

Financiamiento para bibliotecas: El arte de obtener recursos

Cuarto Coloquio:
Administración y Liderazgo en el Campo Informativo
“Gestión de presupuestos: cómo lograr financiamiento para bibliotecas”
Boca del Río, Veracruz, MEXICO
Septiembre 10-12, 2006

Por:

*Jesús Lau, Ph.D.**

jlau@uv.mx

www.jesuslau.com

Director, USBI-VER; y Coordinador, Biblioteca Virtual UV

Universidad Veracruzana / DGB

Veracruz, México

www.uv.mx/usbi_ver

www.uv.mx/bvirtual

Resumen

Los recursos económicos son vitales para ofrecer buenos servicios informativos a los usuarios de las bibliotecas, sin embargo, no siempre, se cuenta con los presupuestos suficientes. Los fondos de estas organizaciones se reciben por dos iniciativas: la de los directivos institucionales, como los rectores, quienes otorgan los recursos convencidos del rol de la biblioteca; o bien la de los propios bibliotecólogos, cuyo trámite es más frecuente. En este segundo caso, para lograr mejores resultados, se requiere generar una visión, una idea, un proyecto y luego, transformarlo en un presupuesto, para cabildear de manera conveniente el financiamiento ante las autoridades. Este segundo caso será el tema de la ponencia, que se centrará en describir el proceso ideal —el arte— de gestionar con éxito un presupuesto.

Introducción

Considero que gran parte de los que trabajan en el ámbito de las bibliotecas tienen buenas ideas y necesidades de financiamiento de proyectos, sin embargo, el hecho de tener una idea, o detectar una necesidad que hay que cubrir, no significa que inmediatamente se tendrán los recursos financieros para hacer realidad nuestros planes. Normalmente, conseguir recursos —financiamiento para un proyecto— requiere de ciertas estrategias, tanto personales como organizacionales, para tener éxito al hacerlo. En esta ponencia se abordará el tema de cómo conseguir recursos; básicamente, será una exposición de la experiencia del autor, y estará manejada en términos de recomendaciones para aquellos que, por su posición en departamentos dentro de organizaciones parentales, han requerido, requieren constantemente o requerirán de estrategias de *cabildeo* para obtener los recursos necesarios para llevar a cabo sus proyectos.

El *Diccionario de la Real Academia Española* (2008) define cabildear como: “Gestionar con actividad y maña para ganar voluntades en un cuerpo colegiado o corporación”. El término equivalente en inglés es *lobby*, y el diccionario *Unabridged* (Random House, 2006) ofrece dos grupos de acepciones para el mismo. Ambas vienen al caso en este trabajo. La primera de ellas tiene que ver con la arquitectura, pues *lobby* es un vestíbulo o pasillo de entrada en un edificio público; en un edificio legislativo, este vestíbulo adquiere una gran importancia. Esa importancia se explica con el segundo grupo de acepciones del diccionario mencionado, las cuales tienen que ver con lo que sucede en el *lobby* o vestíbulo: en él, diversas personas o grupos de personas tratan de influir en los miembros de una legislatura, tratan de obtener sus votos o canalizar sus acciones por ciertos cauces. Aquí entra la “actividad y maña” que, para el DRAE, implica cabildear. Invocamos aquí una imagen que servirá más adelante: después de la actividad legislativa, los diputados (o senadores, o cualquier otro grupo de tomadores de decisión) salen al vestíbulo a conversar informalmente, tal vez disfrutando de un puro o un vaso de brandy, y las personas o grupos que tratan de influir en sus acciones se acercan con alguna propuesta concreta o simplemente para comenzar a estrechar lazos, abrir canales de comunicación. Hay que señalar que, aunque la mayor parte de la literatura sobre este tema se refiere al ámbito político, en particular el legislativo, la actividad de cabildeo en sí es la misma en las cámaras que en cualquier institución donde se tomen decisiones, por ejemplo, una universidad pública, por lo tanto, las estrategias de cabildeo son igualmente útiles en los diferentes ámbitos.

El término, en la acepción que nos interesa aquí, es de nuevo cuño, y algunos autores como Lerdo de Tejada y Godina (2004) prefieren que el término inglés

lobbying, pues para ellos “cabildeo” se relaciona más con las actividades realizadas en los municipios (en México) donde existe un Cabildo en el que se toman las decisiones colegiadas. Sin embargo, las iniciativas de ley que se han dado en México para regular esta actividad en los órganos legislativos utilizan “cabildeo” (López, 2007). Cabildeo es, pues, “una estrategia de comunicación política cuyo fin es influir en las decisiones de un órgano de gobierno, legislativo o de administración. La clave está en allegarle al legislador información concreta sobre un asunto determinado para clarificar su toma de decisión” (Ibíd.). Para terminar esta sección introductoria, cabe señalar que algunas veces se ha relacionado al cabildeo con actividades antidemocráticas, corruptas o deshonestas, pero en realidad es una estrategia que está al alcance de todos y es neutral en sí misma, el tono moral que tenga en un caso concreto depende de la finalidad que se busque con el cabildeo.

Antes de iniciar...

Antes de hacer una petición de fondos, es muy importante que el administrador o el profesional que esté solicitando el financiamiento esté familiarizado con la institución a la que pertenece, ya que toda organización tiene características propias que norman, oficial o extraoficialmente, la forma en que operan. Por ejemplo, si uno se encuentra trabajando en una institución pública, como una universidad del Estado, los movimientos necesarios para pedir un financiamiento son muy diferentes a los de una privada; normalmente, las instituciones públicas, que serán en las que nos enfocaremos en este trabajo, tienen mecanismos que descansan más en relaciones políticas que en cuestiones administrativas. Ahora bien, ¿qué se puede hacer en estas instituciones? Lo primero que debe uno saber es cuál es la forma de gobierno, quién toma las decisiones. ¿Las toma el rector, directamente? ¿Las toma el tesorero? ¿El director de la facultad donde se encuentra la biblioteca donde uno está laborando? Es importante conocer quién toma la mayor parte de la decisión porque en esa persona, en esa área, es donde deben enfocarse los esfuerzos. Igualmente, debe uno familiarizarse sobre las prioridades que tiene la institución, pues dichos enfoques organizacionales son normalmente definidos por los directivos; habrá que ver el programa de trabajo de la institución, los intereses que tenga el propio administrador, para tratar de ubicar el proyecto que se tenga en mente.

Igualmente importante es que, una vez que se identifiquen las personas clave, se empiecen a desarrollar los vínculos y lazos necesarios con estos tomadores de decisión. Antes de hacer esa petición usted debe construir un puente de comunicación, que puede hacerse a través de servicios que la misma biblioteca ofrece, por ejemplo, enviando un artículo mensual o semanal al rector,

administrador o tesorero (o a quién sea necesario pedir el apoyo), para que conozca el tipo de servicios que ofrecemos, los cuales le pueden ser útiles, con lo que estaremos estableciendo una productiva relación profesional.

En este punto hay que tratar de ser lo más genuinos y honestos que se pueda: no ofrezcamos un servicio que después no podamos dar. Debe ser algo factible, de lo contrario, dicho servicio, de no ser cumplido después, se puede convertir en una desventaja en lugar de lo que uno quería: ganar terreno para la comunicación.

Genere una idea, una visión

Una vez que usted conoce el territorio, es decir, el entorno en el que está ubicado, empezará a notar cuáles son las necesidades organizacionales y cuáles son sus intereses personales (o de su departamento) que se pueden conjugar con esas necesidades para generar un proyecto que sea el apropiado tanto para su grupo como las otras partes. Identifique una necesidad —la institución tendrá muchas—, una que usted considere prioritaria y que le genere un interés personal: uno no puede lanzarse en un proyecto si no está enamorado de él. Desde luego, siempre estará la disyuntiva en la que la institución nos pide realizar un proyecto que viene de arriba, y cuando le dicen a uno esto, el dinero vendrá con al petición; situación muy diferente a cuando se quiere hacer algo nuevo, por propia iniciativa, y es preciso convencer a la autoridad de la importancia de esa necesidad y la justificación de la inversión.

Del mismo modo en que es preciso conocer las propias limitaciones al momento de ofrecer un servicio, quien vaya a pedir presupuesto tiene que ser realista: uno no puede ofrecerse a hacer algo si no tiene las capacidades, el tiempo, los recursos o los espacios necesarios para hacerlo. Para poner un ejemplo, uno no puede lanzarse en un proyecto de investigación si carece de conocimientos sobre esa disciplina, tiene que haber una cierta base, un cierto cimiento, para poder realizar ese proyecto para el cual requerimos el multicitado financiamiento. Un factor más a considerar aquí es el de sus funciones básicas dentro de la institución, ya que un proyecto nuevo implica tareas nuevas, las cuales debe realizar en un tiempo que habrá de exprimir de las ocho o diez horas que trabaje en la organización.

Una vez que defina cómo satisfacer la necesidad y mida sus capacidades en términos de recursos, competencias y espacios, valore los beneficios y los costos: cuáles son los beneficios para la institución, para usted y para el departamento en términos de los costos que requieren invertirse; obviamente,

un proyecto será visto con buenos ojos si los beneficios son mayores a los costos de inversión.

Finalmente, transforme todas estas ideas en un documento. Hágase un proyecto: puede ser algo sencillo, dos o tres cuartillas o un poco más, aunque no demasiado largo. Debe señalar qué quiere hacer, cuál es el objetivo, la justificación del mismo. Mencione cuánto costaría, quiénes participarían, dónde se realizaría, cuánto tiempo se va a llevar. Este documento le va a servir para cuajar mejor sus ideas, para darles una estructura más lógica: en el momento que empezamos a escribir, se empiezan a ver aristas que normalmente no identificamos cuando lo estamos solamente pensando.

Una vez que está listo el documento, tiene que ubicarlo dentro de la cadena productiva de su organización, en qué parte de los procesos se involucra y a quiénes hará partícipes, pues recuerde que siempre será parte de un equipo: puede ser *su* proyecto, pero eso no significa que lo va a hacer solo, siempre tendrá que hacerlo con apoyo de los demás en mucha o en poca cuantía, por lo tanto, trate de ubicar este proyecto dentro de los flujos de trabajo que tenga la organización, para que así generar sinergias.

Conviértalo en un proyecto

A continuación ahondaremos más en el concepto anterior: es importante que haga una planeación del proyecto. En el primer borrador, usted ha planteado su objetivo y delimitado el proyecto; la siguiente fase es que elabore un plan de trabajo, que puede ser algo esquemático y breve, dependiendo de su objetivo, pero en general use el principio de que a mayor simplicidad será mejor en términos de tiempo, para usted como para quien lo va a leer, ya que le tomará menos minutos u horas el conocer la idea. Ese primer documento es el *qué*.

A continuación, planee ese proyecto, piense en el:

- ★ *Por qué*; la justificación de ese proyecto, su razón de ser. En esta parte debe mencionar cuáles son los beneficios que se obtendrían con este proyecto y qué se perdería si no se realiza, para que les quede claro a los financiadores.
- ★ *Cómo*; en esta parte debe incluir las estrategias, los procedimientos para llegar a esa meta que menciona. Hágase un cronograma breve señalando los *qués* parciales y cuándo se realizarán. (Véase Anexo 1: Esqueleto de cronograma).
- ★ *Dónde*; qué áreas, secciones, departamentos u otras dependencias van a participar en este proyecto.

- ★ *Quiénes*; las personas, los actores que estarían a cargo de las diferentes acciones y estrategias que usted ha señalado.
- ★ *Cuánto*; hágase un presupuesto desglosando los costos de cada uno de los elementos de su proyecto. Generalmente, los presupuestos pueden ser **de dos tipos**: 1) donde se señale únicamente el dinero requerido de las autoridades, y 2) también se requiere qué tanto va a aportar usted en especie, es decir, cuánto cuesta la aportación de usted para dirigir el proyecto, así como la oficina que va a usar dentro de la biblioteca para administrar el proyecto, los equipos de cómputo, que después de todo son costos que tiene el proyecto, y si se presupuesta todo esto, quedará más claro el costo y el beneficio. *Este párrafo no queda claro, ¿qué tipos de presupuesto?*

Si puede, desarrolle un plan estratégico, aunque esto se recomienda para proyectos de gran envergadura. En tales casos es preciso definir la misión y visión del proyecto, y se utiliza, por ejemplo, para crear una licenciatura, donde se requiere de más elementos que en proyectos menores, como la creación de una base de datos o un directorio.

Transforme la idea en un presupuesto

El presupuesto no siempre tiene que ser hecho a detalle desde el principio, aunque sí requiere una estimación global. Al respecto, conviene tener en mente que “aunque los presupuestos expresan normalmente datos numéricos — efectivo, horas de mano de obra directa, horas-máquina o unidades— no se deberían considerar sólo como un listado abstracto [...], los presupuestos traducen el esfuerzo humano en datos cuantitativos” (Rayburn, 2004). Una vez que se ha elaborado el primer documento, es posible esbozar un cálculo de lo que va a costar, pero es importante definir los elementos principales del proyecto y tratar de hacer una estimación del costo que sea lo más exacta posible, pues en la mayoría de los casos, una vez que el presupuesto se ha liberado, no es posible obtener más recursos, por eso es preciso que las aproximaciones sean los más cercanas a la realidad.

También es conveniente tener un “plan B” en caso de que el presupuesto no sea suficiente, ya que una vez iniciado el proyecto, debe ser terminado de una manera o de otra; esto quiere decir que quizá no tenga el tamaño que se pensó originalmente, y quede en una versión breve, pero usted debe entregar un resultado, explicando en el reporte final por qué no cumplió con lo ofrecido originalmente.

Ahora, una vez que ya le dieron el dinero con esos montos globales, tendrá que hacer un presupuesto más detallado, por partes, si quiere usted administrarlo bien, para que pueda hacer las asignaciones respectivas de los costos. Esta parte puede omitirse, dependiendo, de nuevo, del tamaño del proyecto. Repito lo mencionado ya: determine cuánto tiempo va a requerir de los RH que necesita, cuántas horas de su propio trabajo, y considere también las llamadas telefónicas, faxes, etc., que va a requerir. Aquí también hay que tener en mente la organización en la que se encuentre, pues todo presupuesto debe efectuarse dentro del contexto creado por las diferentes variables de la organización: sistemas sociales, tamaño, compensaciones, tecnología, tamaño y tipo de institución, etc. (Ibíd.).

Cabildee con estrategia

Una vez que tiene usted este documento, tiene ya un instrumento que le va a permitir cabildear con mayor claridad y asertividad. De entre los tomadores de decisión que ya conoce, identifique específicamente a quiénes debe presentar el proyecto; si es más de uno, vea con quién debe ir primero. Normalmente, uno debe ir primero con aquel que puede darle una aceptación más rápida, es decir, debe comenzar por los tomadores de decisión que considera más proclives a aceptar dicha petición, dejando al final aquellos que pudieran tener menos disposición para aceptarla. Normalmente, usted no puede pedir apoyo económico sin antes haber desarrollado esa relación que mencionaba en párrafos anteriores, y esto toma tiempo, quizá seis meses o más, y debe hacer un cabildeo (*lobbying*), debe darse a conocer entre las personas, quizá mostrando lo que usted hace: publicaciones, ponencias, proyectos anteriores, para que conozcan su calidad académica. Una vez que tiene esta relación, la contraparte estará más receptiva a lo que uno pida.

Ese proyecto que tiene en mente, requiere necesariamente que usted venda esa idea, y por esto se entiende convencer a los actores convenientes de que esa idea es importante, y que lo que ellos inviertan tendrá un beneficio. Todos los administradores que realmente estén interesados en su trabajo recibirán de buen grado cualquier proyecto que les ayude a conseguir su misión u objetivo organizacional; es cuestión de encontrar el vocabulario y el proyecto adecuado para apoyarles a ellos en conseguir esa meta, de la cual usted forma parte, aunque no siempre tenga la claridad sobre cómo contribuir. Autores como Meadowcroft (2006) señalan la importancia de conocer los antecedentes de la persona que se tenga en mente: qué proyectos ha apoyado, a qué grupos responde él mismo, en qué temas está interesado y cuál ha sido su postura respecto al tema que le vamos a plantear; con ese mismo espíritu de proactividad, es conveniente tener preparados los argumentos de apoyo a su

proyecto, junto con buenos ejemplos de por qué es benéfico lo que propone. También encontrará útil plantear su propuesta como si se tratara de una venta, planteando poco a poco las metas parciales, pidiendo comentarios y opiniones, para que la persona en cuestión se vaya convenciendo a sí misma. Finalmente, trate de no ser negativo, “asuma que la persona quiere apoyarlo si es posible, y no es necesario abordar el asunto directamente, puede usted comenzar con un minuto de comentarios en general sobre algún tema neutro, por ejemplo sobre el área donde vive o su familia” (Ibíd.).

Por otro lado, cuando haga la propuesta, debe encontrar los momentos apropiados; uno no puede proponer algo muy importante en un evento social, como a veces tampoco es conveniente hacerlo en una oficina, y en este punto daré un ejemplo, aunque antes voy a comentar brevemente una idea de Luis Spota en su novela *La Estrella Vacía* —relato alegórico sobre el ascenso de María Félix al estrellato—: “las actrices deben firmar sus contratos en la cama”. ¿Qué significa esta frase? Que nosotros, como administradores, debemos encontrar en qué cama firmar el contrato. ¿Cuál es el ambiente más propicio para que el rector o director me escuche? Generalmente, un alto directivo tendrá mucho trabajo si se le visita en su oficina, y estará además bajo la presión de colegas que vienen a tratar diferentes asuntos urgentes, de la secretaria que le pide su firma en un oficio, acta o cheque, con la computadora encendida y el teléfono sonando constantemente. No tendrá la misma receptividad que cuando se encuentra en un espacio social. Si usted asiste a la inauguración de un evento y tiene la fortuna de que el rector se queda a disfrutar del coctél, esos momentos son muy apropiados, si logra aislarlo un poco del resto del público. O bien, si el rector le pidió prestada su oficina, es el momento apropiado para hablarle de las cosas importantes, porque generalmente no tendrá distracciones y usted será el dueño del tiempo y la atención. O bien, ¿esa autoridad juega fútbol, le gusta tomarse una copa o juega a las cartas? Trate de ir a esos espacios, pues ahí estará más relajado y quizá con mejores oídos para escuchar ese proyecto que usted tiene en mente. Si usted no tiene oportunidad de hablar personalmente con la persona, platique con sus ayudantes, con su secretario particular, con la propia secretaria. En lo personal, una estrategia que siempre he empleado es valorar a las secretarias en todo el valor que tienen dentro de la cadena de comunicación organizacional: siempre es muy importante que uno tenga una buena relación con la secretaria del rector o del director de la facultad, porque ellas son las que le van a abrir la puerta o se la van a cerrar, quienes podrían apoyarle poniendo el proyecto en la parte superior de la pila de documentos que tendrá esa autoridad en su escritorio, y si uno se toma el tiempo de explicarles que ese proyecto es muy importante para la universidad, puede pedirle apoyo para que el rector lo vea. Generalmente, si uno ha construido estas relaciones, podrá lograr el objetivo de comunicar lo que uno quiere, no necesariamente que le den financiamiento, pero sí que se logre la

comunicación. En esta tarea que está realizando, involucre a su equipo de trabajo, a sus jefes, para que ellos tengan información y puedan responder si alguien les hace una pregunta sobre lo que usted está haciendo.

Arte de gestionar

El éxito de conseguir financiamiento depende mucho de la capacidad que tenga para comunicarse. Es necesario que usted emita diferentes tipos de mensaje cuando está pidiendo dinero. En todos ellos debe poner muy en claro cuál es el beneficio de esa inversión que usted solicita, y como se mencionó ya, el costo de no hacerlo. Prepare un discurso suficientemente largo, tanto como usted considere necesario, para darlo a conocer en espacios formales o informales. Pero prepare también un discurso “de elevador”, es decir, un discurso de un minuto donde diga qué quiere, por qué lo quiere y cuánto necesita para hacerlo realidad. Por otro lado, es muy importante que tenga asertividad en lo que hace: no tenga temor en comunicar un proyecto que es positivo y que tiene beneficios para la organización. No tema a las inversiones y jerarquías: comuníquelo. Hágalo una vez; si le dijeron que no, ¡Vuélvalo a hacer! Si se abre alguna convocatoria, hágalo una vez más. No se deje amedrentar por las inversiones, los puestos o los nombres de las personas, ni por currículos kilométricos: usted tiene un proyecto.

Dentro del calendario de actividades de la institución, es conveniente elegir el tiempo idóneo para hacer su propuesta. Por ejemplo, el rector de una universidad es un actor político, y como tal, en ciertas circunstancias no puede cambiar de opinión al respecto de algo; por tanto, si usted hace una propuesta que le es atractiva cuando ya se hizo la asignación de un presupuesto global o se establecieron algunos planes de acción, por muy atractivo que sea para él el proyecto, no podría aceptarlo. También, “es mucho mejor obtener apoyo antes de que un tema se convierta en asunto público” (Meadowcroft, 2006).

Hay que repetir lo que se ha dicho: no se comprometa a hacer más de lo que puede, ¡no se sature! Si lo hace, ese éxito que usted buscaba con el proyecto se le puede revertir con un fracaso, y en consecuencia con menos crédito dentro de la organización. Otro principio en las relaciones organizacionales y en la tramitación de fondos es que, para poder pedir, generalmente se requiere que haya una imagen organizacional de que usted puede hacer las cosas, de que tiene responsabilidad y capacidad. Normalmente, es bueno invertir en empezar a hacer algo aun cuando todavía no tenga financiamiento. Casi siempre, los jefes ven con muy buenos ojos cuando el proyecto ya comenzó; el mensaje es: “Estoy haciendo esto, pero si usted me da tanto, se puede convertir en esto otro, y la organización que usted dirige se va a llenar de gloria.” Hay instituciones

que utilizan esto como principio, es decir, el que quiera hacer algo que comience a hacerlo con lo que pueda, y una vez que ya está caminando el proyecto, darle los fondos. Esto es similar a lo que sucede en los bancos: a usted no le van a prestar si no tiene dinero, debe tener fondos para atraer más. El dinero atrae dinero y los proyectos atraen fondos si usted ya los tiene en marcha. Por tanto, como recomendación, empiece a demostrar que se puede hacer antes de pedir.

Filosofía del hacer

Si usted quiere generar esa imagen de capacidad, es muy importante que maneje ciertos principios organizacionales a lo largo de sus días de trabajo, y estos son que siempre haga un poco más que los demás. Si quiere tener éxito en su dependencia o departamento, siempre haga un poco más que las demás. Si el informe lo pidieron de una cuartilla, haga el de una cuartilla, pero haga también el de cinco, y eso le dará mayores créditos. Cuando usted haga algo, hágalo muy bien, y si no puede, por lo menos hágalo bien. En pocas palabras, trate de que su sello organizacional sea de calidad, que todo lo que usted haga esté bien hecho, que la redacción no tenga faltas ortográficas, trate de usar un papel de cierta calidad, etc., tratando en general de ser un poco mejor que los demás. Cómprase un fólter de color, un fólter apropiado, porque cuando las cosas son diferentes, traerán también mejores atenciones. Cuando todo es igual, las cosas se vuelven monótonas, y por lo tanto es muy difícil sobresalir. Cuando todo el rebaño es blanco, trate de ser de un color diferente para que pueda tener ese liderazgo. Ser líder significa ser un poco mejor que los demás y hacerlo mejor que los demás. Si usted hace esto, estará invirtiendo en la organización, en usted y en esas futuras peticiones de dinero. Otro factor importante para obtener fondos es que tenga capacidad para escribir. Trate de convertir el proyecto en una ponencia, o un artículo. Si lo hace, automáticamente el que le va a dar el dinero le dará mayor atención, porque sabe que además de hacer el proyecto, usted le va a dar difusión. Si lo publica, va a quedar un testimonio no sólo para el presente, sino para cuando se escriba la historia de la organización. Convertir el proyecto en una aportación de tipo académica le ayudará también para otros fines dentro de una institución educativa.

Finalmente, todas las organizaciones buscan gente que trabaje bien. Obviamente este principio tiene sus excepciones, es el caso por ejemplo de las influencias, pero todos, creo, buscamos gente que trabaje, especialmente si trabajan junto a uno.

BIBLIOGRAFÍA Y LISTA DE REFERENCIAS

1. Real Academia Española (2008). *Diccionario de la Real Academia Española* [Versión Electrónica]. Consultado marzo 12, 2008 en: <http://www.rae.es/>
2. Random House (2006). *Dictionary.com Unabridged (v 1.1). Based on the Random House Unabridged Dictionary* [Versión Electrónica]. Consultado marzo 12, 2008 en:
<http://dictionary.reference.com/>
3. Editorial Océano (2004). Versión española de la edición original de L.G. Rayburn *Principles of Cost Accounting*, publicada por Mc-Graw Hill, Nueva York, EE.UU.© 1996 Edición original Mc-Graw Hill, Inc.©
4. Meadowcroft, Michael (2008). "Effective Lobbying Strategies". Consultado marzo 12, 2008 en:
<http://www.bramley.demon.co.uk/currentaffairs/lobbying.html>
5. Sebastián Lerdo de Tejada y Luis Antonio Godina (2004). *El lobbying en México*. México: Miguel Ángel Porrúa.
6. López Parra, Raúl (2007). "El cabildeo llegó para quedarse". *Revista mexicana de comunicación*. Abril-Mayo.