

Comunicación e influencia: nuevas formas de impacto en la agenda pública

Diego Bayón y Alejandro Peral





Diego Bayón

Associate Director del área de Public Affairs de KREAB Madrid. Politólogo por la Universidad Carlos III de Madrid, cuenta con un Minor en Estudios Europeos por la Universidad de Maastricht y un Postgrado en Dirección de Asuntos Públicos por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE). Además es co-fundador y Vicepresidente de ThinkAct, y coordina el Grupo de Jóvenes de la Asociación de Profesionales de las Relaciones Institucionales (APRI).



Mail: dbayon@kreab.com
Twitter: [@Diego_Bayon](https://twitter.com/Diego_Bayon)

Alejandro Peral

Associate Director del área de Public Affairs de KREAB Madrid. Licenciado en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad Carlos III de Madrid y por la Università degli Studi Roma Tre (Italia). Cuenta con un Máster en Comunicación Política y Corporativa por la Universidad de Navarra y la George Washington University. Ha sido investigador en prácticas de la Fundación Ideas. Lleva más de cuatro años en el área de Asuntos Públicos de KREAB.



Mail: aperal@kreab.com
Twitter: [@alejandroperal](https://twitter.com/alejandroperal)

Resumen:

La tarea de los asuntos públicos consiste en la construcción y gestión de relaciones estables y transparentes con la Administración Pública a todos los niveles para la defensa de intereses compartidos. En la construcción de estas relaciones, en ocasiones puede ser complicado impactar en los poderes públicos, ya que la inmediatez y la sobresaturación de intereses hace que sea necesario trabajar en fórmulas novedosas para impactar en el regulador y los poderes públicos. En este paper hemos propuesto un decálogo de ejemplos destacados de la actividad incidencia e influencia en España. A pesar de estas tendencias, somos conscientes de que será sociedad la que vaya marcando el paso a la hora de optimizar la interlocución entre los grupos de interés y los poderes públicos, lo que determinará, por ende, la articulación final de la regulación.

Palabras clave:

asuntos públicos, lobby, influencia, agenda pública, comunicación, grassroots, grupos de interés.



INTRODUCCIÓN

Es conocida la frase atribuida al Conde de Romanones. “Haga usted las leyes, que ya haré yo los reglamentos”. Lo que no es tan conocido es que sus gobiernos siempre cayeron al poco tiempo. Cayeron rápido, igual que caerán las estrategias de influencia que se limiten a incidir en hacer los “reglamentos”, por no tener capacidad de impacto a medio y largo plazo sobre los poderes públicos.

La tarea de los asuntos públicos consiste en la construcción y gestión de relaciones estables y transparentes con la Administración Pública a todos los niveles para la defensa de intereses compartidos. En este sentido, consideramos que es fundamental estrechar lazos entre la esfera pública y la privada siempre con luces largas, primando una perspectiva razonable y alineada con el bien común frente a los resultados inmediatos.

En la construcción de estas relaciones, en ocasiones puede ser complicado impactar en los poderes públicos con esta vista larga, ya que la inmediatez con la que funciona el mundo

Algunas empresas se posicionan y participan del debate de forma elevada.

-unida a la sobrecarga de intereses- hace que sea necesario trabajar en cuestiones que trasciendan el “moldear un reglamento”. En este sentido, los profesionales de este sector nos enfrentamos a tres barreras importantes a la hora de articular nuestro trabajo, a saber:

1. El establecimiento de la agenda pública, conocida también como agenda-setting, que hace referencia a la capacidad de los medios de comunicación para ordenar la importancia y el impacto de determinados temas en la agenda política. Una de sus máximas dice que “lo que no está en los medios, no existe”. Es altamente complejo no estar en la agenda y convertir tu preocupación en una preocupación política.
2. La diferencia entre politics and policy, diluida por cuestiones terminológicas en España. Destaca el sometimiento de la policy en la politics a nivel “local”, sobre todo desde que la Unión Europea es la que se encarga de la mayor parte de las policies que desarrollan la normativa nacional. Actualmente, hasta el 80% de la legislación que afecta a las organizaciones procede de Bruselas. Hacer policy, por tanto, interesa ahora menos en España que hacer politics.
3. La problemática de una regulación multinivel en España. Así, hacemos frente a cuatro niveles, del comunitario al local, pasando por el marco nacional y regional, en función de a quién correspondan las competencias en cada caso. En este marco, asistimos a una reconfiguración de poder en el que las ciudades ejercen un rol creciente a la hora de regular. En las grandes urbes es donde más innovación se concentra y, por tanto, donde más fricciones regulatorias tienden a aparecer. Los esfuerzos por influir, por tanto, se duplican -y cuadruplican- con esta realidad.



Con estos mimbres, la dificultad para incidir es alta. Inevitablemente, esta situación nos retrotrae a Eugenio d'Ors, que se refería a la saturación de temas en la gran urbe diciendo que “en Madrid, a las siete de la tarde, o das una conferencia o te la dan”. Ante esta situación, ¿qué (más) pueden hacer empresas, patronales, ONGs y, en general, cualquier otro grupo de interés, para ser capaces de generar impacto en la agenda pública?

NUEVAS FORMAS DE IMPACTO EN LA AGENDA PÚBLICA

Con el objetivo de encontrar nuevas vías, las organizaciones han integrado la tarea de los asuntos públicos cada vez más y mejor en las estructuras corporativas. Al mismo tiempo, la manera en la que participan en la agenda pública e influyen en los debates y las regulaciones que les afectan está cambiando: hay una mayor profesionalización y sofisticación en estas prácticas pero, sobre todo, se han desarrollado nuevas formas de influencia, muchas veces ligadas a las nuevas tecnologías y formas de comunicación. En este paper, y sin ánimo de ser exhaustivos, hemos propuesto un decálogo de estas nuevas formas de impacto, con algunos ejemplos destacados de la actividad de incidencia e influencia en España. No están todas las que son pero, probablemente, sí son todas las que están.

**// La
colaboración
nace para
multiplicar fuerzas
y aportar nuevas
ideas.**

1. *Thought leadership*: generación de conocimiento

La realidad siempre va por delante de la regulación. Más si cabe en un entorno cambiante y digitalizado como el que vivimos. Las empresas, sobre todo las de alto componente innovador, tienen ante sus modelos de negocio una amenaza reguladora latente, ya que su

actividad necesita encontrar encaje en los marcos legales en los que operan.

En este sentido, la sociedad en general -y la Administración en particular- no dispone, en ocasiones, de suficiente información sobre cuestiones que le son nuevas o con las que no ha tenido un contacto directo. Una forma que las empresas han entendido útil para generar vínculos con las instituciones es la de proporcionar repositorios de información neutral y de carácter didáctico. Convertidas en fuente referente de información de los problemas que les ocupan, algunas empresas se posicionan y participan al debate de forma elevada. No es extraño ver en sus sitios web referencias a sus líneas de acción de policy, con amplios contenidos información, regulación o espacios de participación y consulta.

Un buen ejemplo de este tipo de espacios es el Digital Policy Lab de Telefónica que, a través de estudios, vídeos y un repositorio de información e infografías, pone a disposición del público general una gran cantidad de datos sobre la digitalización de la economía y la sociedad, bajo el prisma de la responsabilidad y de la



digitalización centrada en las personas, leitmotiv de la compañía. El nivel de detalle es variable en cada una de sus líneas de policy. Así, se puede ver un vídeo, consultar una infografía o descargar un texto completo y detallado con ejemplos diversos y fuentes oficiales, como organismos internacionales o estudios gubernamentales, que ayudan a dar forma a contenidos complejos y novedosos sobre temas y políticas públicas concretas de las que existe poca información.

2. Colaboración y co-creación público-privada

Un problema compartido es, como todos sabemos, un problema que se reduce a la mitad. Las virtudes de la colaboración son ensalzadas por muchos y cuestionadas por pocos. La colaboración público-privada nace, en principio, para multiplicar fuerzas, aportar nuevas ideas y generar espacios más amplios para trabajar.

Los últimos tiempos han traído desafíos grandes para el sector público. Por un lado, ha de optimizar recursos a la vez que ofrecer valor y asistencia a una población cada día más envejecida. Por otro, tiene ante sí el reto de tratar con una población cada vez más informada y exigente. Así, en ocasiones, el estado tiene

que acelerar la transformación de los servicios públicos, ya que con sus herramientas no alcanza para responder a los nuevos retos que tiene ante sí, como la transformación digital, la lucha contra el cambio climático, los nuevos modelos de laboralidad o movilidad, etc.

Las empresas no son ajenas a esta realidad y son conscientes de que aporta más la contribución para acelerar los servicios públicos que el esperar a que éstos se aceleren para satisfacer ciertas necesidades. En este sentido, la colaboración produce una relación simbiótica, mediante la cual se genera un Estado más inteligente, con beneficio para ambas partes: las empresas tienen espacios nuevos para interactuar con la ciudadanía mientras que el Estado cubre la mayor parte de espacios posibles, donde no podía llegar sino era de la mano de la empresa.

Un buen ejemplo es Google Actívate. Es un programa de capacitación en habilidades digitales dirigido a jóvenes, personas en situación de desempleo o en busca de un cambio profesional, que ha formado a más de 300.000 personas en toda España y contribuido a que varios miles de personas encuentren trabajo o emprendan en el sector digital. A través de este programa, Google pretende incrementar la competitividad de la economía española, por medio de fórmulas



de colaboración con instituciones, agentes sociales -el último, el sindicato UGT-, academia y el resto de individuos implicados. Con esta iniciativa, la empresa estadounidense confía en que España mejorará su capacitación digital y la orientación del mundo económico y laboral. Gracias a ello, la empresa gana legitimidad y alcanza a muchos más destinatarios, mientras que el Estado ve cubierta la formación digital de una forma eficiente.

3. *Open data*: el poder de compartir los datos con ciudadanos y reguladores

Cada día se generan 2,5 trillones de datos en el mundo. En la era de la información, casi todas las cosas que hacemos a lo largo del día dejan algún rastro digital. Encender la luz al despertarnos, subir al autobús de camino al trabajo o ir al médico si nos encontramos mal. Y mucha de esa información, sobre todo si es abierta, podría ser de gran utilidad para las distintas administraciones.

El open data parece ser el camino para convertir los datos que se generan cada vez que utilizamos el producto o el servicio de una compañía, en algo útil que pueda ser utilizado y reutilizado por los gobiernos para guiar la gestión, la planificación y el diseño de las políticas públicas: a qué hora se producen los “picos” en el sistema eléctrico, qué líneas de autobús hay que reforzar, que tipo de patologías se dan con mayor frecuencia entre los ciudadanos, etc.

Para muchas compañías, ceder sus datos a las instituciones es también una buena manera de reflejar el impacto positivo que genera su negocio, ser más transparentes y abrir una vía de acceso más “amable” a los reguladores y los decisores institucionales clave. Así, Airbnb creó Dataville, dónde comparte las cifras de cada ciudad y región francesa relativas al número de alojamientos disponibles, el número de reservas, la nacionalidad de los viajeros, o el impacto económico generado. En España, ha

creado una herramienta online para compartir con la Agencia Tributaria la información sobre las transacciones de los anfitriones que es necesaria para la declaración del IRPF y otros impuestos de carácter turístico.

En materia de sostenibilidad y economía circular, tanto Ecoembes como Ecovidrio publican de forma abierta en sus respectivas páginas web los datos de reciclaje por región y localidad, que pueden utilizarse para optimizar la distribución de contenedores, reforzar las campañas de concienciación y sensibilización, o poner en marcha medidas complementarias que contribuyan a mejorar la tasa. Sanitas, por su parte, ha creado DataSalud, una plataforma para impulsar la investigación de salud basada en datos, detectar tendencias y elaborar



modelos predictivos que pueden contribuir a avances científicos en el campo de la medicina. Un ejemplo: han cruzado los datos de calidad del aire del Ayuntamiento de Madrid con las visitas a urgencias, y han podido demostrar que la exposición a los contaminantes atmosféricos puede provocar problemas respiratorios a corto plazo o aumentar el riesgo de demencia.

4. *Grassroots*: movilización ciudadana y creación de comunidades

Las campañas de grassroots son movimientos organizados para la defensa de objetivos concretos, conformados por grupos de

ciudadanos activos. Se trata de aprovechar la fuerza que da un gran número de personas para influir en la opinión pública y en la acción del gobierno. Así, el poder de un movimiento ciudadano bien organizado puede convertirse una de las mejores formas de avanzar en la inclusión de determinados temas en la agenda pública y/o de alcanzar progresos reales en el desarrollo de políticas públicas concretas.

Uno de los mejores ejemplos de movilización de una comunidad de usuarios, y de cómo lograr una auto-organización a gran escala, son los “Clubs de anfitriones” de Airbnb. Se trata de organizaciones locales integradas por ciudadanos que alquilan sus casas en la plataforma, que usan este tipo de foros para influir a nivel local, defendiendo el uso compartido de la vivienda y solicitando marcos regulatorios que les permitan seguir realizando esta actividad. A día de hoy, ya existen más de 100 clubs de este tipo repartidos por todo el mundo, y hay más de 3000 anfitriones de Airbnb que ya forman parte de uno, según los datos que difunde la propia plataforma.

En Madrid, Distrito Castellana Norte, la operación urbanística que quiere remodelar el territorio de la ciudad al norte del distrito de Chamartín, ha implicado en el proyecto a más de 160.000 personas y a 97 asociaciones, a través de cerca de 500 actividades de ocio y deporte, según su última memoria. La plataforma digital VecinosMadridNorte (que permite enviar sugerencias, participar en debates y encuestas, o registrarse en las actividades), ha servido como eje de la dinamización vecinal, que se ha completado con espacios físicos y con Comités de Barrio para dialogar con los vecinos. Así, logrado articular un respaldo ciudadano sin precedentes, con un 80,8% de madrileños a favor de la iniciativa.



5. De la patronal a la plataforma: nuevas asociaciones para la defensa de interés transversales

En 2017 (último dato disponible), la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) registró unas pérdidas de 742.000 euros. En total, las aportaciones empresariales a la organización han caído un 15% desde el inicio de la crisis. Uno de los muchos factores que pueden explicar este retroceso es el fenómeno al que asistimos en los últimos años en cuanto a modelo de organización empresarial se refiere: la labor de algunas patronales “tradicionales” pierde fuelle, en favor de nuevas asociaciones integradas por compañías de sectores muy diversos entre sí, unidas en la defensa de intereses transversales.

Ya no vale con defender sólo los intereses concretos de tu sector. Ahora, además, las empresas comienzan a involucrarse en otras causas que también están igual (o más aún) relacionadas con el negocio: digitalización, diversidad, sostenibilidad, atracción de inversión extranjera, etc. Así, por ejemplo, han surgido plataformas como Closingap. Se trata de un clúster impulsado por grandes empresas como Mapfre, Vodafone, Repsol, Merck o Inditex, entre otras, que analiza el coste de la brecha de género en ámbitos como la salud, las pensiones, la conciliación, el ocio o el consumo, para detectar áreas de mejora y poder impulsar políticas públicas al respecto.

Por su parte, Multinacionales por Marca España reúne a compañías multinacionales de diversos sectores que operan en nuestro país y que trabajan para demostrar su compromiso con la sociedad española y la marca España. Así, a partir de diferentes iniciativas, empresas tan diferentes como Google, ING, Accenture, Heineken o Airbus, entre cerca de 50 socios, promueven la difusión del papel que las multinacionales desempeñan en el crecimiento económico o que nuestro país sea percibido como destino inversor de futuro.

6. *Digital advocacy*: gamificación, apoyo de peticiones y otras formas de influencia digital

La gran mayoría de organizaciones ya incorporan en sus campañas publicitarias y sus planes de marketing la estrategia online y en redes sociales. Sin embargo, los departamentos de asuntos públicos han sido tradicionalmente más lentos en aprovechar el poder de las redes para desarrollar sus estrategias de influencia. El uso de herramientas digitales para involucrar a la ciudadanía en la defensa o movilización frente a una causa común puede ser muy efectiva, al mismo tiempo que ofrece nuevas oportunidades para escuchar y comprometerse con esos partidarios, así como para monitorizar los progresos alcanzados.

Este tipo de estrategias digitales diseñadas para influir en la percepción pública, pueden hacerse a través de diferentes canales, soportes y formatos: email marketing, gamificación, peticiones online para recabar apoyos, campañas de social media, etc. Por ejemplo, para concienciar sobre la tragedia que se vive en el Mediterráneo (en el que miles de refugiados y migrantes han perdido la vida durante los



de los últimos ejemplos ha sido el movimiento #EnElFuturoCabemosTodos, promovido por la patronal de las empresas de licencias VTC ante la nueva normativa de la Generalitat de Cataluña, que les ponía enormes trabas para operar.

7. Estudios de impacto, o la importancia de cuantificar y objetivar el debate

De manera creciente, las organizaciones optan por reforzar sus argumentos encargando análisis y estudios de impacto, que les permiten objetivar debates polémicos con datos y conclusiones extraídas de un análisis experto que se presume independiente. Así, es usual que organismos públicos, think tanks, consultoras especializadas y/o universidades realicen estudios de impacto económico sobre temas concretos, que ayudan a reforzar el debate en base a cifras contrastadas.

Esta representación de datos agregados sirve como palanca discursiva y de justificación de determinados argumentos que, alineados a los intereses corporativos, también tienen impacto favorable en el interés general, con una visión más amplia de la estrategia de las compañías a largo plazo. Además, estos estudios tienen proyección mediática; los estudios venden. La prensa gusta de recoger este tipo de informaciones por el peso de los datos, lo que permite colocar mensajes en la agenda pública con legitimidad.

Un buen ejemplo de uso de este tipo de estudios es el realizado por Afi, titulado La contribución económica de las plataformas de 'delivery' en España, que se realizó con las plataformas de delivery, entre las que figuran Glovo, Deliveroo, Stuart y Uber Eats, y que han sido cuestionadas sistemáticamente por su modelo laboral. El estudio refleja que estas plataformas han contribuido en 2018 con 643

últimos años tratando de llegar a Europa), Save The Children ha apostado por la gamificación: en 2016 lanzaron un juego online que permite al usuario navegar a bordo del Vos Hestia, el barco de rescate que la organización tiene en esas aguas. Así, la ONG logra concienciar a ciudadanos, decisores políticos o líderes de opinión sobre el drama de los refugiados y sobre la necesidad de contribuir, con donaciones, a esta causa.

En Estados Unidos es habitual que ONGs, asociaciones profesionales o, incluso, corporaciones, lancen campañas dirigidas a que su base de usuarios y partidarios escriban a los congresistas implicados en el desarrollo de una determinada regulación. En España, donde este tipo de iniciativas es mucho menos habitual, sí surgen de manera puntual peticiones en herramientas como Change.org para recabar firmas, que pueden servir para que un grupo parlamentario introduzca una iniciativa a debate en el Congreso, o para oponerse a una regulación concreta. También son más frecuentes las campañas en redes sociales dirigidas a influir en la opinión pública y los decisores institucionales. Uno

“ *La cesión de datos es una forma de mostrar el impacto positivo que genera el negocio.* ”



millones de euros al PIB español y 14.337 empleos en 2018. De cara a los próximos años, el documento prevé que se multiplicará su impacto en la economía española y seguirá incrementando el empleo. Así, el contribuye a reforzar mensajes positivos de contribución de un sector productivo de la economía española, en detrimento de mensajes negativos que complican la labor institucional y que dañan la reputación de las empresas de delivery.

8. Un nuevo lenguaje en las campañas: *storytelling* y nuevas narrativas

La capacidad de las empresas de contar historias puede influenciar más de lo que imaginamos. En un contexto de saturación por destacar en la agenda pública, las acciones de marketing y publicidad de las empresas pueden alinearse con los objetivos del ámbito de los asuntos públicos, contribuyendo a exitosos resultados. Las narrativas de las empresas pueden, por tanto, tener motivación política; trascendiendo de la comunicación corporativa o el marketing al uso.

Hannah Arendt sostenía que la narración transforma el significado privado en un significado público. Independientemente del narrador y el trasfondo de historia, el objetivo de una narrativa es dirigirse a una audiencia que

aglutina poder. En este sentido, la capacidad de contar buenas historias, hacerlas accesibles, atractivas, emocionales, auténticas, sencillas, diferentes... puede ser determinante a la hora de contactar con el receptor, que percibe el mensaje de otra forma y crea una diferente conexión con los intereses corporativos (y públicos).

Un buen ejemplo es el de la carta de Cabify a Podemos. Con su “hola Pablo, hola Irene, hola Podemos”, Cabify y su fundador Juan de Antonio, contaron de una forma diferente su historia. En una carta abierta, con un encabezado a título personal que pedía “aparcar las diferencias y hablar”, desmontaba mitos, explicaba que pagaba el 100% de sus beneficios en España y emplazaba a la formación morada a dialogar. El tono y el formato, desde luego, poco tenían que ver con el habitual entre la alta dirección de cualquier organización: “Me llamo Juan y no vivo en San Francisco ni en Galapagar, vivo en Tetuán”, escribió De Antonio. Así, consiguió destacar y que su relato llegase a muchas más personas.

Pero, al mismo tiempo, la campaña se extendió a carteles en el centro de la ciudad: “hola taxi, hola Manuela, hola servicios de movilidad”. Cabify entendía que el relato tenía que cambiar y que, sólo instando públicamente al diálogo, podría entrar a ser considerada como parte de la solución del reto de la movilidad en las ciudades, en lugar de como un problema más. A estos efectos, creo su propio foro, Hacia dónde



nos movemos, donde invitó a todas las fuerzas políticas a retomar el diálogo. De la opacidad y las dudas, el relato de la empresa de movilidad pasaba a la exposición pública, emplazando a hablar de soluciones a todos los actores implicados.

9. Policy blog: herramienta de rendición de cuentas y participación en el debate público

En un momento en el que la confianza de los ciudadanos en las empresas y en sus líderes se desploma (solo cuatro de cada diez españoles consideran “creíbles” a los CEOs de las grandes compañías, según la última edición del Trust Barometer de Edelman), solo con una comunicación abierta, transparente y sustentada en datos y en hechos, será posible afrontar el gran reto de recuperar la confianza de la sociedad. Ya no basta con publicar los resultados anuales: hay que explicar cómo se han conseguido, cuál es el impacto económico, social o ambiental que se ha generado, y qué postura existe sobre los

grandes debates que afectan al negocio.

En medio de las polémicas en las que se ha visto envuelta la compañía, Facebook decidió abrir una ventana para explicar el impacto de sus productos en la sociedad y abordar la labor que están realizando para afrontar los retos que tienen por delante. “Queremos hablar abiertamente sobre temas complejos: cómo evitar que los terroristas difundan propaganda online, quién puede definir qué contenidos son noticias falsas, qué ocurre con la identidad online de una persona después de su muerte, etc. No esperamos

que todo el mundo esté de acuerdo con todas las decisiones que tomamos. Pero, incluso aunque seas escéptico con nuestras opciones, creemos que al ser más abiertos y responsables deberíamos ser capaces de cometer menos errores y de corregirlos más rápidamente”, decía Elliot Schrage, Vicepresidente de Public Policy de Facebook, al lanzar el proyecto “Hard Questions”.

Otro buen ejemplo es Uber Under the Hood, dónde la compañía explica su postura sobre los

grandes debates que ha generado su irrupción en las ciudades, en boca de sus propios empleados, de académicos y de expertos invitados. La misión de este blog se resume bien en su post inaugural, toda una declaración de intenciones: “vamos a abrir el capó y explicar lo que hace a Uber ser Uber. Haremos todo lo posible para responder a algunas de las preguntas que más se hace la gente sobre nuestra plataforma: cómo funciona el algoritmo para calcular los precios; cómo se aseguran los viajes; cuánto ganan los conductores, etc.”.

Además, el blog también participa en algunos de los debates más importantes de la política pública urbana, incluidos algunos que están estrechamente relacionados con su propio

“*La capacidad de contar historias puede ser determinante a la hora de contactar con el receptor*”

“*Con las sandbox, las empresas pueden influir antes de someterse a la regulación.*”



negocio, como la fiscalidad de las plataformas digitales, el futuro de la movilidad, la seguridad vial o la “uberización” del trabajo. También cuenta los progresos de la compañía en iniciativas como el desarrollo del vehículo autónomo; publica datos sobre el impacto económico de su servicio y comparte la valoración que hacen los conductores que colaboran con ellos.

Cada vez es más importante que, de manera proactiva, las grandes empresas ofrezcan cierta transparencia en la manera en la que abordan temas críticos. También, que sean capaces de cuantificar con cifras sus principales argumentos. Solo así podrán recuperar la confianza de la opinión pública y obtener mayor legitimidad y credibilidad en sus relaciones con legisladores y reguladores. En las compañías españolas esta tendencia todavía está tardando un poco más en llegar, aunque una de las primeras en dar el paso ha sido Glovo.

10. *Sandbox*, o espacios de innovación pública

En un momento como el actual, en el que el hecho digital y tecnológico incide de forma directa tanto en la actividad económica y productiva como en la sociedad y el territorio, los organismos públicos tienen un enorme valor para aprovechar sus beneficios y para acompañar a todos los interesados en abordar sus externalidades.

El sistema *sandbox* consiste en la creación de espacios seguros para la experimentación de innovaciones y tecnologías. Así, los reguladores establecen un conjunto de normas para personas físicas y jurídicas que buscan probar de forma real ante consumidores productos y modelos de negocio con componente innovador. Estos espacios combinan la flexibilización o no sujeción a marcos legislativos específicos, y son sometidos a una estricta supervisión reguladora durante un período de tiempo limitado. De esta forma, un *sandbox* minimiza la inseguridad jurídica para las innovaciones, permite evaluar

su aplicación práctica y real, y ayuda a mejorar el acceso a la inversión, validando modelos de negocio. A su vez, suponen modernizar el contexto regulatorio de muchas actividades productivas.

De esta forma, las empresas pueden influir antes de someterse a la regulación, una vez hayan validado sus modelos de negocio en estos espacios de pruebas. En España se ha aprobado recientemente el *sandbox* financiero, pero no hay ejemplos de *sandbox* como tal permitidos por la regulación. Buenas referencias podrían ser las de las participantes en la FCA del Gobierno Británico o France Experimentation, en Francia.

Por supuesto, no toda la innovación regulatoria consiste en crear espacios de prueba de este tipo, ya que existen otros ámbitos y mecanismos



que inciden en una mejora de la regulación para lograr que sea más inclusiva, competitiva y dinámica. Por ejemplo, a través de dinámicas de participación en procesos legislativos, la mejora de los estudios de impacto económico y social de una norma, como también con la incorporación de tecnologías, algoritmos y datos en los procesos de diseño y aplicación de las leyes.

CONCLUSIONES

Vivimos en un mundo hiperconectado, que obliga a las organizaciones a actuar dentro de diferentes caminos y espacios, combinando acciones en el entorno online y offline, usando diferentes formatos y adaptando sus mensajes a públicos diversos. Por tanto, como regla

general, de manera creciente observamos que las campañas que son capaces de influir en diferentes áreas al mismo tiempo (medios de comunicación, poder legislativo, poder ejecutivo, opinión pública, académicos y líderes de opinión, redes sociales, etc.), y que combinan varias de las tendencias descritas anteriormente, son las que suelen tener mejores resultados.

Identificar a los decisores institucionales que, dentro de una administración, son responsables de desarrollar o de implementar una regulación determinada, es importante. Pero si esas personas han visto las reacciones en twitter de una legión de ciudadanos que defienden nuestros argumentos, han leído un informe riguroso que apoye la misma postura, han asistido a un evento organizado por un tercero en el que se explica nuestra posición o disponen de datos que soportan nuestra tesis, las reuniones institucionales que mantengamos con esos interlocutores serán mucho más productivas.

Alvar Aalto decía que nunca diseñaba el camino de acceso a la casa que acababa de construir. El arquitecto finlandés dejaba pasar algún tiempo hasta que los niños marcaban con sus pasos el sendero que preferían en el jardín. Entonces sí, siguiendo las huellas, colocaba el cemento en la ruta que los usuarios consideraban pertinente.

Esta anécdota sirve para trasladar que, al fin y al cabo, será la propia sociedad la que vaya marcando el paso a la hora de optimizar la interlocución entre los grupos de interés y los poderes públicos, lo que determinará, por ende, como se articulan finalmente las regulaciones. Rendición de cuentas, transparencia, participación ciudadana, digitalización... las prioridades de la sociedad civil se convertirán en la referencia de las estrategias que los grupos de interés pondrán en marcha para participar e influir en la agenda pública. Por el camino, quizás estas referencias sean de utilidad y sirvan como guía para incorporar nuevos elementos y tendencias que contribuyan a mejorar la implementación de estrategias de asuntos públicos.

acop) asociación
comunicación
política

