

# ¿Qué es el perfil de incidencia?

- Se refiere a las capacidades que tienen las organizaciones para influir tanto en la opinión pública como en la toma de decisiones importantes relacionadas con el tema o problema público que buscan resolver.
- Una organización debe analizar cuál es su perfil, ya que esto guiará parte de su estrategia de incidencia.



# Compás de incidencia

- Es un mecanismo de análisis que busca caracterizar diversos esquemas de trabajo de incidencia implementados por organizaciones de la sociedad civil (CCIUDADANO, 2016).
- Se deben responder los reactivos, luego se saca el puntaje y posteriormente se ubican los resultados en un plano cartesiano, lo cual permitirá identificar el perfil de la organización en cada dimensión según una tipología.
- La herramienta se compone de seis dimensiones y cada una tiene dos variables:

Dimensión	Variables
Decisión pública	<ul style="list-style-type: none"><li>· Nivel de alcance</li><li>· Tipo de decisión pública</li></ul>
Apertura del modelo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>· Estrategias de comunicación</li><li>· Vinculación con organizaciones y actores</li></ul>
Barómetro de incidencia	<ul style="list-style-type: none"><li>· Vinculación con tomadores de decisión</li><li>· estrategias de presión</li></ul>
Complejidad del caso	<ul style="list-style-type: none"><li>· Complejidad del contexto</li><li>· Complejidad de la implementación</li></ul>
Fortaleza institucional	<ul style="list-style-type: none"><li>· Capacidad institucional</li><li>· Perfil del equipo de trabajo</li></ul>
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"><li>· Toma de decisión al interior</li><li>· Reputación del grupo organizado</li></ul>

# 1. Decisión pública

Se refiere a cómo ocurrirán los cambios respecto a la incidencia.

## Variables

- **Nivel de alcance:** se refiere a la capacidad potencial que posee la organización para transmitir su mensaje. Aquí se debe tomar en cuenta el contexto geográfico de la organización y el nivel político de la audiencia (si se está apuntando a llegar a hablar con gente de municipios, gobierno federal, estatal, etc.)
- **Tipo de decisión pública:** se refiere al momento en donde la gestión de la organización puede incidir. Es decir, si se puede impactar en modificar una ley, un reglamento, una normativa, etc.

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1.Decisión pública					
<b>1.1. Nivel de alcance</b>					
1.1.1 El modelo busca lograr un cambio en la acción gubernamental a nivel nacional	1	2	3	4	5
1.1.2. La autoridad que tomará la decisión que se busca cambiar o modificar es un funcionario federal o un legislador federal.	1	2	3	4	5
1.1.3. El cambio afectará exclusivamente a una localidad dentro de un municipio.	5	4	3	2	1
1.1.4. La autoridad que tomará la decisión que se busca cambiar o modificar es un funcionario municipal o estatal.	5	4	3	2	1
1.1.5. El cambio es aplicable a toda la población del país en la materia tratada.	1	2	3	4	5

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>1. Decisión pública</b>					
<b>1.2. Tipo de decisión pública</b>					
1.2.1. El objetivo del modelo de incidencia será la modificación de la constitución o alguna ley secundaria o reglamento, ya sea a nivel estatal o federal.	1	2	3	4	5
1.2.2. El cambio tendrá como objetivo la modificación en el poder ejecutivo federal de algún programa gubernamental, modelo de trabajo o de lineamiento o reglamento emitido por esa autoridad.	5	4	3	2	1
1.2.3. El cambio esperado por el modelo de incidencia podría realizarse sin modificar alguna ley secundaria o constitución.	5	4	3	2	1
1.2.4. Para obtener el cambio esperado sería necesario modificar una ley, pero el objetivo es únicamente modificar la gestión de alguna autoridad.	5	4	3	2	1

## 2. Apertura del modelo de trabajo

Se relaciona con la proyección hacia el exterior del trabajo de comunicación.

### Variables

- **Vinculación con organizaciones y actores:** se relaciona con las capacidades que desea tener la organización para aliarse con otras entidades importantes dentro del tema.
- **Estrategia de comunicación:** visibilidad que se espera que tenga la organización y sus acciones en los medios de comunicación

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>2. Apertura del modelo de trabajo</b>					
<b>2.1 Vínculos con organizaciones o actores estratégicos</b>					
2.1.1. El grupo organizado trabajará con otras agrupaciones sociales o privadas.	1	2	3	4	5
2.1.2. Durante el modelo se creará una red de organizaciones que permita que la sociedad civil tenga mayor influencia en la toma de decisiones públicas.	1	2	3	4	5
2.1.3. Para lograr los resultados esperados será necesario recurrir a otras agrupaciones en búsqueda de ayuda.	1	2	3	4	5
2.1.4. La mayoría de los resultados esperados se alcanzarán con el trabajo exclusivo de la asociación.	5	4	3	2	1
2.1.5. Para lograr los resultados deseados será necesario recurrir a otras organizaciones en búsqueda de perfiles especializados.	1	2	3	4	5

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>2. Apertura del modelo de trabajo</b>					
<b>2.2. Estrategias de comunicación</b>					
2.2.1. El grupo organizado busca colocar el problema público a resolver en los medios de comunicación masivos	1	2	3	4	5
2.2.2. El grupo organizado planea que el modelo tenga un impacto en la opinión pública.	1	2	3	4	5
2.2.3. Las redes sociales desempeñarán un papel fundamental para el desarrollo del modelo.	1	2	3	4	5
2.2.4. El grupo organizado realizará actividades para presionar a funcionarios públicos o legisladores en medios de comunicación.	1	2	3	4	5
2.2.5. Las acciones del modelo se realizarán bajo una estrategia de comunicación.	1	2	3	4	5
2.2.6. Se asignará una proporción significativa de los recursos financieros o humanos del proyecto para implementar la estrategia de comunicación.	1	2	3	4	5
2.2.7. Durante el modelo de incidencia habrá al menos una persona dedicada de tiempo completo a actividades de comunicación.	1	2	3	4	5
2.2.8. Las personas que participarán en el proyecto tienen contactos con personas en los medios de comunicación que les ayudarán a posicionar su proyecto.	1	2	3	4	5



# 3. Barómetro de incidencia

Hace referencia al trabajo de vinculación con actores importantes dentro del entorno de incidencia.

## Variables

- **Vinculación con tomadores de decisión:** tipo y cercanía que tiene la organización con los líderes de opinión.
- **Estrategias de presión:** tiene que ver con la intensidad y tipo de acciones que se tienen que llevar a cabo para lograr transmitir el mensaje que desea establecer la organización

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>3. Barómetro de incidencia</b>					
<b>3. 1 Vínculos con tomadores de decisiones</b>					
3.1.1 El tomador de decisión estará cercano en todo momento durante el proceso de incidencia	1	2	3	4	5
3.1.2 El grupo organizado tiene canales abiertos para interactuar con el tomador de decisión durante los momentos críticos del proyecto	1	2	3	4	5
3.1.3 Será necesario entablar una relación directa con los tomadores de decisiones para lograr los objetivos del proyecto	5	4	3	2	1
3.1.4 El modelo se implementará únicamente con ayuda del personal operativo dependiente del tomador de decisión	5	4	3	2	1
3.1.5 Alguno de los integrantes de la asociación conoce de manera personal o cercana a los tomadores de decisiones involucrados en el problema	1	2	3	4	5

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>3. Barómetro de incidencia</b>					
<b>3. 2 Estrategia de presión</b>					
3.2.1 Para lograr el resultado deseado será necesario presionar de manera directa a los actores públicos responsables de la toma de decisiones públicas	1	2	3	4	5
3.2.2 El grupo organizado realizará manifestaciones públicas para mostrar el problema a la opinión pública y los actores responsables de la toma de decisiones públicas	1	2	3	4	5
3.2.3. El grupo organizado utilizará los medios de comunicación para hacer visible el tema y así poder influir en los actores que toman la decisión pública	1	2	3	4	5
3.2.4. Dentro del modelo habrá una estrategia constante de solicitud de información a la autoridad correspondiente	5	4	3	2	1
3.2.5 El modelo realizará cabildeo directo con los actores o tomadores de decisiones públicas.	1	2	3	4	5

## 4. Complejidad del caso

Se vincula con las características del entorno donde se pretende incidir.

### Variables

- **Complejidad del contexto:** aquí se evalúa si el equipo de trabajo tendría problemas relacionado con su integridad física o amenazas para concretar su estrategia de trabajo.
- **Complejidad de la implementación:** se profundiza los requerimientos del modelo de trabajo. Por ejemplo, si será necesario la participación de expertos, la factibilidad de réplica, nivel de especialización, etc.

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>4. Complejidad del caso</b>					
<b>4.1 Complejidad del contexto</b>					
4.1.1 En algún momento durante la implementación del modelo se cree que peligraría la integridad física de algún integrante de la asociación.	1	2	3	4	5
4.1.2 El grupo organizado se enfrentará a intereses económicos o políticos que activamente se han opuesto al cambio propuesto	1	2	3	4	5
4.1.3 Se cree que en algún momento el grupo organizado o un integrante recibirá amenazas para no continuar con el trabajo	1	2	3	4	5
4.1.4 El apoyo u oposición de los tomadores de decisiones tiene un papel significativa en el desarrollo del modelo.	1	2	3	4	5

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>4. . Complejidad del caso</b>					
<b>4.2 Complejidad de la implementación</b>					
4.2.1 El resultado del modelo dependerá en su mayoría de personal altamente especializado (ej. Abogado constitucionalista).	1	2	3	4	5
4.2.2 . El modelo podría ser replicado de manera sencilla por cualquier otro grupo interesado en el tema.	5	4	3	2	1
4.2.3 El modelo requerirá de alguna innovación (metodológica o normativa) para su desarrollo.	1	2	3	4	5
4.2.4 No existen precedentes de que otras organizaciones hayan trabajado un modelo de incidencia similar	1	2	3	4	5
4.2.5 El modelo requerirá de alianzas técnicas con otras organizaciones o instituciones académicas para su desarrollo.	1	2	3	4	5

# 5. Fortaleza institucional

Capacidades o especialización que posee el equipo de trabajo

## Variables

- **Capacidad institucional:** se vincula con los recursos humanos y materiales que posee la organización para llevar a cabo su trabajo entorno a la incidencia.
- **Perfil del equipo de trabajo:** nivel de conocimiento y dependencia que existe entre el personal operativo y la causa que se desea transmitir

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>5 Fortaleza institucional</b>					
<b>5. 1 Capacidad institucional</b>					
5.1.1 El grupo organizado contará en todo momento con los recursos financieros necesarios para hacer frente las necesidades del modelo de incidencia	1	2	3	4	5
5.1.2 El grupo organizado contará con el equipo de trabajo (recursos humanos) necesario para el desarrollo del modelo	1	2	3	4	5
5.1.3 El grupo organizado cuenta con vínculos con otras agrupaciones o personas que le permitirán realizar el modelo de incidencia	1	2	3	4	5
5.1.4 Es posible que en todo momento se puedan ampliar los recursos financieros asignados al modelo de acuerdo con las necesidades del mismo.	1	2	3	4	5
5.1.5 El modelo será financiado con un monto de recursos que podrían limitar el impacto esperado	5	4	3	2	1
5.1.6 El modelo contará en todo momento con una infraestructura física adecuada para que el equipo de trabajo lleve a cabo sus actividades de manera	1	2	3	4	5



# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>5 Fortaleza institucional</b>					
<b>5. 2 Perfil del equipo de trabajo</b>					
5.2.1 El personal involucrado en la operación del modelo puede ser sustituido por otras personas con una capacitación	5	4	3	2	1
5.2.2 La operación del modelo requerirá conocimientos altamente especializados por parte de las personas que lo operarán	1	2	3	4	5
5.2.3 La operación del modelo requerirá habilidades especiales por parte de las personas que lo realizarán	1	2	3	4	5
5.2.4 Sería complicado y difícil incorporar a nuevo personal administrativo en del desarrollo del modelo.	1	2	3	4	5
5.2.5 Hay pocas personas en el país que puedan hacer el trabajo necesario para el desarrollo del modelo	1	2	3	4	5

# 6. Liderazgo

Son las competencias relacionadas con la dirección del equipo de trabajo

## Variables

- **Toma de decisión al interior:** como están niveladas las relaciones de poder entre el equipo que busca lograr la incidencia.
- **Reputación del grupo organizado:** qué tan solicitada es la organización respecto a opinar respecto al tema que trabaja

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>6. Liderazgo</b>					
<b>6.1 Toma de decisiones al interior</b>					
6,1.1 La realización del modelo de incidencia se podría desarrollar sin la intervención directa de los líderes del grupo organizado.	5	4	3	2	1
6.1.2 La mayoría de las decisiones para ejecutar el proyecto serán tomadas por una sola persona o un pequeño grupo de personas	1	2	3	4	5
6.1.3 El proyecto podría continuar en caso que el líder de la misma no participará más en él	5	4	3	2	1
6.1.4 Los líderes del grupo organizado participarán activamente en el desarrollo del modelo de incidencia	1	2	3	4	5

# Reactivos

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Completamente de acuerdo
<b>6 Liderazgo</b>					
<b>6.2 Reputación del grupo organizado</b>					
6.2.1 Los medios de comunicación buscan a la organización cuando necesitan información sobre el tema que trabaja la asociación	1	2	3	4	5
6.2.2 La asociación siempre es invitada a los eventos o reuniones importantes en la materia	1	2	3	4	5
6.2.3 Los tomadores de decisiones buscan a la asociación cuando necesitan conocer la opinión de la sociedad civil.	1	2	3	4	5
6.2.4 Otras organizaciones o personas buscan al grupo organizado para trabajar temas relacionados a los proyectos de la asociación.	1	2	3	4	5
6.2.5 Al menos un integrante del grupo organizado ha obtenido algún reconocimiento público por su trabajo o conocimiento	5	4	3	2	1
6.2.6 Un ciudadano interesado en el tema buscaría o reconocería al grupo organizado como un referente	1	2	3	4	5

# Calificación de las respuestas

- En la tabla se deberán capturar la suma de los resultados obtenidos para cada batería de preguntas y se deberá calcular el promedio obtenido para cada variable. El resultado obtenido será utilizado para localizar el modelo evaluado en los cuadrantes de las diferentes dimensiones.

Variable	Suma de respuestas	Número de preguntas	Resultado final	Valores de referencia
<b>Decisión pública</b>				
Nivel de alcance	÷	5	=	1 = Local 5 = Nacional
Tipo de decisión pública	÷	4	=	1 = Gestión 5 = Legislativo
<b>Apertura del modelo de trabajo</b>				
Vínculos con organizaciones o actores estratégicos	÷	5	=	1 = Independiente 5 = Colaborativo
Estrategias de comunicación	÷	8	=	1 = Cerrado 5 = Abierto
<b>Barómetro de incidencia</b>				
Vínculos con tomadores de decisión	÷	5	=	1 = Lejano 5 = Colaborativo
Estrategias de presión	÷	5	=	1 = Nulas 5 = Intensas

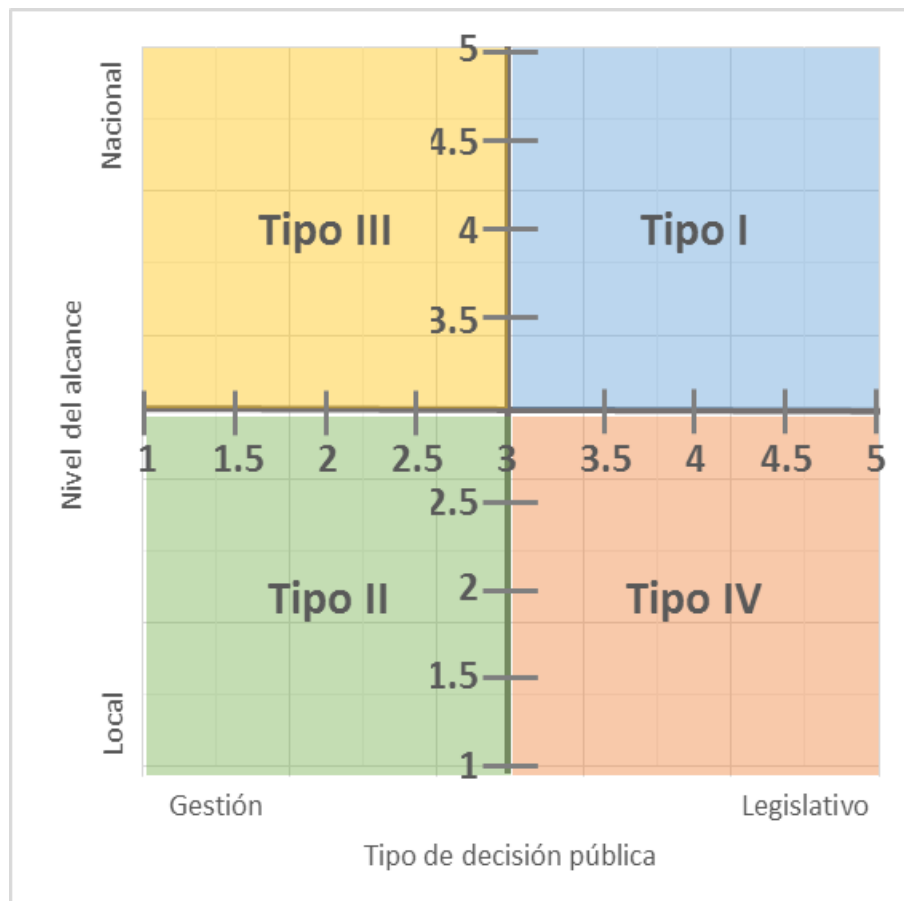
# Calificación de las respuestas

Variable	Suma de respuestas		Número de preguntas		Resultado final	Valores de referencia
<b>Complejidad del caso</b>						
Complejidad del contexto		÷	<b>4</b>	=		1 = Simple 5 = Complejo
Complejidad de la implementación		÷	<b>5</b>	=		1 = Simple 5 = Complejo
<b>Fortaleza institucional</b>						
Capacidad institucional		÷	<b>6</b>	=		1 = Limitada 5 = Amplia
Perfil del equipo de trabajo		÷	<b>5</b>	=		1 = Operativo 5 = Especializado
<b>Liderazgo</b>						
Toma de decisiones al interior		÷	<b>4</b>	=		1 = Multipersonal 5 = Unipersonal
Reputación del grupo organizado		÷	<b>6</b>	=		1 = No referente 5 = Referente

# Resultados

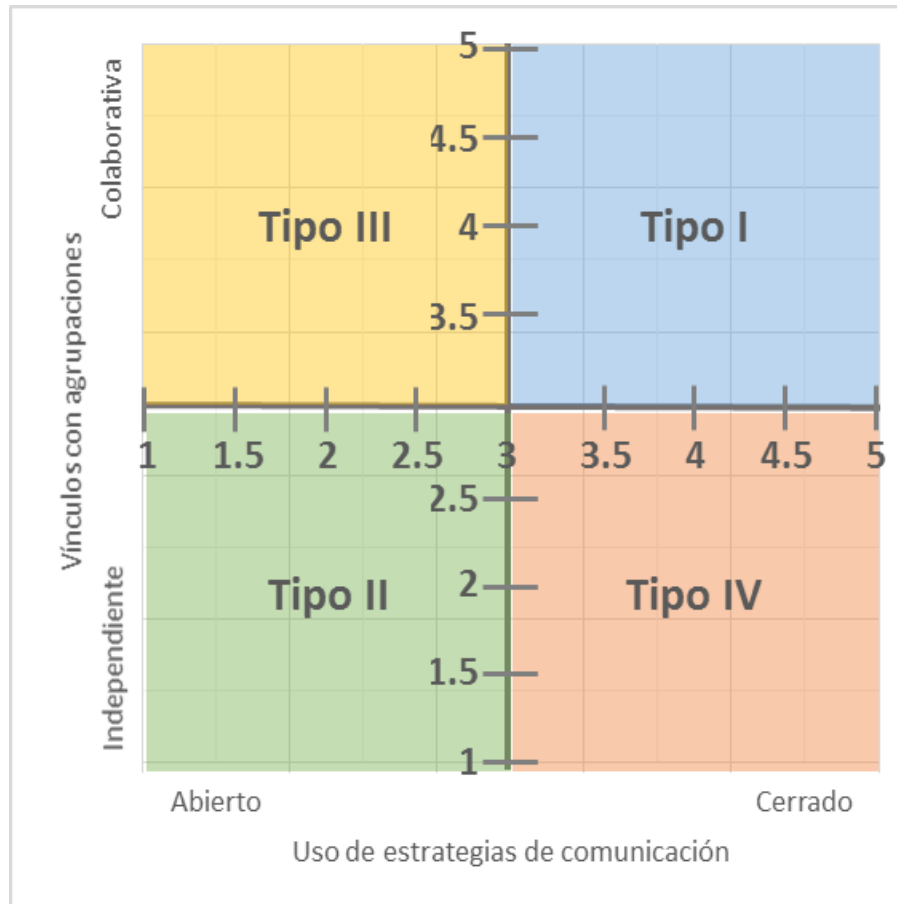
Una vez obtenidas las puntuaciones de cada variable, prosigue ubicar los resultados en planos cartesianos de acuerdo a cada dimensión. Por ejemplo: la dimensión “decisión pública” se compone de las variables “nivel de alcance” y “tipo de decisión pública”. A cada variable le corresponde un eje y el puntaje obtenido en cada una deberá ser ubicado en dichos ejes. Esto permitirá identificar el tipo del modelo de incidencia respecto a cada dimensión.

## Dimensión 1: Decisión pública



# Resultados

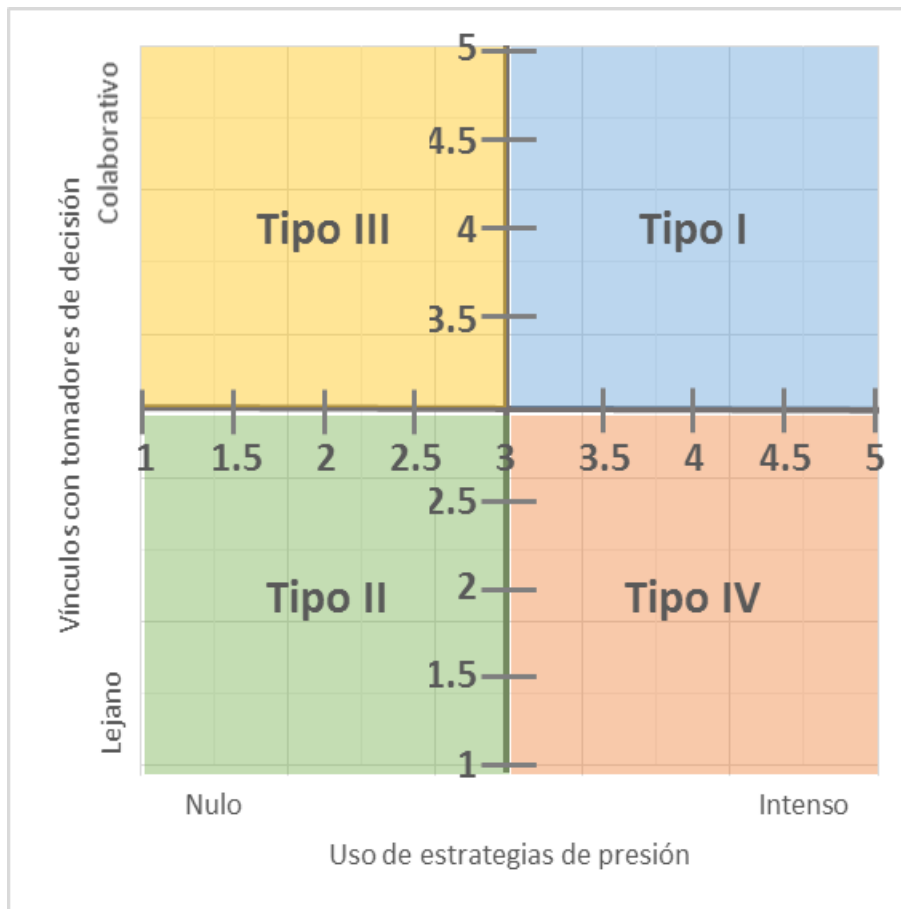
## Dimensión 2: Apertura del modelo





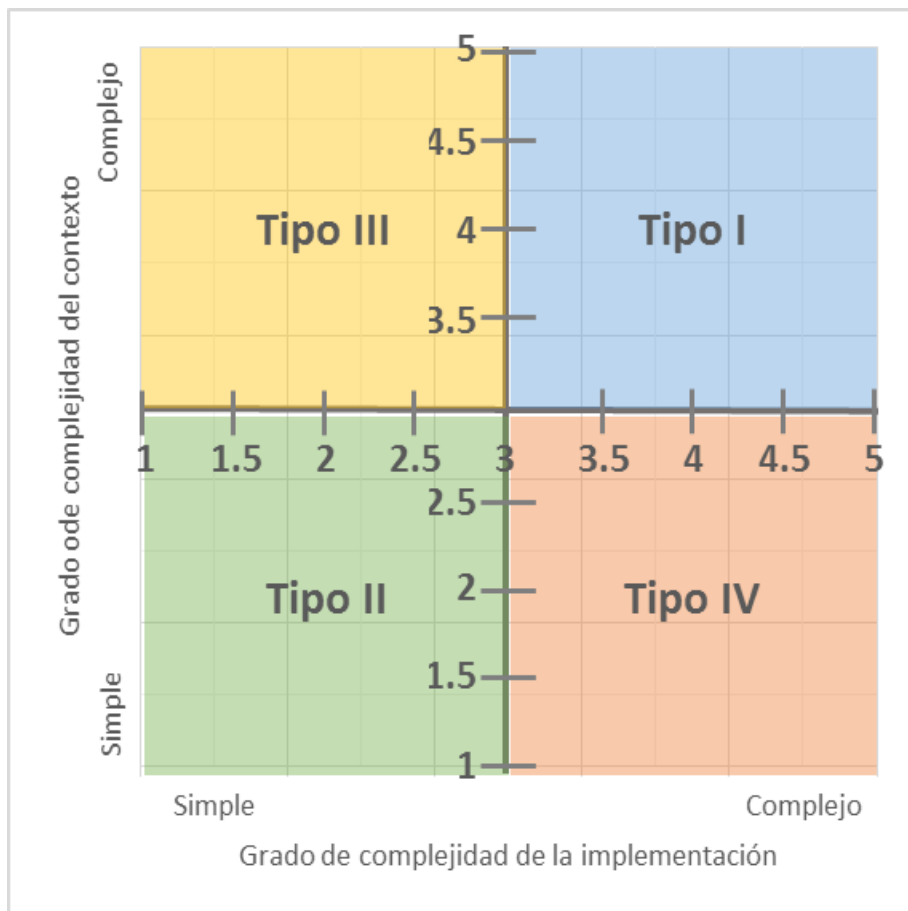
# Resultados

## Dimensión 3: Barómetro de incidencia



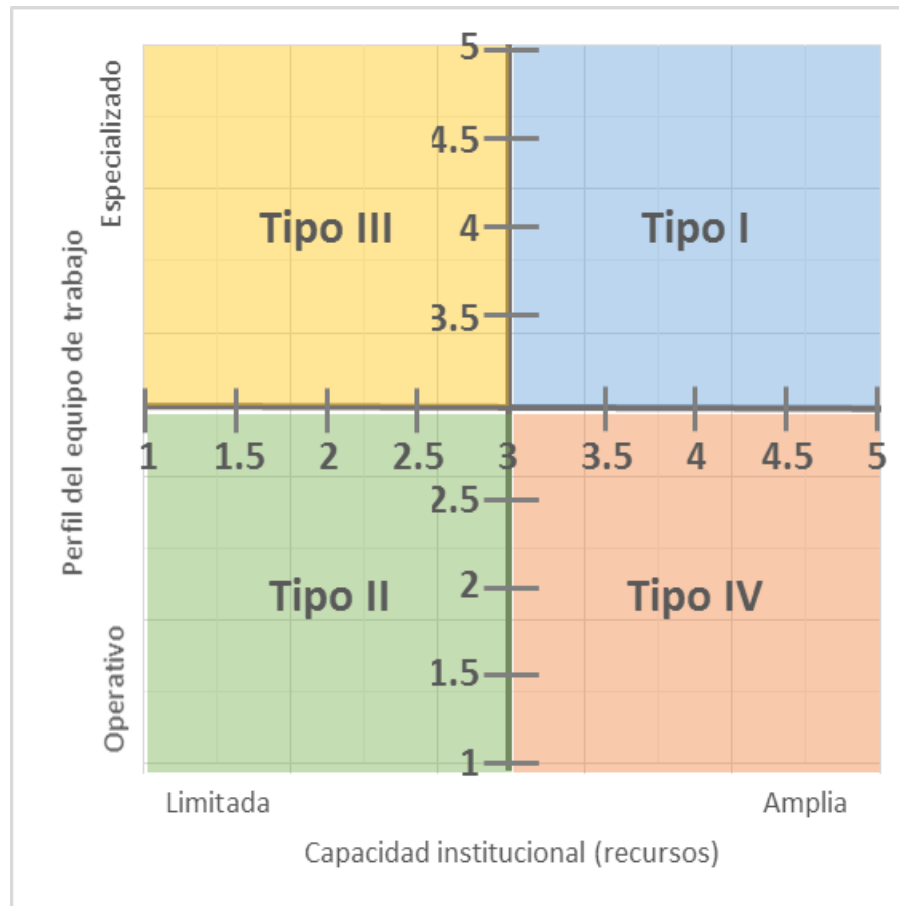
# Resultados

## Dimensión 4: Complejidad del caso



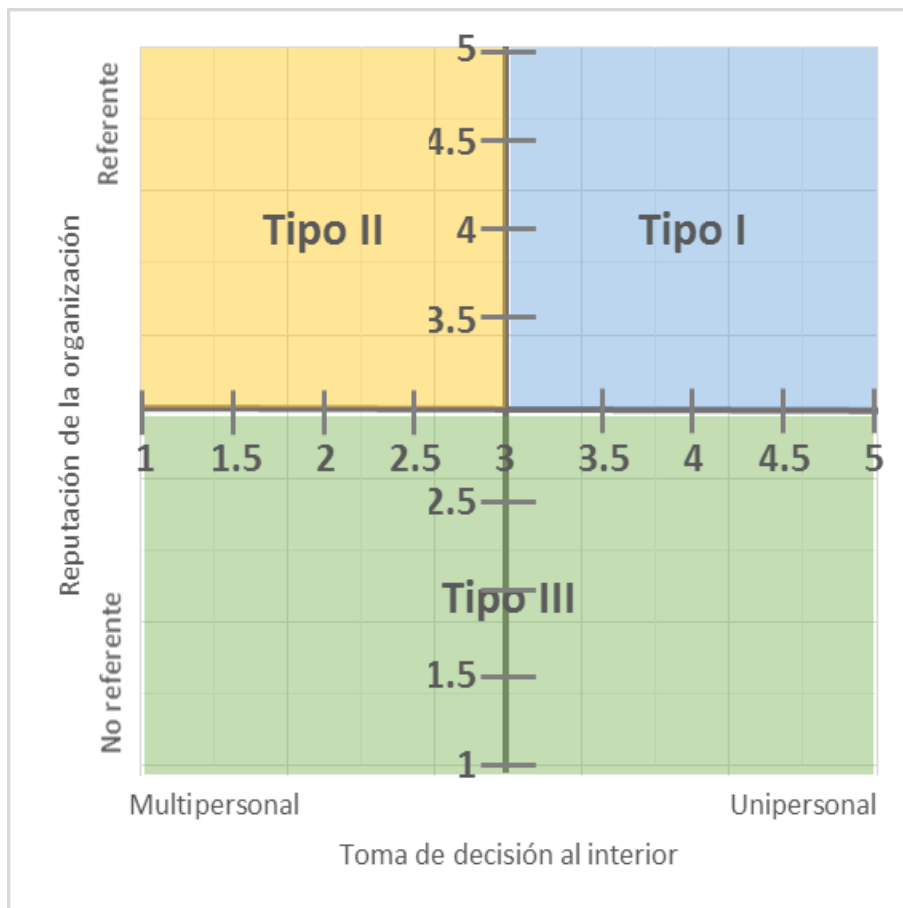
# Resultados

## Dimensión 5: Fortaleza institucional



# Resultados

## Dimensión 6: Liderazgo



# Interpretación de los resultados

## • Dimensión 1: Decisión pública

**Tipo I. Cambio institucional.** Son aquellos que tienen un nivel de alcance amplio que llega incluso a nivel nacional o federal y que tienen como fin modificar ya sea la Constitución o alguna ley secundaria. Cuando estos esquemas de trabajo tienen éxito suelen tener un gran impacto, pues los cambios afectan a toda la población. Es importante mencionar que este tipo de esquemas de trabajo generalmente tienden a crear o defender derechos de observancia general. Normalmente son proyectos de largo plazo, ya que sus objetivos no son fáciles de lograr y requieren de conocimientos y habilidades específicas para su éxito, por ejemplo en el ámbito legal.

**Tipo II. Gestión local.** Son aquellos cuyos objetivos se centran en la gestión gubernamental con impacto en un área geográfica limitada como puede ser una localidad o municipio. Generalmente, estos proyectos se trabajan de manera cercana con los tomadores de decisiones porque su objetivo es resolver problemas de impacto inmediato en la población. Estos esquemas de trabajo generan cambios normativos, sin embargo, su fin no es la creación, ampliación y/o reconocimiento de derechos, sino que se centran en la vigilancia de los mismos. Las organizaciones que aplican este tipo de esquemas de trabajo nutren sus propuestas de cambio con las ideas de los beneficiarios directos, mismos que en la mayoría de los casos se encuentran involucrados en la solución del problema público identificado.

**Tipo III. Gestión institucional.** Son aquellos esquemas de trabajo que buscan cambiar la manera de operar de instituciones o autoridades cuyo ámbito de influencia es a nivel nacional. Generalmente, estas modificaciones requieren cambios normativos dentro el Congreso de la Unión, sin embargo, estos casos se llevan a cabo únicamente para cambiar la manera de operar de alguna autoridad. Estos esquemas de trabajo tienen como objetivo modificar reglas de los programas gubernamentales a nivel nacional o federal por lo que normalmente esperan cambiar reglas de operación o los lineamientos. Es común que estos esquemas no traten directamente con los tomadores de decisiones, pues su contacto es mayormente con el equipo de trabajo de los mismos.

**Tipo IV. Normativo local.** Este tipo de modelo de trabajo tiene como objetivo realizar cambios en la normatividad de un área geográfica limitada como una localidad o un municipio. Generalmente, los cambios de este tipo de esquemas son tratados con el cabildo municipal y tienen observancia únicamente en el municipio en cuestión. Este tipo de esquemas pueden ser aplicados en más de un municipio o localidad, es decir, una vez que se logra tener éxito en un área determinada es replicado con modificaciones particulares en otros lugares.

# Interpretación de los resultados

- **Dimensión 2: Apertura del modelo**

**Tipo I. Abierto.** Este tipo de esquemas de trabajo en proyectos de incidencia se caracterizan por hacer un uso intensivo de estrategias de comunicación y por generar alianzas amplias con otras organizaciones de la sociedad civil o agrupaciones privadas para maximizar su impacto. Generalmente, son esquemas de trabajo que desde la planeación incorporan estrategias para comunicar el problema y la solución que proponen, para ello cuentan con equipo de tiempo completo para operar las estrategias de comunicación. Adicionalmente, su presupuesto siempre contempla gastos de publicidad y presencia constante en redes sociales. Las estrategias de comunicación les permiten a las organizaciones que la población en general tenga una opinión positiva de su trabajo, lo que los convierte en referente en el tema que tratan. Por otro lado, este tipo de esquemas de trabajo incluyen fuertes vínculos con otras agrupaciones para formar redes especialistas en la materia. La conformación de redes ciudadanas tiene amplios beneficios para los proyectos de incidencia, por un lado, aumenta la capacidad operativa del proyecto de incidencia y, por el otro, aumenta la legitimidad del proceso de incidencia.

**Tipo II. Cerrado.** Son aquellos esquemas de trabajo que no cuentan con una estrategia definida para comunicar sus acciones o preocupaciones y al mismo tiempo no pueden o no desean vincularse con otras organizaciones. Estos esquemas generalmente son seguidos por organizaciones jóvenes que utilizan sus recursos limitados para generar una solución al problema público detectado y pierden de vista la necesidad de comunicar sus objetivos. La formación de redes es mucho más sencilla para un grupo organizado con experiencia en el tema que para uno de reciente creación. Es importante mencionar que un modelo cerrado no necesariamente se debe a falta de recursos para estrategias de comunicación o a la dificultad de generar redes en la materia, en ocasiones los esquemas cerrados son empleados para casos de incidencia en donde el objetivo puede ser muy delicado y es tratado de manera discreta y directa con los tomadores de decisión. Sin embargo, este modelo sólo es recomendado para organizaciones muy experimentadas y que cuentan con una alta influencia en los tomadores de decisiones públicas.

# Interpretación de los resultados

- **Dimensión 2: Apertura del modelo**

**Tipo III. Discreto.** Estos esquemas de trabajo se caracterizan por tener muchos vínculos con otras organizaciones pero no tienen una estrategia de comunicación agresiva; aunque son poco comunes, tienen como objetivo presionar a los tomadores de decisión de manera directa, no preocupándose por comunicar sus acciones o logros. La formación de redes de expertos o de interesados en el tema ayuda a que las organizaciones tengan mayor legitimidad en sus interacciones con los tomadores de decisiones. Es común ver este tipo de esquemas en temas que requieren de personas altamente especializadas, mismas que aportan sus conocimientos en la elaboración de alguna ley o de un programa público. Por lo anterior, este tipo de esquemas son aplicados por organizaciones académicas con amplia legitimidad que participan de manera colaborativa con los tomadores de decisiones públicas. Al igual que los esquemas cerrados también es utilizado cuando el tema que se trata puede ser delicado y consideran que no resulta conveniente que la opinión pública tenga conocimiento de las estrategias de incidencia. Por ello, se limitan a publicitar sus acciones una vez que los resultados son una realidad.

**Tipo IV. Vocero.** Estos grupos organizados hacen uso de una estrategia de comunicación amplia y agresiva, a la cual dedican una parte importante de sus recursos en ellas, pero dedican poco esfuerzo en construir redes con otras organizaciones de la sociedad civil involucradas en el tema. En la mayoría de los casos, estos esquemas de trabajo son utilizados por organizaciones que tienen como objetivo informar o concientizar a los ciudadanos sobre el problema público que identificaron. Este tipo de modelo de trabajo también es frecuente en organizaciones maduras y con recursos amplios que les permiten hacer frente a todas las necesidades de un proyecto de incidencia sin la necesidad de recurrir a otras organizaciones en búsqueda de apoyo operativo. Para que este tipo de esquemas de trabajo tengan éxito es necesario que el grupo organizado cuente con buena reputación ante la opinión pública y se referente en el tema para tomadores de decisiones y actores relevantes.

# Interpretación de los resultados

- **Dimensión 3: Barómetro de incidencia**

**Tipo I. Presión intensa.** Este tipo de modelo de trabajo hace uso intensivo de mecanismos de presión para persuadir e influir en el tomador de decisión al mismo tiempo que mantiene una relación cerca y generalmente cooperativa con las autoridades responsables de las decisiones públicas. Son esquemas de trabajo que generalmente tienen resultados exitosos en poco tiempo pues cuentan con el apoyo del tomador de decisión. Estos esquemas de trabajo suelen realizar distintas estrategias de coordinación de acuerdo con la fase del proyecto y la apertura del tomador de decisión. Entre más coopere el tomador de decisión, las estrategias de presión suelen ser menos confrontativas. Las organizaciones pueden usar movilización de personas, presencia en medios de comunicación y cabildeo directo con las autoridades responsables para posicionar el tema en la agenda pública y así ganar reconocimiento de la opinión pública.

**Tipo II. Presión pasiva.** Son aquellos esquemas de trabajo que no cuentan con estrategias de presión definidas y en todo momento se mantienen alejados del tomador de decisión, por lo que su influencia se limita a utilizar mecanismos disponibles a todos los ciudadanos, con el objetivo de que las personas y los tomadores de decisión tomen conciencia de la problemática identificada. Este tipo de organizaciones suelen enfocarse en temas poco controvertidos y la solución que proponen generalmente ya ha sido identificada por el tomador de decisión, por lo que su trabajo generalmente se centra en la comunicación de información que consideran relevante para crear conciencia. Es muy complicado que este tipo de esquemas pueda incidir de manera importante en el proceso de toma de decisión; cuando lo logran generalmente es por la cooperación de algún integrante del equipo de trabajo del tomador de decisión.



# Interpretación de los resultados

- **Dimensión 3: Barómetro de incidencia**

**Tipo III. Cooperativo.** Son aquellos esquemas de trabajo cuyas estrategias de presión son muy limitadas pero tienen una relación muy cercana con el tomador de decisión, lo que les permite incidir de manera directa sin la necesidad de confrontar a las instituciones. Generalmente se trata de organizaciones con mucha reputación en la materia que son convocadas por los tomadores de decisiones para escuchar sus opiniones y de esta manera generar una política pública de la mano con la sociedad civil. Este modelo de trabajo también se emplea cuando las organizaciones participan en espacios abiertos a la participación ciudadana.

**Tipo IV. Confrontativo.** Este tipo de modelo de trabajo incorpora diferentes estrategias de presión intensas con el objetivo de persuadir al tomador de decisión, pues no cuentan con su apoyo o cooperación. Generalmente, son esquemas que buscan cambiar el statu quo de las políticas públicas, con las que los tomadores de decisiones se encuentran de acuerdo o cómodos con su funcionamiento. Estos esquemas de trabajo tienen que impulsar fuertemente su tema para que se posicione en la agenda pública, sus propuestas suelen ser disruptivas por lo que es necesario que informen a los ciudadanos y a los tomadores de decisiones los beneficios que tendría considerar lo que proponen. También suelen ser proyectos que se enfrentan con otras organizaciones con objetivos opuestos o con intereses políticos y económicos que al mismo tiempo persuaden a los tomadores de decisiones a no cambiar las políticas públicas que los benefician.

# Interpretación de los resultados

- **Dimensión 4: Complejidad del caso**

**Tipo I. Caso complejo.** Son aquellos esquemas de trabajo que se enfrenta a una amplia gama de dificultades, en donde resalta, por un lado, la necesidad de contar con una estrategia de trabajo altamente especializada, ya sea en habilidades o conocimientos, y, por otro, los factores externos que obstaculizan las actividades del grupo organizado. Este tipo de esquemas inciden en temas que requieren de habilidades y conocimientos muy especiales, pues su objetivo es modificar una dinámica social compleja. Suelen ser casos que se enfrentan a las autoridades gubernamentales de manera jurídica, ya sea por una demanda, una acción colectiva o un amparo. Al confrontarse de manera jurídica con el gobierno suelen ser vistos como esquemas de incidencia confrontativos y generan que los actores relevantes actúen en su contra. También son esquemas de trabajo que suelen enfrentarse a instituciones políticas (sindicatos o partidos políticos) o privadas (grandes empresas) o ilegales (delincuencia organizada) con el objetivo de acotar sus privilegios en beneficio de los ciudadanos. Por lo tanto, los grupos organizados suelen recibir amenazas directas para que no continúen con su trabajo de incidencia o bien, estos grupos de poder, persuaden a los tomadores de decisiones para que no las tomen en cuenta.

**Tipo II. Caso simple.** Este tipo de esquemas de trabajo suele no tener complicaciones para su implementación pues no tiene factores externos que se opongan a sus acciones o propuestas y no requieren de una operación altamente especializada, ni en habilidades, ni en conocimientos. Son proyectos de incidencia que implementan esquemas de trabajo previamente probados por otras organizaciones que tuvieron éxito en incidir en la toma de decisiones públicas. Se puede decir que son esquemas de implementación incremental o adaptativo, pues toman un modelo probado y lo mejoran o adaptan de acuerdo con las necesidades y características del lugar y tema tratados. Generalmente, son operados con personal voluntario que con una corta capacitación pueden replicar el modelo establecido. En todo momento cuentan con el apoyo de la opinión pública y los tomadores de decisiones. No afectan intereses económicos o políticos, pues son modificaciones a políticas públicas esperadas y las agrupaciones políticas y económicas han tenido tiempo para prepararse al cambio.

# Interpretación de los resultados

- **Dimensión 4: Complejidad del caso**

**Tipo III. Contexto adverso.** Son aquellos esquemas de trabajo que enfrentan una oposición importante por parte de diversos actores estratégicos, ya sea políticos, económicos o ilegales, pero que la complejidad de implementación es simple pues no requieren de un modelo operativo altamente especializado en habilidades o conocimientos. Son esquemas de trabajo que fueron implementados en otros lugares o para otros temas que tuvieron éxito y pueden ser fácilmente replicados por cualquier grupo organizado, sin embargo sus objetivos generalmente se centran en la eliminación de privilegios de algunos actores en favor de los ciudadanos. En tales casos los actores que se oponen al cambio en las políticas públicas previamente cuentan con estrategias para restringir la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil.

**Tipo IV. Complejidad técnica.** Estos esquemas de trabajo tienen como objetivo realizar cambios aceptados por todos los actores involucrados por lo que no enfrentan una oposición, sin embargo, es necesario hacer uso de estrategias que requieren habilidades y conocimientos altamente especializados, lo que hace que el proceso de incidencia sea lento y costoso. Los proyectos que utilizan este tipo de modelo generalmente inciden en temas que fueron ampliamente discutidos en la sociedad y se ha llegado a un consenso amplio, pero necesitan modificar políticas complicadas y rígidas. Suelen ser proyectos que tiene éxito si cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios para hacer frente a los retos técnicos.

# Interpretación de los resultados

- **Dimensión 5: Fortaleza institucional**

**Tipo I. Fuerte.** Estos esquemas de incidencia cuentan con una amplia capacidad institucional para llegar a cabo sus objetivos, incluyendo capital humano, financiero e infraestructura, además, el equipo de trabajo involucrado cuenta con habilidades o conocimientos altamente especializados. Por lo anterior, estos proyectos de incidencia pueden responder de manera correcta y oportuna a cualquier tipo de eventualidad que surja durante su implementación. Suelen ser proyectos que se plantean objetivos más ambiciosos y a largo plazo. Uno de los principales beneficios que tiene este tipo de esquemas de trabajo es la independencia de sus acciones, esto les permite tener una mayor flexibilidad de maniobra pues no tienen que justificar sus acciones ante un agente externo que los financie. Por lo tanto, suelen adaptarse de manera oportuna a los cambios provocados por factores externos como actores opositores a un tomador de decisión que no coopere con el proyecto. Contar con un equipo de trabajo altamente especializado les permite explorar diversos mecanismos para incidir en la decisión pública, lo que amplía de manera importante la probabilidad de ser un caso éxito de incidencia.

**Tipo II. Débil.** Estos esquemas de trabajo suelen tener muchos problemas para incidir en el proceso de toma de decisiones públicas, ya que no cuentan con un equipo de trabajo altamente especializado, generalmente se conforman por entusiastas y voluntarios, y, además, no cuentan con los recursos suficientes para hacer frente a las complicaciones de un proceso de incidencia. Su acción se encuentra muy limitada y las posibilidades de éxito del proyecto son bajas. Su incidencia se realiza con avances pequeños que permiten ir generando un mayor impacto en el problema público detectado, también son proyectos que generalmente se centran en crear conciencia, en espera de que más personas se sumen a su movimiento. En la actualidad se apoyan mucho en redes sociales para difundir información y sus actividades. El uso de mecanismos de control ciudadano disponible para todos los ciudadanos, como solicitudes de transparencia, son su principal arma para generar presión a los tomadores de decisiones públicas.

# Interpretación de los resultados

- **Dimensión 5: Fortaleza institucional**

**Tipo III. Altamente especializado.** Son aquellos esquemas de trabajo que cuentan con un equipo de trabajo con habilidades o conocimientos altamente especializados, lo que les permite incidir en temas que requieren esta especialización, pero que no tienen recursos suficientes para hacer frente a los retos que implica llevar a cabo un proyecto de incidencia. Normalmente, son agrupaciones de reciente creación cuyo eje cohesionador es el interés particular en un tema. Este tipo de esquemas generalmente se financian con recursos propios de los integrantes del grupo organizado o con subsidios muy limitados por parte de alguna entidad gubernamental o internacional. Al depender de recursos propios tiene que hacer uso intenso de la especialización de su equipo de trabajo, por lo que sus acciones de influencia se centran en investigaciones profundas o académicas que influyen en los tomadores de decisión o en la opinión pública.

**Tipo IV. Capacidad amplia.** Estos esquemas de trabajo cuentan con recursos humanos y financieros suficientes para diseñar e implementar las estrategias que requiere sus objetivos de incidencia, sin embargo, no implica tener un equipo altamente especializado, por lo que sus actividades son fácilmente replicables por otras organizaciones y se basan en esquemas que previamente fueron exitosos. Generalmente, se tratan de organizaciones con presencia en diversos países que buscan incidir en un tema en particular, para ello adaptan sus esquemas a las características específicas del lugar en donde son implementados. Este tipo de modelo de trabajo es utilizado por organizaciones respaldadas por empresarios altruistas que quieren incidir en algún tema en particular; generalmente son operadas por un equipo amplio de personas profesionalizadas, es decir, que obtienen remuneración por trabajar en el proyecto de incidencia. El equipo de trabajo no tiene problema por tener una alta rotación de personal operativo pues les resulta sencillo capacitar a nuevas personas.

# Interpretación de los resultados

## • Dimensión 6: Liderazgo institucional

**Tipo I. Liderazgo personal.** Son aquellos esquemas de trabajo que ha construido reconocimiento y buena reputación ante la opinión pública, actores estratégicos y tomadores de decisiones públicas principalmente gracias a un liderazgo personal, que generalmente es uno de los fundadores del grupo organizado. Este tipo de esquemas de trabajo es el más común en las organizaciones de la sociedad civil, pues suele ser un líder entusiasta el que lleva la dirección del grupo organizado y sus proyectos, desde su planeación hasta la implementación. Contar con un liderazgo único permite que sea más rápida la toma de decisiones al interior del proyecto y permite que las estrategias sean más flexibles y respondan a la coyuntura y a los actores externos que influyen. Sin embargo, los grupos organizados no contemplan lo riesgoso que resulta que un proyecto dependa de una persona, pues si por algún motivo no estuviera no habría nadie que tome el control del proyecto de incidencia. Además, cuando una persona es la encargada única de dirigir e implementar un proyecto las relaciones públicas que genera se vuelven capital de esa persona y no del grupo organizado.

**Tipo II. Liderazgo organizacional.** Este tipo de esquemas de trabajo cuentan con reconocimiento y buena reputación en la opinión pública y con los actores estratégicos y los tomadores de decisiones; cuentan con diversas personas responsables de su planeación e implementación. Son esquemas de incidencia que no dependen de un liderazgo en particular, pues la toma de decisión al interior es compartida. Es poco común encontrar casos que realmente utilicen este tipo de modelo de trabajo pues compartir las decisiones suele ser complicado y evita que el modelo sea flexible y responda a las eventualidades ocasionadas por actores externos. Generalmente, son esquemas que cuentan con más de un líder que responda ante la opinión pública y su círculo de influencia, esto permite que en caso que una persona no pueda continuar en el proyecto, este último no tenga consecuencias relevantes en su operación. Este tipo de esquemas suelen ser implementados en proyectos complejos en donde se requieren diferentes habilidades y conocimientos en el equipo de trabajo, por lo que cada integrante se especializa en diferentes tareas y ámbitos de incidencia.

**Tipo III. Liderazgo limitado.** Este tipo de esquemas de trabajo no son actores referentes para la opinión pública ni para los tomadores de decisiones por lo que suele ser complicado que sus acciones incidan en los procesos de toma de decisiones públicas. Normalmente, son organizaciones de reciente creación o con pocos años de trabajo que han colaborado principalmente de manera directa con los ciudadanos y no ha incursionado en los proceso de toma de decisión. Ya que no cuentan con reconocimiento de los actores estratégicos el liderazgo interno del grupo organizado es menos relevante para los proyectos de incidencia.