



## Caso de Estudio: Cabildeo Digital

# Novedosas herramientas digitales para el cabildeo

Este Caso de Estudio forma parte de la investigación realizada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) para el desarrollo del Informe Regional 2022 "¿Dónde están las organizaciones empresariales en el viaje hacia la digitalización? Una mirada a América Latina". Estos Casos de Estudio tienen la intención de orientar a otras organizaciones empresariales en su transición hacia la digitalización. Se agradece al programa de Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) de la OIT por su apoyo para la elaboración de este documento, el cual servirá como base para un ejercicio de intercambio de conocimientos entre las organizaciones empresariales de América Latina.

### ► ¿Qué es la Cooperación Sur-Sur y Triangular?

La Cooperación Sur-Sur y Triangular (CSSyT) se puede definir como la colaboración entre dos o más países en desarrollo, que con frecuencia gozan del apoyo de socios tradicionales, guiados por principios de solidaridad y de incondicionalidad, cuyo objetivo es poner en práctica modelos de desarrollo incluyentes y distributivos regidos por la demanda. La CSSyT es un complemento de la cooperación Norte-Sur en acciones concertadas para promover oportunidades de desarrollo. Como se reflejó en el Programa para el Desarrollo Sostenible de 2030, la CSSyT se ha convertido en una modalidad importante de la cooperación internacional para el desarrollo y una herramienta esencial para el sistema de las Naciones Unidas.

### ► Resumen

Una parte esencial en el trabajo de las organizaciones empresariales (OOEE) es el cabildeo y el diálogo social. Estas actividades son uno de los principales diferenciadores de las OOEE sobre otras organizaciones y un punto de atracción y retención de miembros. En especial para una organización a nivel de cúpula o de segundo nivel de representación.

Sin embargo, realizar estas actividades conlleva un gran número de horas y soltura política por parte de los colaboradores de las OOEE. Entre ellas, revisar agendas y proyectos legislativos, analizarlos y emitir posiciones consensuadas, reunirse con el poder o funcionario correcto, y balancear los diferentes intereses. Todo esto con un personal mayormente limitado.

A pesar de este arduo trabajo, en muchas ocasiones estos esfuerzos son difíciles de medir y demostrar a los miembros sobre su importancia. Es por esto por lo que algunas organizaciones empresariales de la región han mirado hacia soluciones digitales para mejorar sus actividades de cabildeo y reducir la carga laboral a sus colaboradores. El siguiente caso presenta dos soluciones digitales:

1. **Observatorios legislativos; y**
2. **Sistemas de gestión de incidencia del cabildeo.**

El **Observatorio** es el nombre dado a una plataforma que usa la tecnología de raspado de web para descargar de forma automatizada y frecuente información de interés desde las páginas del Congreso (órgano legislativo). Esta herramienta ha permitido visualizar de forma más clara y accionable los proyectos relevantes siendo conocidos por el poder legislativo. Además, de eliminar el trabajo de descargar y catalogar manualmente la información de proyectos (que pueden llegar a los miles), abriendo así más tiempo para análisis jurídicos y de impacto.

El **sistema de gestión** a su vez permite monitorear las actividades de cabildeo que realiza la OE y sus colaboradores para defender los intereses de sus miembros y presentarles estos esfuerzos con datos. A su vez, para las OOEE en países en donde la actividad de cabildeo es regulada, es una herramienta de gran provecho para cumplir con las regulaciones para evidenciar y reportar estas actividades.

## ► La organización empresarial y el cabildeo

Una parte fundamental del trabajo y servicios que prestan las organizaciones empresariales son las **actividades de cabildeo y diálogo social**. Es parte de la razón de ser de las OOEE participar en estos diálogos sociales y de políticas públicas, en especial para las organizaciones cúpulas / tercer nivel. Sin embargo, en muchas ocasiones estos grandes esfuerzos pasan de ser desapercibidos por los miembros y las OOEE se ven limitadas a informar su impacto en forma de anécdota.

Al mismo tiempo, en la región se han aumentado los esfuerzos por regular el cabildeo (ej. Chile, Colombia, Brasil, México). Varios de estos proyectos legislativos requieren un monitoreo y registro de personas y entidades que se dediquen a estas actividades. Esto ha significado para las OOEE tener que agregar nuevas funciones y tareas a las áreas que realizan el cabildeo.

Considerando este contexto, este caso presenta de forma genérica como algunas de las OOEE de la región han usado herramientas digitales para mejorar y dar seguimiento a su cabildeo. El caso presenta dos soluciones comúnmente implementadas.

### 1) Observatorios legislativos

**Problemática:** Comúnmente tanto las OOEE como los sindicatos y organizaciones de la sociedad civil



instauran “Observatorios legislativos”. Estos observatorios dan seguimiento a los diferentes proyectos legislativos en sus respectivos congresos con enfoques en áreas que incidan en el bienestar de sus grupos de interés. En el caso de las OOEE y el empresariado en general, los temas prioritarios suelen ser los laborales, tributarios, transporte, contrataciones y afines.

Pero, a la hora de llevar a cabo este seguimiento legislativo se presentan varios retos. El principal entre ellos es gestionar y dar seguimiento a una cantidad elevada de proyectos legislativos. Los Congresos latinoamericanos tienden a ser prolíficos con miles de proyectos e iniciativas activas por año (ej. Argentina, Brasil, y Colombia presentan miles de proyectos activos tan solo en el 2022). Esto significa una tarea de muchas horas para las OOEE con respecto al manejo del flujo de información debido a su descarga manual, sin incluir el trabajo actual del análisis de los proyectos.

**Solución:** Una organización empresarial decidió enfrentarse a la tarea de sistematizar la información de estos proyectos legislativos para mejorar su propia incidencia y cabildeo. Con apoyo de las Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) y una empresa externa, se creó una plataforma digital que automáticamente descarga y organiza información especificada. A esta plataforma se le denominó **Observatorio Legislativo**.

La herramienta usa la tecnología de raspado de web (web scrapping). Es decir, automáticamente entra a las páginas pauteadas del congreso y extrae datos de interés preseleccionados en su programación (ej. nombre del proyecto, proponente, comisión, tema).

Estos campos luego pasan de forma organizada a la plataforma digital que ha sido desarrollada para una mejor visualización y aprovechamiento de la información. Para ello, la plataforma cuenta con tres módulos principales, además de otras herramientas de apoyo:

- **Primero:** Proyectos legislativos. Este módulo es un repositorio donde pueden ser consultados y descargados todos los proyectos legislativos que son extraídos y actualizados automáticamente por la herramienta de raspado. Estos son presentados de forma organizada y amigable al usuario para su fácil navegación. Algunos campos: título, tipo de proyecto, tema, proponentes, estado en proceso congre-

sual. Además, la OE ha agregado una probabilidad de éxito de aprobación del proyecto usando una escala semáforo. Cabe destacar que una función principal de la herramienta permite filtrar y solo mostrar los proyectos de ley que pueden ser de relevancia al sector empresarial. Para esto, la herramienta usa campos claves como sectores o temas (ej. tributarios, transporte, laborales), comisiones de interés, entre otros. En países con un gran número de proyectos, esta función es esencial para no perderse en la sobreinformación. En este módulo se pueden agregar comentarios específicos que permiten a otros usuarios ver parte del análisis jurídico y legislativo que ha realizado o planea realizar la OE.

- **Segundo:** Perfil congresista. La plataforma cuenta con un módulo titulado “congresista” donde se visualizan campos de interés que facilitan a la OE y sus colaboradores el cabildeo. Por ejemplo, foto, partido, contacto, proyectos sometidos.
- **Tercero:** Comisiones: Este módulo contiene información sobre la composición de las diferentes comisiones. Además, la herramienta actualiza en tiempo real la agenda legislativa de los proyectos conocidos. Es decir, si el proyecto ha ido avanzando por los diferentes pasos legislativos estipulados en el proceso congresual (ej. informe legislativo concluido, primera lectura o votación).
- **Herramientas de apoyo:** La plataforma permite al usuario crear alertas, por ejemplo, de nuevos proyectos sometidos en temas de interés, por un partido en particular, o si el proyecto ha cambiado de estado en la agenda legislativa. Cuenta con un módulo de visualización de datos que permite ver de forma gráfica y filtrar información de interés (por comisiones más activas, proyectos legislativos por tema, estado en proceso congresual, o alta probabilidad de ser aprobados). Esta herramienta de visualización de datos ha sido elaborada y adaptada a las necesidades de la OE.

### Recursos y financiamiento

La plataforma y la herramienta de raspado residen en servidores en la nube proporcionados por el desarrollador. El costo de desarrollo de la plataforma fue financiado por ACT/EMP. La OE paga la tarifa anual de mantenimiento y uso de la plataforma. Esta incluye, almacenamiento y soporte técnico.

## II) Sistemas de gestión de incidencia del cabildeo

- **Problemática:** Países en la región como Argentina, Chile, Colombia, México y Perú poseen leyes específicas sobre cabildeo, ya sea todos los diferentes poderes del estado o solo el poder legislativo. Otros países han ido regulando por decretos (ej. Brasil) o avanzando proyectos de ley (ej. Guatemala). En general, estas leyes y regulaciones buscan la creación de un registro de personas/entidades que realicen actividades de cabildeo. En muchas ocasiones se debe reportar campos como fecha de la reunión, participantes, razón de la reunión y temas discutidos. Además, una entidad puede ser auditada y requerida de presentar pruebas sobre sus actividades de cabildeo. Esto implica para organizaciones como las OOOE un trabajo adicional en monitorear de forma concreta sus actividades de cabildeo.

Al mismo tiempo, existe un problema de visibilidad y medición de la incidencia de las OOOE sobre estas actividades. Si bien el destino de las políticas públicas tiende a ser influenciado por muchos grupos de interés, el trabajo y horas-personas dedicadas aún pueden ser mostradas. Por ello, presentamos una solución digital aplicada por algunas OOOE en la región que hemos denominado sistema de gestión de incidencia del cabildeo.

- **Solución:** Las dos OOOE que se usaron como modelo para presentar esta solución partieron de motivaciones similares. Ambas buscaban mejorar el seguimiento de sus actividades de cabildeo. Por ejemplo, cuantas horas-personas dedicaban, que temas se discutían de forma recurrente, qué acciones (ej. documentos de posición) había realizado la OE, qué personal se había encargado, que poder/secretaría habían visitado, entre otras. Para estas OOOE tener esta información les ayudaba a:

1. Presentar a sus miembros evidencias claras del trabajo que hacen en representarlos y defender sus intereses.
2. Tener las evidencias necesarias para cumplir con las regulaciones existentes o esperadas en temas de cabildeo.



3. Hacer más eficiente los procesos, responsabilizar y dar seguimiento a los colaboradores sobre las tareas de cabildeo a realizar.

- **Desarrollo de la plataforma:** Ambas OOOE desarrollaron una plataforma digital hecha a la medida, ya que había interés en campos específicos al tema de cabildeo de sus países. Cabe destacar que ambos sistemas se asemejan a soluciones como los sistemas de gestión de clientes (CRM en inglés) pero van más allá. En cuanto al desarrollo, ambas OOOE contrataron proveedores externos. Una de ellas aprovechando la oferta de un miembro que se enfoca en desarrollo de software.

- **Funcionamiento de las plataformas:** En general las plataformas permiten dos acciones principales: 1) Registrar la actividad de cabildeo y 2) Consultar/editar las actividades.

El registro de las actividades puede variar dependiendo de las necesidades y prioridades de cada OE, o bien de lo requerido por las regulaciones. Algunos campos comunes en este tipo de plataforma son:

- a) Título de la actividad o código.
- b) Área/persona responsable.
- c) Poder/secretaría visitada.
- d) Tema y subtema.
- e) Tipo de acción (ej. preparación, visita, reunión oficial).

Además de permitir escribir comentarios sobre la reunión y adjuntar documentos. Esto permi-

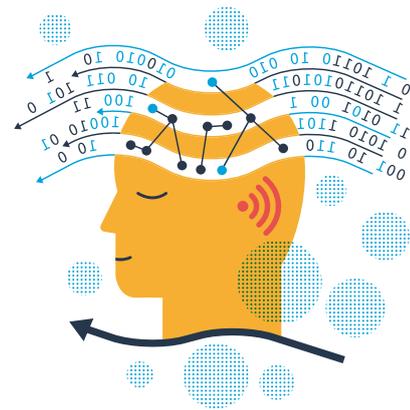
te un fácil seguimiento por los demás colaboradores sobre la situación de una actividad de cabildeo.

Otras funciones se pueden agregar/desarrollar. Por ejemplo, una de las plataformas permite asignar siguientes pasos/acciones a los colaboradores. Es decir, agendar una siguiente cita, escribir o revisar una nota de prensa o un documento de posición oficial. Ambas plataformas evaluadas presentaban módulos de inteligencia de datos con dashboards que les permiten a los usuarios visualizar de forma más amigable y notable que actividades requieren su atención. Al igual se pueden fijar alertas y notificaciones automáticas de actividades prioritarias.

### Obstáculos y lecciones para compartir

Es importante entender los obstáculos que presentan ambas soluciones digitales y las lecciones aprendidas.

- 1. Calidad de la data** – tanto el desarrollador como la OE han evidenciado que la data de los proyectos de ley en ocasiones puede no ser confiable. Esto es una problemática que abunda en la región. Por ello, el equipo con privilegios de administrador de la OE tiene que dar manualmente el visto bueno antes de que un proyecto sea visualizado en la plataforma por los demás usuarios.
- 2. Minimizar oportunidades de errores:** Asimismo, en la solución del sistema de gestión los colaboradores pueden errar al registrar la información. Por ello, es importante minimizar las oportunidades de errores. En este caso, se crearon menús de opciones para una gran parte de los campos para que el colaborador solo eligiera la opción.
- 3. Herramientas no infalibles** – las mismas herramientas en ocasiones fallan y organizan la información de forma incorrecta. Hay que reconocer que las herramientas digitales no son infalibles y necesitan muchas veces ser complementadas del factor humano que compruebe su correcto funcionamiento.
- 4. No sobre informar/requerir** – ambas soluciones pueden hundir en información al usuario. Por ello, el uso de filtros para presentar la información (ej. leyes de temas de relevancia al sector empresarial) o el diseño consciente de qué campos requerirles a los colaboradores completar puede significar el éxito o fracaso de este tipo de plataformas con gran cantidad de información.
- 5. Campeones e impacto** – ambas herramientas requieren un proceso extenso para decidir qué campos usar y convencer a los colaboradores de usar la plataforma. Para esto dos aprendizajes claves: 1) Tener una(s) campeona(s) que se interesen por el éxito de la plataforma y les dé seguimiento al uso y obstáculos que enfrentan sus colegas. 2) Demostrar tempranamente con datos el impacto que ha tenido la plataforma tanto a colegas como la gerencia y sus miembros. En especial cómo un área/colega ha avanzado actividades de importancia, cuyo uso se puede visualizar gracias a la plataforma. Esto resulta en un mayor compromiso por los colaboradores y fidelización de sus miembros.



En general, la lección clave de los puntos anteriores es el factor humano. Este puede servir para obstaculizar o mejorar el funcionamiento e impacto de una solución digital. Esta realidad es algo que las OOEE deben tener presentes en sus viajes hacia la digitalización.