

Manual para el Diseño e Implementación de Proyectos de Incidencia



PARTICIPA
EDUCACIÓN Y DESARROLLO

Catalina Delpiano y Andrea Torres
Corporación PARTICIPA
2003

Índice

I. Presentación	4
II. El Concepto de Incidencia y su Importancia	5
Cuadro 1. ¿Qué hacemos cuando incidimos?	7
III. Pasos para realizar Proyectos de Incidencia	7
3.1. Definición del Problema	7
Cuadro 2. ¿Cómo se formulan correctamente los problemas?	7
Cuadro 3. ¿Qué es un Árbol de Problema?	7
Esquema del Árbol de Problema	8
3.2. Identificación y Priorización de Alternativas de Solución	8
Cuadro 4. ¿Qué es un Árbol de Soluciones?	9
Esquema del Árbol de Soluciones	9
IV. Afinamiento de la Propuesta	11
4.1. Definición de los Objetivos de Incidencia	11
Cuadro 5. Definición de Objetivos	11
Cuadro 6. Características de la Propuesta	12
4.2. Análisis del Entorno Externo	12
4.2.1. Análisis de Actores	12
Cuadro 7. ¿Cómo elaborar un Universo de Actores?	13
Cuadro 8. ¿Qué es un Mapa de Poder?	13
Cuadro 9. ¿Cómo elaborar un Mapa de Poder?	14
4.2.2. Análisis de Acciones	14
Cuadro 10. Relación entre Actores y Acciones	15
4.3. Análisis del Entorno Interno: Autoanálisis	15
Cuadro 11. ¿Qué es el Autoanálisis?	15
Cuadro 12. Realizando nuestro Autoanálisis	17
V. La Estrategia de Incidencia	18
5.1. El Mensaje: Presentación de Nuestra Propuesta	18
Cuadro 13. Elaboración del Mensaje	18

5.2. Definición de Actividades de Incidencia	19
Planificación de Visitas a Actores Claves	19
Reuniones de Trabajo con Actores Claves	19
Acercamiento a Grupos Afectados	20
Trabajo con los Medios de Comunicación	20
5.3. Plan de Actividades	20
Cuadro 14. Plan de Trabajo	20
Cuadro 15. Evaluación del Proyecto	22
VI. Consideraciones Finales sobre la Incidencia	23
VII. Anexos	24
7.1. Tácticas de Incidencia	24
7.2. Avisos en Medios de Comunicación	25
VIII. Bibliografía	27

I. Presentación

El Manual de Incidencia que presentamos es de carácter práctico y, ante todo, autoinstruccional. Es decir, aporta los elementos teóricos y prácticos necesarios para realizar el trabajo para el cual fue desarrollado. Este texto se valida en la medida en que sea utilizado para hacer de las ideas propuestas concretas.

El Manual está organizado de manera que el diseño e implementación de Proyectos de Incidencia aparezca lo más claro posible. La idea es ir recorriendo los pasos desde el principio, pero también poder volver sobre un punto y aclarar dudas a medida que se desarrolla el proyecto, consultando, por ejemplo, los cuadros dispuestos a lo largo del Manual.

Lo primero que encontraremos será el sustento teórico de la incidencia: qué es incidir, para qué hacerlo y en qué ámbitos se aplica. Con los conceptos más claros, podemos empezar a dar los primeros pasos en la formulación de nuestro proyecto.

A continuación, encontraremos todo lo relacionado con la identificación del problema sobre el cual se trabajará y la priorización de alternativas para su solución. Así, estaremos en condiciones de empezar a afinar nuestra propuesta, analizando nuestro entorno y a nosotros mismos insertos en él, y de definir objetivos específicos.

Una vez diseñada la estrategia, podremos plantearnos en términos de hacerla pública: escribiremos una presentación y realizaremos distintas actividades para difundir nuestra propuesta. Finalmente, una vez ejecutadas las acciones de incidencia propiamente tal, evaluaremos el proceso y las metas alcanzadas.

El objetivo de este manual es entregar las herramientas para formular soluciones a problemas que hayan identificado en su entorno. Proponemos que el proyecto a desarrollar provenga de sus áreas de interés, que represente una inquietud emanada del quehacer cotidiano; tal vez un problema que hace mucho tiempo necesita solución y que hasta ahora no sabían por dónde comenzar a abordar. Para resolverlo, se requiere de la colaboración y la movilización de otros, que al igual que ustedes, quieren hacer cosas y mejorar su entorno. Queremos que este Manual les sirva para generar cambios más sustantivos en el ámbito de toma de decisión relacionado con sus temas.

II. El Concepto de Incidencia y su Importancia

La Incidencia consiste en la organización de un proceso deliberado o planificado para influir en algún actor con poder de decisión. Ello implica que puede ejercerse por cualquier persona, grupo u organización en función de promover sus intereses particulares.

La **Incidencia política** se refiere al proceso planificado de la ciudadanía organizada para influir en las políticas y programas públicos. Por lo tanto, busca influir en aquellos actores que toman decisiones de carácter o interés público.

La Incidencia política, entonces, supone fortalecer la participación ciudadana y el proceso de organización de la sociedad civil ya que a través del proceso de planificación que ellas hacen se logra dar orientación y dirección a los cambios que se pretenden. También pone en juego el tema de la distribución del poder y la capacidad que tiene la ciudadanía organizada para transformar el poder que tienen aquellos que toman decisiones políticas.

Aspiramos a desarrollar modelos de participación donde la ciudadanía sea un cogestor con el Estado en el diseño de las políticas públicas, interviniendo en su elaboración, ejecución y evaluación posterior, conjuntamente con la posibilidad de ejercer todos los mecanismos de una democracia semidirecta, que permiten tener una mayor injerencia en la generación de decisiones, autoridades y proyectos de ley (básicamente nos referimos al plebiscito, referéndum, revocatoria de mandato e iniciativa popular de ley). También se trata de otorgarle a la ciudadanía la capacidad de ejercer el control social sobre las políticas y sobre la clase política que nos representa. De esta manera, podremos lograr una mayor cohesión social al sentirnos parte del proyecto político que adoptan los Estados de tiempo en tiempo y, por otra parte, éste parece ser el mecanismo que puede permitir la integración de las distintas visiones que puedan existir en una sociedad.

Bajo la perspectiva enunciada, lo público “en” el Estado es un proceso de construcción que supone la activación de la esfera pública social en su tarea de influir sobre las decisiones estatales. Lo público también se refiere a la producción de bienes públicos desde la sociedad, fundamentada especialmente en la necesidad de restringir la acción del Estado.

En definitiva, se trata de reivindicar la necesidad de que los intereses públicos aumenten su esfera de realización tanto a través de la incorporación de una mayor cantidad de agentes sociales en su satisfacción, como a través de la creación de espacios de interlocución y negociación entre el Estado, la clase política y la sociedad civil, garantizando que las decisiones de aquél tengan como medida la ampliación y garantía de los derechos ciudadanos.

De esta manera, puede pensarse en una ampliación de la esfera de los temas que se incluyen en la agenda de los llamados a adoptar las decisiones de interés público.

La incidencia política que cada día desarrollan de una forma activa los ciudadanos, requiere de una concepción de la ciudadanía entendida de una manera bastante más amplia que la noción clásica de la misma. Ya no se trata de entender a la ciudadanía bajo el concepto tradicional liberal, donde se le asociaba con una condición legal: exigencia del cumplimiento y respeto de los derechos civiles y políticos. Se trata de una ciudadanía en un rol activo que impone también el asumir diversas obligaciones. Así se entiende que la ciudadanía en su concepto actual debe cumplir con un rol de control social y, además, con la capacidad de articularse apropiadamente para poder incidir en la agenda pública y lograr la incorporación de sus intereses particulares y que éstos sean convertidos en políticas públicas.

En la misma línea de argumentación, debemos tener en consideración que los derechos ciudadanos ya no son solamente los tradicionales derechos civiles, políticos y sociales (derecho a la libertad personal, a la privacidad, a la asociación, a la educación, a la salud) sino que también incluyen los llamados derechos de tercera y cuarta generación. Dentro de los derechos de tercera generación encontramos los que pertenecen a grupos específicos de la sociedad, como por ejemplo los grupos étnicos, y también los que pertenecen o son representados por grupos de ciudadanos que luchan por defender y respetar los derechos de una clase o colectividad, como pueden ser los derechos de los jóvenes, de los ancianos, de las minorías sexuales. Relacionados con estos grupos están los denominados derechos colectivos o difusos y para la incorporación del respeto y debido ejercicio de estos derechos dentro de la institucionalidad, la ciudadanía organizada en distintos grupos o colectividades trata de incidir en la agenda pública.

Por otra parte, en la medida que la ciudadanía pueda incidir en el diseño de la agenda pública, podrá aspirar a modificar las instituciones que adolecen de vicios o defectos y que ameritan una mayor democratización. Es el caso común en nuestras sociedades donde existe una ausencia de reglamentación sobre temas de interés público, como por ejemplo la falta de mecanismos efectivos que obliguen al Estado y sus órganos a entregar toda la información que se relacione con temas de interés público o bien el extremo contrario, esto es, la sobre reglamentación en determinados temas, que llegan a confundir a la ciudadanía o que establecen mecanismos demasiado complejos que suponen para su pleno ejercicio una preparación técnica que la mayor parte de la ciudadanía no tiene.

Cuadro 1. ¿Qué hacemos cuando incidimos?

¿Qué es la Incidencia?

Es la organización de un proceso deliberado o planificado para influir en algún actor con poder de decisión. Puede ejercerse por cualquier persona, grupo u organización en función de promover sus intereses particulares.

¿Qué es la Incidencia Política?

Es el proceso planificado de la ciudadanía organizada para influir en las políticas y programas públicos. Busca influir en aquellos actores que toman decisiones de carácter o interés público.

¿Para qué hacer Incidencia?

- Para reivindicar derechos colectivos y difusos (cualquiera puede apropiárselos, ya que pertenecen a todos).
- Para participar e incidir en temas de interés público.
- Para dar mayor poder a la ciudadanía (cambiar leyes, eliminar elementos restrictivos, modificar legislación de acceso a la información). Cuando se logra incidir en determinados temas, se establecen nuevas reglas y formas de relación entre el Estado y la ciudadanía.
- Mejorar condiciones de control ciudadano.
- Generar mayores condiciones y mejores mecanismos vinculantes.
- Introducir temas nuevos en la agenda pública.
- Ampliar los niveles de incidencia de lo local a lo regional, nacional y multilateral.

III. Pasos para realizar Proyectos de Incidencia

3.1. Definición del Problema

El proceso de planificación para la incidencia empieza con la identificación de problemas que afectan la vida en forma concreta, que requieren de acción efectiva y oportuna, de soluciones específicas y posibles de ser realizadas en un momento determinado por personas, instituciones u organizaciones.

Para definir el problema, debemos preguntarnos qué es, concretamente, lo que nos interesa solucionar, cuál es la cuestión específica que nos interesa resolver.

Cuadro 2. ¿Cómo se formulan correctamente los problemas?

- Abocádonos con realismo y precisión a la situación que se analiza, definiendo muy bien los límites de la situación.
- Formulando en pocas palabras el problema como un estado negativo.
- Escribiendo un sólo problema por planteamiento. No mezclar porque produce confusión.
- Identificando sólo problemas existentes. No los posibles, ficticios o futuros.
- Considerando que un problema no es ausencia de una solución.
- Fundamentándolo desde su magnitud e impacto en la sociedad.

Para lograr una buena definición del problema, se requiere obtener un panorama de las causas y consecuencias. Para distinguirlas y ordenarlas, es conveniente la utilización de un Árbol de Problema.

Cuadro 3. ¿Qué es un Árbol de Problema?

El Árbol de Problema es una herramienta metodológica útil para sintetizar y visualizar los resultados de un análisis en profundidad de una situación actual cualquiera en relación al problema.

La etapa del Árbol de Problema permite diagnosticar con precisión una determinada situación, según el grado de percepción y conocimiento del tema que cada uno posea, a objeto de conocer el marco general de aspectos negativos que condicionan la realidad estudiada.

El Árbol de Problema se construye desarrollando seis pasos:

1. **Identificando el problema:** Dependiendo del propósito, el problema puede ser general o específico. Recomendamos hacerlo lo más específico posible, de manera que sea más fácil identificar las causas, consecuencias y actores involucrados y así conseguir soluciones más efectivas. Los problemas deben ser evidentes e irrefutables.
2. **Identificando, seleccionando y formulando el problema central** de manera que quede expresado en forma corta, clara, precisa y relevante.
3. **Identificando y visualizando las causas del problema central,** precisando los diferentes niveles de causalidad que se van generando en el análisis.

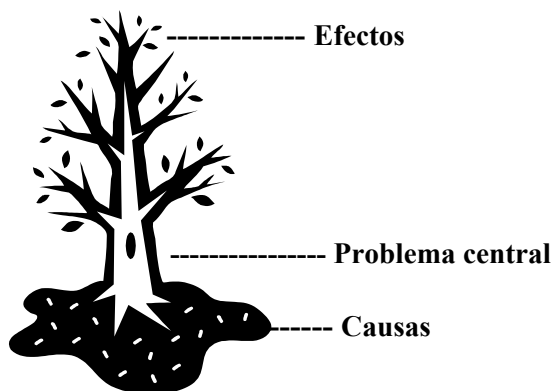
Una vez identificados los diferentes componentes o causas de un problema por solucionar, se puede empezar a priorizar entre ellos. A continuación, te entregamos una serie de criterios útiles para la **priorización de causas** de un problema por solucionar:

- Que tenga que ver con políticas oficiales o de instituciones
- Que tenga importancia para la solución de problemas
- Que sea motivadora para su grupo o coalición
- Que sea factible de solucionar

Luego de priorizar entre todas las causas de un problema global, se requiere de un análisis riguroso y específico para llegar a una definición y precisión del problema que permita el planteamiento de soluciones concretas y factibles. Es importante recordar que mientras más específico sea el planteamiento de nuestro problema, más específicas las soluciones que éste arrojará. Es importante cuidar el lenguaje y evitar términos vagos que sólo pueden confundirnos. Mientras más simple y cotidianos sean los términos utilizados, más fácil será encontrar una solución realmente concreta.

4. **Identificando y visualizando todos los efectos** del problema central, precisando los diferentes niveles de estos.
5. **Elaborando un esquema** que muestre las relaciones de **causa y efecto** en forma de **árbol del problema**, diferenciando los niveles del mismo. Así, en el tronco ubicaremos el problema, en las raíces las causas y en las ramas, los efectos.
6. Finalmente, **revisando el esquema**, en términos tanto de su validez como de la consideración de la totalidad de **aspectos relevantes de la situación** que se analiza.

Esquema del Árbol de Problema



3.2. Identificación y Priorización de Alternativas de Solución

Una vez identificado el componente o la causa prioritaria del problema, es posible empezar a plantear soluciones concretas en torno a él o a ellas, en orden de prioridad, haciendo de este paso el principio de un plan global de incidencia. Si hemos obtenido más de una solución para el mismo problema específico es necesario jerarquizar y concentrar los esfuerzos de solución en una de ellas. Esto puede esquematizarse en un Árbol de Soluciones.

Cuadro 4. ¿Qué es un Árbol de Soluciones?

Un Árbol de Soluciones puede constituirse a partir de una definición de lo que sería una solución propuesta al problema estudiado. Surge de la síntesis del diagnóstico y de la adopción de alguna estrategia definida para enfrentar el problema.

Se requiere establecer el conjunto de condiciones que deben cumplirse para lograr el resultado propuesto.

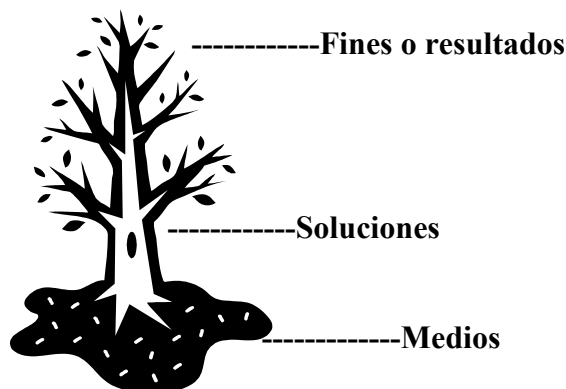
El Árbol puede ir creciendo y ramificándose en la medida que nos preguntamos ¿cómo es que se logrará cumplir con las condiciones determinadas?

La situación que será alcanzada mediante la solución del problema puede ser expresada por la manifestación contraria: si el problema es una carencia, la solución será suficiencia.

El Árbol de Soluciones se construye desarrollando cuatro pasos:

1. **Identificando** las principales situaciones o **modo de superar** el problema central del Árbol del Problema.
2. **Identificando y anotando** todos los **finos o resultados** que se esperan lograr con la solución del problema.
3. **Identificando y anotando** todos los **medios requeridos** para alcanzar la solución prevista.
4. **Elaborando un esquema** que muestre las relaciones entre los medios y fines en forma de **Árbol de Soluciones**, diferenciando los niveles del mismo. Así, en el tronco ubicaremos las soluciones, en las raíces los medios requeridos y en las ramas, los fines o resultados esperados.

Esquema del Árbol de Soluciones



Una vez esquematizadas las alternativas en un Árbol de Soluciones, debemos considerar una serie de criterios para escoger la mejor solución:

- El **potencial de impacto** sobre un número de personas. Mientras mayor sea el alcance del impacto, mayores son las posibilidades de cambio y mayores son las posibilidades de beneficiar a un mayor número de personas.
- La **probabilidad de éxito**. Para determinar esto se debe evaluar el grado de oposición que enfrenta la solución planteada y analizar además si el momento es realmente oportuno para llevar adelante nuestro proyecto de incidencia. También es importante conocer si contamos con los recursos, vale decir, tiempo y personas para llevar adelante la solución seleccionada o bien, si es posible conseguirlos.
- La **oportunidad de trabajar en coaliciones**. En la priorización de soluciones es importante consultar y sondear posibles aliados y expertos en la materia para asegurar la factibilidad técnica y política de la posible solución. Es muy importante tener presente los beneficios de tener aliados y las dificultades que implica plantearse individualmente frente al problema.
- El **riesgo potencial**. Finalmente, es importante realizar un análisis de los costos y los beneficios, de manera de conocer de antemano los pro y los contra de la solución planteada.

IV. Afinamiento de la Propuesta

Ya que hemos definido el problema, identificando sus causas y efectos y proponiendo distintas soluciones, estamos en condiciones de afinar nuestra propuesta. Debemos establecer claramente sus objetivos y situarla en un escenario real mediante el análisis del entorno externo; esto es, los actores involucrados en el proceso y su modo de operar.

Este paso consiste en precisar la propuesta para que sea una **expresión clara, específica y detallada** de lo que se pretende lograr. Se trata de hacer de ella una propuesta **concreta y sustantiva** que sirva de eje central para nuestro proyecto. Definir una propuesta es definir lo que queremos. Por eso es importante que el problema y las posibles soluciones hayan sido formulados de la manera más clara y específica posible.

4.1 Definición de los Objetivos de Incidencia

Para afinar nuestra propuesta es imprescindible comenzar por identificar muy bien cuáles son los objetivos que perseguimos con nuestro proyecto y considerar que estos deben ser siempre específicos y realistas.

En esta etapa sugerimos plantearse las siguientes preguntas:

- **¿Qué se quiere lograr con este proyecto?**
Es necesario responder con el resultado específico esperado, en no más de un párrafo, aunque un par de líneas es lo ideal. No hay que olvidar que mientras más simple sea el objetivo planteado, más simple se hará el camino para llegar a él.
- **¿Cómo se quiere o piensa lograr?**
Aquí es necesario identificar todas las acciones que se deben tomar para lograr el objetivo. Se sugiere anotar incluso aquellas acciones que parezcan triviales, de manera de hacerse una idea global del proceso para llegar al objetivo.
- **¿Quién es responsable de realizar las acciones?**
Una vez determinadas todas las acciones, se debe especificar quién tiene que llevar adelante las distintas acciones propuestas e identificar quién es el actor más indicado para ello.
- **¿Para cuándo espero obtener resultados?**
Para ello es necesario determinar un período específico y alcanzable. El correcto cálculo de los tiempos puede determinar el éxito o fracaso de nuestro proyecto.

La formulación de la propuesta debe responder a estas preguntas de manera que los componentes de ella puedan identificarse también por separado. Para ello, proponemos que utilizar el siguiente cuadro.

Cuadro 5. Definición de Objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades	Responsables	Plazos

Es importante recordar que se debe distinguir entre el **objetivo general**, que expresa el logro deseado y posible frente al problema como un todo, y los **objetivos específicos**, que son acciones parciales que nos permiten llegar a la meta de nuestro objetivo general. Éstos pueden estar formulados consecutivamente (hay que lograr uno después de otro) o formularlos simultáneamente (se abordan diferentes temas en forma paralela). Es recomendable proponer entre 3 o 4 objetivos específicos.

Cuadro 6. Características de la Propuesta

Nuestra propuesta, entonces, debe tener las siguientes características:

Específica: hacer que la propuesta sea lo más específica posible es el primer paso para llevar adelante nuestro proyecto con éxito. Para objetivos específicos encontraremos también soluciones específicas.

Detallada: no por hacer la propuesta específica debemos perder de vista todos los datos y referencias necesarias para completar el proyecto. La propuesta debe mencionar minuciosamente todo lo que se relacione con su implementación.

Medible: es decir, sus avances y resultados deben ser comprobables.

Factible: en términos técnicos y políticos. No es conveniente formular grandes proyectos de incidencia sabiendo que hay dificultades para su implementación. El menor detalle que aparezca dudoso o poco claro es una señal de alerta para reevaluar nuestro proyecto.

Entendible: debemos ser capaces de formular la propuesta y sus objetivos en términos que cualquiera pueda comprender.

Motivadora: el componente afectivo en nuestra propuesta es muy importante. Si no logramos formular una propuesta que nos comprometa y que sea capaz de aglutinar al grupo en torno a su implementación, es muy probable que no seamos capaces de enfrentar las dificultades que puedan presentarse. Por eso, sugerimos que la propuesta tenga que ver directamente con los intereses o ámbitos que los motiven en particular.

Posible: el proyecto debe ser loggable a corto o mediano plazo (6-18 meses). No es conveniente plantearse un proyecto considerando tiempos más largos que éstos.

Pública: un proyecto de incidencia necesariamente se relaciona con la vida en sociedad. Por eso, es muy importante que en su formulación se identifique claramente cuál es el problema que está afectando a la sociedad, qué se busca solucionar y por qué es importante que se haga.

4.2. Análisis del Entorno Externo

Una vez delineada nuestra propuesta, conviene concentrarse en el análisis del entorno externo. En primer lugar, debemos identificar a quién o a quiénes exactamente les corresponde tomar la decisión final en relación a la propuesta que estamos formulando, y cuál es el procedimiento que se utiliza para tomar esta decisión.

4.2.1. Análisis de Actores

En primer lugar, es necesario identificar aquellas personas con capacidad de influir en el tema que se ha elegido y de producir el cambio esperado. Es importante identificar personas específicas y no sólo el cargo o la institución. En la práctica, siempre son individuos quienes toman las decisiones.

Cuadro 7. ¿Cómo elaborar un Universo de Actores?

El **universo de actores** a identificar incluirá actores políticos, económicos y sociales, representando los intereses del Estado, del mercado, y de la sociedad civil. Puede incluir representantes de gobierno (nacional, regional, local), partidos políticos, personas particulares (amigos o parientes de actores primarios), organizaciones gremiales de la empresa privada, ONGs, organizaciones de base, instituciones o grupos religiosos, académicos, profesionales, medios de comunicación, organismos o gobiernos de otras naciones, etc. Son todas aquellas personas u organizaciones que colaboren en influir en el cambio deseado.

A partir del universo de actores elaborado, se pueden realizar distintas clasificaciones:

Según su **poder de decisión**:

- Los **actores primarios**: son personas con autoridad directa en el tema. Informar o persuadir a los actores primarios con respecto a un tema es el eje de cualquier estrategia de incidencia.
- Los **actores secundarios**: son personas que pueden influir en las decisiones de los actores primarios, tales como grupos de interés, líderes empresariales, organizaciones locales, grupos específicos de público general.

Según su **poder de acción**:

La pregunta que puede plantearse es quién o quiénes, en este momento de la campaña de incidencia, tiene(n) la **autoridad** y/o el **poder** para la toma de decisiones, es decir, que puede aceptar o rechazar la propuesta. Es importante definir quién tiene la autoridad y quién el poder, es decir, quién efectivamente ejecutará la acción que nos permitirá avanzar en nuestro proyecto. La estrategia debe apuntar idealmente hacia quien tenga tanto la autoridad como el poder. No basta con que sólo tenga la autoridad si no tiene el poder para hacer algo. Si tiene el poder de acción, generalmente también tendrá la autoridad.

Según su **poder de influencia**:

A continuación se sugiere priorizar o jerarquizar a los **aliados, oponentes o indecisos** en base a su grado de interés en la propuesta y la influencia sobre el proceso de toma de decisiones que podrían ejercer. En este paso se trata de identificar una cantidad manejable de personas que pueden incidir más en la propuesta, ya sea colaborando (aliado/indeciso) o poniendo obstáculos (oponente).

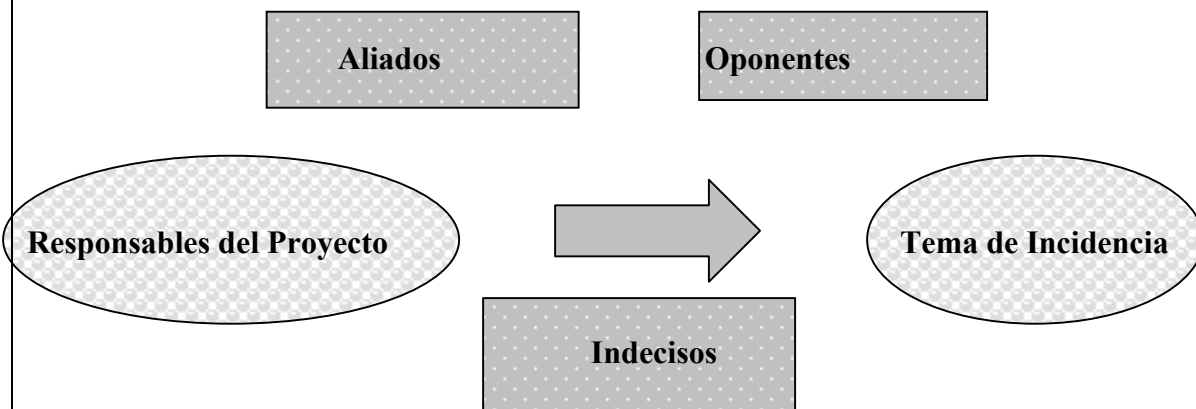
Una vez realizadas las clasificaciones anteriores, es recomendable esquematizarlas en lo que llamaremos “Mapa de Poder”.

Cuadro 8. ¿Qué es un Mapa de Poder?

Una vez que hemos identificado a los actores según distintos tipos de poder, es necesario clasificarlos y priorizar su grado de influencia. Para ello, un ejercicio útil es el Mapa de Poder, que nos ayudará a identificar a los actores claves y su grado de influencia positiva o negativa en el proceso de toma de decisiones con respecto a la propuesta.

En el Mapa, clasificaremos a los actores según sus roles, grado de influencia, apoyo o interés en temas específicos, etc. Conocer bien a los actores involucrados es fundamental para desarrollar nuestro proyecto con éxito, ya que no debemos olvidar que son las personas quienes toman las decisiones y efectúan las acciones necesarias para dar solución al problema que hemos identificado.

Cuadro 9. ¿Cómo elaborar un Mapa de Poder?



Debemos tener en cuenta que este Mapa de Poder representa el aspecto público de los actores involucrados. Sabemos que las decisiones que toman los individuos obedecen también, y tal vez en mayor parte, a sus intereses y motivaciones personales. Una buena estrategia de incidencia debe considerar al actor en tanto persona individual, con una forma particular de contextualizar los problemas, suposiciones especiales sobre la vida en general y un sistema de valores propio. Por eso, debemos tener presente la dimensión “humana” de los actores y no sólo su discurso público.

Al respecto, se sugiere que una vez identificadas aquellas personas más estratégicas para el proyecto de incidencia, por su gran poder de influencia y autoridad en el tema, es conveniente indagar acerca de sus valores, temas similares que ha apoyado; algún indicio que nos ayude a prever su posición respecto del proyecto de cambio en cuestión.

4.2.2. Análisis de Acciones

Una vez analizados los actores, debemos examinar los procedimientos para la toma de decisiones. Considerar circunstancias tales como la existencia de eventos relacionados con el proyecto, reuniones de

actores en torno a temas similares, seminarios o presentaciones públicas, son excelentes espacios y momentos para recopilar datos, contactar personas claves o comprender la dinámica del sector.

Debemos considerar también la existencia de acuerdos, leyes o reglamentos que forman parte del marco de la decisión. Muchas veces las decisiones pueden depender de tratados internacionales, acuerdos de paz, u otros acuerdos alcanzados en diálogos nacionales. Es muy importante conocer el marco legal ya que debemos tomar conciencia que el manejo de información objetiva y datos confiables puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto.

Considerar la temporalidad de las decisiones. Aquí entran desde componentes estacionales hasta códigos internos de los grupos involucrados. Hay que tener presente no sólo la propia disponibilidad de tiempo, sino la forma en que los actores primarios y secundarios toman las decisiones. Sugerimos realizar la propuesta con un margen de tiempo adicional, ya que siempre pueden surgir imprevistos y demoras respecto de las decisiones que deben tomarse.

Es conveniente, a medida que se avanza en la formulación del proyecto, ir rellenando los vacíos de información que quedan, de manera de no llegar a la implementación de la propuesta con cabos sueltos.

A continuación, te proponemos un cuadro para ordenar tu Análisis Externo de acuerdo a los actores identificados y a las acciones que ellos desempeñan.

Cuadro 10. Relación entre Actores y Acciones

Actor	Decisiones formales sobre el Tema que controla	Actividades que pueden influir en el Tema	Grado de Influencia	Grado de Apoyo	Intereses que tienen los Actores	Recursos

4.3. Análisis del Entorno Interno: Autoanálisis

Ya que hemos analizado minuciosamente el entorno externo a nuestro proyecto de incidencia y hemos logrado identificar las fortalezas y debilidades de los actores involucrados, es conveniente efectuar un análisis honesto y crítico del grupo de personas que trabajará en esta propuesta.

Cuadro 11. ¿Qué es el Autoanálisis?

El autoanálisis es un ejercicio de reflexión donde se define la forma en como se va a organizar nuestro proyecto de incidencia y cuáles son las fortalezas y debilidades del grupo que desempeñará esta labor.

El objetivo del autoanálisis es definir claramente las reglas del juego para que individuos y organizaciones puedan trabajar juntas en la solución propuesta. Debemos ser capaces de reconocer nuestras falencias de manera de trabajar en ellas, pero también nuestras fortalezas, para potenciarlas en relación al proyecto que nos hemos planteado. El ejercicio de autoanálisis incluye también la identificación de posibles soluciones frente a las debilidades identificadas.

Este ejercicio debe tomar en cuenta los siguientes ámbitos:

Frente a la incidencia en general:

- **Aspectos organizacionales:**
 - Nuestra **capacidad y experiencia en planificación**. Es fundamental que seamos sinceros al momento de plantearnos este aspecto, ya que pretender que tenemos más experiencia de la que realmente tenemos puede terminar siendo contraproducente para nuestro trabajo. Si notamos falencias en este aspecto, siempre es bueno buscar consejo y pedir ayuda.
 - Nuestra **capacidad de investigación de políticas, programas y planes oficiales**. Además de la capacidad de investigar, es muy importante la disciplina y la rigurosidad. No debemos dejar vacíos de información que puedan afectar el éxito de nuestro proyecto.
- **Aspectos relacionales:**
 - Niveles de **consenso y claridad**. Si hemos trabajado antes juntos sabemos lo importante que es escucharnos entre nosotros, ser claros en nuestros planteamientos y estar dispuestos a tomar decisiones en grupo. Si es la primera vez que trabajamos juntos, debemos estar conscientes que todos somos partes importantes del mismo proceso y, en ese sentido, es clave respetar las opiniones de todos y estar abiertos al diálogo. Así también como una forma de autocontrol, tendremos que establecer un sistema para la solución de conflictos que puedan surgir.
 - Nuestro **nivel de organización como grupo** y la **calidad de liderazgo** que podemos ejercer. Una cosa es cómo funcionamos internamente y otra -que también debemos considerar en este autoanálisis- es nuestro modo de desenvolvernos como grupo hacia el exterior. Es primordial fortalecer la cohesión del grupo, de manera de funcionar como unidad más eficientemente. Los desacuerdos al interior del grupo nos hacen aparecer como desorganizados y eso le resta peso a nuestra propuesta. En el ejercicio de autocrítica debemos definir con claridad los roles al interior del equipo y respetarlos en lo sucesivo.

Frente al tema específico:

- El **conocimiento de la problemática** y el **manejo de datos y estadísticas**. Debemos conocer todos los detalles concretos relacionados con el problema y la solución que hemos planteado.
- El **conocimiento de los procedimientos para la toma de decisiones**. Así como debemos contar con datos, también debemos manejar los tiempos y modos de funcionamiento de los actores involucrados en el proceso de toma de decisiones.
- **División de tareas dentro del equipo de trabajo y cuantificación de la asignación de recursos humanos y materiales**. Así como hemos asignado roles al interior del equipo, también debemos asignar tareas específicas de acuerdo a un análisis conjunto y realista de las personas y la cantidad de horas necesarias para llevar adelante el proyecto. Ya hemos realizado este ejercicio en el *Cuadro 5. Definición de Objetivos*. Es conveniente revisarlo en esta etapa y corregir si es que hubiera un error en los cálculos o distribución de tareas.

Entonces, para realizar el ejercicio de autoanálisis, proponemos realizar las siguientes preguntas y responderlas en un cuadro similar al que te presentamos.

1. ¿Qué habilidades, conocimientos y destrezas tenemos como equipo que den cuenta de nuestras **fortalezas** para realizar nuestro proyecto de incidencia?
2. ¿Qué **deficiencias** relativas a conocimientos, habilidades y destrezas existen en nuestro equipo y nos harán falta al momento de realizar nuestro proyecto de incidencia?
3. ¿Cómo podemos **solucionar** las deficiencias que identificamos?

Cuadro 12. Realizando nuestro Autoanálisis

Fortalezas	Debilidades	Soluciones

Después del autoanálisis completo, es aconsejable revisar nuevamente la propuesta a la luz de las fortalezas y debilidades identificadas en un esfuerzo por reconfirmar su viabilidad y de comprometernos a hacer algo que sea factible, concreto y de acuerdo a nuestra realidad. Es mejor avanzar lentamente, pero seguros de lo que estamos haciendo. Después de esto, nos encontramos listos para iniciar nuestro proyecto.

V. La Estrategia de Incidencia

Ahora que ya hemos analizado nuestro campo de acción podemos abordarlo con más detalle, aplicando estrategias y acciones que se estructuren en vías de influencia para motivar a nuestros aliados y neutralizar a los oponentes.

Una estrategia es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo concreto. Nuestras acciones deben estar enmarcadas dentro de una estrategia coherente para llevar adelante nuestro proyecto.

5.1. El mensaje: presentación de nuestra propuesta

El primer paso para dar a conocer nuestro proyecto es la elaboración del mensaje o presentación de la propuesta. Este documento es un mecanismo de difusión que puede acompañar cualquier acción dentro de nuestro proyecto de incidencia. Será particularmente útil para:

- Las visitas directas a los actores claves
- El trabajo con los medios de comunicación
- Actividades relacionadas con la temática del proyecto

Cuadro 13. Elaboración del Mensaje

Para la elaboración del mensaje, debemos hacernos las siguientes preguntas y responderlas de la manera más clara posible, en un planteamiento persuasivo y conciso:

¿Qué queremos lograr? Debemos realizar una descripción breve, pero atractiva, de nuestra propuesta.

¿Por qué nos interesa lograrlo? Es necesario responder para qué sirve concretamente nuestra propuesta. Descripción de los objetivos específicos.

¿Por qué otras personas deberían desear también el cambio? Exponer los resultados positivos de la acción propuesta y las consecuencias negativas de la inacción; cuáles son los efectos esperados sobre otros.

¿Cómo se logrará este cambio? Describir brevemente las etapas del proyecto.

¿Qué acciones específicas esperamos que la audiencia realice? Puntualizar qué es lo que estamos pidiendo a los actores que hemos identificado como claves en el desarrollo del proyecto.

Por lo general se hace una presentación tipo dónde cada uno de los puntos anteriores es un párrafo y, según el receptor, se le agrega información específica de su interés. Un mensaje es más efectivo cuando se basa en lo que su audiencia ya sabe sobre el tema y sobre la información adicional que es necesaria para cambiar la opinión de los actores.

El mensaje nunca debe tener más de dos páginas. Con un documento más largo se corre el riesgo de que el receptor lo archive para “leer después”. Debemos enfatizar la factibilidad y utilidad de la propuesta,

transmitiendo que los aspectos de riesgo están considerados y controlados. Donde puedan existir objeciones, debemos anticiparlas y ofrecer alternativas al diálogo.

Es importante realizar este paso con calma ya que improvisar el mensaje público significa no sólo un desgaste innecesario, sino que puede no tener éxito en convencer a las audiencias e, incluso, ser contraproducente.

5.2. Definición de actividades de incidencia

Con el mensaje elaborado y listo para ser adaptado a distintos formatos, podemos comenzar a planear las formas en que queremos transmitirlo. Esto es, definir a través de qué actividades daremos a conocer el proyecto. Debemos considerar ciertas actividades como tácticas dentro de una estrategia global. Algunas de estas actividades son:

- **Planificación de visitas a actores claves**

La comunicación cara a cara es un vehículo persuasivo muy poderoso. Una visita personal comunica y compromete de una forma mucho más efectiva que la comunicación por carta o a través de los medios de comunicación. Siempre debemos privilegiar la comunicación directa a la indirecta ya que, además, permite aclarar dudas y solucionar desacuerdos en forma inmediata. Generalmente una campaña de incidencia incluye, al menos, una visita a cada uno de los actores involucrados y más de una –durante las distintas etapas del proyecto- a aquellos actores identificados como claves.

Antes de cada visita debemos:

- Revisar cuidadosamente nuestra propuesta en su forma y contenido, recordando que tal vez contaremos con muy poco tiempo para desarrollarla y que el espacio de tiempo concedido por nuestro actor se enmarca en una agenda de temas diversos. Por eso es importante que nuestro proyecto sea planteado en forma clara y concisa, pero atractiva. Por lo mismo, debemos ser puntuales.
- Asegurarnos de que todos los que participarán de la reunión cuentan con la misma información, entienden claramente la propuesta y manejan bien los argumentos. De todas maneras, es necesario designar un vocero, quien será el que lleve la voz del grupo.
- Elaborar y despachar cartas solicitando las entrevistas y anticipando la propuesta. Una vez enviadas las cartas, se debe considerar un tiempo razonable y confirmar telefónicamente la visita. En *Anexos* se presenta una carta tipo y los pasos para redactarla.
- Es de utilidad contar con carpetas bien presentadas para llevar a las visitas. En ellas llevaremos nuestro material de apoyo, sin olvidar nunca llevar copias del mensaje que hemos elaborado con la propuesta.

Las visitas también son una rica fuente de información. En ellas tenemos la oportunidad de tomarle el pulso a nuestro proyecto y ver en terreno las reacciones que éste genera. También es una oportunidad de conocerse personalmente, intercambiar ideas y establecer vínculos de confianza.

▪ **Reuniones de trabajo con actores claves**

Otra forma de exponer nuestra propuesta directamente es convocar a un grupo de actores estratégicos de ámbitos de acción similares. Esto requiere de la convocatoria organizada de personas que representen social o culturalmente a toda la comunidad o a los distintos actores. Es preferible seleccionar un grupo pequeño, pero influyente. Debemos generar un espacio de conversación o diálogo grupal en el cual se pueda discutir nuestra propuesta. La conversación se estructura sobre la base de una guía o pauta que orienta la sesión.

Esta instancia nos servirá para conocer las preferencias de los actores frente a las alternativas que se le presentan y para explorar en los criterios que fundamentan y organizan tales opciones.

En *Anexos* se encuentran sugerencias útiles para realizar **Presentaciones ante un Grupo**.

▪ **Acercamiento a grupos afectados**

En nuestro análisis de causa y consecuencia debemos haber identificado aquellos grupos que se ven afectados por el problema que nos hemos propuesto solucionar. Ellos también son actores a considerar en esta etapa. Debemos explorar formas de organizar, concienciar y movilizar a estos sectores, de manera que se constituyan en una fuerza importante por sí misma, inserta en una dinámica positiva. Recordemos que nuestro proyecto tiene una duración definida y que es fundamental que el grupo afectado luego tenga las herramientas para sustentar la solución propuesta por nosotros.

La organización y movilización de los grupos afectados aumenta el poder real de nuestro grupo, otorgándole mayor credibilidad y peso específico a la propuesta. Muchas veces también crea un ambiente favorable cuando se trata de convencer a los actores indecisos y reafirmar el apoyo de los aliados.

▪ **Trabajo con los medios de comunicación**

A través de los medios podemos llegar tanto a públicos específicos como a audiencias más generales. El trabajo efectivo con los medios va más allá de enviar comunicados de prensa para que sean publicados. Se trata de un análisis claro de las audiencias a las que se quiere llegar, el mensaje que buscamos entregar y los mecanismos de comunicación.

Es importante recordar que los medios tienen su propia agenda y que siempre estarán en busca de noticias llamativas. Por eso, recomendamos concentrarse especialmente en la relación con los medios y determinar cuál es la mejor forma de llegar con nuestra propuesta a la audiencia que queremos captar.

En los *Anexos* encontraremos distintas formas de estructurar la propuesta para insertarla en los medios.

5.3. Plan de actividades

Este paso consiste en planificar exactamente **qué, cómo, cuándo, quién, y con qué** recursos se llevarán a cabo las actividades y/o acciones previstas en las estrategias de influencia para implementar nuestro proyecto.

1. Plan de Trabajo. Se trata de una herramienta muy útil para resumir, de manera lógica, las relaciones entre objetivos, actividades, resultados e insumos requeridos. Permite visualizar la relación entre los objetivos de incidencia y las actividades propuestas para alcanzar dichos objetivos.

Este Plan se estructura de la siguiente forma:

Cuadro 14. Plan de Trabajo

Objetivos Específicos	Actividades	Resultados esperados	Responsable	Insumos requeridos (Recursos humanos, tiempo y recursos materiales)
1.	1.1	•		•
	1.2	•		•
2.	2.1	•		•
	2.2	•		•

- 2. Cronograma.** Lo más importante es que pensemos todas las actividades que queremos realizar en un marco de tiempo determinado, considerando un margen de tiempo que otorgue flexibilidad al proceso, ya que nuestro entorno es siempre variable. Un imprevisto no puede arruinar todo nuestro proyecto. Además, si al final cumplimos con todos los objetivos antes de lo esperado, la iniciativa parecerá aún más exitosa.
- 3. Presupuesto.** Es importante que consideremos todos los gastos que el proyecto necesita cubrir, agregando un ítem de gastos imprevistos. Planificar la contingencia nos ayudará a mantener un cronograma de actividades flexible y nos permitirá introducir variaciones en el plan. Una vez realizado este presupuesto, debemos determinar de dónde saldrá el financiamiento para nuestro proyecto.
- 4. Planificar el monitoreo y evaluación.** Es importante planificarlos en la etapa de diseño de la estrategia, definiendo qué información es necesaria para el seguimiento de la iniciativa, además de cómo y a partir de dónde obtendremos esta información.

El **monitoreo** debe centrarse en medir **resultados, actividades e insumos requeridos** para su implementación. Los resultados son cambios en el conocimiento y opinión de la audiencia. Los mapas de poder pueden servir para ir midiendo los resultados, por lo que deben ser actualizados constantemente incluyendo los cambios de intereses, opiniones y conocimientos de los actores respecto a nuestro tema.

También deben ser monitoreadas las actividades y los insumos. Para ello es fundamental llevar un registro de todas las actividades y del aprendizaje en cada una de ellas. Se sugiere centralizar esta tarea en una sola persona que cuente con información permanentemente actualizada.

Complementario a lo anterior, el monitoreo y evaluación también deben contemplar la realización de un análisis de la gestión de la estrategia de incidencia y sus actividades, a través de la identificación de elementos facilitadores y obstaculizadores del trabajo, la identificación de resultados no esperados y el aprendizaje que hemos realizado.

La **evaluación** es un espacio de reflexión continuo donde el grupo debe evaluar el proceso de planificación y la ejecución de distintas actividades o acciones que ha realizado en la implementación del proyecto de incidencia. Es un elemento clave de cualquier proyecto, porque es

la forma de ir aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos para fortalecer la capacidad de formular e implementar proyectos.

La evaluación de incidencia se concentra en **los resultados y en los impactos**. Así, debemos medir si se han logrado cambios, y si a través de ellos se ha dado solución al problema que hemos planteado.

El siguiente cuadro puede ser de ayuda en la evaluación:

Cuadro 15. Evaluación del Proyecto

Evaluación de los Resultados	Debemos responder, ojalá con datos concretos, los cambios inmediatos que nuestro proyecto ha conseguido impulsar.
Evaluación de los Impactos	Aquí debemos ser capaces de identificar los efectos a largo plazo en los distintos ámbitos involucrados en el proyecto, las características de las decisiones, la creación de nuevas políticas, etc.
Evaluación de la Estrategia	Tendremos que identificar los elementos que han facilitado y obstaculizado el trabajo, aquellos resultados no esperados pero existentes y cuáles son los aprendizajes del proceso, las lecciones que hemos aprendido.

VI. Consideraciones finales sobre la incidencia

Tanto para cerrar este proyecto, como para formulaciones futuras, se debe tener en cuenta algunas consideraciones generales sobre la incidencia:

- Es un proceso largo y complejo que requiere persistencia y creatividad.
- El éxito de la incidencia política se construye sobre la base de victorias pequeñas, compartiendo entre todos los logros y aprendiendo de los fracasos con altura de miras.
- Es importante dedicar tiempo y recursos a la etapa de planificación para asegurar el uso más apropiado y efectivo de recursos que seguramente son limitados.
- Mientras más claro y simple sea el objetivo general y las metas específicas, mayores son las posibilidades de éxito.
- La investigación seria y minuciosa es un elemento clave para la incidencia.
- Hay que tener cuidado con la denuncia y la confrontación directa, recordando que la idea es persuadir y no imponer.
- Hay que evaluar críticamente los recursos y capacidades (las fortalezas y limitaciones) del grupo para asumir compromisos y cumplir con tareas concretas.

VII. Anexos

7.1. Tácticas de Incidencia

A continuación presentamos una serie de formas para comunicar efectivamente la propuesta, aplicables en la etapa de implementación de nuestro Proyecto.

a) Escribir una carta:

Lugar, Fecha

Saludo adecuado: Siempre nos dirigiremos a nuestros receptores en forma respetuosa, mencionando su nombre completo y cargo.

Párrafo de introducción. En el primer párrafo, señalaremos cuál es el propósito de la carta y cuál es el mensaje principal que nos interesa transmitir, enunciando la propuesta.

Información sobre el grupo. En el segundo párrafo, debemos explicar quienes somos y a qué nos dedicamos, cómo nos relacionamos con el tema que hemos planteado anteriormente.

Descripción de la propuesta. Ya hemos enunciado brevemente el tema, ahora tenemos la oportunidad de desglosarlo en no más de tres ideas. Podemos agregar datos y estadísticas relacionadas.

Solicitud de acción. Debemos ser claros y específicos con nuestros lectores. Si lo que pedimos es una entrevista, debemos ofrecer hacer un seguimiento para acordar una cita.

Importancia del actor en particular. Despidámonos señalando por qué nos importa la opinión y apoyo del receptor. Agradecemos por tomarse el tiempo de leer la carta y por la atención brindada. Reiteremos la voluntad de trabajar juntos.

Utilizaremos una **fórmula de despedida** tal como, “Esperando una buena acogida; saluda atentamente a usted”, junto a la firma del vocero del grupo.

Adjuntos. Tal vez necesitemos incluir la propuesta junto con la carta, si no queremos extendernos en su descripción. En este caso, esto debe indicarse al final. El adjunto no debe ser muy largo, ya que corremos el riesgo de que no sea leído.

b) Presentación ante un grupo

Presentación a la audiencia. Tal vez nuestro grupo de actores convocados nos está viendo por primera vez. Al menos debemos decir quiénes somos y el trabajo que realizamos.

Breve exposición de lo que se planea presentar. Es bueno hacer una sinopsis de lo que se expondrá, en tres o cuatro puntos claves.

Mencionar cuánto tiempo durará la presentación. Una vez hecha la sinopsis, adelantemos el tiempo que tenemos planeado ocupar. ¡Respetemos el tiempo de todos y no nos alarguemos más de la cuenta!

Desde el principio, el planteamiento del mensaje. No es necesario crear suspenso: si vamos directo al grano, es mucho más efectivo. Digamos en este punto cuál es, concretamente, la propuesta.

Sugerencias de acción para la audiencia. Sabemos por qué hemos invitado a estos actores y no a otros: esperamos algo de ellos. Debemos decírselo.

Resumen de los principales puntos. Recordemos los principales argumentos de nuestra propuesta y de la exposición.

Agradecimientos a la audiencia por asistir. Al despedirnos, podemos generar un diálogo libre, con las dudas o inquietudes que hayan emanado de la presentación.

Es importante recordar que es más efectivo atraer no sólo el interés auditivo de nuestra audiencia, sino también su interés visual. Por eso, es muy importante contar con una presentación audiovisual o, al menos, esquemas para ilustrar la propuesta.

7.2. Avisos en Medios de Comunicación

Estos consisten en anuncios oficiales del grupo -tal como puede serlo la propuesta y sus avances- insertándolos en medios de comunicación escritos o audiovisuales, con el objetivo de divulgar masivamente información sobre el proyecto. Pueden tomar diversas formas. Mencionamos aquí tres de ellas:

a) Notas o comunicado de prensa

- Consiste en transformar en noticia el proyecto o algún aspecto de él, el que es informado a través de los medios de prensa escritos o audiovisuales (radio y televisión).
- Sirve para informar sobre el proyecto, fundamentalmente algún aspecto de él.
- Al igual que en la elaboración del mensaje, un comunicado de prensa *necesariamente* debe incluir el **qué, cuándo, cómo y dónde**. También es importante incluir el **por qué** y **para qué** de nuestro proyecto o del proceso que estamos difundiendo. Ojalá toda esta información se concentre en el primer párrafo. Luego puedes dar más detalles, en no más de cinco párrafos cortos.

- Su alcance es masivo, dependiendo del tiraje o cobertura del medio.

b) Reportajes en medios de comunicación

- Consiste en la información entregada por algún medio de prensa escrito o audiovisual respecto del proyecto. Normalmente toma la forma de entrevista o reportaje. Dependiendo del medio de prensa permite entregar información más o menos técnica, dependiendo del público al cual esté destinado el medio de comunicación. Este instrumento de difusión/información no tiene costo financiero para ellos.
- Sirve para informar sobre el proyecto. Es importante, si conseguimos insertarnos en un reportaje, tener una cara visible. Generalmente es entrevistado el vocero del grupo o autoridades relacionadas con el tema.
- Su alcance es masivo, dependiendo del tiraje o cobertura del medio.

c) Conferencias de prensa

- Consiste en organizar la presentación del proyecto o de aspectos de él para los medios de comunicación, sean éstos escritos o audiovisuales. Permiten entregar información escrita, mostrar el proyecto recurriendo a instrumentos gráficos, audiovisuales u otros, aclarar puntos, dar cuenta del desarrollo del proyecto o enfatizar algún aspecto de interés para el proponente a través de la intervención oral en la presentación.
- Sirve para informar del proyecto.
- Su alcance es masivo, dependiendo de la cobertura de los medios convocados.

VIII. Bibliografía consultada para la elaboración de este Manual

- Lorca, M y Zuleta, J. 2002. Cuadernillos Temáticos para Trabajo en Juventud. Departamento Políticas Públicas, Área Educación, Instituto Nacional de la Juventud (INJ), Santiago.
- Sprechmann, S y Pelton, E. 2001. Guías y Herramientas para la Incidencia Política: Promoviendo el Cambio de Políticas, en Cooperative for Assistance and Relief Everywhere, Inc. (CARE), Atlanta, EEUU.
- Oficina en Washington para Asuntos Latinoamericanos, (WOLA). 1999. La planificación participativa para la incidencia política: una guía práctica. Segunda Edición. El Salvador.
- Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. 1997. Memoria del Taller Regional de Capacitación en Incidencia: Proyecto la formación de una cultura democrática. El papel socializador de las ONG. San José, Costa Rica.
- Mujica, Pedro. El concepto de Incidencia y su Importancia. 2003, Santiago.