalmente a todos los asistentes. "Primero les explico quién soy y qué es Internet Society", escribió Eduardo por correo electrónico. "Después, les pregunto qué hacen y qué contacto han tenido con Internet. Si no estoy seguro de haber entendido bien, les hago otras preguntas para aclarar la situación. Hago estas preguntas para ver la posible conexión entre asistentes con los mismos intereses. Entonces invito a esa persona a conocer a otra gente que tiene más o menos la misma formación y experiencias. También les pregunto cómo nos han conocido y les invito a hacerse miembros de nuestro Capítulo. Para terminar, según el número de gente, le pregunto a todo el mundo quiénes son y qué hacen. Como resultado de estas interacciones, me he enterado de que hay gente que ha conectado para hacer negocios juntos en el futuro o que en estos momentos colabora de otra manera. Y les veo volver a nuestros eventos. Me siento bien cuando veo que la gente se abre y empiezan a conectar unos con otros."

En todos estos ejemplos, el Capítulo fue capaz de inspirar a sus miembros, lo que facilitó el compromiso de los mismos para con la labor del Capítulo.

Para que su Capítulo sea *activo*, el liderazgo debe tener un plan y debe estar centrado y ser organizado. Eso significa dedicar tiempo a conocer a sus miembros, qué pueden hacer y de cuánto tiempo disponen para las actividades del Capítulo. En la mayoría de reuniones no hay límites en la cantidad de buenas ideas que se discuten. El verdadero reto consiste en saber cuáles de esas ideas merece la pena seguir, en las que se debe involucrar a los miembros y con las que hay que emocionarles para que se ofrezcan voluntarios. El conjunto de herramientas para Capítulos de Internet Society sobre cómo movilizar voluntarios es un buen comienzo. [ENLACE]

Volver arriba

Desarrollo del liderazgo

¿Que cualidades deberían tener los líderes de los Capítulos?

Creemos que un líder efectivo debería tener tres cualidades básicas:

- Una comprensión sólida de la misión, visión, iniciativas estratégicas y principios operativos de Internet Society y la habilidad de comunicar claramente esa comprensión a una gran variedad de constituyentes y audiencias.
- Un estilo de gestión inclusivo y activo que atraiga a otras personas a formar parte del equipo de liderazgo, que valore sus comentarios, que comparta sus responsabilidades y que soporte su compromiso activo en la gestión del Capítulo.
- El compromiso de hacer avanzar nuestra misión y objetivos conjuntos, además de la energía e impulso suficientes para conseguirlo.

¿Que pueden/deben hacer los líderes? Autoridad y responsabilidad

La autoridad y responsabilidad de los líderes del Capítulo debería definirse en los principios operativos del Capítulo. Las clarificaciones deberían detallarse en un documento de principios organizativos del Capítulo y firmarse con el consenso del liderazgo y la membresía del Capítulo. Un extenso proceso de planificación y presupuestos como el de [ENLACE] también describe el alcance de la autoridad y responsabilidad del líder del Capítulo a la hora de implementar los proyectos y la administración del Capítulo.

¿Dónde encontramos a los líderes del Capítulo? Y, ¿cómo deberíamos elegirlos? Selección y contratación

A menudo, las personas que toman la iniciativa de formar un Capítulo ya tienen algunas características de líder. Sin embargo, conforme crece y se desarrolla el Capítulo, casi siempre los líderes comienzan a involucrarse como voluntarios en otras cosas. De hecho, el rol ideal para los líderes de Capítulos “jubilados” es el de participantes en el equipo de desarrollo de liderazgo que monitoriza y guía a los voluntarios actuales. El objetivo de ese equipo sería identificar a voluntarios que demuestran, de manera consistente, tener características de líder. Es importante recordar que un rol de liderazgo no debería ser una simple recompensa por el trabajo duro hecho; sin las cualidades esenciales ya mencionadas, el “trabajador” no podrá comunicar de manera efectiva la visión, atraer ni comprometer a otros en el esfuerzo.

¿Cómo garantizamos que sigan creciendo y que sigan centrados? Guía y enseñanza

A menudo, los líderes con éxito se han beneficiado de uno o más personas con experiencia que les ayudan a desarrollar y aprender la gran variedad de habilidades necesarias para tener éxito en un rol de liderazgo. A pesar de que no es necesario que los Capítulos establezcan programas de guía y enseñanza formales, es importante que los líderes actuales acepten y adopten la guía y la enseñanza como una responsabilidad clave. Solo entonces el Capítulo puede asegurarse un banco de líderes cualificados, un componente crítico para un plan de sucesión efectivo.

¿Cómo garantizamos que los líderes siguen adelante? Planificación de sucesión

Nada puede perjudicar más al éxito de un Capítulo que un liderazgo estancado. Cuando los miembros crean que la oportunidad de ser líder se ha limitado a uno o dos individuos, irán dejando, lentamente, las responsabilidades como voluntarios; con lo que el Capítulo no podrá implementar sus programas actuales o desarrollar programas nuevos que respondan a las necesidades de sus constituyentes.

Por esta razón, y otras más, es crítico que el Capítulo establezca unos límites de plazo que aseguren la rotación en todos los roles de liderazgo clave. Ya sea por elección o designación, un proceso transparente y recurrente de manera regular que mantenga las puertas abiertas a nuevos líderes, ayudará a que los miembros del Capítulo se comprometan y sostendrá un banco de voluntarios importante.

¿Cómo garantizamos la continua participación de antiguos líderes? Jubilación

Cuando buenos líderes lleguen al final de su plazo en el liderazgo, eso no debería significar, necesariamente, que terminen su participación en el Capítulo. Esas personas tienen un buen conocimiento institucional que merece la pena mantener, además de experiencia que podría ser útil en varias áreas. A pesar de que no queremos que su participación continua bloquee el desarrollo y avance de nuevos líderes ni que ponga en duda la autoridad de los líderes actuales; su disposición a servir como asesores y mentores de nuevos líderes podría ser algo de valor incalculable. Este podría ser un rol continuo o específico para un momento determinado, según la capacidad y el deseo de la persona en cuestión.

Volver arriba

Marketing y comunicaciones

La promoción y el marketing son el modo en el que presenta su Capítulo al mundo, incluyendo noticias sobre su formación, sus proyectos y eventos, y su función y posición dentro de la comunidad. Todo aquello que hace para difundir la palabra, desde comunicados de prensa hasta anuncios en listas de correo, o una mención en un sitio de medios sociales, es promoción.

La promoción y el marketing no tienen por qué ser complicados o costosos. Los mejores programas son intencionados, están bien planificados y se siguen a raja tabla. Comience por esbozar un plan para promocionar el lanzamiento del Capítulo. A continuación, realice anuncios regulares para publicitar sus actividades. Y no olvide atraer a personas con experiencia en marketing o promociones, que sean buenos escritores. También recuerde conectar con otras organizaciones/personas con intereses similares para ampliar la participación (y la membresía).

A continuación se muestran algunas sugerencias para difundir sus actos y atraer la atención:

- **Comunicados de prensa.** Identifique cuáles son las agencias de noticias de su región. Pueden ser desde medios de noticias locales hasta publicaciones en línea, blogs o listas de correo que se centren en los temas que mejor representen los objetivos y las metas de su Capítulo. Si en su región hay una o más sociedades técnicas profesionales, infórmeles de su existencia. En lugar de tener la idea de que su Capítulo compite con otras organizaciones, busque formas de presentar a su Capítulo como un posible asociado. Asegúrese de mantener un registro de las organizaciones y publicaciones a las que está enviando correos electrónicos y comience a crear una base de datos de posibles contactos de medios de comunicación.
- **Cree un evento de “Bienvenida”.** Busque una sala o una oficina pequeña e informe a la comunidad de que su Capítulo acogerá un evento/tarde para darse a conocer entre la comunidad. Asegúrese de tener a mano materiales de Internet Society para que la comunidad pueda familiarizarse con nosotros, si aún no lo está. Explique, en pocas palabras, cuál es la labor de su Capítulo y conceda una presentación breve sobre la misión y objetivos de Internet Society. Aborde temas y aspectos clave que resulten de importancia para Internet Society, como por ejemplo los derivados de iniciativas estratégicas. Es importante elegir un tema específico que interese particularmente a su región y a su audiencia. Eso facilitará la tarea de atraer a participantes. No a todas las personas que invita les interesa una simple presentación de una organización y sus actividades.

No se olvide recopilar información de contacto de los asistentes para que pueda desarrollar una lista de correos para futuros eventos. Puede que también quiera enviarles un mensaje de seguimiento después del evento, con un “Gracias por asistir al evento” además de un enlace a la página de registro de Internet Society en <http://www.isoc.org/members/>

Recuerde: los Capítulos tienen acceso a materiales promocionales de Internet Society, como por ejemplo informes anuales y folletos de marketing, que pueden utilizarse para este tipo de eventos. Pídalos en <https://www.isoc.org/isoc/reports/order/index.php>. También hay vídeos sobre Internet Society (http://www.youtube.com/results?search_query=internetsociety.org&aq=f) y en <http://www.isoc.org/tools/blogs/scenarios/>) a los que puede acceder y usar en actividades del Capítulo.

- **Alinee el Capítulo con temas locales.** Mantenga controladas las noticias sobre negocios y tecnología tanto locales como nacionales, y busque oportunidades en cuyo desarrollo pueda “intervenir” su Capítulo. Por ejemplo, si su país está estudiando aspectos legislativos o normativos que pudieran afectar a las comunicaciones a través de Internet, como por ejemplo el spam, la censura o la neutralidad en la red, envíe a los medios de comunicación una nota en la que informe a los medios de comunicación cuál es la postura de la Internet Society respecto a esos temas. Al instaurar su Capítulo como autoridad y con presencia en la comunidad o en el país, atraerá la atención y establecerá a su Capítulo como un recurso de ayuda siempre que surjan problemas.

- **Cree un programa “estandarte”.** De acuerdo con el director de Organismos Regionales de Internet Society, Dawit Bekele, a los Capítulos, en especial a los nuevos, les resulta muy beneficioso crear programas estandarte. Un programa estandarte es cualquier proyecto, actividad o tema que su Capítulo considera como el objetivo más importante. El hecho de tener un programa estandarte permitirá al Capítulo dar forma a su propia identidad. El Capítulo de Marruecos de Internet Society presentó un programa estandarte llamado “Internet ça s’apprend” (Puede aprender Internet), que consistía en dirigirse a comunidades con carencias y prepararlas para el uso de Internet. El Capítulo de Internet Society de Malí organizó talleres de formación para mejorar sus capacidades a la hora de navegar por Internet. El Capítulo de Ghana emite un programa de radio FM una vez a la semana que trata aspectos relacionados con Internet. También imparten un curso sobre habilidades básicas de red destinado a ingenieros de redes en asociación con otros miembros de la comunidad de Internet. Consulte <http://isoc.org/wp/newsletter/?p=1203>.

- **Cree un sitio Web:** El sitio Web del Capítulo dará más credibilidad a la organización además de ofrecer un lugar en el que todo el mundo podrá estar informado de las misiones y objetivos, las actividades, temas del Capítulo, su membresía, enlaces a las redes sociales del Capítulo, etc. ISOC presentará un programa de financiación en 2011 para cubrir el coste de alojamiento web para los Capítulos.

- **Use las redes sociales para estimular el interés.** Los medios sociales se han convertido en una forma popular y muy aceptada de informar a los miembros de actividades y problemas, además de ser una herramienta muy útil para reunir a personas con los mismos intereses. Lea la discusión en torno a los medios sociales más adelante en esta misma sección.

- **Cree un comentario o nota.** A menudo, en las noticias locales hay temas acerca de la tecnología de Internet o sobre temas específicos, como por ejemplo los niños e Internet (navegación segura por Internet), educación, censura/libertad de expresión, neutralidad de la red, gestión de la identidad en línea, robo de identidades, entre otros (no todos tienen que ser específicos de Internet, pueden ser temas en los que Internet forma parte de la solución, como por ejemplo asegurarse de que los niños tengan acceso a material educativo). Un líder de Capítulo, armado con la información que haya recogido a partir del sitio Web de Internet Society y los informes resumen, puede escribir una carta al editor o crear una nota formal en la que comenta algo acerca del tema, explicando la posición de Internet Society en ese tema o los principios que están detrás de nuestro posicionamiento. En el caso de la neutralidad de la red, Internet Society ha adoptado una posición en la interconexión abierta, posición que ha demostrado ser muy valiosa (y visible) entre los creadores de políticas, otros expertos y personas. Escribir una nota o una editorial, atrae atención a su Capítulo y le ayuda a crear credibilidad. Recuerde: la publicidad gratuita vale más que la publicidad pagada.

Volver arriba

Gestión financiera

Sería genial si solo pudiésemos depender de los voluntarios o contribuciones en especies para hacer las cosas, pero siempre hay algún momento en el que hace falta dinero para comprar cosas y/o servicios. El dinero puede ser necesario para un proyecto como parte de los gastos operativos generales de su Capítulo.

Para garantizar que hay disponibles fondos adecuados y que se gestionan de la manera apropiada, considere las siguientes preguntas:

¿Cuánto nos hace falta? Creación de un presupuesto

Algunos Capítulos pueden funcionar sin fondos (dependen de oficinas virtuales y servicios donados, tales como alojamiento web, servicios de correo electrónico, etc.) mientras que otros tienen oficinas “físicas”, empleados a tiempo parcial y otros gastos operativos. Aunque su Capítulo no necesite fondos para los gastos operativos generales, lo más probable es que necesite dinero para los proyectos. Eso significa que tendrá que familiarizarse con la creación de presupuestos.

Aquí tiene algunos consejos para gestionar un presupuesto:

- La estimación de ingresos y gastos tiene que ser realista y, si es posible, basada en el rendimiento histórico.
- Si depende del dinero para los gastos operativos, excepto en circunstancias extraordinarias, su Capítulo debería tener un balance positivo todos los años, que se pone en reserva (idealmente, representa 6 meses de gastos operativos).

¿Dónde lo conseguiremos? Generación de fondos

Los fondos se pueden generar a partir de varias fuentes, incluyendo tasas de membresía, patrocinio, tasas de eventos y becas, por mencionar unos cuantos. Para más información sobre cómo generar fondos, haga clic aquí.

¿Dónde lo guardamos? Servicios Bancarios

Los fondos que genera el Capítulo normalmente se guardan en una cuenta bancaria a nombre del Capítulo (no de una persona). En algunos casos, el Capítulo opera tras la imagen de otro grupo, como una universidad u otra organización sin ánimo de lucro, que puede ofrecer ese tipo de servicios. Sin embargo, como regla general, la persona autorizada para escribir cheques (o pagos electrónicos) no debería ser la misma que firme los cheques o autorice los pagos electrónicos.

¿Cómo lo gastaremos? Gestión del dinero

Debería determinar cuánto se gasta y para qué. Sin embargo, siempre debería haber una validación/autorización independiente para gastos.

¿Cómo lo seguimos e informamos de ello? Contabilidad

- El balance (cuánto debemos/cuánto nos deben)
- Informe de ingresos (cuánto hemos ganado y cuánto hemos gastado)

- Flujo de efectivo (cuánto necesitamos/tenemos para pagar las facturas)

Volver arriba

Administración

Cuando se trata de gestionar su Capítulo, el mejor consejo es “sea minimalista”. Como voluntario cuya primera responsabilidad es su trabajo y su familia, lo último que desea hacer es verse atrapado por las actividades administrativas del Capítulo.

Para evitar verse atrapado por los detalles y el papeleo, cuya mayor parte no contribuirá al funcionamiento de su Capítulo o garantizar que se lleven a cabo los proyectos, pregúntese regularmente: "Si no hago esto, ¿podemos seguir haciendo las cosas importantes?" Si la respuesta es sí, entonces eso debería eliminarse de la lista de cosas por hacer, o al menos se podría posponer.

La administración del Capítulo cubre las funciones operativas generales que ayudan el trabajo del Capítulo. Para la mayoría, significa, para empezar, una oficina virtual.

El resto de políticas administrativas del Capítulo se pueden recopilar contestando a una serie de preguntas.

¿Cómo organizamos...?

- ¿Los informes de los miembros? En general, se procesarán a través del portal de la Internet Society o Asociación de sistemas de Gestión (AMS). Use el sistema que use, Internet Society debe tener un listado actualizado de los miembros de los Capítulos.
 - Decida la persona de su Capítulo que tendrá acceso a la base de datos (siempre es buena idea tener dos personas para este puesto para compartir la carga y actuar como sustituto). Asegúrese de que los nombres de esas personas estén en la lista de “roles” del portal del Capítulo.
 - Cree un sistema para garantizar que la base de datos está actualizada siempre (datos generales del Capítulo, lista de los actuales oficiales del Capítulo; esto es realmente importante, sino, de lo contrario la oficina central de Internet Society no podrá ponerse en contacto con su Capítulo y eventualmente pueden dejar caer algunas de las listas de correos de la Internet Society).
- ¿Funciones de oficinista?
 - Procesamiento de textos
 - Hojas de cálculo
 - Otros
- ¿Promoción del Capítulo?
 - Comunicaciones electrónicas/listas de correos
 - Desarrollo y actualización del sitio Web
 - Comunicados de prensa y alcance general
 - Medios sociales

- Espacios colaborativos en los que el Capítulo puede gestionar proyectos
 - Medios sociales
 - Wikis
 - Otros

- ¿Patrocinio?
 - En pos del patrocinio (para financiación directa, en especias o ambas)
 - Relaciones de patrocinio (alguien tiene que mantenerse en contacto con los patrocinadores para que sigan interesados)

- ¿Admisión general y requisitos legales?
 - Si su Capítulo se crea como una organización sin ánimo de lucro, (cosa que alentamos encarecidamente), papeleo y formularios anuales.
 - Informar a Internet Society (por ejemplo, desde enviar actualizaciones, hasta el boletín informativo mensual o los informes generales).
 - Finanzas (si su Capítulo recoge tasas o dinero de eventos)...
 - Seguro
 - Copias de seguridad de informes y documentos importantes

- ¿Comunicaciones?
 - Teléfono (VOIP, Skype, móvil, etc.)
 - Correo electrónico/mensajes de texto/fax
 - Correo postal
 - Webcast

- ¿Archivado y almacenamiento?
 - ¿Dónde y cómo se guardan las copias y las copias digitales?
 - ¿Cómo se anotan los ficheros?
 - ¿Quién tiene acceso?

Volver arriba