

Seguimiento de los procesos de elaboración de políticas: ver la tormenta antes de que llegue. Irene Botta, Directora de Asuntos Públicos de RETI

Hola a todos. Es un placer conocerles hoy.

Me llamo Irene y soy la Directora de Asuntos Públicos de RETI, una de las consultoras de cabildeo más importantes de Italia, con sede en Roma y Milán.

Hoy empezamos a hablar de las herramientas que utilizamos en nuestro trabajo diario de cabildeo. En el seguimiento, el mapeo y las demás actividades que explicaremos, trataremos de aportarles nuestra experiencia práctica, con el fin de sugerirles cómo traducir los métodos y las técnicas en la realización de sus estrategias de representación y cabildeo.

En primer lugar, debemos tener en cuenta que el sector público a nivel local, nacional y supranacional puede tener un impacto duradero en sus organizaciones y prácticas empresariales.

Esa es la primera razón por la que el seguimiento del proceso de elaboración de políticas sea el primer paso fundamental para preparar una estrategia de cabildeo basada en evidencias.

Comprender el contexto político, económico y social es esencial para producir los efectos de los cambios en el escenario general, es decir, poder definir preventivamente posibles estrategias de actuación, con el fin de identificar y defender sus objetivos.

Del mismo modo, el análisis de la actividad legislativa es crucial para identificar con prontitud las oportunidades y posibles cuestiones críticas para su negocio, si las tendencias y temas de interés no son interceptados a tiempo para poder planificar una intervención, pueden tener efectos muy negativos en el sector productivo en el que impactan.

El conocimiento de la evolución de este escenario sólo es posible a través de un análisis completo de los procesos de formulación de políticas y de los cambios que se producen en las áreas temáticas de interés, tanto en términos de políticas públicas como de seguimiento logístico constante.

Monitorear los procesos de elaboración de políticas significa activar un observatorio permanente sobre tu contexto político, legislativo y económico, a través del cual mantengas una vigilancia constante sobre los avances de los temas de interés.

Gracias a este observatorio permanente acompañado de una actividad de inteligencia política, se puede obtener análisis y así anticiparse a las tendencias

en los procesos de toma de decisiones, la legislación pertinente y sus consecuencias también en el contexto económico.

La función cognitiva y productiva del seguimiento proporciona una base sólida para empezar a construir la estrategia de presión/lobbying. De hecho, el conocimiento del contexto y la anticipación de las tendencias permiten hacer algunas cosas como: conocer el estado de la cuestión en un área política específica, saber si la implementación o la enmienda o la relación de la regulación sobre el área temática de interés, comprender qué actores en el ámbito político se ocupan de ello y por qué, quién está a favor y quién en contra, evaluar cualquier efecto de coste-beneficio para su industria, evaluar las nuevas líneas políticas de inversión.

Por lo tanto, para entender el punto detrás de la supervisión, es importante fijar en mente las siguientes palabras clave y su significado bien. Tenemos cuatro palabras clave al respecto: seguimiento, análisis, escenario y niveles.

La primera: seguimiento, que significa identificación de actividades políticas e institucionales de interés y selección de contenidos y noticias relevantes del debate general público y sectorial.

La segunda, análisis, que significa evaluación del marco legislativo y reglamentario, con identificación de riesgos y oportunidades.

El tercero, escenario, que significa identificación de tendencias y posibilidades de desarrollo del debate público en diferentes ámbitos políticos.

Cuarto, niveles, que significa definición de la dimensión un nivel o multinivel de las actividades, local, nacional y o supe nacional, referida al marco y la legislación de referencia.

Para todo profesional de los asuntos públicos, la capacidad de recopilar, procesar y utilizar la información es esencial.

Partiendo de esta toma de conciencia, es necesario adoptar un enfoque basado en la investigación, que le permita adquirir los conocimientos necesarios para estructurar sus acciones proactivas de lobbying, a través de la recopilación y el análisis de los elementos del marco y las evoluciones relacionadas.

Las actividades de seguimiento y análisis deben llevarse a cabo tanto al inicio como durante la continuación de cada campaña de presión, respectivamente para explorar el contenido en el que vas a operar, para identificar las evoluciones de interés, pero también para detectar los efectos de tu acción.

En este punto quiero hablarles de un artículo de investigación, cuyo título es "Un arte y una ciencia: *Five golden rules for an evidence-based lobbying strategy*", del *Journal of Public Affairs*. Este importante artículo afirma que el conocimiento es poder y que hay que tenerlo en cuenta a la hora de llevar a cabo nuestras actividades. Y este artículo habla de los grupos de presión en la escena internacional, que invierten más de la mitad de su tiempo en el seguimiento y la investigación para mejorar las estrategias de presión.

Un enfoque basado en la investigación para diseñar una estrategia de lobby procede en un doble campo: externo e interno. Externo, que implica recopilar datos para conocer y dominar el marco normativo, seguir la producción legislativa y analizar las posiciones políticas. Interno, que está relacionado con la obtención de datos y significa motivar científicamente su posición para refutar cualquier argumento en contra con datos derivados de su propio sector de actividad.

Desde este punto de vista, los datos son el vínculo en la relación entre un grupo de presión y el responsable político. De hecho, el enfoque basado en la investigación respalda científicamente tu postura cuando la compartes con el responsable político, pero al mismo tiempo le ayuda a comprenderla al hacer que este alcance y los hechos sean medibles/tangibles.

Del mismo modo, este enfoque proporciona al responsable político argumentos para plantear la instancia en el ámbito público. En este sentido, podemos decir que los datos recogidos a través de la actividad de investigación se convierten en un motor de intercambio de conocimientos. Y también por esta razón conocer bien el contexto y seguir la evolución de los acontecimientos es imperativo para cualquier acción proactiva que emprendas como parte de la estrategia de presión.

De hecho, te ayuda a construir argumentos sólidos para estructurar y defender la estrategia desde la base, pero también a la hora de tratar con la opinión pública sobre terceros, especialmente los más hostiles.

Más en general, en este sentido, puede ser apropiado confiar en una colaboración o asociación con la organización de investigación oficial de una universidad o un *think tank*. De hecho, la mayoría de los *think tanks* se centran en producir publicaciones de estudios o documentos políticos, además de organizar conferencias y seminarios, y esta actividad es crucial para respaldar tu investigación con pruebas objetivas sobre las que estructurar los mensajes clave de tu estrategia.

Un enfoque basado en la investigación contempla dos tipos de fuentes: las oficiales y las no oficiales: las oficiales

Las fuentes oficiales son aquellas fuentes públicas institucionales y no institucionales que contienen, por ejemplo, información sobre el marco político y la producción legislativa; declaraciones, actitud

y posiciones de políticos, funcionarios y periodistas relevantes; las evoluciones económicas y sociales más relevantes o informes sobre la situación económica general o sobre sectores específicos de interés como informes estadísticos anuales, indicadores de desarrollo, planes de acción nacionales o internacionales.

Entre las fuentes no oficiales podemos encontrar información, percepciones y opiniones recogidas de una serie de canales externos de comunicación e interacción relativos, por ejemplo, a cambios en el escenario político, proyectos de baja en curso o anticipos sobre las políticas que se están definiendo.

El seguimiento es, por tanto, una combinación de consulta de fuentes abiertas e inteligencia política y legislativa, que se lleva a cabo utilizando las siguientes herramientas: por ejemplo, para las fuentes oficiales podemos utilizar los sitios web institucionales del Gobierno, los Ministros, el Parlamento, las Autoridades, los organismos gubernamentales, etc. Diarios o publicaciones oficiales, base de datos de legislación, base de datos científicas, o base de datos de registros de lobbies si están disponibles. También encuestas políticas o informes y documentos relevantes publicados por terceros. Prensa especializada y agencias de medios de comunicación, seguimiento de noticias en general y redes sociales.

Entre las fuentes no oficiales que constituyen la inteligencia política podemos hacerlo a través de relaciones en red o mediante reuniones informales o participando en actos públicos.

Específicamente en el marco de las fuentes oficiales abiertas, existen algunos datos útiles para realizar un seguimiento, como por ejemplo las actividades de los actores institucionales directamente implicados en los procesos de toma de decisiones; la presentación de nuevos proyectos de ley y todo su proceso, con especial atención a la fase de enmiendas; las audiencias parlamentarias sobre temas políticos específicos o problemas políticos, o los debates parlamentarios sobre una cuestión concreta, incluso mediante la presentación de preguntas parlamentarias y las correspondientes respuestas, lo que se denomina turno de preguntas; las declaraciones o posturas públicas de los responsables políticos en el ámbito público en general, como entrevistas o discursos en conferencias o actos públicos; las declaraciones o posturas de los responsables políticos y las partes interesadas en los redes sociales también son realmente importantes; las iniciativas organizadas por las partes interesadas y la asociaciones relacionadas

o, al final, las reacciones de la opinión pública a las declaraciones de los responsables políticos y las partes interesadas.

No todo lo que ocurre en los niveles político e institucional, claramente y en el marco general, debe ser medido o monitoreado. De hecho, es realmente importante aplicar algunos filtros de selección de contenidos en función de las áreas temáticas de interés o del momento de la producción legislativa o de la relevancia y posicionamiento político de aquellos de quienes proceden las declaraciones o de los seguidores en la opinión pública de los responsables de la toma de decisiones y las partes interesadas.

Sin realizar de hecho una selección cuidadosa y razonada de los contenidos, se corre el riesgo de recopilar una cantidad innecesaria de información, de subestimar los aspectos relevantes y no utilizar correctamente los plazos legislativos inherentes a los procesos de toma de decisiones, llegando tarde a implementar su acción de cabildeo.

Para los aspectos socioeconómicos, por ejemplo, y ahí viendo los sitios web, pueden consultar bases de datos o registros de lobbies específicos un ejemplo en este sentido es el Registro Europeo de Transparencia.

Se trata de una base de datos en la que figuran organizaciones que intentan influir en el proceso de elaboración de leyes y aplicación de políticas de las instituciones europeas. Este tipo de registro ofrece una buena visión de conjunto de las actividades de muchos grupos de interés, incluidos datos sobre los recursos financieros o el ámbito político y el tipo de organización, lo que permite conocer a otros actores y ámbitos.

Por esta razón, los datos que puede recopilar consultando esta base de datos pueden ayudarle a hacer una comparación general entre su propia organización y todos los grupos de interés relevantes, como, por ejemplo, cómo que competitiva es o quiénes son sus competidores en cuanto a cómo les va financieramente, quiénes comparten también sus problemas. De este modo, hacer un seguimiento de los procesos de elaboración de políticas significa mantener los ojos y los oídos atentos al panorama institucional y el contexto socioeconómico, no sólo para saber en qué punto te encuentras, sino también para anticipar el próximo movimiento del gobierno y las acciones relativas.

Otra sugerencia relevante sobre el seguimiento se refiere a los posibles vínculos con otras áreas temáticas relevantes directamente o indirectamente implicadas con tus temas.

Observando el panorama político y sociológico tendrás un marco claro sobre las tendencias políticas internas y externas que caracterizan el escenario general.

Principalmente, tienes que identificar la postura firme principal, que soporte tu tema y, en última instancia, tu propuesta legislativa. Como ejemplo, piense en la fuerza de su documento de posición inicial para la introducción de una medida de incentivo para una práctica agrícola específica. A través del seguimiento de su marco político, puede descubrir si sus temas se ajustan, por ejemplo, a la política de transición ecológica respaldada por el Ministerio de Medio Ambiente de su país.

Luego, puedes seleccionar algunos aspectos cruciales de este ámbito útiles para apoyar tus temas. Aunque no pertenezcan estrictamente a su enfoque, como la sostenibilidad, la reducción de las emisiones de carbono, los cambios climáticos o la economía circular. A través de este tipo de investigación y análisis, obtendrás más argumentos válidos para apoyar y, en última instancia, defender tu tema, que podrás utilizar en el siguiente paso para influir positivamente en las partes interesadas.

Este puede ser un paso clave también en la redacción de un buen documento de posición, algo que abordará en el próximo seminario web al final de este tema.

Si lo desea, puede supervisar los procesos de elaboración de políticas y aplicar este tipo de sinergia en sus actividades de investigación a distintos niveles, investigando las interconexiones entre los niveles de decisión regional y nacional, o incluso entre el nacional y el supe nacional. También puede ser útil a la hora de negociar un acuerdo comercial.

Otro aspecto relevante que debe mencionarse aquí es el seguimiento del posicionamiento de su industria o su asociación en el ámbito político e institucional.

En las actividades generales de seguimiento en el debate público desempeñan un papel relevante, por ejemplo, el análisis de la posición adoptada por los diferentes responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones de interés estrechamente relacionadas con su actividad principal o el seguimiento de la frecuencia con que su empresa o asociación es mencionada por los responsables políticos y en qué ámbito.

Las convergencias o divergencias entre este tipo de declaraciones y la opinión de los grupos de interés o, en última instancia, los efectos de este tipo de declaraciones en la opinión pública.

Estas consideraciones le ayudarán a recopilar la información necesaria para supervisar constantemente su posicionamiento institucional y, posiblemente, planificar en el siguiente paso y acciones iniciales de diversos tipos que puedan cambiar esta percepción y, en consecuencia, influir en su orientación.

Del mismo modo, hacer un seguimiento de cuántos y qué decretos o proyectos de ley le presentan los responsables de la toma de decisiones sobre una o varias cuestiones temáticas relevantes le ayudará a comprender si ese actor en concreto puede adoptar un rol relevante en una acción política y abonar el terreno para posteriores percepciones, por ejemplo, si esas posturas están relacionadas con el territorio al que pertenecen o con dos comunidades concretas a las que se refieren.

Esta información te servirá a continuación para trazar un mapa de las figuras sobre las que influir a través de tu estrategia de lobby, aspectos que exploraremos con más detalle en el siguiente tema.

Una vez aprendas y practiques los métodos de seguimiento de los procesos de elaboración de políticas, es importante que indexes y almacenes la información de interés que recopilas.

Almacenar e indexar la información recopilada a través de las actividades de seguimiento responde a un doble campo de acción que significa en la práctica, para el marco externo, disponer de un archivo / base de datos de los datos recopilados siempre disponible para su consulta con el fin de redactar documentos estratégicos para sus acciones de inicio de sesión.

Rastrear constantemente las evoluciones del interés, también en función de las acciones estratégicas emprendidas anteriormente en el marco interno, significa preparar y enviar informes internos y análisis en profundidad para la actualización sobre el escenario general y el contexto político institucional o producir resultados específicos para diferentes unidades dentro de su asociación, no involucradas en asuntos públicos, pero también para ampliar la cantidad de datos que pueden apoyar su acción.

A la hora de crear este archivo/base de datos te recomendamos que utilices una plataforma en la nube para que la información contenida en ella pueda ser accesible y facilitar el trabajo de actualización de la misma.

Llegando ahora a las conclusiones como parte de la actividad global de seguimiento de todos los aspectos descritos anteriormente, hay algunas preguntas a tener en cuenta para evaluar si estás en la dirección correcta: primero, cuáles son los últimos acontecimientos políticos que afectarán a tu

sector. Segundo, ¿cuáles son las oportunidades futuras para promover tus deseos? Tercero, ¿qué mueve a tus grupos de interés y cómo se mueven? Cuarto, qué noticias calientan y ven los medios de comunicación que necesitas conocer. Quinto, ¿qué cambios implicará tu contexto socioeconómico? Le sugiero que dirija sus actividades de investigación y análisis a encontrar las respuestas a este tipo de preguntas; sin duda podrá sentar unas bases sólidas de las que partir para el desarrollo de una estrategia de presión eficaz.

Gracias por su atención y hasta pronto. Que tenga un buen día, adiós.