

Confianza en sí misma, Capacidades y Conexiones

Guía para la mujer joven hacia el liderazgo

El Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) es una organización no gubernamental sin fines de lucro, sin afiliación partidaria, que ha apoyado a las instituciones y prácticas democráticas en todas las regiones del mundo desde el año 1983. Desde su fundación, el NDI y sus socios locales han trabajado para establecer y fortalecer organizaciones políticas y civiles, salvaguardar las elecciones y promover la participación ciudadana, la apertura y la rendición de cuentas en el gobierno.

Alrededor del mundo, el NDI ayuda a las mujeres a adquirir las herramientas necesarias para participar de manera exitosa en todos los aspectos del proceso político. Los programas creativos y de amplio alcance del Instituto – tanto en entornos difíciles en los que la democracia recién está comenzando a florecer, como en democracias más establecidas – involucran a las mujeres en las legislaturas, los partidos políticos y la sociedad civil como líderes, activistas y ciudadanas informadas. Estos programas crean un ambiente en el que las mujeres pueden incidir en temas de política, postular a cargos políticos, ser elegidas, gobernar de manera efectiva y participar significativamente en cada faceta de la vida cívica y política.

Copyright © Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI) 2010. Todos los derechos reservados. Algunas partes de este trabajo pueden ser reproducidas y/o traducidas para propósitos no comerciales, siempre que se reconozca al NDI como la fuente de origen del material y se le envíen copias de cualquier traducción del mismo.

2030 M Street, NW
Fifth Floor
Washington, DC 20036
Tel: 202-728-5500
Fax: 202-728-5520
Página web: www.ndi.org

Esta publicación fue posible gracias al apoyo proporcionado por la *Iniciativa de Colaboración con el Medio Oriente (Middle East Partnership Initiative - MEPI)*. Las opiniones expresadas en este documento son las de la autora y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la MEPI.

Índice

Introducción	1
Parte I: Generación de la confianza en sí misma para participar	3
Introducción a la confianza en sí misma	5
Capítulo Uno: Equilibrio personal	6
Capítulo Dos: Manejo del Tiempo	12
Capítulo Tres: Presencia, Voz e Imagen	17
Capítulo Cuatro: Tipos de Liderazgo	22
Capítulo Cinco: Las realidades del liderazgo	26
Parte II: Mejoramiento de las capacidades para liderar	31
Introducción a la capacidad	33
Capítulo Uno: Reconocimiento de sus pasiones	34
Capítulo Dos: Desarrollo de mensajes	39
Capítulo Tres: Planificación del proyecto	42
Capítulo Cuatro: El dinero es importante: Manejo de las finanzas	48
Capítulo Cinco: Recaudación de fondos y relaciones con los donantes	51
Capítulo Seis: Tecnología innovadora	59
Capítulo Siete: Monitoreo y evaluación	66
Parte III: Establecimiento de conexiones para lograr el éxito	71
Introducción a las conexiones	73
Capítulo Uno: Mejoramiento de su visibilidad	74
Capítulo Dos: Establecimiento de redes de contactos y colaboración como fuente de valor	76
Capítulo Tres: Convenza a otros para unirse a su causa	81
Capítulo Cuatro: Oriente y cultive su red de apoyo	83
Avanzando	87
Apéndice Uno: Fuertes de información recomendadas	89
Apéndice Dos: Herramientas y plantillas	94
Reconocimientos	104



Introducción

Sea usted parte de una organización o asociación establecida, una aspirante a política, una persona con la idea de un proyecto o alguien que se esfuerza por alcanzar un equilibrio entre demasiados roles y responsabilidades en su vida, esta guía ha sido diseñada para proporcionarle las herramientas básicas necesarias para comenzar a actuar en su comunidad sobre los temas que más le importan. Esta es una guía para las mujeres jóvenes líderes, escrita por mujeres jóvenes líderes.

Con un enfoque en generar **confianza en sí misma**, mejorar sus **capacidades** y establecer **contactos**, esta guía la ayudará a evaluar dónde se encuentra, a identificar en dónde quiere estar y la ayudará a crear su hoja de ruta personal para desarrollar su potencial de liderazgo.

Algunos aspectos de la participación cívica y política podrían parecer abrumadores, pero de eso se trata esta guía, de llevarla a través de los componentes básicos del liderazgo, la planificación de proyectos, el establecimiento de redes de contactos y otras habilidades que necesitará a lo largo del camino.

Las ideas y estrategias ofrecidas en esta guía se desarrollaron tomando como base las recomendaciones y la experiencia de 25 mujeres jóvenes activistas de Argelia, Egipto, Libia, Marruecos y Túnez, quienes fueron parte de la iniciativa “Jóvenes de hoy, líderes de mañana”, un programa de un año de duración centrado en la participación comunitaria, el establecimiento de redes de contactos y el monitoreo por pares. Sus ideas se combinan con las mejores prácticas y recomendaciones del trabajo del NDI con mujeres líderes alrededor del mundo.

Como mujer joven que quiere marcar la diferencia allí donde más importa, usted es parte de una comunidad global más amplia que se esfuerza por mejorar su mundo con acciones tanto pequeñas como grandes. Sin importar de donde venga, esta guía le puede ofrecer un plan para el cambio que quiere lograr como joven líder – tanto en sí misma como en su comunidad. ¡Ya ha dado el primer paso con sólo leerla!



Parte I:
Generación de
la confianza en
sí misma para
participar



Introducción a la confianza en sí misma

¿Qué es confianza en sí misma? ¿Qué significa la confianza en sí misma para usted?

Si va a ser una líder efectiva, tiene que creer en sí misma. Este tipo de confianza es más que simplemente sentir que usted es una buena persona. Usted tiene que desarrollar confianza en su habilidad de liderar. ¿Qué significa esto? ¿Cómo se hace? Usted desarrolla confianza en sí misma aprendiendo cómo lograr un equilibrio en su vida, cómo manejar su tiempo efectivamente, cómo presentarse a si misma y cómo prepararse para hacerle frente a los desafíos que enfrentará.

Usted podría estarse preguntando por qué la confianza en mi misma y otros temas personales están incluidos en una guía para el liderazgo cívico y político de las mujeres jóvenes. Es debido a una simple verdad: el liderazgo y la abogacía no existen en aislamiento. Incluso si está haciendo un gran trabajo comunitario o político, aún así es una persona que tiene necesidades, deseos, distracciones, compromisos, inseguridades y frustraciones, al igual que cualquier otra persona. En este sentido, la confianza en sí misma la ayuda a sentirse segura de sí misma y a sentir que tiene más control de su vida y su futuro. La confianza en sí misma mejora su sentido personal de poder y la ayuda a enfocar sus talentos, energía y creatividad en organizar y actuar, tanto en su vida personal como en el mundo en general.

Este capítulo se enfoca en la confianza que viene de conocerse a sí misma y todo lo que tiene por ofrecer. Escuchará de otras mujeres jóvenes líderes sobre sus propias experiencias y llevará a cabo ejercicios que la ayudarán a identificar qué significa “tener confianza en mi misma” para usted en el contexto del activismo.

Capítulo Uno:

Equilibrio Personal

“Nuestras vidas son una mezcla de diferentes roles. La mayoría de nosotros hacemos lo mejor que podemos para encontrar lo que quiera que sea el equilibrio correcto para nosotros . . . Para mi, ese equilibrio se da entre la familia, el trabajo y el servicio”.
– **Hillary Rodham Clinton, Secretaria de Estado, Estados Unidos de Norteamérica.**

Una líder – independientemente de su edad – puede ver claramente los cambios que quiere inspirar en su comunidad, en su país y en el mundo. Lo que no siempre es tan claro es el camino personal que tendrá que recorrer para inspirar, informar e involucrar a otros a unirse a su causa. Las mujeres se esfuerzan especialmente para poder desempeñar tantos roles, tanto escogidos como prescritos.

Una mujer puede ser a la vez hermana, amiga, madre, hija, pareja, profesional, activista, educadora y atleta — teniendo que estirarse en tantas direcciones al mismo tiempo, preguntándose, *“¿Cómo puedo lograr un equilibrio entre todas las cosas que se supone debo ser y aún así ser feliz, sentirme plena y estar lo suficientemente motivada para poder tener éxito?”*

Para marcar la diferencia en su comunidad y ser una líder efectiva, se requiere más que un sueño, un plan bien pensado o incluso todo el dinero del mundo. Más que nada, se trata de lograr un *equilibrio* entre el cuidar de su comunidad y cuidar de usted misma. Al crear un equilibrio en su propia vida, usted gana más control y confianza en sí misma.

Perspectivas globales: Las mujeres en todo el mundo enfrentan diferentes tipos de demandas respecto a su tiempo y energía, según sus contextos culturales, sociales y comunitarios. En muchas partes del mundo, el tiempo y el espacio personal no son valores definidos culturalmente. El tiempo y el trabajo que las mujeres están obligadas a dar como madres, hijas, hermanas, primas, esposas y miembros de la comunidad pueden ser extraordinarios. Las obligaciones que rodean a las bodas, funerales, cuidado de los niños y el trabajo doméstico diario pueden variar de país a país. A menudo, es difícil para las mujeres decir, simplemente y sin tener que disculparse: *“No, simplemente hoy, no puedo”*. ¿Qué tipos de obligaciones son únicas para usted en su país?

Es importante estar consciente de que el lugar más difícil de liderar es en su propia vida; sin embargo, es el lugar más significativo y fundamental por el cual comenzar si quiere finalmente liderar a otros. El equilibrio personal se trata de esbozar un plano para su vida diaria, de manera que no vaya a perder su creatividad o autenticidad o terminar abrumada. Se trata de dejar ir cualquier apego idealista a la perfección absoluta y la insatisfacción crónica. Sobre todo, se trata de liderar dondequiera que “atterrice” - en casa, en el trabajo o en una relación – con conciencia, perspectiva y gratitud.

■ **Ejercicio: Lidere en donde aterrice – Viviendo una vida equilibrada**

Con la contribución de mujeres jóvenes de todo el mundo, hemos identificado lo que creemos son las categorías de vida más comunes e importantes para lograr equilibrio como una líder efectiva. Utilice esta lista para reflexionar sobre su propia vida, luego “califíquese” Ud. misma. Siéntase libre de añadir nuevas categorías basadas en su propia situación.

¡El proceso de calificarse en cada una de estas categorías no tiene como objetivo asustarla! Más bien, tiene como fin ayudarla a evaluar ciertas áreas de su vida y entender su contexto (dónde está ahora) de manera que pueda enfocarse en establecer sus metas (dónde quiere estar).

Paso uno: Evalúe su equilibrio actual

Instrucciones: Revise las siguientes categorías de vida y califíquese de acuerdo a cómo se evalúa en cada área en este momento.

Sistema de calificación:

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Categorías:

- **EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN:** ¿Está donde quiere estar en términos de obtener títulos profesionales y continuar su educación superior formal? ¿Hay alguna nueva habilidad para la vida (como aprender un idioma extranjero o nueva tecnología) que quiera aprender? ¿Está buscando oportunidades de hacerlo? ¿Está continuando su educación a lo largo de su vida leyendo y concientizándose sobre los problemas nacionales y mundiales?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **PARTICIPACIÓN COMUNITARIA:** ¿Qué tanto participa en su comunidad? Considerando las oportunidades de participación política y cívica disponibles a usted (como asociaciones vecinales, trabajo voluntario, servicio comunitario o partidos políticos), ¿qué tanto participa? ¿Qué está haciendo para mejorar a su comunidad? ¿Para inspirar a otros?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **ESTABLECIMIENTO DE REDES DE CONTACTOS:** ¿De qué redes es miembro usted? ¿Está contribuyendo activamente al crecimiento y mantenimiento de dichas redes? ¿Está obteniendo lo que desea de sus redes? ¿Existen redes a las que no ha tenido acceso, pero a las que le gustaría tenerlo? ¿Hay alguien a quién le gustaría conocer? ¿Ha intentado conocerlo(a)?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **VISIBILIDAD:** ¿Quién la conoce? ¿Quién conoce o ve y lee sobre el buen trabajo que está haciendo? ¿Qué crédito público se está dando a usted misma por sus logros en el liderazgo – sea a través de una asociación, causa o visibilidad personal? ¿Ha publicado algún artículo impreso o en línea?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **FINANZAS:** ¿Conoce la situación de sus finanzas personales? ¿Cuánto dinero quiere o necesita en comparación al que tiene? ¿Qué tipos de dinero o apoyo son necesarios para que usted alcance sus metas? ¿Sabe a dónde ir a buscar dinero?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **SALUD:** ¿Tiene usted una buena salud? De no ser así, está al tanto de lo que necesitaría para tener un mejor estado de salud? ¿Su estilo de vida está contribuyendo a lograr sus objetivos de salud? ¿Está comiendo de una manera que la haga sentirse sana y contenta? ¿Se está ejercitando de una manera que la haga sentir sana y contenta? ¿Cómo está su salud mental? ¿Su energía?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **PERSONAL:** ¿Está siendo buena consigo misma? ¿Qué la hace feliz? ¿Está haciendo cosas que sean personalmente importantes para usted y que le den alegría y paz – como leer, ver TV o películas, pasar tiempo a solas, ver a sus amistades, comprar, hacer ejercicio, escribir, hacer trabajo voluntario, pintar, conversar en línea, bailar, cocinar o meditar?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **FAMILIA Y RELACIONES:** ¿Está dedicándole tiempo a alimentar sus relaciones (con los miembros de su familia, socios, amigos cercanos y mentores u otros en su vida quienes sean importantes para usted) en base a lo que USTED quiere y no lo que se espera de usted? ¿Hay alguna relación en particular que quisiera reforzar?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **ESPIRITUAL:** Esta categoría es de naturaleza personal y depende de cada persona; la espiritualidad se trata de lo que sea que alimente su espíritu y no tiene que ser una religión. ¿Cómo define usted la espiritualidad – religiosa o de otro tipo – en su vida? ¿Está haciendo las cosas que la hacen sentir espiritualmente satisfecha – orar, ir a un lugar de culto, meditar, practicar yoga, experimentar la naturaleza o tocar música?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

- **AMOR:** Esta categoría no tiene que ver únicamente con el amor romántico. ¿Está usted trabajando en el proceso que se da a lo largo de toda la vida de quererse a sí misma? ¿A otros? ¿Está saliendo y forjando relaciones de una forma que le traiga crecimiento y felicidad? Si está casada, está dedicando tiempo de calidad a su matrimonio? ¿Esta relación la hace sentir feliz y plena? Si es madre, prima o tía, ¿está dedicando tiempo de calidad a sus hijos o sobrinos o sobrinas? ¿Está trabajando para conseguir amistades?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Comentarios: _____

Paso dos: Mire el panorama general

- ¿Qué tan confiada en sí misma está?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

- ¿Qué tan feliz es?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

- ¿Qué tan auténtica y honesta es consigo misma?

1=Deficiente 2=Podría ser mejor 3=Bien 4=Bastante bien 5=¡Súper!

Paso tres: Obtenga su puntaje total

Puntaje: _____ /65 PUNTOS EN TOTAL

Fecha: _____



PARE: PIENSE

No hay un puntaje “perfecto” o “reprobatorio”. Estos son aspectos de su vida que crecerán con usted, cambiarán con el tiempo y el contexto. Piense en cómo se ha calificado a usted misma. ¿En qué obtuvo el puntaje más alto? ¿El más bajo? ¿Por qué? Piense en los pasos que podría dar para alcanzar los puntajes que la podrían satisfacer la próxima vez que haga este ejercicio. Vuelva a esta auto-evaluación cada seis meses o en cualquier momento que se sienta abrumada por todas las cosas que compiten por su atención. Use la herramienta de seguimiento de la evaluación del equilibrio en blanco (Apéndice 2) para ayudarse. Póngale fecha a sus respuestas y haga un seguimiento de su avance a lo largo del tiempo.

Para mayor información sobre el Equilibrio Personal, consulte esta fuente en línea (en inglés):
Building Self-Confidence (Generación de confianza en sí misma):
<http://www.mindtools.com/selfconf.html>

Capítulo Dos:

Manejo del Tiempo

*“Hasta que no se valore a sí misma, no valorará su tiempo. Hasta que no valore su tiempo, no hará nada con este”. – M. Scott Peck, **Psiquiatra y autora, Estados Unidos de Norteamérica.***

El tiempo es un lujo, tanto difícil de encontrar como aparentemente imposible de manejar. Esto es especialmente cierto para las mujeres que, debido a que tienen prioridades que compiten entre sí y múltiples roles, no siempre sienten que su tiempo les pertenece. Esto incluso es más cierto en el caso de mujeres líderes que no solamente están tratando de lograr una vida equilibrada, sino que también están persiguiendo sus objetivos y proyectos para la mejora de la comunidad.

La forma en que maneja su tiempo es lo que finalmente la distinguirá como alguien que puede permitirse a sí misma alcanzar su futuro ideal y éxito como líder de aquellas que no pueden. El manejo del tiempo es más que aprender herramientas y técnicas para delegar, organizar, programar, y priorizar. El manejo del tiempo se trata finalmente de **incrementar su capacidad para cambiar al mundo**. Al igual que con el equilibrio, cuando se trata de manejar su tiempo, tiene que liderarse a usted misma primero para poder liderar a otros más efectivamente.

Paso uno: Seguimiento del manejo del tiempo – Vea como usa realmente su tiempo

Encontrar tiempo es el primer truco para manejarlo. Mire hacia atrás a su evaluación de equilibrio personal. ¿Cuáles son las áreas en las que obtuvo un puntaje menor al que le hubiera gustado? ¿Cómo encontrará el tiempo para cuidar de estas áreas?

1. Piense en su día promedio—¿qué hace primero, después, en medio y al final? ¿Qué hay de su semana? Incluya las actividades diarias, como levantarse, alistarse para ir a trabajar y preparar la cena, además de actividades periódicas como realizar trabajo voluntario, pasar tiempo con amigos, ejercitarse o ver TV. No todas estas actividades son diarias; por ejemplo, usted podría ejercitarse tres veces a la semana o ver su programa de TV favorito un día en particular.

2. Haga una lista de las cosas a las que *dedica su tiempo de manera acumulada* y por cuánto tiempo cada día y, en promedio, por semana. Este ejercicio le dará una idea de las áreas en las que podría necesitar ajustar su equilibrio.

3. Mire sus respuestas y compárelas con las que dio en su evaluación de equilibrio personal. ¿A qué áreas les está dedicando más tiempo del que le gustaría? ¿A qué áreas no les está dedicando suficiente tiempo para lograr el equilibrio o ser realmente productiva? ¿Qué puede hacer para cambiar esto? ¿Qué desea cambiar? Tome notas de sus ideas.

Ejemplo:

Categoría	Promedio de horas por día	Total de horas por semana
Dormir	4	28
Alistarse en la mañana	1.25	8.75
Trabajar	4	28
Tiempo en reuniones	2	14
Facebook™ y/o conversaciones en línea que no involucran establecer una red de contactos profesionales	2	14
Conducir	1	7
Cocinar	0.5	3.5
Ver TV	0.5	3.5
Prepararse para acostarse	0.25	1.75
Educación y aprendizaje	1	7
Participación comunitaria	2	14
Establecimiento de redes de contactos	1	7
Finanzas	0.25	1.75
Salud y ejercicios	0.25	1.75
Tiempo personal	1	7
Familia y relaciones	1	7
Espiritualidad	1	7

Amor	1	7
Otros:	0	0

Paso dos: Tome decisiones inteligentes

La toma de decisiones es un componente clave de las habilidades de manejo del tiempo, particularmente para las mujeres que dominan la realización de tareas múltiples. Tomar decisiones inteligentes en su vida diaria en términos de cómo escoge asignar y manejar su tiempo es una práctica esencial para tomar decisiones inteligentes como líder.

Si, por ejemplo, encuentra que está dedicando demasiado tiempo a reuniones y no suficiente tiempo a trabajar realmente, delegue la tarea de asistir a reuniones a un colega o a alguien que usted supervise. Si está pasando demasiado tiempo frente a la televisión, priorice lo que le beneficia más ver (incluso si es solo ver algo ligero que la relaje) y vea solamente eso. Si quiere hacer más ejercicio, decídase a hacerlo y hágase tiempo reduciendo la cantidad de tiempo que pasa en línea o alistándose en la mañana.

Consejo: Siempre tenga hasta tres cosas por hacer mientras está esperando. Pasamos tanto de nuestro tiempo esperando: a un bus, a que comience una reunión, a que un auto o avión llegue a algún lugar. Evite el sentimiento de ser poco productiva en estas circunstancias teniendo siempre los siguientes a la mano:

- Una revista o libro para leer si siente que no le está dedicando suficiente tiempo a leer.
- Documentos por revisar si en la oficina no tiene suficiente tiempo para dedicarlo a proyectos de más largo plazo.
- Números telefónicos para hacer llamadas importantes que de otra manera le quitarían tiempo en su escritorio.
- Una computadora portátil para trabajar sin conexión a la Internet y preparar todos los correos electrónicos que tiene que enviar antes del final del día.
- Un cuaderno de notas pequeño, que pueda llevar con usted para anotar ¡todas sus brillantes ideas!

Paso tres: Evite dejar las cosas para más tarde

Todos dejamos cosas para más tarde, aquí tenemos muchas razones de por qué lo hacemos:

- Estamos esperando el momento o el estado de ánimo “correcto”.

- Carecemos de un plan u objetivo claro, o simplemente no sabemos por dónde comenzar.
- Lo que estamos tratando de hacer parece demasiado abrumador.
- Necesitamos ayuda, pero tememos pedirla.
- Sentimos que la tarea nos la impuso alguien más y no sentimos el proceso como nuestro.
- Subestimamos cuánto tiempo requerirá una tarea dada.
- Somos perfeccionistas y pensamos que es mejor no hacer nada que hacer algo que no sea perfecto.
- Estamos cansadas o desmotivadas.
- Nos pasamos demasiado tiempo soñando despiertas y preocupándonos por el futuro en lugar de enfocarnos en qué tiene que pasar en el presente.

Soñar despierta es saludable; se trata de crear una historia de mejoría en su propia mente. Es lo que necesita para primero visualizar, y luego hacer realidad un objetivo. Pero también es una forma de dejar para después y distraerse de sus metas reales. A menudo pasamos tanto tiempo pensando sobre las cosas, evitando algo o imaginando situaciones de “lo que podría ser” o “lo que debería ser” que pasamos más tiempo *no* haciendo algo que en realidad *haciéndolo*. Cualquiera sea su meta – sea hacerse más tiempo para usted misma, aprender un nuevo idioma, comenzar una asociación o postular a un cargo público – la clave es tener control de su tiempo. Si se encuentra dejando las cosas para después, lo mejor que puede hacer es revisarse, reevaluar su plan, pedir ayuda si la necesita y ¡poner las manos a la obra!

Paso cuatro: Manejo del estrés y del tiempo conjuntamente

El manejo del estrés y el manejo del tiempo van de la mano. Un buen manejo del tiempo

Listas de cosas por hacer – Por qué nos encantan. Las listas de cosas por hacer son la clave para la eficiencia. Al preparar su lista de cosas por hacer para el día, la semana o el mes, siga estos pasos:

Priorice – Primero, ¿qué cosa es urgente e importante que necesita hacerse de inmediato? Segundo, ¿qué cosa no es urgente pero es importante y necesita de su tiempo y atención? Tercero, ¿qué cosa puede esperar?

Sea realista – ¿Cuántas tareas puede realizar realísticamente en un día sin sacrificar su equilibrio personal o generar estrés?

Delegue – ¿Quién puede liberarla de la carga del tiempo haciendo o ayudando con ciertas tareas?

Actúe de inmediato – ¡Tenga cuidado de no dedicarle demasiado tiempo a hacer una lista y no hacer las cosas que son parte de la misma!

Tache – Nada se siente mejor en lo que se refiere a una lista de cosas por hacer que tachar una tarea terminada. Recompénsese revisando su lista a menudo y sintiéndose satisfecha al ver todo lo que ya ha hecho.

puede reducir el estrés de tener que lograr tanto en tan poco tiempo. De igual manera, un buen manejo del estrés le da más tiempo para hacer las cosas que son más importantes para alcanzar su equilibrio.

Ideas para reducir el estrés relacionado con el tiempo:

- Ajuste sus prioridades (pase de más tiempo en el trabajo a más tiempo personal, o de demasiado tiempo personal a más tiempo enfocado para trabajar).
- Ejercítese regularmente (es un hecho científico que el ejercitarse la hace sentir bien y le da más energía).
- Haga un plan (y una lista de cosas por hacer).
- Pida ayuda.

Paso cinco: ¡Sea amable con usted misma!

Nunca tendrá suficientes horas para hacer todo lo que quiere hacer o para ser la mujer, amiga, pareja hija, prima, tía y madre que quiere ser —y, de paso, cambiar el mundo en su tiempo libre. Incluso con el programa y la lista de cosas por hacer más eficientes, tiene que ser *flexible*. Hay momentos en los que, a pesar de tener las mejores intenciones de hacer las cosas, podría enfermarse, tener que asistir a una reunión de último minuto o tener que priorizar una obligación personal, lo que significa que inevitablemente, algo de su lista de cosas por hacer tendrá que salir. Así que sea amable consigo misma. Cuando quiera que sienta que no ha hecho lo suficiente, o que debería estar haciendo más o se sienta congelada por el temor de avanzar, tómese su tiempo para reconocer y apreciar todo lo que ya hace y lo que ha logrado. Nunca deje de esforzarse por lograr ese equilibrio. Mantenga la fe en su capacidad de lograrlo, eso es verdadera confianza en sí misma.

Para obtener mayor información sobre Manejo del Tiempo, consulte esta fuente en línea (en inglés):

Work/Life Balance Calculator (Calculadora del Equilibrio Trabajo/Vida):
<http://www.cnn.com/2008/LIVING/worklife/06/04/balance.calculator/>

Capítulo Tres:

Presencia, Voz e Imagen

“Mi nombre es Achouak Hannachi. Soy de Túnez y soy periodista en el canal del Magreb llamado Nessma TV. También participo en proyectos comunitarios de concientización sobre la situación de las mujeres en el mundo africano y árabe, y especialmente, las mujeres que viven con VIH. Ahora, con mi puesto en este canal, estoy tratando de mostrar la situación de las mujeres, mostrar su fortaleza y dar buenos ejemplos a las personas haciendo reportajes o invitando a mujeres exitosas en diferentes campos a venir y hablar sobre sus vidas y compartir sus historias.

Mi primera experiencia fue muy divertida; recuerdo la primera vez cuando salí con una cámara para grabar el Festival Internacional de Cine de Túnez y el título era “Femmes je vous aime” (Mujeres, las amo). Súbitamente, me vi rodeada de estrellas de cine de diferentes partes del mundo. Estaba un poco nerviosa pero mi experiencia en el teatro y los consejos para controlar mi voz y presencia me ayudaron muchísimo para desarrollar confianza en mi misma, ¡así que lo hice!

En lo que respecta a mi voz, considerando mi experiencia en el teatro, sé cómo jugar con ella y cambiar el tono dependiendo del propósito y la situación de mi discurso. Ahora, ¡incluso hago el doblaje de muchas estrellas de películas estadounidenses!

*Realmente estoy feliz con lo que he logrado y lo que estoy haciendo. Mis amigos me dicen que me veo diferente cuando tengo un micrófono conmigo; me dicen que me veo más segura de mi misma y poderosa y que no temo preguntar lo que quiera a la persona que tengo enfrente. – **Achouak Hannachi, Periodista de Nessma TV, Túnez, 28 años de edad.***

Las primeras impresiones importan. A una persona solamente le toma unos cuantos segundos evaluarla y formarse una opinión. Como líder, las personas la evaluarán con cada nuevo encuentro. Debido a las percepciones sobre cómo deben comportarse y lucir las mujeres en los entornos personal, profesional y público – las mujeres jóvenes en particular –, estas evaluaciones inevitablemente serán más duras de lo que usted quisiera.

Para bien o para mal, su presencia general es definida tanto por su imagen como por su voz. No, su ropa no define su valor como persona, su fortaleza o independencia, pero puede afectar cómo una persona la juzgará a primera vista. Se podría encasillar a las mujeres jóvenes especialmente, como mujeres que usan demasiado maquillaje, se visten de manera muy sexy o poco profesional o que usan joyas que distraen. De manera similar, se espera que las mujeres jóvenes tengan voces suaves, de tono agudo que no connotan ni seguridad ni convicción. El saber esto puede hacer que conocer a nuevas personas, hablar en público, pasar por una entrevista para un trabajo o hablar con los medios sea aterrador. El truco es tomar el control tanto de su imagen como de su voz y dejar que su confianza en sí misma crezca alrededor de ellas.

Aquí le presentamos 10 consejos para ayudarla a mantener la confianza en que sus primeras impresiones siempre serán sólidas, profesionales y memorables.

**Advertencia: Estos son consejos que funcionarán en cualquier entorno, independientemente de la cultura, clase o edad. Aún así, estos son solamente consejos—recuerde siempre ser usted misma y auténtica con quién es.*

1. Presencia en general

- Imagine qué es lo que la gente verá cuando la vean. Sepa desde antes cuál quiere usted que sea la impresión que se lleven los demás.
- Lleve su confianza en sí misma como si fuera una prenda de vestir; incluso en los días en los que se sienta menos segura, recuerde eso que la hace sentir mejor respecto a sí misma y muéstrelo a través de su voz, rostro y postura.
- Mantenga su energía uniforme y elevada. En los días que sienta que su energía está baja, beba más agua, coma alimentos saludables y concéntrese en menos tareas y personas con el fin de dedicar más de su energía a cada persona o asunto individual.

2. Voz

- Tres características poderosas:
 - Más abajo (*mueva el registro de su voz de su cabeza a su pecho*)
 - Más alto (*proyecte su voz a la parte posterior de la sala*)
 - Más lento (*respire, haga una pausa y añada énfasis donde sea necesario*)
- En ocasiones, cuando las personas están hablando y están nerviosas, sus voces tienden a elevarse a lo largo de sus oraciones, de manera que suena como si estuvieran haciendo una pregunta en lugar de hacer una afirmación:

“¿Estoy realmente feliz de estar aquí hoy? ¿De lo que les quiero hablar es realmente importante?” Cuídese de mantener su voz estable y nivelada.

- ¡Use la variedad vocal! Diferentes tonos de voz, pausas apropiadas y cambios en el ritmo ayudan a mantener la atención de la audiencia.

3. Rostro

- Comuníquese y haga contacto con los ojos – ellos revelan su sinceridad y fortaleza y le dicen a alguien cuán accesible y abordable es usted.
- Si le está hablando a un grupo de personas y está nerviosa como para mirar a alguien a los ojos, trate de identificar a un par de “ojos amigables” para hacer contacto con ellos. Si sigue demasiado nerviosa, escoja unos puntos fijos en la sala (por encima de las cabezas de su audiencia, de manera que no esté mirando al piso) y enfóquese en ellos.
- Use un maquillaje de buen gusto, mínimo y clásico que le acentúe los ojos más que los labios.
- ¡Sonría!

4. Movimiento

- Practique una buena postura (no encorve los hombros).
- Si los gestos con las manos le salen naturalmente cuando habla, úselos apropiadamente.
- Evite poner a las personas nerviosas “bailando” o cambiando el balance de su peso de lado a lado. Al ubicarse, es una buena práctica colocar sus piernas con una separación similar a la de sus hombros.
- Si va a “caminar y hablar,” mantenga un paso lento de manera que no se mueva demasiado rápidamente.

5. Joyería

- Recuerde que “menos es más”—lo que significa que menos accesorios crean mayor impacto.
- Escoja joyería simple que no genere distracciones (es decir, evite aretes colgantes).
- Sea apropiada—si está pidiendo dinero, ¡no se ponga anillos de diamantes!
- Sea consciente de las pulseras o brazaletes que hacen ruido o la tientan a hacer gestos nerviosos cuando habla en público.

6. Colores

- Es preferible usar colores sólidos que demasiados estampados.
- Si su piel es clara, escoja colores más oscuros que contrasten con sus ojos. Si su piel es oscura, escoja colores claros y contrastantes.
- Cuando tenga dudas y sea apropiado, escoja trajes negros o azul oscuro – ¡le quedan bien a todo el mundo!

7. Zapatos

- Haga que la comodidad sea su prioridad.
- ¡Escoja los tacones más altos en la mañana y los más bajos en la noche para evitar el dolor!
- Cambie sus zapatos a menudo.

8. Ropa

- Escoja ropa que sea simple, elegante y profesional (con su propio toque).
- Evite piezas superiores que muestren mucho el escote y las faldas cortas – siempre es atinado vestirse ligeramente más conservadora que su audiencia; lamentablemente las mujeres jóvenes que no lo hacen a menudo son estereotipadas como menos creíbles.
- Una buena regla práctica para decidir “¿debería usar esto?” es: “¡Si tiene dudas, no lo haga!” Si se está sintiendo nerviosa por un traje, simplemente, escoja algo diferente.

9. Cabello/bufanda

- Al igual que con la ropa y joyería, el cabello no debe distraer demasiado ni tener demasiados accesorios.
- Si tiene dudas, lleve el cabello hacia atrás de manera que la gente pueda ver su cara; esto también la hará verse mayor.
- Si usa una bufanda, escoja un color claro o colóquesela de tal forma que le permita a la gente leerle los ojos. Evite jugar con la bufanda o reacomodársela mientras va hablando.

Ejercicio: ¡Hágase una primera impresión de usted misma!

Pídale a una amiga o colega de confianza que la grabe mientras habla. Mire el video y evalúe su presencia, voz e imagen. Primero haga una lista de lo que le gusta de lo que vio. Luego, haga una lista de lo que piensa que puede mejorar. Pídale a su amiga que le ofrezca sus impresiones. Luego, haga lo mismo para su amiga. Este es un ejercicio que empodera y da apoyo del que ambas se beneficiarán y encontrarán mayor confianza en sí mismas.

10. Diálogo

- Mantenga la conversación fluyendo y sea una buena oyente – preste atención cuando las personas le estén hablando y muestre interés por los otros.
- Si no está segura de qué decir, siga haciendo preguntas para mostrar interés y encuentre áreas con las que tenga alguna relación.

Para obtener mayor información sobre la Presencia, Voz e Imagen, consulte esta fuente en línea (en inglés):

Be A Presence In Any Room (Sea una Presencia en Cualquier Sala):

<http://www.potential2success.com/beapresence.html>

Capítulo Cuatro:

Tipos de Liderazgo

“Una verdadera líder tiene la confianza en sí misma como para ser única, la valentía para tomar decisiones difíciles y la compasión para escuchar las necesidades de otros. Ella no se propone ser una líder, pero se convierte en una por la calidad de sus acciones y la integridad de su determinación”. – Anónimo.

¿Qué tipos de líderes existen? ¿Qué tipo de líder quiere ser usted? Los estilos de liderazgo vienen en muchas formas y tamaños. Aquí presentamos algunos diferentes tipos:

1. **“Autocrática”** – Estas líderes toman decisiones unilaterales, sin el consenso o el convencimiento de aquellos a los que están liderando; ellas le dicen a su equipo lo que quieren que se haga y cómo quieren que se haga. Estas líderes son convincentes, pero tienden a salirse con la suya mediante la intimidación y la fuerza.
2. **“Intermitente”** – Estas líderes tienen momentos esporádicos de inspiración y acción, pero a menudo les cuesta mantener su motivación hasta el final para obtener resultados. Son inconsistentes.
3. **“Liderazgo inclusivo”** – Estas líderes quieren darle a cada persona igual capacidad de opinar en la dirección de un proyecto; esto tiene una naturaleza mucho más democrática, pero en ocasiones puede añadir demasiado tiempo a un proyecto antes de que se logren resultados reales. El problema es que no se llega a hacer nada porque esta líder está demasiado ocupada tratando de hacer que todos lleguen a un acuerdo. Las mujeres a menudo caen en la trampa del liderazgo inclusivo tratando de ser “demasiado justas” y terminan avanzado muy poco.
4. **“Sacrificada”** – Estas líderes adoran la frase: “Creo que simplemente lo tendré que hacer yo misma; si nadie va a ayudar, entonces lo haré yo con lo que pueda”. Esta actitud se convierte en una barrera para otros que quieren ayudar y se relaciona con el estilo de liderazgo “fanática del control” listado abajo.

5. **“Líder De Facto”** – Estas son personas que han estado involucradas desde el principio y técnicamente pueden no ser las líderes oficiales de un grupo, pero se le coloca automáticamente en un rol de liderazgo ya que son las que más trabajan; los que están al mando esperan indirectamente que ellas terminen las tareas no terminadas de otra manera. Aunque su autoridad no es directa, estas líderes tienen una habilidad natural para mantener a un equipo unido y lograr que se haga mucho si ellas asumen la responsabilidad.
6. **“Fanática del control”** – Este tipo de líder es un estereotipo demasiado común de las mujeres en un rol de liderazgo. Estas personas confunden el estar a cargo de una lista de cosas por hacer con “liderazgo” – y les cuesta (incluso hasta el punto del resentimiento) cuando viene alguien más y quiere ayudar a tomar algunas cosas de la lista y compartir la carga.
7. **“Popular pero demasiado comprometida”** – Estas líderes son las que han demostrado su liderazgo en algún punto, pero terminan asediadas por diversos grupos que les piden participar en sus juntas, comités, equipos, etc. Son bien intencionadas y les gusta ayudar – cuando de hecho, están presentes. No se debe contar con ellas para el trabajo fueran una reunión y a menudo pierden varias reuniones debido a sus excesivos compromisos.
8. **“Nunca tome una decisión antes de tiempo”** – Este estilo de liderazgo es visto con más frecuencia en las generaciones de mujeres mayores (más de 55 años). Estas líderes hacen de las reuniones el objetivo de su existencia y nombran con rapidez a comités, solicitan investigaciones adicionales, evitan tomar una decisión si la asistencia a la reunión es baja, etc.
9. **“Quien mucho abarca, poco aprieta”** – Estas líderes siempre tienen ideales nobles y grandes objetivos – que lamentablemente son demasiado grandes como para alcanzarlos. Un estilo frecuente en las líderes jóvenes, estas personas comienzan avanzando en la dirección correcta, pero a menudo no tienen los contactos, la experiencia o los recursos correctos para alcanzar gran parte del objetivo. Las reuniones con grandes discusiones no llevan a ningún lado y las personas se apartan del grupo.
10. **Liderazgo verdadero** – El mejor estilo de liderazgo es uno en el que la líder motiva a las personas a hacer el trabajo necesario para cumplir con un objetivo común. Estas líderes ven un problema y dan los pasos para corregirlo. Ellas se sienten cómodas consultándole a otros para obtener sus aportes, pero también pueden tomar decisiones cuando el tiempo o las circunstancias lo requieren. Ellas no se ven frenadas por el ego ni están

obsesionadas por recibir el crédito; más bien, son muy claras en ayudar a las personas a entender cómo trabajar hacia un objetivo común, y ofrecen herramientas, ideas, inspiración y persistencia para lograr hacer las cosas.



PARE: PIENSE

¿Le parece alguno de estos tipos de liderazgo familiar? ¿Ha trabajado con estos tipos de personas antes? ¿Qué tipo de líder cree usted que es? ¿Qué tipo de líder quisiera ser?

Cualidades de una líder efectiva

Ni existe una receta única para el liderazgo verdadero. Sin embargo, hay algunas cualidades que muchos grandes líderes comparten:

Una líder fuerte tiene **integridad**—sus acciones corresponden a lo que dice y cumple sus promesas.

Una líder efectiva puede **crear una visión** y comunicarle claramente esa visión al público para alentar e inspirar el apoyo. Una líder incluso más efectiva puede **mantener la visión** y guiar a otros, incluso cuando las épocas son difíciles.

Una buena líder debe buscar **desarrollar nuevas líderes** ayudando a las personas a encontrar sus propios talentos y capacidades únicas y ayudándolas con su crecimiento. Al fomentar y promover las capacidades de liderazgo de sus pares, sus respectivas fortalezas pueden complementarse una a la otra para fortalecer el alcance y efecto de sus esfuerzos colectivos.

Las líderes deben escuchar—al **alentar el desacuerdo** de otros, usted crea un espacio seguro para un diálogo honesto y permite una retroalimentación constructiva entre su equipo. Evite hacer del desacuerdo una fuente de conflicto personal con los socios y colegas. **Enfóquese en los principios en lugar de las personalidades** durante la discusión y el debate.

Si espera poder liderar a otros, tiene que estar dispuesta a asumir las responsabilidades por los resultados de la acción colectiva. Debe estar dispuesta a **asumir la responsabilidad de la decisión final**—para compartir el éxito con su equipo y aceptar la culpa en caso de resultados insatisfactorios.

Como esta guía demostrará en capítulos posteriores, la planificación es esencial para el éxito. Si bien es cierto que una líder debe **tener un plan**, una buena líder también **debe ser** suficientemente **flexible** para adaptarse o cambiar de acuerdo a las necesidades. Al llevar a cabo las actividades de su plan, recuerde que vivimos en “tiempos cambiantes”. Asegúrese

de estar familiarizada **y de aprovechar todos los recursos**, las herramientas y la tecnología. Evalúe su propio estilo de liderazgo—tome la encuesta de auto-evaluación del liderazgo que está en la parte posterior de esta guía, Apéndice C.

Para obtener mayor información sobre los Tipos de Liderazgo, consulte esta fuente en línea (en inglés):
Leadership Crash Course (Curso Rápido de Liderazgo):
http://www.leadershipcrashcourse.com/cc_seventypes.html

Capítulo Cinco:

Las Realidades Del Liderazgo

“Existen muchas otras cosas a considerar cuando las mujeres deciden postular a un cargo público. La van a ver como una irresponsable, como si fuera a abandonar a su familia una vez que la elijan. La comunidad no ve como algo natural que usted tenga un puesto de liderazgo y luego sea madre. Usted tiene que valerse por sí misma y demostrar que puede proporcionar liderazgo cualitativo. No debe verse desalentada por los fracasos. Es parte del liderazgo. Nadie tiene éxito en todo lo que quiere. Siempre hay un ganador y un perdedor, y cuando pierda, debe agradecerlo porque es parte del juego. Usted solamente tiene que mantenerse en el juego y quizá también pueda ganar la siguiente vez”. – Honorable Cecilia Ogwal, Parlamentaria, Uganda, sobre cómo convenció a su partido político de que podía postular a un cargo público.

Las mujeres líderes exitosas se dedican muchísimo a sus causas y a otras. Esta dedicación es el combustible que necesita para organizar y motivar a otros a inspirar el cambio. Pero, ¿qué pasa cuando los desafíos – personales, profesionales y políticos – se interponen en el cambio que está tratando de inspirar y crean un sentido de impotencia? A estos desafíos y reveses los llamamos las “realidades del liderazgo”.

Las malas noticias: Los reveses son inevitables. En ocasiones usted se sentirá deprimida. Se sentirá abrumada. Sentirá la adversidad. Le dirán “no.” Perderá la confianza en sí misma. Cometerá errores y se verá tentada a darse por vencida. Se sentirá paralizada por la falta de respuesta, apoyo y recursos. Y cuando mire a todas las mujeres que admira y que han sido exitosas, pensará que de alguna manera para ellas fue más fácil.

Las buenas noticias: Toda mujer se siente de esta manera en ocasiones y experimenta las realidades del liderazgo en su propio contexto. Esto significa que usted nunca está sola para hacer frente a los desafíos de su realidad. Al entender cuáles son

estas realidades, usted mejorará su capacidad para sentir el logro en el futuro. Aquí le mostramos cómo:

Paso uno: Esté consciente de las realidades que podría enfrentar

- Problemas familiares
- Tratar de seguir desarrollando su educación
- Fatiga (“agotamiento” mental y físico)
- Financiamiento
- Relaciones (tanto comenzarlas como terminarlas)
- Lidar con la burocracia
- Mudarse
- Cambiar de trabajo
- Crítica
- Duda sobre usted misma
- Reacciones negativas
- Acoso
- _____
- _____
- _____



PARE: PIENSE

¿Qué añadió a la lista como *sus realidades de liderazgo*—en el pasado, para el presente y qué espera en el corto y

largo plazo?

Paso dos: Mantenga la perspectiva

Muy a menudo, las realidades del liderazgo pueden crear un efecto paralizador y una necesidad de “aferrarse” a algo – quizá a su plan original o a un recuerdo de cuando las cosas eran más fáciles, de relaciones pasadas, o de metas profesionales o políticas

Algunos consejos para mantener el impulso del liderazgo al hacer frente a los desafíos:

- Establezca confianza entre pares.
- Sea entusiasta con lo que hace — si no es entusiasta, no podrá inspirar o motivar a otros.
- Siempre, siempre, siempre comparta el crédito; siempre diga que cualquier cosa que haya logrado es gracias a todo el equipo.
- Es importante que las personas que trabajan para usted se sientan apreciadas y que sientan que están haciendo un buen trabajo, así que siempre, dígaselo.
- ¡Sea divertida! Las personas se acercarán a Ud. cuando sea divertida—no tiene que ser seria o dura para hacer que la gente la aprecie o respete.
- No se desaliente; las épocas pueden ser difíciles, pero recuerde tomarse el tiempo para comunicar y escuchar, para ser fuerte y no darse por vencida.
- Siempre póngase metas; la mantendrán enfocada.
- Mantenga su cabeza en alto mientras camina porque mirar hacia abajo denota inferioridad. Usted es una mujer, ¿y qué? No tiene que disculparse por eso. ¡Celebrelo!

quebrantadas. Todos estos apegos le hacen difícil creer en su trabajo y en su capacidad de avanzar. Pero si puede mantener la confianza en sus habilidades, sabrá que lo que produce es lo suficientemente bueno y viable. Usted sabrá que su plan podría tener que ajustarse, o que hay una lección más profunda que todavía está por revelarse a partir de las realidades de su lucha. Mantenga esa perspectiva incluso cuando es difícil encontrarla; cuando no pueda encontrarla, recuerde su primer rol como líder: involucrar e inspirar a otros.

Paso tres: Cultive una red de apoyo personal y profesional

No puede hacerlo todo sola—usted necesita a otras personas. Cuando se vea enfrentada con las realidades del liderazgo, busque a las personas que le darán buen consejo y que no la criticarán. Trate de alejarse de las personas que viven para el drama—no querrá que esas personas la terminen abatiendo. Cuando se sienta deprimida es el momento de saber escoger con quién va a hablar. En ocasiones, este grupo incluirá a su pareja y a veces, no. Piense, “¿quiénes son las personas que estarán ahí para mí cuando más las necesite?”

Aquí, algunas ideas y consejos de mujeres de muchas generaciones de todo el mundo sobre las realidades que enfrentan, así como cómo les hacen frente.

Nunca pierda su actitud o positiva o su dirección; sin ellas quedará congelada en donde esté. Si puede alterar su percepción para ver los desafíos como oportunidades, a la vez que simultáneamente es amable consigo misma y mantiene su confianza en sí misma, tendrá éxito. ¿Por qué? Porque eso es lo que hacen las buenas líderes.

En cuanto a alimentar su confianza:

“Las sociedades no aceptan fácilmente a las personas que destacan. Las personas ponen expectativas adicionales sobre las personas que destacan; esto es especialmente cierto para las mujeres. Recuerde que demasiadas mujeres están condicionadas para darse por vencidas. El luchar contra ese instinto es un compromiso de toda la vida. Las mujeres cuentan con que nosotras lo haremos”.

Estudiante, Marruecos, 22 años de edad.

En cuanto a ser mujer y enfrentar estereotipos:

“En muchas sociedades, las mujeres son etiquetadas con un estereotipo; la idea de una mujer líder es que ella tiene que actuar como un hombre para avanzar. Tenemos que aprovechar la atención que el mundo le está dando a promover los derechos humanos de las mujeres. Ser mujer es algo a celebrar y aprovechar al máximo”.

Consejera juvenil, Libia, 30 años de edad.

En cuanto a evitar el “agotamiento”:

“Es fácil terminar demasiado involucrada hasta el punto en que no puede actuar sobre nada. Es importante replantear lo que esté pensando; usted tiene que ponerse en primer lugar y recordar que si no está concentrando su energía en las personas y actividades que le traen alegría, logro y un sentido de comunidad, no será creativa y no hará nada”. Profesional en negocios y tecnología, Túnez, 29 años de edad.

En cuanto a decir “no” y más bien delegar:

“Usted tiene que aprender a decir ‘no’ para así respetar su propio tiempo; es muy importante aprender a delegar. Algunas de las mejores líderes son las que pueden delegar tareas y hacer el trabajo juntando a otros y dándose a si mismas una pausa para liderar mejor!” Activista de partido político, Egipto, 30 años de edad.

En cuanto a que le digan “no” o que le pidan transigir:

“¿Le dirán alguna vez ‘no’? Sí. Es la forma en que haga frente a esto la que hará toda la diferencia. Aún así, nunca transija con usted misma o con sus valores. Usted tiene que saber quién es y qué batallas escoger, pero también tiene que saber en qué no va a transigir. Saber quién es y qué quiere hacer es esencial. Sepa de antemano qué líneas no cruzará”. Activista por los derechos de las mujeres, Eslovenia, 62 años de edad.

En cuanto a las realidades burocráticas y políticas:

“El verse bloqueada por una administración o una falta de espacio o libertad política puede producir la depresión más aplastante y deseos de darse por vencida. La batalla que tiene que enfrentar simplemente está mucho más allá de su control. El liderazgo en algunas sociedades es difícil. El primer paso es no perder la esperanza. Existen alternativas y muchas cosas que podemos hacer. Para dominar las culturas tenemos que usar lo que ya tenemos. La discriminación positiva y la atención a la reforma y al discurso sobre el empoderamiento de la mujer – explotan esto. Si tenemos un obstáculo, tenemos que cambiar nuestros métodos”. Autora, Libia, 35 años de edad.

Para obtener más información sobre las Realidades del Liderazgo, consulte esta fuente en línea (en árabe):

Advancing Women’s Leadership (Promoción del liderazgo de las mujeres):

http://www.ndi.org/files/2248_guide_womenleadership_arabic_123107.pdf



Parte II:
Mejoramiento
de las
capacidades
para liderar



Introducción a la Capacidad

Tener una gran idea es una cosa, pero convertir esa idea en realidad es otra cosa totalmente diferente. ¡El liderazgo requiere trabajo! Una vez que haya desarrollado la confianza en sí misma para participar, ¿qué viene después? Si bien tener confianza en sí misma es instrumental para su éxito a largo plazo, es necesario que su confianza en sí misma esté apuntalada por capacidades—las habilidades que la ayudarán a manejar los aspectos más prácticos de la planificación y la organización de un proyecto para mejorar la comunidad.

Este capítulo le presenta las habilidades centrales que puede usar para comenzar a poner sus ideas en acción. Usted realizará ejercicios y aprenderá cuáles son los bloques de construcción fundamentales para crear un mensaje, organizar un proyecto, beneficiarse de nueva tecnología y recaudar fondos para apoyar sus esfuerzos. También escuchará de otras mujeres jóvenes líderes sobre sus experiencias adquiriendo y practicando estas habilidades importantes.

Capítulo Uno:

Reconocimiento de Sus Pasiones

“Mi nombre es Wiam y soy de Marruecos. Mi pasión se centra alrededor del trabajo social. Siento que servir a otros es mi misión en la vida. El descubrir y sentir tu pasión es una travesía emocionante, especialmente si una recibe aliento y apoyo. Siempre me ha preocupado la defensa de las buenas causas, la justicia y el hacer que la gente vaya más allá de enfocarse en si misma y piense en el bien común, y lo que le vamos a dejar a las siguientes generaciones.

No puedo sino pensar en nuestro rol, como jóvenes, en la política y la toma de decisiones, ya que los resultados llevarán nuestras vidas ya sea a la prosperidad o a la aflicción en los próximos años. Las mujeres jóvenes que tienen sentimientos fuertes frente a una causa pueden, con pensamientos y actitudes positivas, influenciar todo el proceso de la política y toma de decisiones para reclamar nuestros derechos, practicar nuestros deberes libremente y sin presión, e implementar un cambio positivo alrededor nuestro.

Yo trato de concientizar a los jóvenes sobre todas las posibles contribuciones que pueden hacer para aumentar su visibilidad y mostrar que los jóvenes son una parte importante del proceso de toma de decisiones; que ellos también pueden madurar grandes ideas y que tienen la habilidad de convertirlas en un trabajo serio y tenaz para servir a sus comunidades y hablar y defender el mejoramiento de las situaciones de las personas que viven en circunstancias difíciles en la sociedad.

¡Creo que es momento de que la juventud marroquí hable desde el fondo de su corazón! Los jóvenes han sido casi invisibles durante largo tiempo, como si no tuvieran interés alguno. Su participación en los temas sociales y políticos es crucial ahora, porque en los últimos años, todos hemos sido testigos de cómo la mayoría de los países en desarrollo están dando pasos agigantados y avanzando a la velocidad de la luz. Siento que es mi responsabilidad, como ciudadana de este país, ser tan activa en la práctica como lo soy en mis pensamientos y articular lo que otros

ciudadanos están pensando de manera que todos podamos ser actores, inducidos por el patriotismo y el deseo de vivir una mejor vida.

*Como mujer joven, mi rol también es ilustrar a las mujeres sobre qué tan efectivas pueden ser si creen que tienen demandas que necesitan ser respondidas. Hemos escuchado mucho de los formuladores de políticas — ahora es momento de que nosotras tengamos una voz en los temas que son de nuestra preocupación, para comunicar con seguridad nuestras necesidades y deseos. Esta pasión por la política es contagiosa, y solamente puede llevarle a la gente alegría y eventualmente, bienestar, la alegría de trabajar conjuntamente de manera desinteresada por la mejora de las vidas de todos. – **Wiam Khalifa, Marruecos, 25 años de edad**”.*

¿Qué la impulsa a liderar? Si está leyendo esta guía, ya siente suficiente pasión con respecto a su comunidad como para saber que quiere hacer algo para mejorarla. Usted también tiene la confianza en sí misma como para creer en su potencial de liderazgo para hacerlo. Si es parte de una organización establecida, puede tener una misión específica, como mejorar la educación o el reclutamiento de más miembros para la rama local de su partido político. Incluso si no está operando dentro de este tipo de estructuras formales, aún así puede hacer un esfuerzo por reconocer los problemas comunitarios que más le importan y convertir su pasión por estos temas en una acción significativa.

Paso uno: Evalúe su participación actual

Remítase a su respuesta a la pregunta sobre participación comunitaria en su Hoja de Evaluación del Equilibrio. Piense en cómo respondió a las preguntas sobre la participación comunitaria y reflexionó sobre las oportunidades de participación política y cívica disponibles para usted (como asociaciones vecinales, trabajo voluntario, servicio comunitario o partidos políticos). Piense en los temas sobre los que sabe mucho, los temas sobre los que sabe poco y los temas sobre los que casi no sabe nada, pero sobre los que podría querer aprender más y en los que podría querer involucrarse. Estos temas incluyen:

- Personas que viven con discapacidades
- Política ambiental
- Raza e identidad
- Derechos legales de las mujeres
- Participación y conciencia política
- Salud reproductiva
- Violencia contra la mujer

- Desarrollo económico
- Artes y cultura
- Derechos de los animales
- _____
- _____
- _____

Paso dos: Realice una evaluación de las necesidades de la comunidad

Una vez que haya identificado los temas en los que se quiere enfocar, es importante evaluar exactamente cómo su comunidad – o comunidades específicas – se ve(n) afectada(s) por estos temas. Sea que esté haciendo esto a nombre de su organización o partido, o informalmente de manera individual o con amigos, una evaluación comunitaria no solamente la ayudará a evaluar qué recursos usted ya tiene para ofrecer, sino lo más importante, le permitirá averiguar cuáles son sus fortalezas y qué tiene o no tiene disponible como recursos. Este es el paso fundamental de recopilación de información para el desarrollo de un plan de proyecto.

Para una evaluación efectiva de las necesidades de la comunidad, siga estos pasos:

1. **Identifique a su equipo:** Escoja a las personas correctas para que la ayuden a realizar una evaluación. Estas personas podrían ser un comité en su organización o un grupo de amigos interesados en ayudar a su causa. También debería invitar a personas que conocen sobre el tema y quienes tengan buenos contactos en la comunidad.
2. **Desarrolle las preguntas de su evaluación:** Piense sobre las preguntas que necesita que se respondan. Escríbalas y discútalas con su equipo. Las preguntas deben incluir algunas como:
 - ¿Qué problema está enfrentando la comunidad en particular?
 - ¿Qué servicios le harían frente a dicho problema?
 - ¿Qué políticas?
 - ¿Cuál es la entidad tomadora de decisiones que puede tener un impacto sobre esta?
 - ¿Qué pasos o acciones pueden proporcionar soluciones inmediatas al problema?
 - ¿Qué pasos o acciones pueden cambiar la política que contribuye al problema?

3. **Determine su plan de evaluación:** Con su equipo, decida cómo va a recolectar la información—mediante cuestionarios de puerta a puerta, encuestas enviadas por correo electrónico o en línea, reuniones uno a uno, foros comunitarios o, si los recursos y el contexto lo permiten, grupos focales. *Recuerde que se puede llevar a cabo una evaluación de necesidades de manera informal mediante conversaciones y observaciones. Sin embargo, usar canales formales, como reuniones o foros, es más útil para construir una base de apoyo para actividades futuras.*
4. **Sea flexible:** Esté preparada para que algunas de las preguntas y elementos de su enfoque puedan tener que se cambiadas o adaptadas durante el proceso. Después de reunirse y hablar con los miembros de la comunidad, se conocerán los temas claves y esto podría requerir que se alteren algunas preguntas y se eliminen otras.
5. **Recolecte su información y compártala:** Escriba sus hallazgos y compártalos con su equipo para discutir los siguientes pasos.

Paso tres: Realice una análisis “FODA”

Un análisis “FODA” es una herramienta útil que la ayudará a planificar efectivamente su proyecto y a darle una mirada más profunda a lo que haya evaluado como las necesidades de una comunidad de manera que pueda decidirse por las actividades apropiadas. FODA es la sigla de “Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”.

Fortalezas	Mire sus fortalezas internas	Ej: Yo/mi organización u asociación cuenta con la confianza de la comunidad; o, usted tomó una clase sobre el tema alrededor del cual quiere centrar un proyecto de incidencia, de manera que cuenta con los conocimientos.
Debilidades	Evalúe sus debilidades internas	Ej: No pertenezco a una organización oficial; o, no tengo a ningún voluntario en este momento para que me ayude a distribuir volantes.

Oportunidades	Identifique las oportunidades externas que actuarán en su favor	Ej: Su profesora está casada con un DJ de radio independiente quién podría estar abierto a recibir sugerencias para un programa o permitirle difundir su mensaje al aire; o, el gobierno acaba de anunciar una nueva iniciativa sobre un tema pertinente a su proyecto, de manera que hay conciencia pública sobre la que puede capitalizar.
Amenazas	Identifique las amenazas externas que actuarán en contra de su causa	Ej: La sociedad o el gobierno ven a su causa como un tabú; o, es un periodo electoral y por consiguiente, es difícil conseguir apoyo de los tomadores de decisiones que están enfocados en hacer campaña; o, hay una crisis financiera que evita que las personas donen dinero.

Paso cuatro: Use su análisis FODA para desarrollar un plan de acción

Decida cómo sus fortalezas pueden pesar más que sus debilidades, y analice cómo sus oportunidades pueden pesar más que sus amenazas. Por ejemplo, si su debilidad es una falta de personal, pero su organización tiene buenas relaciones con una serie de miembros de la comunidad, entonces utilice dichas relaciones para reclutar a voluntarios para su proyecto. Pero no nos adelantemos tanto; antes de que pueda incluso comenzar a reclutar a otros, usted tiene que preparar un mensaje convincente que comunique las pasiones que ha identificado a lo largo de su comunidad.

Para obtener más información sobre el Reconocimiento de sus Pasiones, consulte esta fuente en línea (en inglés y árabe):
 Taking IT Global Guide to Action: http://www.tigweb.org/action/guide/Guide_to_Action.pdf

Capítulo Dos:

Desarrollo de mensajes

“Usted necesita el mensaje correcto, entregado a la persona correcta, en el momento correcto, muchas veces, de una variedad de formas”. – Cathy Allen, Consultora Política, Estados Unidos de Norteamérica.

¿Qué quiere comunicarle al mundo? Piense en su audiencia. ¿A quién está planeando convencer? Este capítulo la ayudará a conocer mejor qué quiere decir y cómo puede decirlo para ser lo más convincente. La buena noticia es que usted ya domina la confianza en sí misma y ha aprendido cuál es la mejor manera de presentarse, ¡así que estamos a mitad del camino!

Su mensaje es el ancla para todo lo que está tratando de alcanzar. Este será lo que forme la estructura de las propuestas a potenciales fuentes de financiamiento. Será lo que le diga a las audiencias grandes y pequeñas. Será lo que le comunique a los medios de comunicación, a los voluntarios y a quienes esté tratando de reclutar a su causa. Por consiguiente, el mensaje debe ser conciso, convincente y comprensivo. Su mensaje no debe verse comprometido, pero debe ser adaptable para poder satisfacer los intereses (y los periodos de atención) de diferentes audiencias.

Paso uno: Desarrolle su mensaje

Responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el problema que estoy tratando de resolver?
2. ¿Por qué debería importarle a usted? (Defina “usted” según las diferentes audiencias a las que tendrá que *dirigirse* – donantes, familia, potenciales voluntarios, líderes políticos, medios de comunicación – y siéntase libre de añadir aquí

Ejemplo de mensaje:

*“Todos merecemos una segunda oportunidad”.
“Las madres solteras en Argelia no tienen apoyo ni derechos. Pero todos tenemos el derecho a una segunda oportunidad y un nuevo comienzo. Es por eso que estoy buscando establecer una nueva ONG, “Second Chance (segunda oportunidad)”. Quiero mejorar la situación de las madres solteras en Argelia y ayudarlas a conseguir trabajo y volver a comenzar.” – Amel, Argelia, 26 años de edad.*

hechos sustentatorios o estadísticas que atraerán la atención de su objetivo específico).

3. **¿Qué voy a hacer al respecto?** (Liste no más de 3 enfoques para abordar el problema).
4. **¿Qué necesito de usted?** (Sea breve, pero específica).

Mire sus respuestas. Comience a pensar en palabras que le atribuiría al problema que quiere resolver y la esperanza que puede sentir de llegar a una solución. Encuentre una palabra alrededor de la cual puede construir ese mensaje. Ejemplos: justicia, igualdad, mujeres, paz y cambio.

Paso dos: Estructure su entrega

Como líder, a menudo se encontrará en situaciones en las que tendrá que hablar frente a audiencias para informar, concientizar o solicitar financiamiento. También tendrá que presentar los mismos argumentos en comunicaciones escritas. Inevitablemente tendrá que ajustar su estilo de presentación, o incluso su mensaje, dependiendo de su audiencia o de los requisitos. Incluso así, hay componentes críticos en cualquier comunicación escrita u oral cuando se trata de desarrollar una estrategia efectiva para comunicar un mensaje:

Introducción:

Recuerde siempre presentarse – diga “mi nombre es y mi organización es”. No olvide decirle a las personas de dónde viene. El compartir quién es usted y de dónde viene le da autenticidad y credibilidad a su pasión y a todo lo que está tratando alcanzar. Haga que lo primero que salga de su boca sea lo más enérgico posible con el fin de transmitir esta pasión.

¿Cuál es el problema?

Escoja palabras y expresiones potentes—como “comunidad”, “esperanza” y “orgullo cívico”—que apelen a las emociones y evoquen una respuesta de su audiencia.

¿Qué va a hacer al respecto?

Explique su proyecto en pocas palabras; sea específica y vaya al grano. ¿Cuál es el problema y que hará al respecto?

Ejemplos para respaldar su plan:

Sea sensible con su audiencia, use palabras que ayuden a su audiencia a identificarse con lo que está diciendo, como: “usted es padre, usted es madre, usted sabe cómo es esto”, “probablemente ha estado en esta situación antes”, o “usted sabe cómo se siente pasar por esto”. Use estadísticas, anécdotas y ejemplos de la vida real.

Deje en claro el mensaje y agradezca a su audiencia:

Para cerrar, diga la línea final “en conclusión” y luego vuelva a su mensaje – cuál es el problema y qué hará al respecto. Más aún, indique qué es lo que podrá hacer al respecto con la ayuda de otros. Diga su nombre nuevamente y agradezca a su audiencia.

Paso tres: Practique, practique, practique

Su mensaje solamente será exitoso si lo ha memorizado y lo ha probado con una variedad de audiencias. Practique con amigos, la familia, colegas o extraños en la calle o en una tienda. Acostúmbrese a que las palabras salgan de su boca. Disfrute el proceso de hacer crecer su pasión con estas palabras. Esta es la mejor preparación para oportunidades futuras cuando se le va a poner en el centro del escenario y tendrá que comunicarse con una audiencia o alguien influyente.

Para obtener más información sobre el Desarrollo y Entrega de Mensajes, consulte esta fuente en línea:

Message Strategy, Development and Delivery (Estrategia, Desarrollo y Entrega de Mensajes):
<http://www.wdn.org/sites/default/files/WinstonMessageEnglish.pdf>

Capítulo Tres: Planificación de proyectos

“Nunca improvise; siempre debe tener un plan”. – Kelli Arena, ex-reportera de justicia, Cable News Network (CNN), Estados Unidos de Norteamérica.

Una planificación cuidadosa, estratégica es un paso vital para su proyecto; sea que quiera luchar contra el analfabetismo en su comunidad, reducir la pobreza o hacer incidencia para cambiar una ley, la calidad de su proyecto se basa en que tan bien se haya planeado desde las etapas iniciales. También es necesario contar con un plan sólido para que usted pueda comenzar a desarrollar documentos conceptuales escritos y propuestas para los potenciales financistas. Una manera de planificar efectivamente su proyecto es seguir el enfoque “SMART” (por sus siglas en inglés)—una herramienta simple que puede usar para asegurarse de que sus planes para el proyecto sean:

- **Específicos**
- **Medibles**
- **Alcanzables**
- **Relevantes**
- **Con plazos de tiempo precisos**

Específicos: su plan debe ir directamente al punto, ser preciso y conciso.

Pregúntese: ¿Qué pasos exactamente tendré que dar para lograr mi objetivo? ¿Qué recursos específicos necesitaré? ¿Qué resultados tangibles quiero ver?

Medibles: enmarque su plan de una forma que le permita medir y evaluar su avance y los efectos más amplios de su proyecto.

Pregúntese: ¿Qué criterios concretos me permitirán decir si mi proyecto está siendo exitoso?

Alcanzable: su plan de proyecto debe tener objetivos que sean prácticos y realistas.

Pregúntese: ¿Estoy apuntando muy bajo? ¿Muy alto? ¿Son mis metas para el proyecto realistas y verdaderamente obtenibles? Tengo acceso o sé cómo acceder al tipo de recursos que necesitaré para implementar mi plan de proyecto?

Relevante: su proyecto debe tener pasos relacionados con sus metas globales.

Pregúntese: ¿Los pasos en mi plan contribuyen directamente a las metas de mi proyecto?

Con plazos de tiempo precisos: su plan de proyecto necesita incluir un marco de tiempo que muestre cada fase de su proyecto y detalle las acciones que visualiza en cada paso.

Pregúntese: ¿Cual es el plazo de tiempo en el que quiero desarrollar e implementar este proyecto? ¿Qué es posible lograr en este plazo de tiempo? ¿Qué más estará pasando en este plazo de tiempo que podría traer una visibilidad significativa o tener un impacto en mi causa de alguna otra manera?

Su plan de acción es el mapa de su proyecto. Piénselo, cuandoquiera que solicite fondos, tendrá que mostrar su plan (las personas raramente dan dinero para apoyar un proyecto a menos que sepan qué se va a hacer con los fondos—¡su plan se los mostrará!). Todo lo que haga por su proyecto—solicitar dinero, aumentar la visibilidad o explicar su avance—requerirá un plan de acción “SMART” preparado de antemano.

Recuerde que la planificación “SMART” no siempre tiene que estar relacionada con su causa; este enfoque también puede aplicarse a la planificación de los siguientes dos años de su vida, para fortalecer sus habilidades de liderazgo o desarrollar un estilo de vida más saludable—todas estas iniciativas también se benefician de un plan de acción. Puesto en palabras simples, en la incidencia o en su vida personal, los resultados se logran mejor cuando uno tiene un plan.

Estructura de un plan de proyecto modelo

Un plan de proyecto típico debe incluir lo siguiente:

- **Conceptualización**
- **Implementación**
- **Evaluación**

Paso uno: Conceptualización

Describa su proyecto, responda a las preguntas clave y aborde puntos importantes, como los siguientes:

- **Descripción:** ¿cuál es el problema que su proyecto busca abordar? ¿Por qué a alguien le debería importar o recordar su mensaje?
- **Planificación:** ¿cuáles son sus objetivos concretos? ¿Qué recursos necesita (humanos y monetarios)? ¿Cuál es su presupuesto estimado? ¿Cuál es su plazo de tiempo? ¿Qué tipos de enfoques podrían hacerla cumplir su objetivo? Haga que sus objetivos sean “SMART”; por ejemplo, el lograr la igualdad de género no es un objetivo realista o con un plazo de tiempo preciso, pero implementar una campaña de incidencia de seis meses para mejorar la conciencia sobre la necesidad de la igualdad de género sí lo es.

Paso dos: Implementación

Describa sus actividades, así como su metodología (cómo planea hacer las cosas). Responda a estas preguntas:

- ¿Cuál es su estrategia general para implementar este proyecto?
- ¿Qué tipos de actividades podrían contribuir a lograr sus objetivos?
- ¿Cómo planea implementar estas actividades? ¿Qué pasos individuales serán necesarios?

Planificación del proyecto vs planificación estratégica

¿Qué es planificación estratégica?

Es el proceso de definir sus prioridades para un periodo de tiempo de mediano a largo.

Un plan estratégico es un plan de largo plazo de una organización establecida preparado de manera participativa en el que se involucran diferentes personas (personal y dirección). Se caracteriza por tomar en consideración la misión y la visión de largo plazo de la organización.

¿Cuándo usarla? La planificación estratégica es importante, pero no es algo que necesite hasta ser parte de una organización. Sin embargo, siempre es bueno estar pensando en sus metas más amplias y asegurarse de que las actividades que planifique encajen en su estrategia de largo plazo.

Por ejemplo, evite llevar a cabo un evento, como un concierto a beneficio, sin vincularlo a una estrategia más amplia para alcanzar su meta general. Más bien, piense en cómo el concierto podría ser un trampolín para futuros eventos o cómo podría hacer para reclutar a voluntarios entre los asistentes al concierto.

Paso tres: Evaluación*

Describa sus métodos para monitorear y evaluar su proyecto. Este paso es importante ya que la ayuda a identificar y hacer un seguimiento de su avance. Responda a estas preguntas:

- ¿Cómo monitoreará las actividades de su proyecto?
- ¿Cómo evaluará el avance?
- ¿Qué tipo de informes usará? ¿Cómo recolectará datos y los usará para realizar la evaluación?

**Ver más sobre el monitoreo y evaluación en la Parte II, Capítulo Seis.*

Consejos para un plan de acción exitoso

- **Sea realista en cuanto al tiempo:** Conforme vaya planeando los pasos necesarios para implementar sus actividades, préstele atención al secuenciamiento a la secuencia lógica y al tiempo. ¿Hay cosas que tienen que hacerse antes de una cierta fecha límite? ¿Acciones que tienen que darse antes de que algo más pueda ocurrir? En la planificación, asegúrese de que un paso siga lógicamente al otro. Por ejemplo, no imprima invitaciones para un evento antes de haber conseguido y confirmado la ubicación.
- **¡Anote!** Un plan que no está escrito, no es un plan; es solamente una idea. Aquí tenemos una estructura típica para un esquema de proyecto que podría presentarles a sus fuentes de financiamiento para demostrar su enfoque*:

Descripción del proyecto

- Información básica sobre el lugar, los beneficiarios y el problema al que quiere hacer frente.
- Información sobre su causa y por qué a las personas (específicamente a esta fuente de financiamiento en particular) les debe importar. Use como base su trabajo sobre los mensajes de la Parte II, Capítulo Uno.
- Descripción de lo que ya se ha hecho para resolver el problema para demostrar que aún hay necesidad de hacer esfuerzos continuados.
- Explicación de por qué es necesario su proyecto y cómo es diferente de esfuerzos previos.

Objetivos del proyecto

- Cite su meta global, luego los objetivos específicos y "SMART" que quiera alcanzar, acompañados por los resultados esperados.

Actividades

- Describa cada actividad que organizará para alcanzar sus objetivos y sus métodos para implementar estas actividades.

Plazo:

- Sea específica y explique el tiempo que necesita para cumplir con sus tareas. Piense sobre cualquier factor o evento externo que pudieran coincidir con sus plazos de tiempo y las actividades y tareas que quiere lograr.

Recursos

- Humanos: explique cuántas personas colaborarán en este proyecto y qué espera de cada una de ellas en términos de responsabilidad y requerimientos.
- Material: Haga un listado de cualquier otro recurso necesario para el proyecto (espacio de oficina, acceso a Internet, equipos informáticos, etc...).

Presupuesto

- Proporcione un presupuesto detallado del proyecto que describa sus costos y necesidades financieras de largo plazo.
- Cree un plan de cómo pretende financiar su proyecto, en el que incluya una lista de potenciales fuentes de financiamiento que haya identificado.

*Observe que las fuentes de financiamiento tienen diferentes requerimientos con respecto a cómo quieren que se vea la propuesta (por ejemplo: un número específico de páginas o secciones particulares, como capacidad institucional o monitoreo y evaluación). Esta plantilla no ha sido diseñada para ajustarse a una fuente de financiamiento en particular, sino más bien para proporcionarle un esquema simple a fin de ayudarla a desarrollar sus ideas y más adelante adaptarla a la audiencia pertinente.

Para obtener más información sobre la Planificación de Proyectos, consulte esta fuente en línea (inglés):
Overview of Planning (Reseña de la Planificación):
<http://www.civicus.org/new/media/Overview%20of%20Planning.pdf>

Capítulo Cuatro:

El dinero importa

“Muchas personas no cuidan su dinero hasta que está a punto de acabarse, y otros simplemente hacen lo mismo con su tiempo”. – Johann Wolfgang von Goethe, autor teatral, poeta, novelista y dramaturgo, Alemania.

Existen varias razones por las que debe saber cómo desarrollar un presupuesto. Si quiere apelar a las fuentes de financiamiento, necesita saber cuánto dinero solicitar. Si está planificando actividades, necesita saber cuánto costarán. No tiene que ser contadora ni tener mucha experiencia con los presupuestos, esta es una habilidad que todos pueden aprender.

Un buen presupuesto es uno que indica claramente qué trabajo planea hacer y exactamente cuánto costará cada uno de los pasos en el camino.

¿No está segura de por dónde empezar? Mire su plan de proyecto. Haga una lista de los gastos esperados para cada actividad. Por ejemplo, si estuviera planificando un taller, podría incluir los costos de un local profesional, el reembolso de los gastos de viaje de un orador invitado, alquiler de un proyector y pantalla para mostrar una presentación, el costo de llamar e invitar a todos los participantes y otras cosas similares.

Recuerde incluir en su presupuesto dinero para:

Comunicaciones

- Llamadas telefónicas
- Tarifas por servicio de Internet
- Servicios postales / de mensajería

Alquiler o compra de equipos

- Alquiler de equipos audio/visuales
- Equipo de traducción o servicios de traducción
- Alquiler de vehículos

Suministros

- Impresión y fotocopiado

- Suministros de oficina (lapiceros, libretas de notas, etc.)

Costos de la actividad:

- Refrescos o comida para las reuniones y actividades.

Transporte

- Pasajes de bus o tren, si usted o alguien de su proyecto tiene que viajar
- Estadía en hotel

Otros:

- _____
- _____

Si usted es responsable de una organización, también incluirá costos más amplios, como los salarios del personal o tarifas de alquiler de oficinas.

Una vez que haga una lista de gastos esperados, el siguiente paso es determinar cuánto cuesta cada artículo. Por ejemplo, puede crear una hoja de cálculo que se verá así:

Plazo del proyecto: 1 de enero – 30 de setiembre (9 meses)				
Partida	Unidad	Costo Unitario	Total de Unidades	Costo Total
<u>Comunicaciones</u>				
Llamadas telefónicas	Tarjeta telefónica	\$15	18	\$270
Tarifas de servicio de Internet	Tarifa mensual	\$35	9	\$315
Servicios postales / de mensajería	Costo mensual promedio	\$10	9	\$90
<u>Equipos</u>				
Alquiler de equipo audio / visual	1 proyector	\$50	1	\$50
<u>Suministros</u>				
Impresión y fotocopiado	Costo mensual promedio	\$20	9	\$180
Suministros de oficina (lapiceros, libretas de notas, etc.)	Costo mensual promedio	\$20	9	\$180
<u>Costos de actividad</u>				
Refrescos o comida para las reuniones y actividades	Costo por evento	\$45	5	\$225
<u>Transporte</u>				
Boletos de bus o tren	Boleto/viaje	\$35	3	\$105
Estadía en hotel	Noche	\$80	4	\$320

Usted tendrá que poner algunos estimados para evaluar los costos, pero debe tratar de incluir tantos costos como sea posible. ¿Cómo se hace esto? ¡Investigue! Mire los gastos previos en estos tipos de artículos, llame a las tiendas y pregunte cuánto cobran por estos productos, busque en línea cuáles son los precios promedio. Uno de los aspectos más importantes de hacer un presupuesto es ser realista—no querrá solicitar demasiado o muy poco dinero.

Conforme vaya implementando su proyecto, asegúrese de aplicar un criterio financiero sólido y de mantener registros claros. La clave para ser fiable, tanto como receptora de fondos y como líder comunitaria, es la *rendición de cuentas y la transparencia*. Elaborar un presupuesto realista y ceñirse a una gestión y toma de decisiones transparentes en lo que se refiere a gastar el dinero generará credibilidad en las personas a las que está ayudando y le da apalancamiento contra cualquiera o cualquier grupo opuesto a sus esfuerzos. En términos simples, la responsabilidad financiera es una de las formas más claras para ejemplificar el compromiso con su causa.

Entonces, sea responsable al nivel más básico cuando se trata de hacer un seguimiento de sus gastos. Tome un cuaderno de notas y conviértalo en su “registro bancario”. Añada una hoja de cálculo en la parte de adelante que pueda usar como un “registro de gastos”. Podría verse así:

Gasto	Fecha	Destinatario	Monto
Taxi a unas oficinas del gobierno para una reunión	5 enero	Compañía nacional de taxis	\$15
2 cuadernos de notas nuevos	7 enero	Productos de oficina Star	\$10
Tarjeta telefónica	8 enero	Productos de oficina Star	\$20

Cada vez que gaste dinero en algo, pida un recibo. Luego, pegue el recibo dentro de su cuaderno. En los casos en los que un proveedor no emite recibos, simplemente escriba en un pedazo de papel que le ha pagado a alguien cierto monto. Haga a estas personas firmar el papel acusando haber recibido el dinero de usted. Esta práctica la ayudará a mantenerse organizada, enfocada y segura sabiendo exactamente cuánto dinero ha gastado y cuánto necesita.

Para obtener más información sobre el Dinero Importa, consulte estas fuentes en línea (inglés):
 Budgeting, part 1 (Elaboración de presupuestos, parte 1):
<http://www.civicus.org/new/media/Budgeting.pdf>
 Budgeting, part 2 (Elaboración de presupuestos, parte 2):
<http://www.civicus.org/new/media/Budgeting%20BEST%20PRACTICE.pdf>
 Developing a Financial Strategy (Desarrollo de una Estrategia Financiera):
<http://www.civicus.org/new/media/Developing%20a%20Financing%20Strategy.pdf>

Capítulo Cinco:

Recaudación de fondos y relaciones con los donantes

“Mi nombre es Naglaa y soy de Egipto. Soy directora ejecutiva de la Asociación de Derechos Humanos para el Desarrollo Comunitario en Assuit. Con el apoyo de mi organización, presenté una propuesta para la recaudación de fondos en 2008 a una organización que estaba dispuesta a apoyar a proyectos que trabajaban por la libertad de expresión, el acceso a la información, los derechos de las mujeres, el estado de derecho, la gobernabilidad local y las reformas educativas en el Medio Oriente. Mi proyecto buscaba mejorar el desempeño de los consejos locales respecto a la transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones en la gobernación de Assuit. Presenté mi propuesta detallada, misma que elaboré con la ayuda de mentores y consultas con expertos. Después del periodo de revisión, recibimos un correo electrónico notificándonos que no se había aceptado nuestra propuesta.

Esto no me desalentó. Mientras seguí trabajando en diferentes proyectos, no dejé de lado mi proyecto de Apoyo a la Gobernabilidad Local en la Gobernanza de Assuit. Cuando viajé al extranjero para asistir a una conferencia, tuve la oportunidad de conocer y contactarme con la persona responsable del financiamiento. Solicité una reunión y simplemente le pregunté por qué mi organización no obtuvo el financiamiento. Él me explicó lo que pensaba que le había faltado a la propuesta y me dio una segunda posibilidad de explicar cada detalle de mi proyecto y mi presupuesto.

Lo que aprendí y lo que quiero que usted aprenda a partir de esta experiencia es que una no debe sentirse desmoralizada cuando enfrenta un rechazo y siempre debe buscar otras herramientas para llegar al éxito. Como dije, la propuesta era muy buena, pero el contactarme y establecer una contacto cara a cara con el donante

hizo que el proyecto alcanzara un nivel totalmente nuevo. Recibimos exitosamente la donación y confiamos en nuestra habilidad para convencer a donantes futuros”. – Naglaa El Dawy, Directora Ejecutiva de la Asociación de Derechos Humanos para el Desarrollo Comunitario en Assuit, Egipto, 33 años de edad.

Recaudar dinero requiere esfuerzo y preparación; ¡pero también puede ser una experiencia divertida y desafiante! Recaudar dinero para apoyar su causa podría parecer difícil de hacer, pero realmente no hay una fórmula mágica. Básicamente se trata de la preparación y cuánto trabajo le dedique. Trate de no dejar que el término “recaudación de fondos” le cause pánico; no es tan difícil como parece.

El elemento más importante a tener en mente es que usted puede hacerlo. Tiene que ser entusiasta y comprometida para poder tener éxito. Crea en sí misma y en sus capacidades y prepare su plan de proyecto efectivamente de manera que sepa qué pasos se necesitarán para realizarlo.

Recaudación de fondos 101: ¿Por dónde comienzo?

Paso uno: Conozca su proyecto

Usted necesita mostrarle a su donante potencial por qué su proyecto es importante y por qué debería estar interesado en él. ¿De qué forma está involucrado en el problema? Aquí es donde usted puede aplicar algo de lo que aprendió en el capítulo sobre el desarrollo del mensaje (recuerde lo que aprendió sobre los mensajes en el Capítulo Uno).

Piense en ejemplos tangibles para compartir con su fuente prospectiva de financiamiento con el fin de suscitar su interés. Por ejemplo, si su proyecto se trata de proporcionar educación a niñas rurales, proporcione datos sobre la proporción de la población afectada por el problema. Si su proyecto se trata de alentar a los jóvenes a participar en la política, muestre estadísticas de la baja participación de los jóvenes en la votación de la elección más reciente. Vincule los datos a su argumento de que involucrar a los jóvenes en la política fomentará aspectos de la política pública, como el empleo o la calidad de la educación—problemas de preocupación no solamente para usted sino para todo el país.

Para ganarse el interés de su potencial donante, explíquele de la manera más clara posible cómo se gastará el dinero. Tenga un plan con descripciones de las diferentes tareas y necesidades para que su donante esté al tanto de a dónde irá su dinero. Esto también le mostrará a su fuente de financiamiento que usted ha pensado muy bien cómo ser costo-efectiva con su planificación.

Paso dos: Identifique a donantes potenciales

Comience con un ejercicio simple y fácil—en su computadora o en un pedazo de papel, liste los nombres de personas que usted cree podrían ser potenciales donantes. Usted aprenderá sobre el establecimiento de redes de contactos en la Parte III, pero recuerde que la recaudación de fondos está directamente relacionada con el establecimiento de redes de contactos: Cuando solicita sugerencias o apoyo de las personas que conoce, está usando su red para apoyar su causa. Para hacer el listado de donantes potenciales más fácil, piense a quién ya conoce y tiene en su red mientras mantiene en mente a los **cuatro tipos de donantes**: individuos, fundaciones, grandes corporaciones, pequeñas empresas y donaciones ofrecidas por organizaciones o gobiernos.

Donantes	Ventajas	Desventajas
Individuos: personas que tienen dinero y que le han dado dinero a proyectos en el pasado (amigos, negocios, familia, filántropos, etc.)	<ul style="list-style-type: none">· Fuente más grande de donación.· Fuente continua que puede forjar a través de relaciones y contactos personales.· Una vez que dona, esta persona también puede ser una defensora de su causa.· Los individuos también pueden donar su tiempo como voluntarios, ayudándola a aumentar su número de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">· Usted no recibirá todo el dinero que necesita de una persona.· Difícil de generar a menos que pueda participar en eventos que le den la oportunidad de conocer a mucha gente de una sola vez.· Riesgoso para las inexperimentadas, ya que se requiere mucho carisma y tiene que poner en práctica todo lo que haya aprendido sobre su imagen, voz y su presencia.

<p>Fundaciones: fundaciones familiares, religiosas, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Pueden ser fuentes de grandes sumas de dinero. · Usualmente cuentan con personal accesible, profesional que quiere dar dinero, porque su misión es la filantropía. · Muchas fundaciones tienen lineamientos claros, procesos establecidos para las propuestas y solicitudes de fondos. · Lo más probable es que investiguen su solicitud y decidan si van a hacer una buena inversión en su organización/proyecto. · Puede financiar los gastos operativos continuos. 	<ul style="list-style-type: none"> · A veces solamente proporcionan los fondos para el inicio de actividades. · Proceso largo para postular y recibir fondos. · Más difícil de acceder a través de la influencia personal. · Puede requerir una conexión muy específica con la fundación (es decir, religión, nacionalidad, enfoque en temas específicos). · Podría no estar interesada en el financiamiento si usted no es local o no es ya parte de la comunidad.
<p>Grandes corporaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Pueden ser fuente de grandes sumas de dinero. · Pueden dar montos pequeños de dinero de manera continua, o pueden ser capaces de financiar un aspecto específico de su proyecto o proporcionar contribuciones en especies (es decir, computadoras nuevas, teléfonos, etc.). · A menudo cuentan con personal accesible, profesional. · Fuente de marketing relacionado con la causa (por ejemplo, una compañía de autos podría estar interesada en financiar proyectos ambientales). 	<ul style="list-style-type: none"> · Grandes sumas de dinero que no son necesariamente constante o continuas. · Difícil de sortear al personal y la burocracia de los procesos de solicitud. · Tiene que cumplir con ciertos criterios de elegibilidad. · No es probable que contribuyan si no tiene una sede local o no tiene una base de consumo público en la comunidad.

<p>Pequeñas empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Enfoque muy informal. · El dinero puede darse continuamente, se recolecta en montos pequeños pero continuos o pueden contribuir con contribuciones en especies. · Se pueden usar los contactos personales. · Centrarse en vecindarios la ayudará a aumentar la visibilidad y posiblemente atraerá a donantes individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> · Pueden ser solamente pequeños montos de dinero. · El interés de estos donantes es limitado. · Los contactos personales son claves, o la empresa podría no ver el valor de apoyarla.
<p>Subvenciones: ofrecidas por organizaciones o gobiernos</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Existe la posibilidad de obtener diferentes tipos de subvenciones y grandes sumas de dinero. · El proceso para solicitar fondos es claro y determinado. · Puede encontrar siempre la subvención que mejor se adapte a su proyecto/causa. · Puede ser la fuente de financiamiento continuo. 	<ul style="list-style-type: none"> · Si tienen como meta a los ministerios u organismos del gobierno, podría ser necesaria la influencia política. · Procesos de solicitud y mantenimiento de registros tediosos. · Podría tener que esperar un periodo largo para obtener una respuesta a su propuesta. · No todas las subvenciones cubren los costos administrativos y salarios. · Podría tener que devolver el dinero no gastado.

Paso tres: Dirija su mensaje

Piense a dónde estará dirigiendo sus esfuerzos. Vuelva a su mensaje – ¿cuál es el problema, qué va a hacer al respecto y por qué le debería interesar a otros? La pregunta “por qué le debe interesar a otros” es clave para crear un “atractivo estratégico” y personalizar su mensaje en base a qué donante se esté dirigiendo (ver más bajo abajo el Paso Cinco).

Paso cuatro: Desarrolle su estrategia de abordaje

Existen diversas maneras de proceder en la recaudación de fondos dependiendo de las preferencias del donante potencial. Algunos favorecen las consultas por correo

electrónico, otros tienen una solicitud establecida que todos los solicitantes de fondos deben usar y otros pueden requerir una propuesta y presupuesto detallados. Independientemente del proceso, en algún punto, usted tendrá que sentarse cara a cara (o al menos papel a cara) con su donante y tendrá la oportunidad de contarle su historia.

Si tiene que escribir una carta o un correo electrónico primero, asegúrese de que su carta sea:

- *Concisa*—¡no haga una carta de diez páginas cuando dos párrafos es suficiente!
- *Atractiva*—¿qué cautivará la atención de su lector?
- *Comunicativa*—básele en su propio entusiasmo y emoción.
- *Tan personalizada como sea posible*—su donante necesita recordar su causa y recordar algo que sea único de usted / su organización.
- *Apropiada*—el tono no debe ser demasiado formal ni familiar; sea amigable, pero profesional y entregue su mensaje con respeto y empatía.
- *Informativa*—¿de qué se trata su proyecto, por qué importa y por qué lo deben apoyar? ¿Qué podrá hacer al recibir su ayuda?

Una vez que consiga una reunión, asegúrese de que su presentación oral incluya lo siguiente:

- *Presentación efectiva*—¿quién es usted? Cuente su historia personal y por qué decidió actuar sobre su causa.
- *Mensaje*—¿por qué le debería importar, preocupar a su donante potencial, y por qué la debería apoyar?
- *Necesidad*—¿por qué necesita el dinero y cómo lo usará; su donante necesita saber a dónde irá cada centavo (recursos humanos, equipos, talleres, materiales, etc.)
- *Especificidad*—solicite la cantidad exacta de dinero que necesita, ¡sea específica! No reduzca el presupuesto para hacer su propuesta más atractiva—¡sea consciente en cuanto al costo, pero realista!
- *Cierre*—concluya y cierre el trato con: “Podría recoger el cheque esta semana?” o “¿Cuándo puedo venir a recoger el cheque?”
- *Flexibilidad*—¡sea inteligente! Si su donante objetivo se muestra renuente a dar dinero, solicite otros tipos de donaciones como materiales, equipos o productos que la ayudarán en su causa.
- *Preparación*—recuerde, a veces su donante potencial podría requerir una propuesta muy elaborada antes de ofrecerle una entrevista.

Paso cinco: Involúcrese con los donante y maneje las relaciones

¡Es maravilloso tener el financiamiento! También es muy importante asegurarse de mantener una relación profesional sólida con cualquier organización o fundación que apoye su proyecto. Una buena relación con su fuente de financiamiento puede beneficiarla de muchas maneras:

- La fuente de financiamiento puede continuar apoyando su trabajo después de las fechas del proyecto inicial.
- La fuente de financiamiento puede ponerla en contacto con otras posibles fuentes de financiamiento futuro.
- Mediante su relación con la fuente de financiamiento, usted continuará desarrollando su capacidad organizacional para buscar, adquirir y manejar fondos.

Hemos hablado bastante respecto a qué es lo que quiere de los donantes potenciales. Pero pregúntese a usted misma: ¿qué es lo que el donante va a querer de usted? Es importante al inicio del proyecto tener un diálogo honesto con su fuente de financiamiento para asegurarse de que cada uno entienda y pueda proporcionar lo que el otro está buscando. Algunos donantes exigen informes oficiales sobre las actividades y el gasto, mientras que otros podrían querer visitar sus eventos y ver su proyecto en acción. Otros ejemplos incluyen:

- *Prueba de que su financiamiento está creando un impacto* – puede mostrar esto a través de la presentación formal de informes o enviando correos electrónicos de actualización y fotos después de eventos claves.
- *Capacidad de respuesta* – si su donante está tratando de ponerse en contacto con usted, asegúrese de devolverle la llamada o correo electrónico a la brevedad posible. ¡Evite que ellos piensen que usted es desorganizada, floja, o peor aún, evite ignorarlos mientras va gastando su dinero!
- *Rendición de cuentas* – proporcione informes financieros regulares y exactos y actualizaciones que coincidan con los informes programáticos, de actividades o los informes basados en resultados.
- *Sostenibilidad* – muestre a su donante que el trabajo que está haciendo (y lo más importante, la inversión de su dinero) está contribuyendo a generar efectos de largo plazo en la comunidad o el grupo objetivo.
- *Reconocimiento* – su donante la está ayudando a crear un cambio positivo.

¡Agradézcale! Envíele copias de cualquier “entregable”, como volantes, coberturas en las noticias de una actividad o vídeo. Busque formas de involucrarlo (si está interesado), como invitarlos a las actividades, darles un recorrido por su oficina o bien, ofrecerles ser uno de los oradores en un evento. Aproveche las fiestas navideñas y de año nuevo para enviar sus saludos personales, actualizaciones o notas de agradecimiento. En el siguiente capítulo aprenderá un poco más sobre formas de comunicarse y mantenerse en contacto con el donante.

Para obtener más información sobre la Recaudación de Fondos y el Manejo de las Relaciones con los Donantes, consulte esta fuente en línea (en inglés):

Fundraising for Change: A Practical Guide for Women’s Rights Organizations (Recaudación de Fondos para Generar Cambios: Una Guía Práctica para las Organizaciones de Derechos de las Mujeres)

<http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/Handbook2007.pdf>

Capítulo Seis:

Uso de herramientas en Línea y tecnología innovadora para apoyar los esfuerzos fuera de línea

“Mi nombre es Nidhal Chemengui y soy el Punto Focal en Túnez de la red internacional Y-PEER (sigla en inglés de la red de jóvenes por la educación). Soy activista y doy capacitaciones en la Asociación Tunecina para la Lucha contra las Infecciones Transmitidas Sexualmente (ITS) y el VIH. Además, soy miembro de la oficina ejecutiva de la ONG. También apoyo la lucha contra el cáncer de mama. Soy estudiante de sicología y periodista en una estación de radio local.

En la red Y-PEER, la forma en que se comunican los miembros entre sí tanto nacional como internacionalmente es la “Lista de Correos”. Esto nos permite mantenernos informadas sobre los temas relacionados con el VIH a nivel internacional y también mantenernos informadas sobre las recientes actividades y capacitación de los miembros de la red Y-PEER.

También tenemos boletines informativos nacionales e internacionales en los que se publican actividades seleccionadas de algunos países que tienen más impacto en la sociedad. En mi red, también usamos una página web que tiene dos versiones internacionales en inglés y árabe como herramienta de comunicación e interfaz. La red tiene grupos en casi todas las redes sociales como Facebook™ y Twitter™. En ocasiones, dependiendo de la necesidad, los miembros hacen video-conferencias para reunirse y hablar.

*Recientemente nos asociamos con MTV para educar a los jóvenes en nuevas tecnologías y su uso en nuestras redes nacionales”.– **Nidhal Chemengui, Punto***

Focal Tunecina para Y-PEER, Túnez, 24 años de edad.

En el mundo de hoy de comunicaciones aceleradas en donde todo funciona mediante la tecnología, usted tiene que apoyarse en más de una estrategia para promover su causa. La visibilidad—como aprenderá en la Parte III, Capítulo Tres—es importante para usted, para su causa y su organización, y el hacerse conocida dependerá de las diferentes relaciones que forje con los medios y los métodos que use. Para este fin, su uso de la tecnología, particularmente los medios nuevos, es imperativo.

El usar la tecnología efectivamente ayuda a su organización y a su causa a hacerse más visibles, pero también la ayuda a generar credibilidad. Con los medios sociales en cambio constante, es importante siempre estar buscando nuevos desarrollos para mantenerse relevante y mantener la credibilidad. Recuerde, su meta es alcanzar a las personas y explicar qué hace y por qué, y ¡por supuesto hacer que cuanta gente sea posible crea en su causa y se una a usted!

Paso uno: Identifique sus objetivos

Usted quiere que su mensaje sea potente, persuasivo, oportuno y que se dirija a las personas correctas. El primer paso en este proceso es identificar a su **población objetivo**. Al planificar su difusión e identificar las herramientas tecnológicas específicas a usar, debe preguntar:

- ¿A quién me estoy dirigiendo?
¿Quién es mi audiencia? ¿Tengo más

Preguntas y respuestas sobre los medios sociales:

P: En mi país no podemos usar Facebook™ ni Twitter™. ¿Cómo podemos aún así compartir nuestros mensajes fácilmente?

R: En el caso de los mensajes políticos, la mejor y más efectiva forma de transmitir sus mensajes es creando notas de Facebook™, con más detalles en su página o a través de una cuenta de Twitter™ en la que pueda tweetear sobre su causa. Sin embargo, si el acceso a Facebook™ o Twitter™ está bloqueado, use un servidor proxy u otro servicio, como Ping.fm™ para publicar cruzadamente a muchas redes sociales.

P: ¿Cómo creo una página de Facebook™ o Twitter™ que atraiga a más visitantes?

R: Aumente su visibilidad y exposición. Trate de aumentar su clasificación en Google incorporando fotos, ya que las personas tienden a ver más fotos o a realizar búsquedas de imágenes. Las historias personales también pueden ser efectivas.

P: Estoy tratando de hacer que los miembros del parlamento cambien una ley. ¿Cómo puedo hacer incidencia por mi causa a través de Facebook™?

R: Los Miembros del Parlamento (MP) y otros funcionarios a los que finalmente podría querer influenciar, podrían no estar en Facebook™, Twitter™ u otras páginas web similares. Así que, no pierda tiempo tratando de contactarlos por esos medios. Usted puede realizar una campaña por correo electrónico. O puede crear una página de Facebook™ y puede publicar una carta para que las personas la copien y se la envíen a sus representantes. Quizá no pueda acceder directamente a los MP en Facebook™, pero puede acceder a las personas a los que ellos escuchan y atraer su atención a su causa.

- de una audiencia?
- ¿Cuál es mi propósito al contactar a personas o aumentar mi visibilidad? ¿Quiero informarle a las personas sobre un problema? ¿Solicitar financiamiento? ¿Reclutar voluntarios?
 - ¿Qué información quiero compartir sobre mi misma con el mundo?
 - ¿Qué herramientas se adaptan a las necesidades/intereses/patrones de uso de cada audiencia en particular?
 - ¿Qué herramientas de los medios usan para compartir y difundir información?
 - ¿Cómo me protegeré mientras hago campaña en línea para mi causa?
- **Ejercicio:** Manteniendo estas preguntas en mente, haga una lista de todos los tipos de personas con las que quiere usar la tecnología para llegar a ellas.

Paso dos: Examine sus opciones

Una vez que haya determinado “a quién” le está hablando, puede comenzar a trazar estrategias para llegar a estas personas. Por ejemplo, si está apuntando a las poblaciones mayores en comunidades de bajos ingresos, quizá no quiera poner sus energías en hacer publicidad en Internet en las páginas web para el establecimiento de redes de contactos sociales, ya que las personas en su grupo objetivo podrían no tener acceso a la Internet o podrían no participar en el establecimiento de redes de contactos sociales que es más popular entre gente más joven. Más bien, podría tratar de visitar a una comunidad en un fin de semana o día de mercado y tomar un micrófono y hablarle a la gente o distribuir CD-ROM o volantes.

- **Ejercicio:** Haga una lluvia de ideas y haga una lista de posibles formas de llegar a diferentes tipos de grupos de personas. No descarte ninguna de sus ideas todavía—¡está solamente en las etapas de planificación! Sea lo más creativa posible.

Paso tres: Comparta el mensaje

Ahora que ha identificado el “quién” y el “cómo”, ya está lista para comenzar a darle forma al mensaje que quiere enviar y las herramientas que usará. Use las técnicas para el desarrollo del mensaje de los capítulos anteriores para ayudarse a explicar y “vender” su idea rápida y persuasivamente. Una vez que tenga el mensaje perfecto para un objetivo particular, puede examinar posibles herramientas para difundir el mensaje.

- **Ejercicio:** Tome sus listas del Paso Uno y Paso Dos y vea si los grupos objetivos que identificó corresponden a uno o dos tipos diferentes de acercamiento. Piense respecto a lo que sabe de las personas en sus grupos objetivo y sus estilos de vida. ¿Qué estrategias y tácticas podrían tener sentido para usted al llegar a cada uno de ellos?

Internet

La Internet proporciona un número enorme de ventajas para difundir un mensaje y llegar a las personas:

- Poco o ningún costo
- Distribución instantánea
- Acceso y visibilidad mundial
- Puede usarse para comunicaciones más enfocadas a través de los grupos, foros y mensajes privados, como escoja involucrarse.

Facebook™

Facebook™ es una de las herramientas más populares para el establecimiento de redes de contactos en línea y para compartir información. Las páginas web como Facebook™ pueden ser de gran ayuda; sin embargo, sea extremadamente cuidadosa mientras la usa. Entienda la diferencia entre una cuenta personal y una profesional y recuerde este conjunto de lineamientos:

- Trace una línea entre el establecimiento de redes de contactos sociales y profesionales.
- No comparta su número de teléfono celular personal.
- No comparta su dirección de correo electrónico personal – créese una nueva cuenta para sus interacciones en línea en una de las páginas web de correo electrónico gratuitas.
- Nunca asuma que lo que hace en línea es privado.
- Mantenga una presencia social “muy limitada” en línea – evite publicar o que sus amigos publiquen fotos que podrían percibirse como poco profesionales o potencialmente comprometedoras.

Protéjase en línea

Las mujeres especialmente necesitan ser inteligentes mientras usan las herramientas en línea. Lo más crucial en lo que tiene que pensar cuando haga algo en línea es en su *seguridad personal*. Al pensar en la seguridad en línea, la pregunta inevitable que muchas activistas enfrentan es, “¿Cómo se supone que debo ser visible en línea si estoy constantemente preocupada sobre mi seguridad o compartiendo demasiada información?” La respuesta es crear límites—usando una dirección de correo

electrónico profesional en lugar de una personal, por ejemplo. Si alguien la contacta en base a su visibilidad en la Internet y no sabe quién es esa persona o nada de su organización, ¡sea proactiva! Haga su propia investigación—pregunte por ahí, busque en línea y tome el teléfono para obtener la información que necesita para sentirse cómoda. La clave aquí es nunca ignorar sus instintos.

Aquí tenemos una lista de información que de NINGUNA MANERA debe compartir en línea:

- Nombres de los padres o hijos (a menudo se piden por razones de seguridad)
- Dirección completa de su casa
- Información sobre dónde planifica estar en un momento en particular (cuidado con actualizaciones del estatus como “¡Estoy tan emocionada de irme de vacaciones mañana por dos semanas!” porque le dicen al mundo dónde está y dónde no está)

Correo electrónico

El correo electrónico es una forma rápida, eficiente y práctica de comunicar y compartir información. Tiene que usarlo apropiadamente para obtener todo el beneficio que pueda. Recuerde escoger una dirección de correo electrónico que suene profesional. Piense al respecto—si pone una dirección de correo electrónico como “flor_bebé@mail.com” la gente podría no tomarla en serio, o su mensaje podría ir directamente a la carpeta de correo “no deseado” de alguien. Por otro lado, si escoge una dirección de correo electrónico profesional con su primer nombre y apellido o el nombre de su organización, puede esperar que la mayoría de destinatarios leerán su mensaje y la tomarán en serio.

Preguntas y respuestas de correo electrónico:

P: ¿Cómo limpio y mantengo las listas de correos electrónicos?

R: Use un simple documento de Word u hoja de cálculo de Excel para mantener un seguimiento de los nombres y la información de contacto. Para “limpiar” su lista, imprímala y luego llame a cada persona o búsquela en línea para verificar las direcciones de correo electrónico.

P: ¿Cómo elaboro una lista partiendo de cero?

R: Use cualquier oportunidad que tenga para recolectar direcciones de correo electrónico y tarjetas personales (los eventos sociales, conferencias y capacitaciones son oportunidades de establecimiento de redes de contactos valiosas) y pase una hoja de asistencia; asegúrese de incluir todas las categorías que necesita o quiere (es decir, primer nombre, apellido, dirección de correo electrónico, teléfono celular).

P: Tengo una ONG que tiene varias audiencias (diferentes idiomas, profesiones, países) – ¿cuál es la estrategia para organizar mi lista?

R: Mantenga listas de correos electrónicos separadas para cada grupo y evite el traslape para no abrumar a los destinatarios.

Para usar el correo electrónico efectivamente, siga estos pasos:

- No envíe mensajes largos de demasiado recargados.
- No envíe un correo electrónico que sea un archivo demasiado pesado (por ejemplo, con demasiadas fotos o adjuntos). Para los boletines y otros envíos electrónicos, asegúrese de usar hipervínculos en lugar de enviar archivos voluminosos.
- Si le está enviando un correo electrónico a múltiples personas que no se conocen entre sí, ponga las direcciones de correo electrónico de los destinatarios en el campo de Copia en Ciego (BCC) en lugar de los campos “Para” o “CC” para proteger la identidad de los destinatarios.
- Para los boletines o listas de correo, siempre ofrézcale a los destinatarios una opción fácil para darse de baja. Por ejemplo, incluya una línea al final de su mensaje que diga, “Si ya no desea recibir este boletín, sírvase responder al emisor con la línea de asunto ‘darse de baja’”.
- No envíe demasiados correos electrónicos muy frecuentemente o las personas dejarán de prestarles atención. Sea selectiva con sus correos electrónicos—recopile toda la información que quiera compartir y envíe su mensaje una vez al mes, por ejemplo.

Para elaborar correos electrónicos eficientes, siempre recuerde estos consejos:

- Mantenga sus listas de correos electrónicos y direcciones actualizadas (ver el recuadro preguntas y respuestas sobre correos electrónicos).
- Mientras más tiempo le dedique a configurar sus listas de correo electrónico, más beneficios recibirá, como ahorrar tiempo y poder dirigirse a las personas que necesita.
- Use opciones como “Delivery Receipt” (recibo de entrega) y “Read Receipt” (recibo de lectura) para saber cuánta gente recibió bien y leyó su correo electrónico.

Conexión de las actividades en línea con la actividades fuera de línea

Su meta máxima no está en línea—recuerde que cualquier cosa que haga en línea (recaudación de fondos, comunicarse, crear visibilidad o movilizar a personas) a través de diferentes herramientas (Facebook™, Twitter™, correos electrónicos, páginas web y blogs) es simplemente otra forma de usar las mismas estrategias que usaría para difundir un mensaje sobre una causa en la que usted cree sin estas herramientas en línea. Para ayudarla a ser organizada en este proceso, siga los siguientes lineamientos:

- **Paso uno:** Cree una lista de prioridades con un conjunto de objetivos principales, como recaudación de fondos, reclutamiento de voluntarios o publicidad.
- **Paso dos:** Recuerde usar los medios sociales y redes sociales para generar interés y alcanzar sus objetivos y prioridades (desde el Paso Uno). No tema usar las herramientas tecnológicas y los medios sociales porque piensa que solo los jóvenes las usan o porque la Internet es insegura—sea perspicaz, pero no tenga miedo.
- **Paso tres:** Recuerde, los medios sociales son una herramienta y un medio para un fin—no es su objetivo. Una campaña por correo electrónico bien escrita, perfectamente diseñada no significa nada a menos que sea parte de su estrategia más amplia.

¡Recuerde ser optimistamente realista respecto a lo que las tecnologías innovadoras pueden hacer por usted!

Para obtener más información sobre el Uso de Herramientas en Línea y de Tecnología Innovadora para Apoyar los Esfuerzos Fuera de Línea, consulte esta fuente **en línea** (en inglés, francés, árabe y español):

Using Communication Technologies (Uso de las Tecnologías de Comunicación):
<http://www.iknowpolitics.org/node/21155>

Capítulo Siete:

Monitoreo y evaluación

“El monitoreo y la evaluación pueden ayudarla a mejorar la calidad de su proyecto, a mitigar los daños o problemas imprevistos, a capturar su innovación y a sustentar sus ideas como líder”. – Adaptado de la Guía de Recursos de Monitoreo y Evaluación del NDI.

Usted ya ha identificado su causa y ha diseñado un proyecto que cree contribuirá al cambio positivo—entonces, ¿cómo sabe si estaba en lo correcto con su enfoque? Aunque las evaluaciones a menudo se realizan al final del proyecto, es necesario planificarlas antes—incluso en las etapas más tempranas de la planificación de un proyecto. Antes de mirar las mejores prácticas, miremos más de cerca los procesos y estrategias involucradas en el monitoreo y la evaluación. Al igual que la recaudación de fondos, esta parte de su trabajo como líder podría parecer intimidante, pero puede ser la que más recompensas tenga. Solo imagínese: después de todo el tiempo que se pasó recaudando fondos, implementando actividades y difundiendo nuestro mensaje tanto en línea como fuera de línea, puede tener una oportunidad de examinar de manera significativa todo lo que ha logrado y evaluar el impacto que ha tenido.

Entonces, ¿qué es monitoreo? ¿Qué es evaluación? ¿Cómo estos encajan en un proyecto y qué logran?

El monitoreo y evaluación (o “MyE” como a menudo se le llama) es un proceso de dos partes en su proyecto que es importante para:

- Planificar mejor sus tareas y medir su avance.
- Obtener retroalimentación frecuente sobre cómo está avanzando su proyecto y las actividades.
- Mejorar y cambiar su proyecto según sea necesario en respuesta a los desafíos o eventos inesperados.
- Demostrar el éxito de su proyecto a las potenciales futuras fuentes de financiamiento.

El monitoreo y la evaluación son lo primero y más importante con relación a las metas y objetivos de su proyecto.

- **Monitoreo** es un proceso de observar su propio trabajo y mantener un seguimiento de cada paso que usted y otros dan para implementar su proyecto. Por ejemplo, el monitoreo se usa para registrar cuántas personas están asistiendo a sus campañas de concientización o cuántas personas están directamente beneficiándose de sus acciones. ¿Por qué monitorea? Para recolectar datos a fin de determinar si está cumpliendo con sus objetivos. El monitoreo le permite estar informada (e informar a sus partes interesadas) de la medida en la cual se han usado los recursos de usted y de sus partes interesadas, se han implementado los procesos y se han obtenido logros en su proyecto.
- **Evaluación** es un proceso que debe ser llevado a cabo a lo largo de todo el ciclo de vida de su proyecto. Cuando usted evalúa su proyecto, evalúa qué tan bien le está yendo a su proyecto en términos de cumplir con sus objetivos y tener el impacto deseado. Aunque hay diferentes tipos de evaluaciones que pueden hacerse en diferentes etapas del proyecto, usualmente se hace una evaluación final al termino del proyecto para medir el impacto y la sostenibilidad y ayudar a identificar lecciones aprendidas a partir de su experiencia.

Cómo monitorear:

- Examine su plan de proyecto y plazo y añada pasos para planificar monitorear todas las actividades. Por ejemplo, si está planeando circular una petición, haga una nota en su plan para registrar el número de firmas que reciba.
- Si está coordinando actividades que otras personas realizarán (por ejemplo, si está en una ciudad y tiene a un colega organizando un evento para su proyecto en otra ciudad), asegúrese que estas piensen registrar los datos que usted quiere monitorear (por ejemplo, número de asistentes).

¿Qué evaluar?

- Implementación de actividades: ¿están yendo como las planeó? ¿A tiempo? ¿Con el mismo presupuesto?
- Calidad de las actividades: ¿sus actividades se están realizando con la calidad que usted esperaba?
- Presupuesto: ¿Los gastos están de acuerdo con su plan? ¿Está gastando más? ¿Menos?
- Personas: ¿Cómo se sienten las diferentes personas involucradas (personal, voluntarios, beneficiarios) con el proyecto y qué están observando en términos del impacto?
- Ejemplos de los indicadores de evaluación:
 - Número de voluntarios reclutados en su red y que quieren contribuir.
 - El tipo de trabajo que cada voluntario está haciendo / ha hecho.

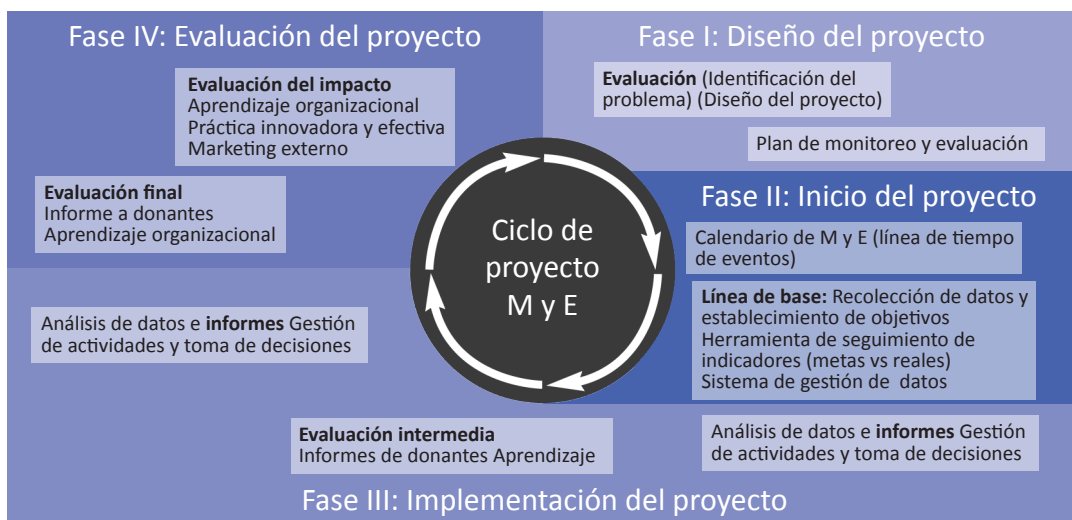
- Si está usando documentos impresos para respaldar su causa, ¿cuántos se han distribuido? Si está usando fuentes de información en línea, ¿cuántos han sido vistos?
- ¿Qué tan amplia es la distribución geográfica (es decir, cuántos distritos?) de sus documentos Promocionales? ¿A quién (es decir, qué tipos de personas) le ha dado los documentos?
- ¿Cuántas personas interesadas en el tema han contactado a su ONG en base a la información contenida en sus documentos?

Productos del monitoreo y la evaluación:

- Informes: escriba un informe sobre cada actividad que monitoree y manténgalo abierto a otros miembros del equipo para su consulta y contribución.
- Reuniones: organice reuniones de evaluación para abrir la discusión y solicitar sugerencias sobre qué tiene que ajustarse para hacer a su proyecto incluso más efectivo.

Haga una línea de tiempo

Una buena manera de planificar sus diferentes fases de monitoreo y evaluación es colocarlas en un cronograma. Cree un cuadro o una línea de tiempo con los diferentes pasos importantes de su proyecto y luego, establezca un plan de monitoreo por cada actividad o paso en su proyecto. Aquí le damos un ejemplo:



Pasos a seguir para evaluar un proyecto

- Tome sus metas y objetivos y póngalos en un plan de monitoreo y

evaluación. En un documento, escriba un enunciado claro que indique las metas y objetivos de su proyecto y explique completamente cómo su proyecto planea alcanzarlos.

- Escriba sus preguntas e indicadores de evaluación.
- Piense en métodos que usará para recolectar información.
- Desarrolle un plan de monitoreo y evaluación con una línea de tiempo que incluya planes para monitorear cada actividad que organizará. Puede hacer un cuadro para organizar su información sobre una actividad. Por ejemplo, tomemos el caso de una ONG aspirante que trabaja para ayudar a las madres solteras y concientizar sobre el tema. Un plan inicial de monitoreo y evaluación podría verse así:

Entrada	Producto	Resultado	Impacto
Elaborar y distribuir folletos con información sobre el proyecto y el trabajo potencial de la ONG.	Los folletos se elaboran y distribuyen en lugares estratégicos (hospitales, ONG).	Las personas toman los folletos y, de acuerdo a su interés, usan la información en el folleto.	Madres solteras o personas interesadas en el tema llaman y piden mayor información.

- Después de identificar todos estos elementos podrá observar el avance hacia sus metas.

Cómo saber que su proyecto está teniendo éxito

- Observe qué tan bien está alcanzando sus objetivos iniciales, sea que los haya cumplido completamente o que esté avanzando en pasos más cortos que la llevarán hacia el logro de su meta.
- Evalúe la retroalimentación que recibe de las partes interesadas o participantes en las actividades de su proyecto.
- Determine a cuántas personas ha alcanzado de las que quería alcanzar; ¿a quién ha alcanzado más allá de esa meta?
- Encuentre los resultados matizados y anecdóticos (las historias de éxito personal e incremental) que pueda recolectar y compartir como parte de la evaluación.

Para obtener más información sobre el Monitoreo y Evaluación, consulte esta fuente en línea (inglés):

Monitoring and Evaluation (Monitoreo Y Evaluación): <http://www.civicus.org/new/media/Monitoring%20and%20Evaluation.pdf>



Parte III:

Establecimiento
de contactos para
tener éxito



Introducción a las Conexiones

Es imposible avanzar en un vacío. En sus esfuerzos de liderazgo, tendrá que hacer frente a una serie de obstáculos. La buena noticia es que usted nunca está sola, usted es parte de un movimiento vibrante de mujeres jóvenes que están creando asociaciones unas con otras, conectándose entre ellas y otras con potenciales fuentes de financiamiento y cultivando relaciones con posibles voluntarios y seguidores.

¿No nos cree? Usted ya está conectada con las mujeres cuyas ideas crearon esta guía.

Al adquirir mayor confianza en sí misma y con la capacidad que ha desarrollado en sus habilidades esenciales, ahora está bien equipada y preparada para salir a comunicarse y llevar sus proyectos y liderazgo al siguiente y fundamental nivel de liderazgo: los contactos.

Este capítulo la ayudará a desarrollar estrategias que conecten su poder personal y capacidades fundamentales para apoyar movimientos más amplios y relaciones importantes.

Capítulo Uno: Mejoramiento de su visibilidad

“Todo lo que haga, ser parte de un partido político, tener una organización, crear una red, son herramientas para mejorar la visibilidad de su liderazgo y su causa. Debe tratar de usar todas las herramientas disponibles con el fin de crear un cambio, de hacer la diferencia”. –Sonja Lokar, Presidenta del Grupo de Trabajo en Género del Pacto de Estabilidad para el Sudeste de Europa y Ex-parlamentaria, Eslovenia.

Existen muchas líderes quienes, mientras se dedican a promover su causa y a trabajar lo más posible para hacerlo, sienten terror de estar en el centro de la atención. Por el contrario, hay muchas personas que añoran estar en el centro de la atención, pero no son líderes reales. Usted puede haber creado una visión, pero sin *visibilidad*, ¿cómo puede comunicar claramente esa visión al público para alentarlos e inspirarlos a apoyarla?

Su visibilidad garantiza que *otros* estén pensando sobre los temas que a usted le preocupan. La visibilidad le deja establecer y construir su credibilidad, sobre todo en la comunidad particular donde está tratando de tener un impacto. La visibilidad le informa al público sobre sus logros y les muestra qué tan activa es usted. La visibilidad hace más fácil para usted recaudar fondos, reclutar voluntarios o seguidores para poder hacer las cosas; si usted es una presencia “conocida” – si las personas ya han oído de usted o la han visto – es más probable que confíen en su liderazgo y la ayuden.

“Conozca las reglas”: no todos los países, ciudades o establecimientos tienen las mismas leyes y regulaciones respecto a la visibilidad. Podría permitírsele o no distribuir volantes, por ejemplo, en espacios públicos. O, usted no podría publicar un artículo sin permiso de las autoridades. Averigüe cuáles son las reglas en su comunidad y haga lo mejor que pueda para ajustar sus enfoques de visibilidad para mantenerse segura y mantener su apoyo.

La visibilidad no se trata solamente de ponerla en contacto con las personas que usted necesita (su audiencia objetivo); se trata de conectarla con una audiencia más grande y amplia que puede llevarla a su audiencia meta específica (donantes, beneficiarios para su causa, los medios de comunicación, etc.) a través de sus contactos. Con este fin, la visibilidad se trata de ser reconocida por una comunidad y sus demás líderes.

Aquí le presentamos algunos consejos prácticos para mejorar su visibilidad:

- Determine a quién quiere llegar y por qué – ¿está tratando de concientizar o recaudar dinero? Las estrategias deberían variar en base a estas respuestas.
- Mantenga un registro de “éxitos” – un documento que haga un seguimiento de sus actividades, coberturas en los medios de comunicación o correos electrónicos positivos de las personas a las que haya ayudado, de manera que siempre tenga éxito que compartir.
- Escriba los nombre de 5 a 10 líderes cercanos a su causa (personas que estén directamente involucradas o personas que muestren un profundo interés). Haga un plan para conocerlas y comunicarles su mensaje.
- Una vez que las conozca, use sus habilidades de establecimiento de redes de contactos (encontrará más al respecto en el Capítulo Dos) para ponerse en contacto con ellas por medio de eventos públicos o de personas que conozcan en común.
- Haga un plan de medios /publicidad; incluso si no es una experta en relaciones con los medios, puede usar las estrategias en línea de la Parte II, Capítulo Cinco para llegar a más personas y asegurarse de que estas sepan quién es usted. Actualice a su público con regularidad mediante un blog. Alternativamente, haga que uno de los contactos influyentes que tiene escriba un artículo o editorial de opinión para promover su causa.
- Siempre prepare un calendario de actividades y compártalo con sus redes y haga una lista de actividades organizadas por otras personas dentro de su red.

Para obtener más información sobre Mejoramiento de su Visibilidad, consulte esta fuente en línea:

Tips on Getting Involved (Consejos para Posicionarse):

http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/tips_on_getting_involved

Capítulo Dos: Establecimiento de redes de contactos y colaboración como fuente de valor

“Comience con 50 mujeres activistas. Encuentre una forma de hacer que ellas se conozcan entre sí y que conozcan los proyectos de una y otra. Luego, la red crecerá de 50 a 100 a 200 mujeres solamente porque cada mujer aprenderá algo y querrá compartirlo. Esta es la forma en que logré que las personas se enteraran de mi proyecto. Esta habilidad básica de las mujeres de hablar, establecer una red de contactos y conversar ha hecho que mi proyecto sea sostenible”. – Kawtar Chriyaa, Emprendedora social y líder de proyecto para la Iniciativa de Liderazgo de la Mujer Marroquí, Marruecos, 23 años de edad.

El establecimiento de una red de contactos es la clave para su éxito como líder y para cualquier proyecto o causa que quiera promover. Una red sólida le permitirá lanzar y promover su iniciativa, implementar sus actividades y alcanzar sus metas. ¡Nada puede pasar en aislamiento! Trabajando sola, sería extremadamente difícil poder realizar su proyecto. El establecimiento de una red de contactos le proporciona acceso a nuevos recursos, potenciales fuentes de financiamiento, posibles socios, así como oportunidades para compartir experiencias y conectarse con otros activistas. Todos necesitamos redes—sin una red, es muy difícil alcanzar resultados positivos. Piense al respecto: Cuando quiera tomar acción, sea reunir a un grupo de personas para hacer cabildeo/incidencia por una causa o para recaudar dinero a fin de apoyar un proyecto sobre conciencia del cáncer de mama, ¿qué es lo primero que hace? Contacta a las personas. ¡Eso es establecer una red de contactos!

¿Qué es el establecimiento de una red de contactos?

El establecimiento de una red de contactos viene en todas las formas y tamaños— desde agrupaciones muy formales a informales de personas interesadas en un tema común. El establecimiento de una red de contactos es una herramienta valiosa, multifacética que tiene diferentes usos y formas dependiendo de para qué las necesite. Una red es un espacio, ya sea virtual o real, en el que las personas están conectadas entre sí. En términos simples, una red puede ser un amigo que usted tiene que tiene un amigo que usted quiere conocer porque ese amigo tiene un contacto o una habilidad que podría llevar a cabo una tarea necesaria para su proyecto. Puede ser un ex-alumno de su universidad con el que se pone en contacto para promover una causa en la que está trabajando y quien comparte sus ideas y mensajes con la red de ex-alumnos más amplia. Puede ser una asociación internacional de activistas que trabajan hacia un objetivo común, con la habilidad de compartir información tanto local como globalmente.

Estrategias para el establecimiento de una red de contactos

Paso uno: Defina a las personas que “necesita”

¿Quiénes son? ¿Para qué organizaciones se ofrecen de voluntarios / trabajan? ¿Qué tipos de puestos tienen? ¿Tienen alguna autoridad para tomar decisiones? ¿Pueden ayudarla a proporcionar apoyo y recursos?

Paso dos: Defina sus objetivos para el establecimiento de una red de contactos

Pregúntese: ¿Cuáles son sus objetivos para las oportunidades particulares de establecimiento de una red de contactos? ¿Está buscando voluntarios? ¿Recursos? ¿Relaciones con otras personas en su campo? ¿Qué espera alcanzar como resultado de su establecimiento de una red de contactos?

Paso tres: Prepárese

Prepare sus presentaciones, esté lista para responder a preguntas sobre su proyecto, tenga sus tarjetas personales listas y comparta información sobre usted durante los eventos que proporcionan oportunidades de hacerlo, como conferencias, cenas, reuniones informales y grupos estudiantiles. ¡Recuerde los consejos de la Parte I, Capítulo Tres sobre su presencia, voz e imagen!

Paso cuatro: Seguimiento

Haga un seguimiento a sus favoritos—después de tener la posibilidad de conocer a nuevas personas, haga seguimiento a las que sean más interesantes o relevantes para usted, su organización y su proyecto. Llámelos o envíeles un correo electrónico poco después de terminado el evento y solicite una reunión. Tome notas en la parte de atrás de sus tarjetas personales para recordar algo personal sobre ellos (es decir, *Joe Smith, padre de dos, le gusta la opera*); esos datos personales pueden ayudar a abrir conversaciones futuras.

Paso cinco: Esté disponible

Esté disponible para las personas en sus redes. Recuerde, tanto como usted las necesita, ellas podrían necesitarla; y tanto como usted haga por ellas, harán ellas por usted, con el mismo entusiasmo.

Mitos sobre el establecimiento de una red de contactos

Debe dirigirse solamente a personas que tengan intereses/experiencia/actividades similares. **Incorrecto.**

- ¿Por qué no? Porque necesita una red diversificada que tenga a personas con diferentes antecedentes y habilidades—personas que puedan hacer cosas que usted podría no estar en capacidad de hacer. Por ejemplo, si su proyecto e intereses tienen que ver con defender los derechos de las mujeres y sus habilidades educativas se relacionan con esto, no le haría daño establecer una red con diseñadoras gráficas o especialistas en documentales con quienes pueda colaborar para producir folletos de concientización o cortometrajes sobre la causa.

Debe establecer redes solamente con personas a las que ve / con las que interactúa regularmente. **Incorrecto**

- ¿Por qué no? Porque tener una red estable es bueno, pero es bueno ampliarla e invitar a más personas y que usted se una a otras redes también. Ampliar su red le abre la posibilidad de nuevas fuentes de información, recursos y socios potenciales.

Puede establecer redes aleatoriamente y mejorar. La preparación no es necesaria. **Incorrecto**

- ¿Por qué no? Porque necesita planificar sus esfuerzos de establecimiento de redes de contactos para que estas sean exitosas. Sin un plan, su red

no será una que pueda movilizar, sino más bien una lista de personas que conoció en diferentes lugares. Entonces, al planificar sus esfuerzos de establecimiento de redes de contactos, haga un plan de las personas a las que *necesita acceder*, dependiendo de cada actividad en su proyecto.

Es mejor establecer una red con todas las personas independientemente de a qué organizaciones estén afiliadas; solamente una red, es lo más importante. Incorrecto

- ¿Por qué no? Porque usted tiene que saber a qué están afiliadas las personas y sus ideologías. Haga una lista de organizaciones que puedan ser útiles para ustedes.

El tiempo no importa, las oportunidades siempre llegan. Incorrecto

- ¿Por qué no? Porque saber cuánto tiempo tiene es clave para su éxito. Tiene que ser proactiva para formar y usar sus contactos. ¡Ellos no siempre vienen a usted!

Conexión con el mundo en línea: establecimiento de redes de contactos sociales frente a redes de contactos profesionales

La primera regla del establecimiento de redes de contactos sociales y profesionales en línea es ¡mantenerlas separadas! El mezclar las redes de contactos sociales y profesionales es un error común, especialmente considerando que actualmente la mayoría de las oportunidades de establecimiento de redes de contactos están disponibles o son facilitadas usando nuevas tecnologías de medios y plataformas de establecimiento de redes de contactos sociales. Por ejemplo, las comunidades en línea a menudo son la herramienta usada para establecer relaciones con las personas que hacen las mismas actividades y comparten intereses similares.

El establecimiento de redes de contactos sociales ha abierto nuevas oportunidades e inventado nuevas maneras de comunicarse y compartir información a través de herramientas como Facebook™, Twitter™ y LinkedIn™. Si bien estas son excelentes herramientas para aumentar su visibilidad y llegar a números más grandes de personas, existe un peligro potencial en esta forma de compartir, porque es muy difícil separar su vida social de su vida profesional— si no tiene cuidado, se arriesga a perder oportunidades.

¿Cómo puede mantenerse profesional a la vez que busca establecer de redes de contactos?

- Cree una imagen profesional de sí misma en línea. Evite publicar documentos y fotos personales en línea. Actúe apropiadamente al comentar y hablar en

- foros públicos.
- Evite compartir fotos de usted misma que no quisiera que una fuente de financiamiento potencial vea, o publicar un comentario poco amigable que no quisiera que una organización socia potencial encuentre.
 - Las personas que podrían estar interesadas en colaborar o establecer redes de contactos con usted podrían querer obtener la siguiente información:
 - Notas que haya escrito o artículos que haya publicado.
 - Sus intereses y hobbies.
 - Grupos a los que pertenece en línea y fuera de línea, y organizaciones y causas a las que apoya o no apoya.
 - Fotos/videos de usted publicados por usted.
 - Comentarios que otras personas han publicado en sus páginas públicas.
 - En línea, siempre revise dos veces sus ajustes de seguridad para estar segura.
 - Para ser profesional, resalte sus puntos de fortaleza. Si está luchando por las víctimas del VIH o SIDA, por ejemplo, resalte sus oportunidades de trabajo voluntario pertinentes y experiencias relacionadas en línea. Asegúrese también de enfatizar su educación y experiencia profesional/de trabajo voluntario.
 - Revise constantemente su perfil y úselo para publicitar los temas a los que quiere que la gente preste atención, con los que quiere que se asocien y que sean relevantes para su trabajo.

Para obtener más información sobre el Establecimiento de Redes de Contactos y Colaboración como una Fuente de Valor, consulte esta fuente **en línea** (en inglés):

Tracing Power and Influence in Networks: Net-Map as a Tool for Research and Strategic Network Planning (Rastreado al Poder y la Influencia en las Redes: Net-Map como una herramienta para la Planificación Estratégica de Redes): <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00772.pdf>

Capítulo Tres:

Convenza a otros para unirse a su causa

“El ímpetu por involucrarse es hacer un cambio y corregir la injusticia. Si tiene una visión, no se dé por vencida ni se aparte de la meta que quiera alcanzar. Pero cuando estamos solas, no podemos hacer nada. Debemos estar en un grupo para trabajar con miras a los mismos objetivos a los que aspiramos” – Nouzha Skalli, Ministra de Desarrollo Social, Familia y Solidaridad, Marruecos.

Cuando una está recién comenzando, es poco probable que cuente con personal pagado a disposición para que la ayuden a organizar o implementar su proyecto. Sin embargo, igual necesitará a personas que la ayuden. Aquí es dónde los **voluntarios** son de gran ayuda. Existen varias razones por las que necesitará voluntarios:

- ¡No quiere acabar agotada!
- No quiere tener que estirarse por todas partes al tratar de hacer todo sola. Si no tiene a nadie a quién le pueda delegar, las cosas podrían comenzar a dejarse en el olvido o podría comenzar a perder oportunidades valiosas.
- Usted quiere que otras personas se interesen y actúen por su causa.
- El reclutar y trabajar con voluntarios es una buena oportunidad para que usted desarrolle sus habilidades de “gestión de personas”.

¿Por qué las personas se ofrecen de voluntarias?

El primer paso para reclutar exitosamente a las personas es averiguar cuáles son sus intereses. Puede construir y mantener un programa de voluntarios sólido atrayendo a las personas en base a sus propias motivaciones internas.

Algunas posibles motivaciones incluyen:

Política: Personas que se ofrecen de voluntarias porque apoyan la causa o el tema que se relaciona con su proyecto.

Social: las personas que se ofrecen como voluntarias para hacer nuevos amigos y ampliar su red social.

Oportunidad: Las personas que trabajan como voluntarias porque están buscando futuros empleos, dinero o contactos.

Reconocimiento: Las personas que se ofrecen como voluntarias porque están buscando ser reconocidas por sus contribuciones.

Personal: Las personas que se ofrecen como voluntarias para mejorar su autoestima o generar un cambio de la rutina en sus vidas.

Recuerde que puede motivar a las personas a actuar por los temas que les preocupan mostrándoles cómo harán una diferencia y crearán un cambio positivo al ofrecerse a trabajar como voluntarias con usted.

Manejo de los voluntarios:

Entonces, una vez que los ha conseguido, ¿qué hace con ellos? Aquí algunas mejores prácticas para gestionar a personas que están interesadas en trabajar de voluntarias para su proyecto.

- Lleve un registro de todos los esfuerzos y contribuciones de los voluntarios, sin importar qué tan pequeños o de corto plazo sean.
- Asegúrese de usar a sus voluntarios. No hay nada peor que conseguir a alguien que está muy emocionado por ayudar y luego no tener nada para que esta persona haga.
- Tenga cuidado: Como los voluntarios no reciben un pago, no SIEMPRE se puede confiar en ellos. Trate de encontrar un equilibrio entre reclutar más personas de las que necesitará (para poder compensar a los que se irán) y reclutar a demasiadas personas que haga que su operación termine saturada de gente.
- ¡Haga seguimiento! Si alguien le dice que se va a ofrecer de voluntario para cierta actividad, llámelo el día anterior y confirme su asistencia.
- Manténgase reclutando siempre. En conferencias, clases y otros eventos, manténgase atenta a las personas que podrían estar interesadas en trabajar como voluntarias para su proyecto, o que podrían traer una habilidad o talento necesario a su organización.
- Agradezca a todos, siempre. No cuesta nada decir “gracias”—pero le costará personas y entusiasmo no hacerlo.

Para obtener más información sobre Convenza a Otros para que se Unan a su Causa, consulte esta fuente en línea (en inglés):

Seven Steps to Achieve Effective Volunteer Support (Siete Pasos para Conseguir un Apoyo Efectivo de Voluntarios): <http://www.charityvillage.com/cv/research/rvol16.html>

Capítulo Cuatro:

Actúe como mentora y cultive su red de apoyo

*“Mi nombre es Imene y soy de Argelia. Toda mujer debería alentar a otras mujeres a lanzarse a la política y participar. Es difícil para una mujer hacer eso en los estados árabes, pero yo aliento a la juventud a convertir sus ideas en proyectos reales. El establecimiento de redes de contactos es la clave para la mentoría—las mujeres necesitan de otras mujeres que actúen como sus mentoras, estimulen su energía y les den consejo cuando lo necesitan. Como persona que recibió mentoría, aprendí de todo el consejo que recibí de diferentes expertos que desempeñaron el papel de mentores conmigo. De ellos aprendí a cómo desarrollar una idea y convertirla en un proyecto exitoso. Ahora, me he convertido en mentora de otras personas en la Red NADA, la organización en la que trabajo como voluntaria. Cuando aprendo algo, lo comparto con otros empleados y voluntarios que trabajan allí. Comparto las guías y herramientas que obtengo de mis propios mentores. – **Imene Gahar, Voluntaria de la Red NADA, Argelia, 25 años de edad**”.*

Los roles más importantes que usted desempeña como líder son ser una voz, defensora y fuente constante de apoyo para otros, particularmente otras mujeres que quizá no tengan el apoyo que necesitan para encontrar su propia confianza en sí mismas, sus capacidades y contactos. La mentoría—una relación de apoyo establecida entre dos personas para compartir conocimientos, habilidades y experiencia—es una herramienta poderosa para aprender y desarrollar su potencial en cada una de estas áreas.

La mentoría es fundamental en cada etapa de su vida, y no existe una mujer líder exitosa que no tenga un mentor, o un consejero o guía de confianza. El tener un guía personal, con quién pueda establecer una relación de toda la vida caracterizada por el apoyo y en quien pueda constantemente buscar asesoría profesional es invaluable para su éxito como líder. Piense en un mentor como una persona que siempre puede contestar a sus preguntas y ayudarla a aclarar su mente cuando tiene dudas.

La mentoría, sin embargo, no es un proceso unidireccional. Para experimentar los máximos beneficios de tener esta relación invaluable que la acompañará a través de sus desafíos y oportunidades personales, profesionales y políticas, debe experimentar la mentoría desde todos los niveles.

Diferentes tipos de mentoría:

Tradicional – encuentre a alguien que sea mayor, que conozca más que usted y con experiencia adecuada a sus intereses y metas. En ocasiones, las mujeres se convierten en mentoras naturalmente con el tiempo. Pero no tenga vergüenza de pedirle a alguien que sea su mentor. Es un maravilloso cumplido y honor para alguien que lo pongan en ese rol.

Mentoría intergeneracional – actúe como mentora de otros que sean menores, que conozcan menos que usted con metas e intereses alineados con sus propios logros y metas. Pero más allá de esto, permítase la oportunidad de recibir *mentoría* de alguien más joven que usted que podría enseñarle algo nuevo sobre usted misma, las metas que quiere perseguir y los métodos para alcanzarlas.

Mentoría de pares – sea mentora y reciba mentoría de alguien de su misma edad, con un nivel similar de experiencia. Apóyense la una a la otra a través de las realidades del liderazgo, a través de los desafíos de manejar su tiempo y equilibrio personal. Compartan estrategias y promuévanlas cada una en sus redes respectivas.

Si usted es mentora:

- Este informada sobre la causa de la persona que recibe su mentoría, y asegúrese de entender los desafíos enfrentados por esta persona, así como las oportunidades que se le presentan.
- Use la propia experiencia en el campo de la persona a la que le da mentoría, y tómese el tiempo de pensar sobre lo que puede proporcionar en términos de conocimiento y apoyo.
- Use sus habilidades interpersonales y adapte sus herramientas de comunicación a las necesidades de la persona a la que le da mentoría.
- Muestre entusiasmo y emoción por ayudar a la persona a la que le da mentoría, esto la motivará.
- Piense en la persona a la que le da mentoría como una persona auténtica, una persona única, y respete sus ideas y valores incluso si son diferentes de los suyos o si reflejan una mentalidad de una generación diferente.
- ¡Sea comprometida! Si está dispuesta a proporcionar su ayuda como mentora, necesita comprometerse con ellos a largo plazo.

Si usted recibe mentoría:

- Contacte a su mentor, forje la relación por iniciativa propia, envíele correos electrónicos, llámelo por teléfono, manténgase en contacto y siempre, siempre agradézcale.
- Asegúrese de asistir a las sesiones o reuniones a las que haya acordado asistir; esté preparada y tenga sus preguntas listas.
- Si se le pide hacer un ejercicio o reflexión sobre un tema específico, hágalo y siempre esté preparada.
- Reflexione sobre las ideas que recibe y siéntase libre de debatir y contestar; no es una comunicación unilateral, sino más bien una acción colaborativa.
- Como persona que recibe mentoría usted tiene la oportunidad de recibir consejo y crear redes, así que aprovéchela.
- Asegúrese de saber qué quiere lograr a través de su relación con un mentor.
- Sea sensible y esté al tanto de la diferencia entre buscar un consejo personal y un hombro sobre el cual llorar versus una asesoría profesional y orientación. Sea comunicativa.

■ Ejercicio: ¿A quién admira y por qué?

Piense en la mujer a la que más admira en su vida. ¿Por qué? Liste las características y léalas en voz alta a usted misma y a una amiga. Piense en las razones por las que escogió a esta persona. Póngase un objetivo para los siguientes 6 meses:

1. **Valore la sabiduría de las mujeres que estuvieron antes de nosotras** – encuentre un libro de una mujer líder mundial y léalo.
2. **Valore los ejemplos a seguir que están preparando el camino para sus oportunidades e igualdad** – busque conocer a una mujer quien sea un líder visible en su país.
3. **Valore a las líderes en su propia vida** – Lleve a una mujer de su propia vida a almorzar y agradézcale.

Nunca se olvide que lo que más admiramos en otros es lo que admiramos o esperamos ver en nosotros.

Para obtener más información sobre Actúe como Mentora y Cultive su Red de Apoyo, consulte esta fuente **en línea** (en inglés):

Touchstones: Ideas that Increase the Likelihood of Our Working Together Productively: (Piedras de toque: Ideas que aumentan la probabilidad de trabajar juntos de manera productiva): http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones-_Working_together_productively.pdf

Tips for Mentors (Consejos para Mentores): http://www.mentoringgroup.com/html/articles/mentor_22.htm



Avanzando

Toda mujer tiene el potencial de ser una líder en su propia vida, en su comunidad, su país y en el mundo; ahora usted cuenta con las herramientas de liderazgo para ayudar a otras mujeres a encontrar su confianza en si mismas, sus capacidades y contactos. Considere esta guía como un documento vivo. Envíenos sus comentarios, críticas, lecturas adicionales, testimonios de lo que haya intentado y decidió que funcionaba o no funcionaba; escríbanos sobre lo que quiere ver en versiones futuras de esta guía e historias de cómo la ha compartido con otros: Guide_Feedback@ndi.org.

Su desafío de aquí en adelante es juntar todas las piezas de esta guía para alcanzar sus metas. Todos los capítulos de esta guía están inextricablemente vinculados; no puede pensar en establecer redes de contactos, por ejemplo, como algo que hace y que es separado de la recaudación de fondos, o armar su plan de negocios, o manejar su tiempo de manera efectiva. Más bien, aplique un nuevo enfoque a su camino de líder combinando todas estas herramientas y estrategias de manera que pueda tener el mayor impacto posible.



Apéndice I:

Fuertes de información recomendadas

Abogacía

An Introduction to Advocacy, Agency for Education Development,
<http://www.aed.org/Publications/upload/PNABZ919.pdf> (Abogacía, desarrollo de mensajes, establecimiento de redes de contactos, recaudación de fondos)

Top 10: Tips on Getting Politicians to Listen to You, Apathy is Boring,
http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/9

Guide to Action, Taking IT Global,
http://www.tigweb.org/action/guide/Guide_to_Action.pdf (incidencia, tecnología, medios, planificación estratégica)

10 Tactics for Turning Information into Action, Tactical Technology Collective,
<http://www.tacticaltech.org/10tactics> (incidencia, tecnología, planificación estratégica)

A New Weave of Power, People, and Politics: The Action Guide for Advocacy and Citizen Participation, Just Associates,
<http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm> (incidencia, mensaje y estrategias de medios, planificación estratégica)

Tips on Getting Involved, Apathy is Boring,
http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/tips_on_getting_involved

Recaudación de fondos

Fundraising for Change: A Practical Guide for Women's Rights Organizations, Global Forum for Women,
<http://www.globalfundforwomen.org/storage/images/stories/downloads/Handbook2007.pdf>

Basic Accounting for Small Groups, Oxfam,
http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/resources/downloads/basg_19.pdf

Ideas and Methods for Raising Funds within Your Community, NDI,
http://www.ndi.org/files/1720_citpart_funds_100197_1_21.pdf

Writing a Grant Proposal, Center for Participatory Change,
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/writing-a-grant-proposal>

The Components of a Grant Proposal, Center for Participatory Change,
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/the-components-of-a-grant-proposal>

Choosing Your Fundraisers, Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Choosing_Your_Fundraisers.pdf

A Guide to Fundraising, Networklearning.org,
http://www.networklearning.org/index.php?option=com_docman&task=catview&gid=39&Itemid=52 (disponible en inglés y árabe)

Funding Community Organizing: Social Change through Civic Participation,
Grantcraft,
<http://www.grantcraft.org/index.cfm?fuseaction=page.viewPage&pageID=1247>

Fundraising Guide for NGOs, VSO,
<http://www.allindiary.org/pool/resources/vso-fundraising-guide-ngo.pdf>

Liderazgo

Advancing Women's Leadership: A Training of Trainers Guide, NDI and CEDPA,
http://www.ndi.org/files/2248_guide_womenleadership_arabic_123107.pdf *este está en árabe

Touchstones: Ideas that Increase the Likelihood of Our Working Together Productively, Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Touchstones-_Working_together_productively.pdf (liderazgo, comunicación)

Medios de comunicación

'Mission Possible': A Gender and Media Advocacy Toolkit,
http://www.whomakesthenews.org/images/stories/website/Advocacy_toolkit/missionpossibleeng.pdf

A Media Guidebook for Women: Finding Your Public Voice, NDI and US Information Agency,
http://www.ndi.org/files/2049_wp_mediaguide_090505_ara.pdf (imagen) (árabe)

Desarrollo de mensajes/comunicación

Your Organization's Mission, Vision, and Programs; Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Creating_your_mission_vision_and_goals.pdf

Message Strategy, Development, and Delivery
<http://www.wdn.org/sites/default/files/WinstonMessageEnglish.pdf>

Effective Public Speaking, Center for Participatory Change,
<http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/effective-public-speaking>

How to Run a Good Meeting, Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Running_a_good_meeting.pdf
(comunicación, liderazgo)

Opening and Closing a Gathering: Tips for Effective Facilitation, Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Opening_and_Closing_Gatherings-_En.pdf (comunicación, liderazgo)

Tips to Facilitate Workshops Effectively, Center for Participatory Change,
http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Tips_for_Effective_Workshop_Facilitation.pdf (comunicación, liderazgo)

Establecimiento de redes de contactos

International Knowledge Network of Women in Politics, www.iknowpolitics.org

Advancing Governance through Peer Learning and Networking, UNDP,
http://www.huairou.org/assets/download/Advancing_governance.pdf
Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual, The Policy Project,
<http://www.policyproject.com/pubs/AdvocacyManual.pdf> (establecimiento de redes de contactos, abogacía, desarrollo de mensajes, comunicación, recaudación de fondos)

Tracing Power and Influence in Networks: Net-Map as a Tool for Research and Strategic Network Planning, International Food Policy Research Institute, <http://www.ifpri.org/sites/default/files/publications/ifpridp00772.pdf>

7 Tips for Successful Social Network Campaigns, Christine.net, http://www.christine.net/2007/04/7_tips_for_succ.html (establecimiento de redes de contactos, medios, tecnología)

Planificación estratégica

Organizational Planning, Center for Participatory Change, <http://www.cpcwnc.org/resources/toolbox/organizational-planning>

Building Capacity through Financial Management, Oxfam, http://www.oxfam.org.uk/resources/downloads/buildfincap_book.pdf (planificación estratégica, recaudación de fondos)

Setting Goals and Evaluating Projects, Center for Participatory Change, http://www.cpcwnc.org/sites/default/files/toolbox/Setting_Goals_and_Evaluating_Projects.pdf

Community Development Toolkit, ICMM, <http://www.icmm.com/page/629/community-development-toolkit->

Campus Organizing Guide, University Coalitions for Global Health Resource Group, http://www.ucgh.org/wp-content/uploads/2007/11/organizing_guide.pdf (planificación estratégica, liderazgo)

Why Strategy and Tactics?, New Tactics, http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/resources/Understanding_Strategy_Tactics.pdf

New Tactics in Human Rights: A Resource for Practitioners, New Tactics, http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/entire_workbook_english.pdf (inglés)

<http://www.newtactics.org/sites/newtactics.org/files/ArabicWorkbook.pdf> (árabe)
Seven Steps to Achieve Effective Volunteer Support, Canadian FundRaiser, <http://www.charityvillage.com/cv/research/rvol16.html> (planificación estratégica, establecimiento de redes de contactos)

10 Tips for Effective Organizing, Apathy is Boring, http://www.apathyisboring.com/en/the_facts/articles/10_tips_for_effective_organizing

Tecnología

Women's Political Participation in 21st Century: Using Communication Technologies, iKNOW Politics,
<http://www.iknowpolitics.org/node/21155> (tecnología, comunicación)

Information and Communications Technology: The Gender Dimension, iKNOW Politics,
<http://www.iknowpolitics.org/files/ICTfor%20Development%20%28Gender%20Perspective%29.pdf> (tecnología, comunicación)

IT and Youth Engagement in 5 Steps, Canadian Coalition to End Global Poverty, http://www.ccic.ca/_files/en/what_we_do/002_pe_strategy_guide.pdf

Web 2.0: Ten Ways Non-Profits Can Start Leveraging Social Media, Robin Good (Master New Media),
http://www.masternewmedia.org/news/2006/10/12/web_20_ten_ways_nonprofits.htm (tecnología, medios)

A Digiactive Introduction to Facebook Activism, Digiactive,
http://www.digiactive.org/wp-content/uploads/digiactive_facebook_activism.pdf

Blog for a Cause, Global Voices Advocacy,
http://advocacy.globalvoicesonline.org/wp-content/downloads/gv_blog_advocacy2.pdf

A Campaigner's Guide to Facebook, Oxfam,
<http://www.oxfam.org.uk/generationwhy/yoursay/articles/yoursay254.htm>
(tecnología, medios, abogacía)

General

Consolidated Response on the Involvement of Young Women in Politics, iKNOW Politics,
http://www.iknowpolitics.org/files/consolidated_response_young_women_Eng.pdf
(establecimiento de redes de contactos, mujeres jóvenes, comunicación)

Effectiveness of Women in Politics, iKNOW Politics,
<http://www.iknowpolitics.org/node/20863>

Civics Communications and Planning Toolkits*
<http://www.civics.org/toolkits/civics-plannint-toolkits>

**Muchas de las fuentes de información en el Civics Toolkit están disponibles en árabe, inglés, francés, portugués, ruso y español.*

Apéndice II: Herramientas y plantillas

- A. Hoja de Evaluación del Equilibrio
- B. Hoja de Seguimiento del Tiempo
- C. Encuesta Auto-Administrada de Liderazgo

A. Hoja de evaluación del equilibrio

PASO UNO: Evalúe su equilibrio actual

Categoría	Marque el recuadro apropiado para cada categoría				
	1= Deficiente	2= Podría ser mejor	3=Bien	4= Bastante Bien	5= ¡Súper!
<p>EDUCACIÓN: ¿Está donde quiere estar en términos de obtener títulos profesionales y continuar su educación superior formal? ¿Hay alguna nueva habilidad para la vida (como aprender un idioma extranjero o nueva tecnología) que quiera aprender? ¿Está buscando oportunidades de hacerlo? ¿Está continuando su educación a lo largo de su vida leyendo y concientizándose sobre los problemas nacionales y mundiales?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					
<p>PARTICIPACIÓN COMUNITARIA: ¿Qué tanto participa en su comunidad? Considerando las oportunidades de participación política y cívica disponibles para usted (como asociaciones vecinales, trabajo voluntario, servicio comunitario o partidos políticos), ¿qué tanto participa? ¿Qué está haciendo para mejorar a su comunidad? ¿Para inspirar a otros?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					

Categoría	Marque el recuadro apropiado para cada categoría				
	1= Deficiente	2= Podría ser mejor	3=Bien	4= Bastante Bien	5= ¡Súper!
<p>VISIBILIDAD: ¿Quién la conoce? ¿Quién conoce o ve y lee sobre el buen trabajo que está haciendo? ¿Qué crédito público se está dando a usted misma por sus logros en el liderazgo – sea a través de una asociación, causa o visibilidad personal? ¿Ha publicado algún artículo impreso o en línea?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					
<p>FINANZAS: ¿Conoce la situación de sus finanzas personales? ¿Cuánto dinero quiere o necesita en comparación con el que tiene? ¿Qué tipos de dinero o apoyo son necesarios para que pueda alcanzar sus objetivos? ¿Sabe dónde buscar dinero?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					

PASO UNO: Evalúe su equilibrio actual (continuación)

Categoría	Marque el recuadro apropiado para cada categoría				
	1= Deficiente	2= Podría ser mejor	3=Bien	4= Bastante Bien	5= ¡Súper!
<p>SALUD: ¿Tiene usted una buena salud? De no ser así, está al tanto de lo que necesitaría para tener un mejor estado de salud? ¿Su estilo de vida está contribuyendo a lograr sus objetivos de salud? ¿Está comiendo de una manera que la haga sentirse sana y contenta? ¿Se está ejercitando de una manera que la haga sentirse sana y contenta? ¿Cómo está su salud mental? ¿Su energía?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					
<p>PERSONAL: ¿Está siendo buena consigo misma? ¿Qué la hace feliz? ¿Está haciendo cosas que sean personalmente importantes para usted y que le den alegría y paz – como leer, ver TV o películas, pasar tiempo a solas, ver a sus amistades, comprar, hacer ejercicio, escribir, hacer trabajo voluntario, pintar, conversar en línea, bailar, cocinar o meditar?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					
<p>FAMILIA Y RELACIONES: ¿Está dedicándole tiempo a alimentar sus relaciones (con los miembros de su familia, socios, amigos cercanos y mentores u otros en su vida quienes sean importantes para usted) en base a lo que USTED quiere y no lo que se espera de usted? ¿Hay alguna relación en particular que quisiera reforzar?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					

Categoría	Marque el recuadro apropiado para cada categoría				
	1= Deficiente	2= Podría ser mejor	3=Bien	4= Bastante Bien	5= ¡Súper!
<p>ESPIRITUAL: Esta categoría es de naturaleza personal y depende de cada persona; la espiritualidad se trata de lo que sea que alimente su espíritu y no tiene que ser una religión. ¿Cómo define usted la espiritualidad – religiosa o de otro tipo – en su vida? ¿Está haciendo las cosas que la hacen sentir espiritualmente satisfecha – orar, ir a un lugar de culto, meditar, practicar yoga, experimentar la naturaleza o tocar música?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					
<p>AMOR: Esta categoría no tiene que ver únicamente con el amor romántico. ¿Está usted trabajando en el proceso que se da a lo largo de toda la vida de quererle a si misma? ¿A otros? ¿Está saliendo y forjando relaciones de una forma que le traiga crecimiento y felicidad? Si está casada, está dedicando tiempo de calidad a su matrimonio? ¿Esta relación la hace sentir feliz y plena? Si es madre, prima o tía, ¿está dedicando tiempo de calidad a sus hijos o sobrinos o sobrinas? ¿Está trabajando para conseguir amistades?</p> <p><i>Comentarios:</i></p>					

PASO DOS: Mire el panorama general

¿Qué tan confiada en si misma está?					
¿Qué tan feliz es?					
¿Qué tan auténtica y honesta es consigo misma?					

PASO TRES: Obtenga su puntaje total

Mi puntaje total = _____/65 PUNTOS EN TOTAL

Fecha de la evaluación = _____



PARE: PIENSE

No hay un puntaje “perfecto” o “reprobatorio”. Estos son aspectos de su vida que crecerán con usted, cambiarán con el tiempo y el contexto. Piense sobre cómo se ha calificado a usted misma. ¿En qué obtuvo el puntaje más alto? ¿El más bajo? ¿Por qué? Piense en los pasos que podría dar para alcanzar los puntajes que la satisficieran la próxima vez que haga este ejercicio – por lo menos dos veces al año o en cualquier momento que se sienta abrumada por todas las cosas que compiten por su atención. Vuelva a realizar esta evaluación cada seis meses. Póngale fecha a sus respuestas y haga un seguimiento de su avance a lo largo del tiempo.

B. Hoja de seguimiento del tiempo

Categoría	Promedio de horas por día	Número total de horas por semana
Dormir		
Alistarse en la mañana		
Tiempo en la oficina		
Tiempo en reuniones		
Facebook™ y/o conversaciones en línea		
Conducir		
Cocinar		
Ver TV		
Prepararse para acostarse		
Educación/aprendizaje		
Participación pública		
Establecimiento de redes de contactos		
Finanzas		
Salud y ejercicios		
Tiempo personal		
Relaciones y familia		
Espiritualidad		
Amor		
<i>Otro:</i>		

C. Auto-encuesta de liderazgo

Complete el siguiente inventario de sus habilidades de liderazgo. Hay 10 preguntas. Algunas son preguntas abiertas y otras requieren que marque con un círculo el número que mejor representa su comportamiento en una escala de 1 a 10 (1=No es cierto y 10=Cierto).

***No hay respuestas correctas o incorrectas.**

Por favor, sea franca en sus evaluaciones. Cuando haya terminado el inventario, revise sus respuestas. Piense: ¿En qué son mis habilidades de liderazgo sólidas? ¿Qué áreas podría mejorar?

Sección I: Lo básico

1. ¿Cómo quiere cambiar al mundo?
2. ¿Qué ha hecho para hacerle la vida mejor a sus conciudadanos?
3. ¿Qué problemas ha enfrentado sobre los que tenga algún conocimiento especializado?
4. ¿Cuál es el logro del que se siente más orgullosa?
5. ¿Cuál es la meta más alta que le gustaría alcanzar en su vida?

Sección II: Recursos básicos

6. Dinero – ¿cuento con ahorros personales?

7. Dinero – ¿alguna vez le he pedido dinero a otros? ¿Sé cómo hacerlo?

8. Personas – ¿alguna vez he reunido a personas o voluntarios para trabajar alrededor de un proyecto o causa?

9. Personas – ¿quiénes son las principales personas/asociaciones que conozco que me podrían ayudar?

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Sección III: Misión y valores

10. He identificado los rasgos de la personalidad y valores personales que más me importan a mí.

No es cierto *Cierto*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Trabajo para plasmar dichos rasgos de la personalidad y demostrar dichos valores personales en mi vida diaria.

No es cierto *Cierto*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. He escrito mis metas, establecido un plazo de tiempo para cada meta, y esbozado los pasos necesarios para alcanzarlas.

No es cierto *Cierto*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Agradecimientos

Esta guía no hubiera sido posible sin las contribuciones invaluables de los participantes en el programa Jóvenes de Hoy, Líderes de Mañana del NDI, y el conocimiento, retroalimentación y orientación de Les Campbell, Jeffrey England, Alyson Kozma, Crystal Rosario, Nicole Rowsell, Nicholas Collins, Angela Short y varios amigos y colegas más. También debemos agradecer a Kaouthar Hmimou por su notable traducción al árabe y su dedicación a la realización de esta guía, así como a Marc Rechdane por su talentoso diseño y montaje gráfico. Muchas gracias también a la Iniciativa de Colaboración con el Medio Oriente (MEPI) por hacer posible la producción de esta guía. Le damos crédito especial a Cathy Allen, Kelli Arena y Taleb Salhab por su sabiduría, creatividad y mentoría a las autoras de esta guía y a tantas mujeres alrededor del mundo. El contenido de este documento fue creado con su apoyo y colaboración.