

COMITÉ DE DONANTES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

UN INFORME DE INVESTIGACIÓN

Diálogo público-privado (PPD) con el uso de las nuevas tecnologías

Un enfoque en las herramientas de retroalimentación y su integración con la
reforma política basada en datos



William I. Nielsen

Marzo 2021

Enlaces revisados en agosto de 2021



The Donor Committee for Enterprise Development

Grupo de trabajo sobre el entorno empresarial

Comité de Donantes para el Desarrollo de la Empresa: www.enterprise-development.org

Cita: William I. Nielsen (2021) Diálogo público-privado (PPD) con el uso de nuevas tecnologías: A focus on feedback tools and their integration with data-driven policy reform; A Research Report, Donor Committee for Enterprise Development, Cambridge, UK

Agradecimientos

Imagen de portada: Hans-Peter Gauster en Unsplash

Este material ha sido preparado únicamente con fines de discusión. Por lo tanto, no debe considerarse que el material incorpore asesoramiento jurídico o de inversión, ni que proporcione ninguna recomendación sobre su idoneidad para sus fines. Las conclusiones expresadas en este informe no reflejan necesariamente las opiniones

Índice de contenidos

I. INTRODUCCIÓN.....	2
II. INTRODUCCIÓN AL DIÁLOGO PÚBLICO-PRIVADO.....	3
DEFINICIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA PPD	3
ANTECEDENTES DE LA PPD	4
BENEFICIOS DE LA PPD	5
RIESGOS EN EL PROCESO DE PPD	6
DISEÑO DEL ENFOQUE PPD	7
III. LA CADENA DE VALOR DE LA PPD.....	9
ETAPAS DE LA CADENA DE VALOR DE LA PPD	9
TIPOLOGÍAS DE RETROALIMENTACIÓN.....	10
EL PAPEL DEL DONANTE EN LA PPD	11
IV. AVANCES TECNOLÓGICOS EN EL PROCESO DE PPD	12
USO DE LA TECNOLOGÍA EN LA PPD.....	12
DISEÑO Y ENTREGA DE RETROALIMENTACIÓN CON TECNOLOGÍA	12
TIPOS DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS PARA PPD	13
CONSIDERACIONES AL DESARROLLAR UNA HERRAMIENTA DE RETROALIMENTACIÓN CON TECNOLOGÍA	16
RIESGOS DE LA RETROALIMENTACIÓN TECNOLÓGICA PARA LA PPD	20
V. RETROALIMENTACIÓN Y GOBIERNO DIGITAL	21
EL PPD CON TECNOLOGÍA COMO COMPONENTE DE LA CADENA DE VALOR DE LOS DATOS GUBERNAMENTALES.....	23
VI. ESTUDIOS DE CASO	25
RESUMEN DEL ESTUDIO DE CASO	25
MACEDONIA: PORTAL DE CONSULTA EN LÍNEA	28
FINLANDIA: PLATAFORMA DE CONSULTA EN LÍNEA PARA LA PPD	30
REGIÓN ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE MACAO: INFORMACIÓN ANUAL Y VOLUNTARIA	31
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS: HERRAMIENTAS DE RETROALIMENTACIÓN PARA LOS CIUDADANOS.....	32
REPÚBLICA KIRGUISA: COMENTARIOS DE LAS EMPRESAS SOBRE LAS INSPECCIONES	33
VII. CONCLUSIONES	35
RESUMEN DE LAS CONCLUSIONES DE LOS ESTUDIOS DE CASO.....	35
PRINCIPIOS/ENFOQUES PARA EL USO DE TECNOLOGÍAS EMERGENTES PARA MEJORAR LA PPD	36
CONSIDERACIONES SOBRE EL FUTURO DESARROLLO DEL PPD	34
ES NECESARIO INVESTIGAR EN EL FUTURO	35
VIII. REFERENCIAS	36
IX. APÉNDICE: DETALLES SOBRE EL SECTOR PÚBLICO BASADO EN DATOS	40
DESAFÍOS EN EL DESARROLLO DE DDPS (VAN OOIJEN ET AL., 2019).....	40
GESTIÓN DE LAS DIFERENTES FUNCIONES	40
CONSTRUIR A PARTIR DE LAS REDES EXISTENTES	41
SEIS DIMENSIONES DEL GOBIERNO DIGITAL	41

I. Introducción

El diálogo público-privado (DPP) es la interacción entre el gobierno y las empresas para la reforma de las políticas y es un componente importante para crear un buen entorno empresarial. La forma de interacción puede ir desde los canales de comunicación formales hasta la conversación informal. El DPP puede llevarse a cabo a través de métodos institucionalizados, como la consulta pública obligatoria en el proceso de promulgación de leyes y reglamentos, las encuestas de satisfacción y otras formas de retroalimentación sobre la prestación de servicios, así como métodos menos formales, como los grupos de discusión ad hoc, la retroalimentación proporcionada por las organizaciones de miembros empresariales, etc., cualquiera de los cuales puede conducir a una mejor experiencia tanto para los reguladores como para las empresas. Sin embargo, los resultados de esta interacción suelen ser dispares y los retos para mantener un diálogo significativo son importantes. Para ayudar a entender las posibles soluciones, este informe ofrecerá una breve revisión de la literatura sobre el diálogo público-privado (PPD), centrándose en el uso de las tecnologías emergentes. Aunque el proceso de DPP conlleva varias etapas, este informe se centrará en una en particular: el uso de la tecnología para recoger opiniones sobre las políticas existentes.

La etapa de retroalimentación del proceso de PPD es una etapa que puede ser muy bien atendida por la tecnología. El uso de la tecnología para facilitar la retroalimentación podría integrarse en las plataformas de prestación de servicios en línea existentes o en desarrollo que están implementando los gobiernos en beneficio de las empresas. Esto incluye servicios como el registro de una empresa, el pago de impuestos, la adquisición de licencias, etc. Estos mecanismos en línea ofrecen la oportunidad de poner en marcha una forma eficiente y sistemática de recoger las opiniones sobre los servicios prestados. Esta individualización y la recogida sistemática de datos aumentan la calidad de las opiniones y, a su vez, el potencial de análisis del rendimiento para impulsar la mejora del desarrollo y la aplicación de las políticas. Además de los beneficios para la mejora de la prestación de servicios del gobierno a las empresas, la retroalimentación facilitada por la tecnología es importante para construir una reputación positiva, crear una mejor conexión entre las empresas y los reguladores, y aumentar el alcance de los canales de entrega.

La integración de la tecnología en el PPD también sugiere una alineación con el tema más amplio de un sector público impulsado por los datos (DDPS), mediante el cual el gobierno utiliza los datos de los ciudadanos y las empresas para comprender mejor las necesidades y desarrollar políticas más eficaces. Aunque el DDPS puede existir mucho más allá de la cadena de valor del PPD, una integración del DDPS y el PPD puede apoyar una cadena de valor de datos que respalde de forma eficiente y eficaz la mejora continua de las políticas de forma inclusiva, ampliando la capacidad de los mecanismos convencionales y existentes del PPD de una forma que, hasta los recientes avances tecnológicos, no era factible. Un proceso de retroalimentación habilitado por la tecnología en el PPD es adecuado para la integración con un sector público más amplio impulsado por los datos.

La siguiente revisión proporcionará una introducción al PPD, un debate sobre cómo se ha implementado, la cadena de valor del PPD y, a partir de ahí, se profundizará en el debate sobre la retroalimentación facilitada por la tecnología en el PPD, cómo se alinea con un sector público

impulsado por los datos (DDPS) más amplio, y una revisión de las diferentes herramientas que se pueden utilizar. Después de este debate habrá una serie de casos de países que detallarán la tecnología utilizada y sus experiencias con su aplicación. En la sección final se analizarán las principales conclusiones, las consideraciones importantes, las funciones de la participación de los donantes y las áreas de investigación futura.

II. Introducción al diálogo público-privado

Definiciones y características de la PPD

En la siguiente sección se hará una breve revisión de la literatura sobre el diálogo público-privado. Para comenzar este debate, se utiliza una definición de DPP de Herzberg y Sisombat (2016):¹²

"Los PPD reúnen al gobierno, al sector privado y a las partes interesadas pertinentes en un proceso formal o informal para lograr objetivos compartidos y desempeñar un papel transformador para un conjunto de cuestiones concreto".

Las políticas que se abordan pueden incluir aspectos como la reforma del clima empresarial, la política macroeconómica a corto plazo, la estrategia de desarrollo a medio y largo plazo, la regulación específica del sector, etc. Andersen et al. (2017) señalan a grandes rasgos las características de este proceso: debatir, definir y analizar los problemas, acordar reformas específicas y trabajar juntos. Estas características ayudan a comunicar la amplia naturaleza del DPP y la miríada de formas que puede adoptar. A través de estas formas, el DPP mejora el flujo de información en un proceso de elaboración de políticas, incluyendo a más partes interesadas y, en efecto, ampliando "el espacio para el descubrimiento de políticas" (Bettcher, Herzberg y Nadgrodkiewicz, 2015).

Teniendo en cuenta este propósito, las siguientes características de alto nivel del DPP pueden ayudar a categorizar los diferentes enfoques. En primer lugar, se reconoce que existen cuatro niveles de interacción entre los sectores público y privado (Pinto, 2013):

- 1) **Información** - Suministro unidireccional de información
- 2) **Consulta** - Solicitud directa del gobierno de opiniones y comentarios sobre el desarrollo de políticas. Por ejemplo, OPCS (2007) y Cornick (2013) señalan que la consulta puede implicar que el gobierno escuche a los expertos antes de tomar decisiones por su cuenta. Esto también tiende a caracterizarse por horizontes temporales más cortos, menos centrados en un resultado concreto y menores expectativas de compromiso continuado o incluso de aplicación de la reforma de interés.
- 3) **Diálogo** - Comunicación regular y bidireccional para intercambiar opiniones y comprender los intereses mutuos y los objetivos compartidos. Como su nombre indica, los mecanismos de PPD tienden a entrar en esta categoría, que incluye el desarrollo de un consenso entre los

¹ Pinaud (2007) desarrolló una definición similar, afirmando que el DPP incluye todas las formas de interacción entre un gobierno y el sector privado cuando se trata del diseño de políticas públicas.

² Bettcher, Herzberg y Nadgrodkiewicz (2015) utilizan una definición más concreta: "El diálogo público-privado (DPP) es un enfoque estructurado, participativo e inclusivo de la formulación de políticas. Está dirigido a reformar la gobernanza y el clima empresarial, especialmente cuando otras instituciones políticas tienen un rendimiento insuficiente."

participantes y la adopción de medidas colectivas hacia soluciones específicas (OPCS 2007; Cornick, 2013).

- 4) **Asociación:** responsabilidad compartida en el proceso de toma de decisiones. Esto también puede adoptar la forma de la más reconocida Asociación Público-Privada (APP), que es propiedad y está gestionada por el gobierno y las empresas del sector privado en diversos grados dependiendo de la asociación particular y tiende a tener un enfoque a largo plazo.

El PPD, por su nombre, se ajusta al nivel de interacción "diálogo", aunque en la práctica se ha aplicado también a la "consulta". Teniendo en cuenta el lugar que ocupa el DPP en el espectro de las formas de comunicación entre el gobierno y las empresas, hay varios tipos de DPP que se distinguen por 7 características destacadas (Herzberg y Sisombat, 2016). Estas incluyen:

- 1) Área: Nacional frente a local
- 2) Alcance: Economía en general y sectorial en particular
- 3) Institucionalización: Institución permanente frente a iniciativa temporal
- 4) El liderazgo: Impulsado por lo público frente a lo privado
- 5) Propiedad: 3rd intermediación/apoyo de las partes vs. Impulsada/sostenida localmente
- 6) Enfoque: Orientaciones generales/muchos objetivos vs. cambios específicos/objetivo específico
- 7) La participación: Muchos actores frente a pocos actores

Se supone que todas estas características son relevantes para nuestro enfoque en los mecanismos de retroalimentación.

El PPD debe considerarse distinto de otras formas de compromiso ciudadano/toma de decisiones participativas que pueden incluir a representantes de empresas y del sector privado como subconjunto de participantes. El presente informe se centra en el mecanismo específico de las empresas para comprometerse con el gobierno.

Recuadro 1: Foro Empresarial de Vietnam: un PPD permanente a nivel nacional y de toda la economía

El Foro Empresarial de Vietnam (VBF) es un mecanismo del PPD creado en 1997 y formado por 16 asociaciones empresariales internacionales y locales, el Ministerio de Planificación e Inversión de Vietnam y el Banco Mundial. Además de un foro anual, los grupos de trabajo de líderes empresariales y funcionarios del gobierno se centran en la banca, los mercados de capitales, la educación, las infraestructuras, la inversión y el comercio, la minería y el turismo.

Fuente: Nelson, 2014

Antecedentes de la PPD

El diálogo público-privado no es un concepto nuevo: las empresas y los gobiernos llevan mucho tiempo interactuando en el desarrollo y la reforma de las políticas. El DPP puede adoptar diversas

formas, que van desde los consejos consultivos, los foros empresariales, los comités nacionales, los comités subnacionales, los comités sectoriales, las organizaciones/asociaciones de miembros empresariales, así como métodos más informales de defensa de los intereses de las empresas / grupos de presión sectoriales. A menudo se han llevado a cabo en forma de reuniones en persona, aunque las llamadas telefónicas, los correos electrónicos y los faxes suelen utilizarse para facilitar la comunicación y pueden institucionalizarse en diversos grados (Pinaud, 2007). El mecanismo del PPD ha tomado mayor forma en los últimos 30 años, ya que se han creado más iniciativas específicas para los procesos de PPD.

Beneficios de la PPD

Los beneficios que se persiguen con la PPD pueden ser muy variados, como se detalla en el cuadro 1.

Tabla 1: Razones para la PPD	
Con el diálogo	Sin diálogo
La adhesión a la reforma	La reforma no se mantiene
Política basada en la evidencia	Política desajustada
Elaboración de políticas inclusivas y participativas	Tratos secundarios (captura de élite)
Comentarios	Regulación insensible
Legitimidad	Falta de confianza
Transparencia y buen gobierno	
Una aplicación más fácil de la política	
Mayor confianza y comprensión	
Mejora del diagnóstico de problemas	
Mayor impulso y velocidad del proceso de reforma	
<i>Fuente: Herzberg y Sisombat, 2016; Herzberg y Wright, 2006)</i>	

En África, por ejemplo, se ha demostrado que las instituciones y las leyes del PPD impulsan la productividad de las empresas y el crecimiento económico en general, incluso cuando se controla la calidad de las instituciones gubernamentales (Hetherington, 2016).

Recuadro 2: Ejemplos de logros del PPD a nivel de ciudad y por sectores

- En Barcelona, una iniciativa del PPD ayudó a desarrollar el segmento del turismo de cruceros, convirtiendo a Barcelona en el segundo destino de cruceros más visitado del mundo.
- En Dhaka, dos iniciativas distintas del PPD contribuyeron a limitar los daños medioambientales de las curtidurías de cuero y los fabricantes de ropa, principales motores de la economía bangladesí, al tiempo que mejoraron la posición competitiva de los clusters.
- En la ciudad turca de Gaziantep, un proceso de PPD a largo plazo apuntaló el ascenso de la ciudad hasta convertirse en el primer exportador mundial de alfombras hechas a máquina.

Fuente: Sivaev et al., 2015

El PPD puede tener diversos beneficios, pero no debe confundirse con otras formas de promoción empresarial. El PPD, aunque no requiere necesariamente una estructura formalizada, tiende a ser más formal cuando se aplica con éxito y de forma sostenible. Mientras que un grupo de presión empresarial aboga por una reforma específica contra la que otro grupo puede presionar al mismo tiempo, el PPD pretende sentar a la mesa a estas organizaciones de presión empresarial para abordar sus necesidades y crear una política que pueda apoyar mejor ambas agendas (Herzberg y Wright, 2006). Además de este proceso de elaboración de políticas, la estructura formal del PPD incluirá sistemas de seguimiento y evaluación, lo que aumentará la responsabilidad tanto de los gobiernos como de las empresas. Esto también conduce a un nivel de transparencia que el cabildeo empresarial estándar tiende a no alcanzar debido a su susceptibilidad a la negociación a puerta cerrada. Una externalidad positiva de un proceso de DPP es, por tanto, que puede conducir a un cambio en la percepción de cómo deben funcionar otros aspectos del gobierno, ya que cuando el público se acostumbra a la transparencia y la responsabilidad en un área, puede exigirla también en otros lugares.

Riesgos en el proceso de PPD

A pesar de los diversos beneficios potenciales, el PPD no está exento de riesgos. Los elementos de captura de las élites y la falta de confianza pueden persistir en el diálogo si éste no se realiza de forma inclusiva. Por ejemplo, la elaboración de políticas en las primeras etapas puede ser capturada por grandes intereses de élite que luego impulsan la política para alinearla mejor con sus propios objetivos. Del mismo modo, el acceso a las herramientas de comunicación utilizadas para la participación en el PPD puede crear un proceso de selección que limite quiénes participan en el PPD y, necesariamente, el tipo de información que puede recogerse. Este riesgo se hace evidente rápidamente en el caso de las PYME, que constituyen una gran proporción de casi todas las economías, pero que suelen tener menos acceso al diálogo público-privado (Bettcher, Nadgrodkiewicz y Herzberg 2015). Por supuesto, es mucho más fácil facilitar el diálogo con unas pocas empresas grandes que con muchos miles de PYMES de gran tamaño. Sin embargo, esto dará

lugar a influencias políticas muy sesgadas, a menudo orientadas a las multinacionales, además de reducir inadvertidamente la voz no solo de las pequeñas empresas, sino también de quienes son sus propietarios y trabajan en ellas. Esto incluye de manera desproporcionada a las mujeres, las minorías y los grupos anteriormente privados de derechos. Su participación proporcional en el diálogo político es necesaria para crear un equilibrio, así como para lograr una comprensión más amplia de las necesidades de las empresas (Herzberg y Wright, 2006). La participación activa de las pymes no solo crea una voz empresarial más diversa, sino que también puede ayudar a limitar el amiguismo y la falta de transparencia que suelen darse en el diálogo político y que conducen a la corrupción, al aumento de la desigualdad, a las externalidades medioambientales y pueden aumentar los conflictos (Nelson, 2014).

Cuadro 3: Diálogo para la pequeña y mediana empresa en Senegal

Para ayudar a superar el obstáculo de la participación de las PYME en la reforma de las políticas, en 2011, la mayor y más representativa asociación empresarial de Senegal, l'Union Nationale des Commerçants et Industriels du Senegal (UNACOIS), involucró a sus miembros de las PYME en el diálogo con el gobierno. A través de una serie de diálogos regionales con las empresas miembros, UNACOIS elaboró una serie de recomendaciones políticas para que el gobierno senegalés las adoptara. A través de este esfuerzo, el gobierno adoptó las recomendaciones de la asociación para establecer un código fiscal más uniforme, equitativo y proporcional que integre mejor el sector de las PYME en la economía formal. El esfuerzo de integrar la voz de las PYME en el PPD demostró ser valioso y ahora es una parte reconocida del proceso de reforma política.

Fuente: Herzberg y Sisombat, 2016

Diseño del enfoque PPD

Para ayudar a maximizar los beneficios y minimizar los riesgos de un proceso de PPD, Herzberg y Sisombat (2016) señalan las cuatro etapas para el diseño eficaz de un PPD.

Etapas 1: Diagnosticar la capacidad de compromiso de las partes interesadas y las áreas que se beneficiarían del diálogo

Etapas 2: Diseñar un proceso que permita una interacción productiva

Etapas 3: Identificar los factores de riesgo y las tácticas de mitigación, y luego aplicar el diálogo

Etapas 4: Evaluar la eficacia de los mecanismos de diálogo, los resultados generados y, en caso necesario, volver a la etapa 1

Estas etapas son muy relevantes a la hora de considerar el diseño de un mecanismo de retroalimentación para las políticas existentes. Los resultados del PPD pueden adoptar diversas formas, como el desarrollo de un proceso para el propio PPD, la identificación y el análisis de los obstáculos experimentados por las empresas, los problemas experimentados con la prestación de

servicios gubernamentales, la búsqueda de un acuerdo sobre los objetivos de desarrollo y/o la creación de recomendaciones para abordar la reforma. Los resultados deben ser mensurables, tener un plazo determinado, ser visibles, tangibles y estar vinculados a indicadores (Herzberg y Wright, 2006). Cada uno de estos aspectos está potencialmente bien alineado con un enfoque tecnológico, ya que la tecnología puede ayudar a agregar datos para crear una mejor imagen de los problemas existentes y de cómo pueden mitigarse.

Una parte importante del diseño del PPD es también considerar la sostenibilidad del proceso, en particular en lo que respecta a las líneas operativas (capacidad suficiente), financieras (efectivo para cubrir las operaciones), así como un mandato sostenido por el que los que gestionan el proceso del PPD sigan estando autorizados a hacerlo (Herzberg y Sisombat, 2016).

Recuadro 4: Carta de buenas prácticas en el uso del diálogo público-privado

La Carta del PPD fue redactada por los participantes en el primer Taller Internacional sobre el Diálogo Público-Privado en 2006 y sirve como principios rectores de una iniciativa exitosa de PPD.

Principio I: Diseño contextual: tener en cuenta diversas formas, niveles y plazos;

Principio II: Proceso de gobernanza abierto: funcionamiento bajo reglas de gobernanza abiertas, transparentes y justas;

Principio III: Mandato y Alineación Institucional: establecer claramente los objetivos;

Principio IV: Estructura y participación: tener una estructura sólida y una participación representativa;

Principio V: Facilitación: ser facilitado profesionalmente con personal y recursos dedicados;

Principio VI: Campeones: contar con el liderazgo de un conjunto de personas u organizaciones;

Principio VII: Resultados: consistentes en resultados de estructura y proceso, resultados analíticos, resultados blandos o recomendaciones;

Principio VIII: Divulgación y comunicación: permitir la comunicación de una visión compartida;

Principio IX: Seguimiento y evaluación: demostrar su propósito, rendimiento e impacto;

Principio X: Área y alcance apropiados: adaptación al conjunto de problemas que se deben abordar;

Principio XI: Respuesta a las crisis y los conflictos: mitigar los intereses arraigados, reconstruir la confianza;

Principio XII: Socios para el desarrollo: beneficiarse de su aportación y apoyo, asociación, coordinación y adicionalidad;

Principio XIII: Sostenibilidad: mantener la plataforma PPD mediante la transferencia de sus operaciones, gestión o financiación de un socio de desarrollo a las instituciones locales.

Fuente: Carta de buenas prácticas en el uso del diálogo público-privado para el desarrollo del sector privado y el crecimiento inclusivo, 2015

III. La cadena de valor de la PPD

Etapas de la cadena de valor de la PPD

La cadena de valor del PPD consiste en los pasos del proceso de diálogo, en el que cada eslabón de la cadena aporta valor para el desarrollo de una política o regulación sostenible, beneficiosa y equitativa. Los pasos específicos de la cadena de valor han sido esbozados de diferentes maneras por distintas organizaciones, aunque siguen la misma estructura general.

La OCDE señala cinco etapas de consulta:

- 1) Etapa inicial del desarrollo de la normativa (antes del proyecto)
- 2) Fase posterior del desarrollo de la normativa (durante el borrador)
- 3) Aplicación (incluida la transparencia/accesibilidad)
- 4) Evaluación a posteriori de la normativa
- 5) Revisión de la política reguladora

De acuerdo con esta estructura, la Etapa 4: Evaluación ex-post de la normativa es la etapa en la que se produce la mayor parte de la retroalimentación sobre las políticas existentes y en la que se centran las siguientes secciones de este informe. El procesamiento de esta retroalimentación conduce luego a una revisión completa de la política regulatoria (Etapa 5), antes de que ocurra el proceso de ideación para una revisión de la política (Etapa 1).

El IFC utiliza un proceso análogo de 4 pasos para describir el PPD. Estos pasos son:

- 1) Diagnóstico
- 2) Diseño de la solución
- 3) Aplicación
- 4) Seguimiento y evaluación

Las dos cadenas de valor, la de la OCDE y la de la CFI, utilizan términos diferentes y un marco distinto para comunicar el mismo proceso, a la vez que muestran las diferentes actividades que tienen lugar en cada etapa. Al igual que las etapas de la OCDE, las etapas de la CFI suponen que se producirá un proceso en bucle, de manera que tras la conclusión de la última etapa, el proceso vuelve a empezar en la etapa 1.

La figura 1, a continuación, detalla las etapas de la CFI, incluyendo los beneficios y las actividades que se producen en cada etapa. Por ejemplo, las actividades van desde el "compromiso" hasta la "creación de consenso" y el "apoyo continuo" a la política creada, antes de llegar al "ciclo de retroalimentación" para comprender el funcionamiento de la reforma.

Figura 1: Proceso de PPD y el valor generado por ese proceso



Los beneficios de un sólido mecanismo de retroalimentación no son distintos de los beneficios del PPD en general. La etapa de retroalimentación puede proporcionar una importante responsabilidad social entre el gobierno y las empresas, permitiendo a las empresas reconocer que su voz está siendo escuchada y que se están tomando medidas (Gigler y Bailur, 2014). La retroalimentación también garantiza que el mecanismo del PPD se demuestre eficaz, y si no lo es, la retroalimentación debe utilizarse y solicitarse de manera que apoye mejor el PPD.

Por ejemplo, Grava et al., (2020) señalan que en Bangladesh, los funcionarios gubernamentales no comprenden las lagunas en la aplicación de la normativa debido a la falta de mecanismos para recibir comentarios del sector privado. Los principales mecanismos de retroalimentación existentes, como un "buzón de quejas" o una dirección de correo electrónico genérica de la agencia gubernamental, rara vez se utilizan. Si no se mejoran los mecanismos de retroalimentación, es difícil que se apliquen reformas que mejoren la experiencia del sector privado. Esto refleja una falta más amplia de consulta a las partes interesadas en Bangladesh, que tiende a dar lugar a normativas ineficaces y a veces contradictorias.

Tipologías de retroalimentación

Aunque señalamos que nos centramos en la retroalimentación y utilizamos la retroalimentación como un concepto general, ésta puede adoptar múltiples formas. Cada una de estas formas puede aparecer en un proceso de PPD habilitado por la tecnología, dependiendo de cómo esté diseñada la tecnología y de su uso previsto. Es importante que los responsables políticos y los gestores de la DPP lo reconozcan, ya que la retroalimentación en sí misma, si no recoge el tipo de retroalimentación deseado, puede no apoyar la comprensión de la política que se busca.

Gigler y Bailur (2014) en su revisión sobre los bucles de retroalimentación señalan una tipología de retroalimentación:

- Reclamaciones
- Sugerencias
- Monitorización
- Satisfacción

La retroalimentación puede ir más allá de las quejas o de la gestión de las reclamaciones y, por ello, los responsables políticos y los gestores de PPD deben comprender que la forma en que solicitan la retroalimentación puede estar intrínsecamente alineada con uno o varios de estos tipos de retroalimentación (Gigler y Bailur, 2014). Además, es posible que con el tiempo las empresas se acostumbren a utilizar un determinado mecanismo de retroalimentación de una manera determinada. Por ejemplo, una herramienta puede estar diseñada para aceptar quejas y sugerencias, pero con el tiempo puede inclinarse hacia un portal puramente orientado a las quejas. El uso de diferentes tipos de preguntas y/o respuestas puede favorecer un tipo más amplio de opiniones recogidas. Por ejemplo, una encuesta de opciones múltiples puede requerir que el encuestado responda a un determinado conjunto de preguntas de control antes de abordar los niveles de satisfacción, y sobre la base de los niveles de satisfacción reportados, pueden aparecer avisos adicionales que soliciten o sugieran ideas para posibles reformas y reparaciones.

El papel del donante en la PPD

Los procesos de DPP han sido apoyados y fomentados durante mucho tiempo por los donantes y los socios de desarrollo. Su papel suele ser más eficaz cuando la necesidad del DPP está impulsada por la demanda, en lugar de ser incentivada por el donante o los donantes, y cuando el DPP se construye a partir de asociaciones y una coordinación alineada con el contexto local (Herzberg y Wright, 2006). El tipo específico de apoyo prestado por un donante en un PPD tradicional también puede adoptar múltiples formas, desde un papel de financiación sin intervención hasta el desarrollo de capacidades y el apoyo a la gestión del PPD, pasando por un papel más promocional y el fomento de la concienciación y el compromiso de las partes interesadas.

Para la participación de los donantes es importante su neutralidad, que permite que crezca la confianza entre el gobierno y las empresas, así como el apoyo a un entorno transparente en consonancia con las mejores prácticas. Además, como donantes, su papel en un PPD no está destinado a ser permanente. Desde el principio, los donantes deben tener un plan de salida para cuando concluya su función y un plan de sostenibilidad sobre cómo será y funcionará el PPD tras su salida (Herzberg y Wright, 2006). Aunque estas funciones se refieren al DPP en general, tradicionalmente se aplican de forma analógica, y no de la forma tecnológica que nos interesa aquí. Los principios señalados para los donantes deberían seguir aplicándose.

IV. Avances tecnológicos en el proceso de PPD

Uso de la tecnología en la PPD

Cada vez se incorporan más formas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así como otras formas de recopilación y análisis de datos, a los procesos de PPD. Desde las encuestas telefónicas y por correo electrónico hasta los portales en línea para conocer las actualizaciones de la reforma normativa, pasando por las plataformas de consulta en línea para la comunicación bidireccional, los usos de la tecnología son numerosos y de diversa complejidad. Por ejemplo, los Estados miembros de la UE se han comprometido cada vez más a involucrar a las partes interesadas a través de medios electrónicos. Los portales en línea, en particular, se están utilizando ampliamente para dar la oportunidad de comentar los proyectos de reglamento. La mayoría de los Estados miembros de la UE muestran las consultas en curso en un sitio web de consulta central o en los sitios web de los departamentos, y casi el 80% tiene un sitio web central para al menos algunas de sus consultas (OCDE, 2019a).

Dado que nos centramos en la fase de retroalimentación del proceso del PPD, centraremos el siguiente debate en los mecanismos de retroalimentación facilitados por la tecnología. Estos incluyen, en general, el uso de la tecnología para facilitar el intercambio, la recopilación y el análisis de la información proporcionada por el sector privado a los responsables políticos. En algunos casos, esto permite un canal de comunicación bidireccional para discutir la información proporcionada y compartir los resultados de la información analizada.

Los objetivos de un proceso de retroalimentación con tecnología en el PPD incluyen:

- 1) Coordinación y transparencia de la información tanto en el sector público como en el privado
- 2) Rapidez en la retroalimentación entre las dos partes, lo que permite una reforma más rápida
- 3) Oportunidad de hacer que la retroalimentación sea más inclusiva, permitiendo que participen más representantes del sector privado

Diseño y entrega de información tecnológica

El uso de la tecnología para la recopilación de opiniones, y por tanto la agregación de datos, apoya la redefinición de la relación entre el gobierno y el sector privado. En lugar de un "consumo" de datos, estos generan valor a través de la creación de una interacción más participativa y proactiva entre las partes interesadas (van Ooijen et al., 2019). A través de esta revisión de la literatura, se ha puesto de manifiesto un conjunto de componentes para el diseño eficaz de una herramienta de retroalimentación PPD habilitada por la tecnología. Estos incluyen:

- i) Transparencia
- ii) Orientado al proceso
- iii) Facilidad de uso
- iv) Capacidad y acceso de las empresas (por ejemplo, conectividad a Internet)
- v) Capacidad del gobierno para gestionar el mecanismo de retroalimentación

- vi) Inclusión
- vii) Confíe en
- viii) Protección anticorrupción
- ix) Alineación de los incentivos para que los sectores público y privado utilicen la tecnología según lo previsto (teniendo en cuenta la economía política)
- x) Evaluación formativa y sumativa de la tecnología PPD

Cada una de estas consideraciones es importante para el desarrollo de una nueva herramienta.

Recuadro 5: Dependencia de las asociaciones empresariales del PPD no tecnológico e informal en Tanzania

La Asociación de Horticultura de Tanzania (TAHA) representa a cerca del 65% del sector hortícola de Tanzania y se ha convertido en un vehículo para que los distintos agentes empresariales puedan entablar un diálogo sectorial con el Ministerio de Agricultura. Sin embargo, no existen mecanismos formales de diálogo y, no obstante, la TAHA trabaja para mantener informado al Ministerio mediante boletines mensuales y contactos directos sobre los objetivos del sector, incluyendo la solicitud de reuniones presenciales. Del mismo modo, el Ministerio también pide a la TAHA ideas sobre políticas y formas de hacer crecer el sector hortícola. La importancia de esta relación entre la TAHA y el Ministerio muestra la oportunidad de un mecanismo formalizado de PPD, tanto para agilizar su debate político como para tener en cuenta al otro 35% del sector que actualmente no forma parte de la TAHA. Las herramientas de comunicación basadas en la tecnología podrían utilizarse para recoger ideas y opiniones de forma más oportuna e inclusiva.

Fuente: Wanzala-Mlobelaand, M. y Banda, K., 2018

Tipos de herramientas tecnológicas para la PPD

Hay varios tipos de herramientas que son potencialmente relevantes para la PPD, algunas más conocidas y utilizadas que otras. Algunos ejemplos son los portales en línea, las encuestas, las aplicaciones, los sitios de medios sociales, etc. Para esta discusión introduciremos tres distinciones en estas herramientas por su propósito y método. Estas incluyen:

- Herramientas de consulta y retroalimentación frente a herramientas de prestación de servicios
- Centrado en el ciudadano vs. Centrado en la empresa
- Feedback directo vs. Feedback indirecto

Consultas y comentarios frente a la prestación de servicios

La distinción entre la tecnología para las consultas y la retroalimentación frente a la tecnología para la prestación de servicios no siempre es clara, pero sigue las demarcaciones generales. Gran parte de

la literatura sobre el gobierno electrónico y el gobierno digital se centra en cómo los servicios que antes se realizaban en papel, ahora pueden racionalizarse y prestarse más rápida y eficazmente a través de plataformas de Internet. Si bien la prestación de servicios en línea es cada vez más común en todo el mundo, la naturaleza de su objetivo no se ajusta a esta revisión, ya que el único propósito de muchas de estas plataformas es ejecutar la prestación de servicios, en lugar de aprender de los usuarios, debatir la reforma de las políticas, etc.

Las plataformas de consulta también han aumentado su uso y se han observado varios casos en los países de la OCDE. La forma de la consulta puede variar, de modo que puede no estar centrada en las empresas y no tener un objetivo determinado, como muchas iniciativas análogas de DPP, sino que se utiliza en todos los DPP. También tienden a utilizarse en las primeras fases del proceso de DDP, como en la fase inicial y posterior de elaboración de las políticas. Dado que esta revisión sigue orientada a los mecanismos de retroalimentación para el DDP, las plataformas de consulta se consideran componentes importantes del ecosistema, aunque no siempre incorporan los procesos de retroalimentación o de seguimiento y evaluación de interés.

Centrado en el ciudadano vs. centrado en la empresa

Una distinción secundaria para esta revisión es si los mecanismos de retroalimentación habilitados por la tecnología están centrados en los ciudadanos o en las empresas. Sobre la base de esta revisión de la literatura, la mayoría de los casos establecidos descubiertos se centran en los ciudadanos (Shendy et al., 2016; Schmidhuber et al., 2019a; Schmidhuber et al., 2019b). Esto se debe, en parte, a las necesidades políticas de reforzar las voces de los ciudadanos, pero se complementa también con el auge de los dispositivos móviles y las plataformas de medios sociales, que sirven como canales de creación relativamente reciente para que los gobiernos se conecten con los ciudadanos de una manera que, de otro modo, habría tenido importantes costes de transacción. Estas herramientas ya se utilizan para recopilar informes de los ciudadanos sobre la calidad de las carreteras, el estado del tráfico, las situaciones sísmicas, los comportamientos sospechosos, etc., que alertan a los gobiernos sobre los lugares donde las necesidades son más acuciantes, pero también ejercen una presión adicional sobre el gobierno para que preste servicios en esas zonas (van Ooijen et al., 2019). Por ejemplo, en el municipio de Curridabat, en Costa Rica, la administración desarrolló una app para la participación ciudadana. La herramienta está diseñada para apoyar la capacidad del público de co-gestionar el municipio, siendo el ciudadano la fuerza del cambio. Permite la comunicación directa con la administración y apoya la generación de datos para impulsar la toma de decisiones y la inversión en la región. Aunque la aplicación está orientada a los ciudadanos y a los servicios, la estructura de esta herramienta podría reproducirse para un público empresarial (Yo Alcalde, 2020).

En comparación con las herramientas centradas en los ciudadanos, las herramientas centradas en las empresas tienden a estar más alineadas con la carga reglamentaria, la facilidad para hacer negocios, y pueden centrarse en políticas específicas ya existentes para apoyar el crecimiento empresarial y económico y la creación de empleo.

Retroalimentación directa vs. Retroalimentación indirecta

Una última categorización para esta revisión se refiere a las herramientas de retroalimentación directa y a las herramientas de retroalimentación indirecta. La retroalimentación directa es aquella

información proporcionada intencionalmente por las empresas, mientras que la retroalimentación indirecta es la información recopilada a partir de los comportamientos revelados de las empresas, pero no dirigida explícitamente a las partes interesadas del gobierno. Algunos ejemplos de mecanismos de retroalimentación directa son:

- Encuestas anuales/periódicas de opinión
- Seguimiento del sentimiento empresarial a través de la retroalimentación directa (también puede ser una medida indirecta en algunos casos)
- Solicitudes de información específicas de los servicios
- Suministro de información voluntaria y ad hoc, como opciones de envío en línea que siempre están abiertas

La formalización de estos diferentes mecanismos varía considerablemente entre países. Algunos países han establecido leyes que obligan a los organismos a obtener información sobre la satisfacción de las empresas, las quejas y las sugerencias como insumos de datos para la mejora de las políticas y la gobernanza (Acosta et al., 2017). Estos mecanismos de retroalimentación directa tampoco se aplican exclusivamente en los procesos de DPP, sino que suelen utilizarse de forma más amplia para facilitar la comunicación entre las empresas y el gobierno. Con este propósito, sin embargo, consideramos que su aplicabilidad a la DPP es adecuada y transferible.

Las herramientas utilizadas para recoger las opiniones también pueden variar, y a menudo se eligen en función de la familiaridad y la cultura empresarial del público objetivo. Los canales pueden ser:

- Avisos enviados por SMS para que el usuario de la empresa responda
- Utilizar una aplicación descargada en los teléfonos o tabletas de los participantes del PPD. Esto puede servir como un canal de comunicación designado, pero también para facilitar la recopilación de datos específicos del PPD que pueden ser enviados a distancia por los participantes y agregados automáticamente a una base de datos del PPD
- Envío por correo electrónico de sondeos, encuestas, avisos para que el usuario de la empresa los complete
- Compromiso con los medios sociales y solicitud de comentarios por parte del gobierno, ya sea dentro de un grupo privado de organizaciones miembros del PPD o abierto a la vista del público para que todos los miembros de la comunidad revisen las preguntas del gobierno así como las respuestas de las empresas. El uso de los medios sociales en este contexto puede ayudar a crear una mejor imagen de los organismos, haciéndolos parecer más accesibles y transparentes (Magro, 2019; Špaček, 2018).
- Dependiendo de la conectividad a Internet y/o de la dificultad para recopilar opiniones, los gestores de PPD pueden utilizar herramientas móviles de recopilación de datos (a menudo implementadas en un teléfono inteligente o una tableta) para reunirse con las empresas en persona, pero pueden utilizar las herramientas de recopilación de datos para registrar las opiniones y las respuestas digitalmente, lo que permite cargar las opiniones e integrarlas automáticamente con otras respuestas en una base de datos centralizada (Wille y Roberts, 2015).

En cada uno de estos mecanismos de retroalimentación directa se encuentra el concepto de crowdsourcing, que consiste en la obtención de ideas, opiniones y comentarios (entre otras cosas) de un gran número de partes interesadas, lo que resulta mucho más fácil gracias a los procesos de recopilación de datos facilitados por la tecnología (Gigler y Bailur, 2014). La recopilación de información y opiniones a gran escala está diseñada para aprovechar la "sabiduría de la multitud" con el fin de llegar a equilibrios políticos eficientes y estables (al tiempo que se observa el proceso de revisión y mejora continua como un aspecto importante para ello).

En comparación con los mecanismos de retroalimentación directa, la retroalimentación indirecta, en su forma más simple, es la revisión por parte del gobierno del comportamiento revelado, como la medida en que las empresas se registran o pagan impuestos, la cantidad de empresas que participan en el comercio transfronterizo, etc. Sin embargo, en el ámbito de este estudio, la información indirecta facilitada por la tecnología en el PPD tiende a adoptar un enfoque muy intensivo en datos (normalmente utilizando el aprendizaje automático y la IA), extrayendo datos de diversas fuentes en línea para analizar y reconocer patrones que los responsables políticos pueden tratar de abordar o informar la toma de decisiones. Algunos ejemplos de este enfoque son el análisis de los sentimientos en las redes sociales para revisar las tendencias de los temas de debate, las cuestiones clave, las soluciones, etc. En este caso, las empresas que utilizan los medios sociales participan implícitamente en el diseño y la evaluación de las políticas. Un enfoque similar es el reconocimiento de las tendencias de búsqueda en Google, ya que las búsquedas revelan temas de interés para los internautas. El enfoque indirecto, por supuesto, conlleva sus propios riesgos, ya que las empresas pueden ser sensibles a que se exploten sus comunicaciones. Aunque esto podría mitigarse en parte mediante la transparencia de los procesos gubernamentales, es probable que ciertos contextos no permitan esa extracción indirecta de datos. Magro (2012) también señala que, si bien los gobiernos pueden tener que equilibrar el alcance de su recopilación indirecta de información, existe un reconocimiento general de la importancia de reaccionar de alguna manera sistemática a la información que las empresas pueden proporcionar a través de los medios de comunicación social.

Las iniciativas de PPD pueden utilizar una combinación de mecanismos de retroalimentación directa e indirecta. Por ejemplo, los Ministerios de Educación y Medio Ambiente del gobierno holandés señalaron su capacidad para complementar y, en ocasiones, contrastar los hallazgos de cualquiera de los dos tipos de mecanismos de retroalimentación, ya que las personas pueden ser más propensas a compartir ciertos tipos de información en diferentes contextos (Bekkers et al., 2019; Welby, 2019).

Consideraciones al desarrollar una herramienta de retroalimentación con tecnología

El desarrollo de una herramienta de retroalimentación habilitada por la tecnología dentro del PPD, refleja efectivamente el proceso de diseño del PPD en general, como lo describieron previamente Herzberg y Sisombat (2016). Aquí ofrecemos más detalles, centrándonos especialmente en la retroalimentación y en el uso de la tecnología para la recogida de datos.

Consideraciones contextuales iniciales

Hay varias cuestiones iniciales que hay que abordar antes de desarrollar una herramienta tecnológica. La primera consiste en comprender el contexto de uso. Tetyora et al. (2017) desglosan en la Tabla 2 las consideraciones necesarias para garantizar el éxito de la implementación de la herramienta.

Cuadro 2: Factores contextuales a tener en cuenta

Contexto del sector privado	Contexto del sector público	Contexto del país	Contexto del proyecto	Contexto de la herramienta
Disposición del sector privado para participar en la retroalimentación (tanto actitudinal como práctica, por ejemplo, cobertura de teléfono móvil/correo electrónico)	Preparación del sector público (en este caso, los organismos implicados)	Programa general y ritmo de las reformas, al menos en el ámbito en el que está previsto el mecanismo de retroalimentación	Capacidad del proyecto para apoyar al cliente	Accesibilidad
Historial del sector privado en cuanto a la aportación de información (cómo, con qué frecuencia, con qué resultados). Lo que, en su opinión, no ha funcionado	Comprensión de lo que son los mecanismos de retroalimentación y cómo deben aplicarlos las agencias	Desarrollo económico: áreas prioritarias para el desarrollo económico	¿Dispone el proyecto de suficientes conocimientos técnicos para ayudar a aplicar la herramienta seleccionada? ¿Pueden mobilizarse estos conocimientos a tiempo?	Usabilidad (¿es fácil de usar para las empresas y los inspectores?) y durabilidad
Papel del sector privado en el proceso de reforma: ¿participan? ¿En qué medida son activos en la defensa de sus derechos?	Qué mecanismos se han utilizado anteriormente, por qué no han tenido éxito (comprensión de las causas de los fracasos)	Las áreas más gravosas del entorno empresarial según las empresas	¿Cuenta el proyecto con suficientes recursos (financieros, humanos, de tiempo) para dedicar a la aplicación de la herramienta seleccionada?	Posibilidad de crear complementos a lo largo del tiempo y de conectar con herramientas similares existentes

Contribución del sector privado: qué recursos están dispuestos a aportar al desarrollo de la herramienta	La capacidad de la agencia para dar servicio a la herramienta seleccionada una vez que se ponga en marcha (finanzas, personal, instituciones)	Datos demográficos de la empresa (para ayudar a decidir la geografía del piloto)	¿Se puede replicar esta experiencia en otros lugares? ¿Es algo que puede mejorar el conocimiento institucional sobre el tema?	Tiempo de desarrollo
	Apoyo de otras instituciones del sector público implicadas cuyas decisiones serán cruciales para la aplicación de la herramienta	Conocimientos informáticos del sector público y privado, cobertura de Internet, cobertura de telefonía móvil, medios de comunicación preferidos		Coste (desarrollo y asistencia)
		Relaciones generales entre el gobierno y las empresas del país		Adecuado para el propósito

Fuente: Tetyora et al. 2017

Consideraciones sobre el diseño de la herramienta

Tras comprender el contexto, el diseño de la herramienta comienza con una serie de preguntas (Acosta et al., 2017; van Ooijen et al., 2017). Una muestra de ellas incluye:

- ¿Cuál es el objetivo de la herramienta de retroalimentación?
- ¿Qué tipo de datos debe recoger, de qué manera y con qué frecuencia (incluida la elaboración del cuestionario, si procede)? Por ejemplo, desarrollar un sistema de seguimiento que supervise las opiniones y quejas de las empresas
- ¿Cómo se recopilarán los datos, quién los recopilará y quién tendrá acceso a ellos? Por ejemplo, estableciendo procesos internos para gestionar los comentarios, las preocupaciones o las quejas, incluyendo posiblemente un mecanismo de resolución en un punto de servicio.
- ¿Cómo se presentarán los datos? Por ejemplo, después de revisar los comentarios, las preocupaciones y las quejas, informando a las empresas de los cambios realizados.
- ¿Cómo se analizarán los datos y con qué frecuencia?
- ¿Cómo accederán los usuarios a la herramienta, tanto para dar su opinión como para acceder a los resultados? Por ejemplo, garantizando que el mecanismo de recurso sea accesible para las empresas.
- ¿Cómo equilibrar la accesibilidad abierta y la confidencialidad de los datos (según el caso)?
- ¿Qué datos deben transformarse automáticamente en información pública?

Con las preguntas anteriores para guiar el funcionamiento de la herramienta, también es importante diseñar la experiencia del usuario y maximizar la eficacia de su uso en manos de las empresas y los trabajadores de la administración.

El diseño de servicios puede resultar complejo, ya que existen muchas herramientas que pueden utilizarse, como la investigación de diseño, la investigación etnográfica, el diseño de comunicaciones y los conocimientos sobre el comportamiento, entre otras. Por ejemplo, los insights conductuales señalan 4 pautas (Hallsworth et al., 2014) para el diseño de una herramienta de retroalimentación de este tipo:

1. Facilidad - Haz que la herramienta sea fácil de usar
2. Atractivo - Haga que la herramienta llame la atención de los usuarios y sea atractiva
3. Social: utilizar las influencias sociales en la medida de lo posible, como hacer referencia a otros usuarios, incluir imágenes, etc.
4. Oportunidad: haga que la herramienta se utilice fácilmente cuando los comentarios sean más relevantes y estén frescos en su mente.

Una de las formas más sencillas de lograr un diseño de servicio adecuado es involucrar a los propios usuarios, es decir, buscar comentarios para el diseño de una herramienta de retroalimentación. Por ejemplo, en la República de Kirguistán (Tetyora et al. 2017), la consulta con las empresas destinatarias ayudó a crear una aceptación y un apoyo, además de ofrecer oportunidades para aprender de los enfoques que utilizan para recibir opiniones de sus propios clientes. Este paso también ayuda a que el diseño y la selección de la herramienta sean más inclusivos y consultivos.

Construir la herramienta

Una vez resueltas estas cuestiones de planificación, la construcción y puesta en marcha de la herramienta requerirá la contratación de una empresa que realice el trabajo técnico. Se recomienda involucrar a la empresa de TI en la fase de selección de la herramienta para entender las características técnicas de cada opción considerada.³

Pilotaje del mecanismo de retroalimentación antes del lanzamiento

El pilotaje de la herramienta, antes de su lanzamiento completo, ayudará a crear varios aprendizajes a un menor coste, permitirá proporcionar una retroalimentación inicial sobre la herramienta y reconocer los problemas que deben abordarse antes del lanzamiento completo para garantizar el éxito.

Lanzamiento y promoción de la herramienta una vez lanzada

El lanzamiento y la comercialización de la herramienta una vez puesta en marcha es importante para crear conciencia y una base de usuarios. Por ejemplo, en Finlandia (OCDE, 2016b), los servicios del proyecto "Entorno de participación electrónica" se comercializaron entre las ONG, los funcionarios y los ciudadanos mediante una campaña de marketing centrada en los medios sociales (Facebook, Twitter, Youtube, blog). Además, los servicios se presentaron a los representantes de los municipios,

³ Hay dos tareas principales que debe realizar la empresa de TI seleccionada:

- Técnica: la construcción/programación de la herramienta, la prueba/pilotaje en modo de demostración, la puesta en marcha y el apoyo a su funcionamiento a lo largo de su "vida" y la posible actualización en función de las necesidades.
- Educativo: es importante que los especialistas en TI enseñen al personal de los servicios de inspección a manejar la herramienta y a analizar los resultados, así como a compartir otros conocimientos importantes para que el personal pueda trabajar con el mecanismo por su cuenta o con poco apoyo de los especialistas en TI.

los ministerios y otras autoridades públicas en diversos actos. Se produjeron diferentes tipos de materiales de marketing, como folletos, bolas de estrés y pegatinas.

Seguimiento y medición del impacto

Además de la función de control que puede desempeñar una herramienta de retroalimentación, el seguimiento y la evaluación del uso y los resultados de la propia herramienta son importantes para entender cómo puede ser necesario desarrollarla, así como para comprender los tipos de impactos positivos y negativos que se han producido debido al uso de la herramienta.

Para ello es necesario definir los resultados clave que se medirán en el momento del lanzamiento. Hay que tener en cuenta lo siguiente:

- ¿Son los resultados medibles y cuantificables?
- ¿Los resultados difieren según el usuario? ¿Hay resultados para el sector privado mientras que otros son para el sector público? Además, ¿hay resultados que se aplican a subconjuntos del sector privado, como las PYME?
- ¿Son realistas los resultados buscados teniendo en cuenta el tiempo, el presupuesto y los recursos disponibles para el proyecto?
- ¿Están los resultados limitados en el tiempo con una fecha límite?

Riesgos de la retroalimentación tecnológica para la PPD

Riesgo de retroalimentación negativa

A pesar de los beneficios potenciales descritos de un proceso de retroalimentación habilitado por la tecnología, esto puede suponer un riesgo para los gobiernos, a quienes les preocupa que la tecnología ponga de manifiesto los límites de la política y la capacidad del gobierno y, en el caso de la retroalimentación en particular, el riesgo de comprender cuán insatisfecho está el sector privado (Hetherington, 2016). Si se considera que este es un escenario probable, los gobiernos pueden resistirse a implementar este tipo de tecnología. Sin embargo, esto no significa que se deba abandonar el proceso, ya que la implementación de la retroalimentación habilitada por la tecnología en entornos más pequeños aún puede ser adoptada por los gobiernos, por ejemplo, a nivel municipal o dentro de un sector específico.

PPD inclusivo

Si bien la falta de inclusión se señaló anteriormente como un riesgo en el PPD, el mismo riesgo existe cuando se pasa a una recopilación de datos facilitada por la tecnología para el PPD. Aquellas empresas, como las PYME de las zonas rurales, que pueden haber sido menos propensas a participar en el PPD tradicional, también pueden ser menos propensas a tener el acceso o la capacidad de participar en un proceso de recogida de datos a través de Internet. Es importante tener esto en cuenta cuando se recopilan los datos de retroalimentación y se inicia el análisis, ya que aunque el enfoque puede parecer objetivo y agnóstico, el muestreo en sí mismo puede haber sido sesgado de tal manera que los resultados del análisis no representen la verdadera experiencia en la economía (van Ooijen et al., 2019). Se pueden utilizar diferentes herramientas para mitigar este riesgo, como el crecimiento continuo del acceso a Internet, el uso de mecanismos de retroalimentación que solo requieran SMS o el uso de delegados de PPD que puedan ir al campo con herramientas de recolección de datos móviles para adquirir datos de aquellos grupos difíciles de alcanzar. Además, el diseño

inclusivo de la retroalimentación puede impulsar la confianza entre los sectores público y privado, ya que la reforma de las políticas refleja una base más amplia de voces que se escuchan.

Cerrar el ciclo de retroalimentación, es decir, informar a las empresas sobre cómo se utilizó su retroalimentación, qué problemas se identificaron y qué respuestas se están tomando, puede ayudar a mitigar el riesgo de baja inclusión, así como apoyar la sostenibilidad del mecanismo de retroalimentación en general (Wille y Roberts, 2015). Si bien la información para cerrar el ciclo de retroalimentación puede proporcionarse potencialmente a través del propio mecanismo de retroalimentación, los gobiernos también pueden adoptar una táctica de comunicación más amplia publicando información en los sitios web y en las redes sociales, lo que quizás permita que se produzcan más comentarios de las empresas. Esto demuestra la capacidad de respuesta y la responsabilidad del gobierno y también hace que las empresas sean más propensas a seguir utilizando los mecanismos de retroalimentación si sienten que los datos fueron gestionados de manera justa y que su voz fue escuchada.

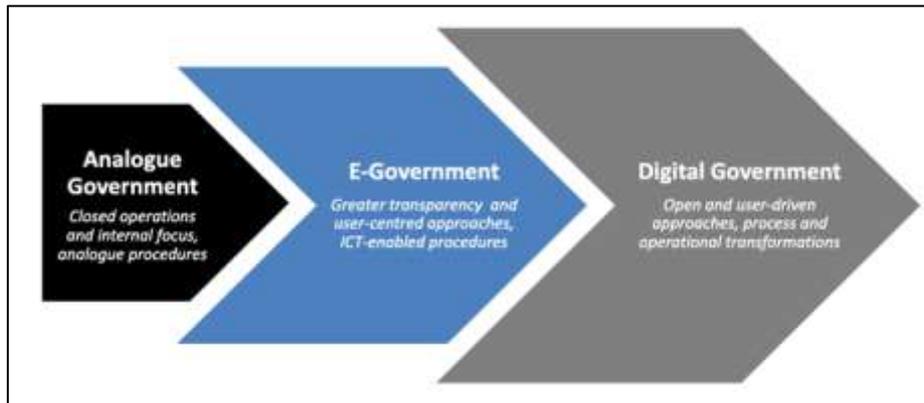
Privacidad de datos y confianza

Un último riesgo a destacar está relacionado con la importancia de la confianza mencionada anteriormente. Las herramientas para la recopilación de datos corren el riesgo de violar la privacidad, así como la sensación de un "estado de vigilancia" que tiene fuertes connotaciones negativas para muchos ciudadanos y empresas (van Ooijen et al., 2019). Si los potenciales proveedores de información sienten que sus datos están siendo mal gestionados, que no son seguros o que se les está extrayendo demasiada información, el diálogo puede disminuir y la desconfianza puede aumentar. Para ayudar a gestionar esto, los gobiernos y los gestores de PPD tendrán que garantizar, mediante la transparencia, cómo se están utilizando los datos, así como las protecciones de la privacidad de los datos en vigor.

V. Feedback y gobierno digital

Una revisión de la literatura sobre las tecnologías emergentes para la recopilación de información sobre las políticas públicas conduce rápidamente a una serie de recursos que documentan el aumento del gobierno electrónico, el gobierno móvil y, más recientemente, el gobierno digital. Aunque se trata de un tema extenso, se incluye aquí brevemente para contextualizar el panorama más amplio en el que podría encajar el PPD habilitado por la tecnología. Señalaremos algunos aspectos básicos de un Sector Público Basado en Datos (SPD) y mostraremos cómo se alinea con el proceso de DDP.

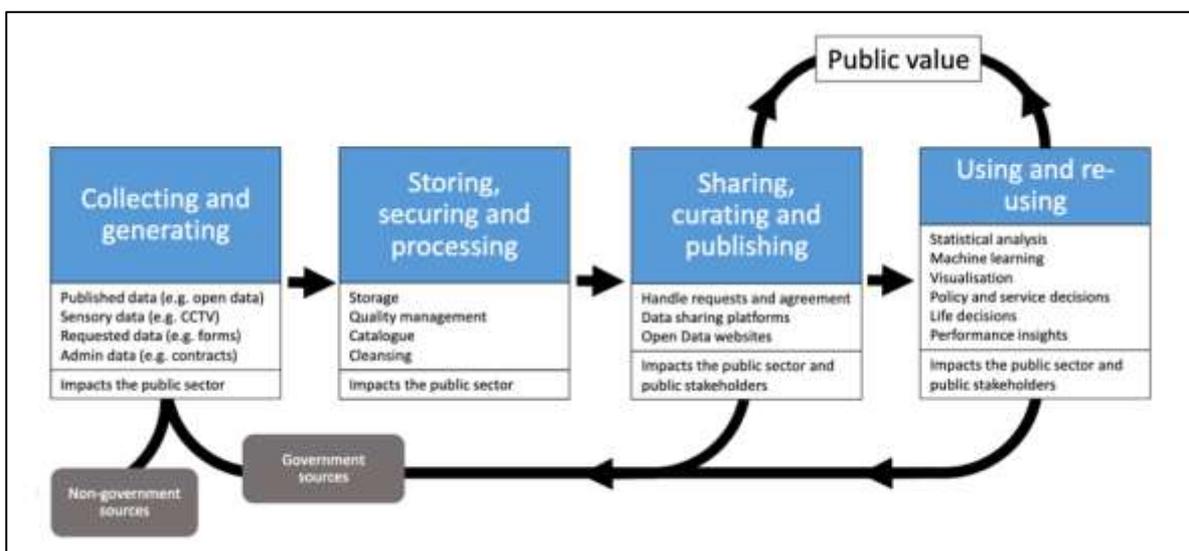
Figura 2: La transición de un gobierno analógico a un gobierno digital



Fuente: Mickoleit, 2014

Como se muestra en la figura 2, la transición de la administración electrónica al gobierno digital se diferencia principalmente por el paso de enfoques "centrados en el usuario" a enfoques "impulsados por el usuario". La administración electrónica que presta servicios a los ciudadanos y las empresas está muy extendida en todo el mundo, desde el registro de empresas en línea hasta el pago de impuestos en línea. Sin embargo, pasar a un enfoque "orientado al usuario" requiere el uso de bucles de retroalimentación, y cuando se aplica a escala de toda una economía, esto requiere el uso de **tecnología para captar mejor la retroalimentación**, y tecnología para gestionar y analizar los datos que se captan. Como resultado, el uso de un proceso de retroalimentación habilitado por la tecnología en el PPD se alinea con el enfoque de gobierno digital detallado por van Ooijen et al. (2019). El apéndice de este informe ofrece más detalles sobre el gobierno digital y los componentes de un PPD.

Figura 3: Ciclo de valor de los datos gubernamentales



Fuente: van Ooijen et al., 2019

El ciclo de valor de los datos de la Administración (figura 3) está estructurado para gestionar el proceso de recopilación de datos, la conversión de estos datos en información y el posterior análisis de esta información para obtener conocimientos sobre las relaciones de las variables en los datos. Este conocimiento se orienta entonces hacia la toma de decisiones en la administración. A medida que se toman las decisiones, el ciclo vuelve a su punto de partida, generando un bucle de retroalimentación a medida que se recopilan datos sobre la nueva decisión para poder generar nuevos conocimientos y seguir mejorando las políticas. La figura 3 muestra los pasos generales de este ciclo, lo que ocurre en cada paso, así como cuándo los resultados de cada paso avanzan o retroceden.

Cuadro 6: Bucles de retroalimentación

Los bucles de retroalimentación pueden ser de refuerzo o de equilibrio. Un bucle de equilibrio promueve la estabilidad de un sistema, mientras que los bucles de refuerzo apoyan el crecimiento y la evolución. El reconocimiento de la existencia de estos bucles ayuda a entender el comportamiento del sistema en general y el porqué de determinados comportamientos.

Fuente: McBride y otros, 2019

El PPD con tecnología como componente de la cadena de valor de los datos gubernamentales

Los datos recogidos en la retroalimentación del PPD pueden ser gestionados y utilizados en el marco de la cadena de valor de los datos para maximizar su uso y eficacia. La clave para el uso tanto del DDPS como del PPD con tecnología es el análisis integrado de los datos relativos a las empresas afectadas por una política (van Ooijen et al., 2019).

Un mejor análisis con más datos y más actualizados puede servir para impulsar la productividad pública al permitir evaluaciones políticas más profundas, así como, y quizás más importante, hacer que las evaluaciones políticas pasen de ser actividades puntuales e irregulares a procesos regulares y casi continuos.⁴ Este aumento de la capacidad de la tecnología y la gestión de datos conduce a una renovación del ciclo de valor de los datos gubernamentales (Figura 3). Donde antes se perdían ideas y aprendizajes, y la comunicación con las empresas era inexistente o se centraba en las élites, el ciclo de valor de los datos gubernamentales puede ayudar al gobierno a "mejorar su capacidad para recopilar información sobre los problemas políticos existentes y las diferentes partes interesadas; prever nuevas tendencias y necesidades; diseñar y adaptar enfoques políticos innovadores; supervisar las actividades emprendidas y las políticas aplicadas; y gestionar eficazmente los recursos (financieros, de tiempo, humanos y materiales) para abordar los desafíos políticos" (van Ooijen et al., 2019). Los valores de la integración de la cadena de valor de PPD con el ciclo de valor de los datos

⁴ Esta capacidad potencial requiere necesariamente una sólida gobernanza de los datos, un intercambio de datos adecuado y una gestión de datos fiable. Este importante aspecto se considera más allá del alcance de esta revisión. Se puede encontrar una discusión más amplia en van Ooijen et al., 2019

gubernamentales, a menudo se alinean con los beneficios de PPD. A través de la integración con el ciclo de valor de los datos, los beneficios de la retroalimentación del PPD podrían ampliarse. El cuadro 3 muestra los beneficios de utilizar el ciclo de valor de los datos con la cadena de valor de PPD.

Cuadro 3: Valor añadido de la integración del ciclo de valor de los datos y de la cadena de valor del PPD

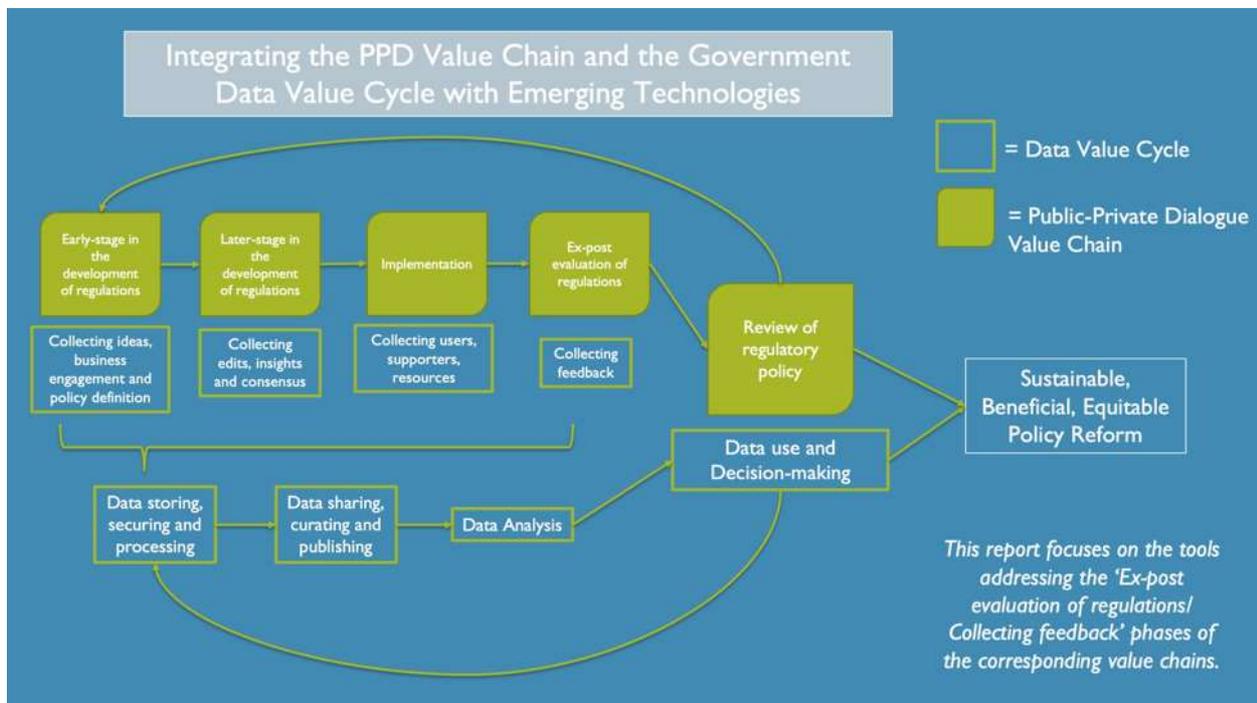
Cadena de valor de la PPD (utilizando las 5 etapas de la OCDE)	Valor añadido del ciclo de valor de los datos
Fase inicial del desarrollo de la normativa	Ideas de crowdsourcing de una amplia audiencia
Etapas posteriores en el desarrollo de la normativa	Facilitar la retroalimentación rápida de los borradores y compartir las aportaciones
Aplicación	Intercambio funcional de información según la normativa. Propiedad compartida de la tecnología que apoya la reforma.
Evaluación a posteriori de la normativa	Facilitar la retroalimentación, el análisis de datos a través del aprendizaje automático y la IA para obtener numerosos conocimientos
Revisión de la política reguladora	Visualización de datos, comunicación rápida a las partes interesadas y a los responsables de la toma de decisiones

Como señala Welby (2019), en lugar de los silos de diseño de políticas, prestación de servicios y gestión operativa, se puede adoptar un enfoque integrado, y la cadena de valor de los datos puede ser el pegamento que los una. Cuando el gobierno adopta un enfoque "basado en los datos" como este, eleva la importancia de los conocimientos de la prestación de servicios para informar a la gestión, y cómo la gestión puede informar mejor el diseño de las políticas. Los datos pueden ayudar a poner de relieve los problemas y, con el análisis⁵, ayudar al gobierno a comprender mejor cómo puede ayudar a las empresas (van Ooijen et al., 2019).

La figura 4 muestra la elaboración de los autores sobre cómo la cadena de valor del PPD y el ciclo de valor de los datos gubernamentales se alinean y pueden beneficiarse mutuamente. La imagen muestra que, aunque los dos procesos pueden existir por separado, sus objetivos están alineados. Con el creciente interés en el PPD habilitado por la tecnología, la alineación con un DDPS servirá para apoyar mejor la sostenibilidad de la iniciativa del PPD, dado que estará menos aislada de otros procesos gubernamentales, y será menos susceptible a la escasez de fondos, al colapso de las salidas de los donantes y a una mayor oportunidad de replicación en otras áreas y sectores de la economía.

⁵ Herramientas como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático serán importantes para gestionar los análisis a gran escala e impulsar la eficacia del mecanismo de retroalimentación.

Figura 4: Integración de la cadena de valor del PPD y del ciclo de valor de los datos gubernamentales con las tecnologías emergentes



Fuente: Elaboración propia de los autores

En la siguiente sección se tomará este entendimiento de la retroalimentación facilitada por la tecnología en el PPD y se revisará una selección de estudios de caso para entender las herramientas en el lugar y los resultados experimentados.

VI. Estudios de caso

Resumen del estudio de caso

Para ayudar a representar los conceptos descritos en las secciones anteriores, se incluyen aquí una serie de estudios de casos, cada uno de los cuales describe un tipo diferente de DPT habilitado por la tecnología y un mecanismo de retroalimentación para apoyar la reforma política. Se revisaron muchos casos para comprobar su adecuación al propósito de esta nota. Los seleccionados debían ser representativos de diversas geografías, enfoques, niveles de ingresos y propósitos de las herramientas.

Los casos revisados hasta la fecha que incluyen mecanismos de retroalimentación facilitados por la tecnología y para su uso entre el gobierno y las empresas tienden a ser ponderados hacia países de ingresos medios y altos como Dinamarca, el Reino Unido, Australia, etc. También son más numerosos los casos que se centran en la tecnología que facilita la retroalimentación de los ciudadanos y no de las empresas. Por ello, incluimos aquí uno de ellos, el de los Emiratos Árabes Unidos, para mostrar tanto su implementación como para reconocer cómo una herramienta de retroalimentación

orientada a las empresas podría reflejar muchas de las mismas características. También vemos ejemplos de mecanismos de retroalimentación que forman menos parte de lo que podríamos considerar un proceso estándar de DDP, pero que están codificados, se aplican anualmente y podrían alinearse con un proceso de DDP. El caso de Macao es un ejemplo de ello y se incluye aquí brevemente.

Los casos que se analizan son:

Plataformas de consulta del PPD con los ciudadanos y las empresas

- Macedonia - Plataforma de consulta ENER
- Finlandia - Plataforma de consulta otakantaa.fiis "Opina"

Herramientas de retroalimentación

- Región Administrativa Especial de Macao - Los organismos gubernamentales recogen anualmente las opiniones voluntarias de los ciudadanos
- Emiratos Árabes Unidos - Página web "Your Voice" centrada en el ciudadano para la recopilación de opiniones, incluyendo la presentación de los resultados de dichas opiniones
- República Kirguisa: herramienta para que las empresas den su opinión sobre las inspecciones

Cuadro 4: Resúmenes de estudios de caso

	Macedonia	Finlandia	Región Administrativa Especial de Macao	Emiratos Árabes Unidos	República Kirguisa
Herramienta	Plataforma de consulta en línea para la elaboración y revisión de la política	Plataforma de consulta en línea para la elaboración y revisión de la política	Encuesta anual de opinión	Página web y aplicación para recibir opiniones sobre todos los servicios gubernamentales	Encuesta por Internet vinculada al correo electrónico para las empresas tras las inspecciones
Canales	Portal web	Portal web	En la web	Página web y aplicación móvil	Correo electrónico y portal web
Público objetivo	Todas las partes interesadas del sector privado - empresas,	Todas las partes interesadas del sector privado - empresas,	Todas las partes interesadas del sector privado, con especial	Ciudadanos	Empresas

	ciudadanos, sociedad civil	ciudadanos, sociedad civil	atención a los ciudadanos		
Cadena de valor de la PPD	Todas las etapas de la cadena de valor, aunque se utiliza más en la redacción de las etapas posteriores	Todas las etapas de la cadena de valor, pero se utiliza sobre todo en la redacción de las primeras etapas	Revisión de la política reguladora	Revisión de la política reguladora	Evaluación a posteriori de la normativa, revisión de la política reguladora
Interacción público-privada representada	Informativo, consultivo	Informativo, consultivo	Informativo, consultivo	Informativa, consultiva	Consulta
Tipología de retroalimentación representada	Sugerencias, control	Sugerencias, control	Monitorización	Reclamaciones, sugerencias, seguimiento, satisfacción	Reclamaciones, sugerencias, seguimiento, satisfacción
Componentes del ciclo de valor de los datos	Recoger, almacenar, compartir	Recoger, almacenar, compartir, analizar y utilizar	Recoger, almacenar, compartir, analizar y utilizar	Recoger, almacenar, compartir, analizar y utilizar	Recoger, almacenar, compartir, analizar y utilizar
Información clave	La metodología interna para el seguimiento de las consultas públicas es importante	El éxito de la consulta electrónica depende menos de la tecnología que de lo bien definido que esté el proceso de consulta	<i>[desconocido]</i>	<i>[desconocido]</i>	Es esencial asegurar el compromiso del cliente y garantizar que el mecanismo sea una mejora del sistema anterior
Resultados	El número de visitas al sitio web aumentó de 29.000 en un periodo de 4	En enero de 2016 se habían puesto en marcha 354 proyectos o	<i>[desconocido]</i>	Los resultados cuantificados no están claros, pero los resultados de cada consulta se	Desde su puesta en marcha, otros dos cuerpos de inspectores se han sumado al

	años (2009-2012) a más de 90.000 en 2014.	iniciativas, aunque no se ha realizado una evaluación de impacto completa		publican para que los vea el público	mecanismo de retroalimentación, a partir del que lo pilotó.
Desafíos	Los responsables políticos suelen evitar el uso de la plataforma	La plataforma aún no ha sido adoptada de forma generalizada	<i>[desconocido]</i>	<i>[desconocido]</i>	Escasa aceptación de la herramienta por parte de las empresas y ausencia de mejora inicial en la relación entre las empresas y los inspectores

En cada uno de estos casos, es importante señalar que se trata de mecanismos de retroalimentación desarrollados a través de la legislación y la reglamentación, y no sólo de una iniciativa temporal de PPD. Este tipo de desarrollo legislativo puede ser el tipo de política que los donantes tratarían de ayudar a crear, inculcando una cultura de mejora continua facilitada por los mecanismos de retroalimentación incorporados a la estructura del gobierno.

Macedonia: Portal de consulta en línea

(Fuentes: Gapij-Dimitrovska, G. y Lazarevski, G., 2015; Open Government Partnership, 2016; OCDE, 2019b)

Descripción y contexto de la herramienta

En 2009 se puso en marcha en Macedonia un portal de consulta en línea de la DPP: el Registro Electrónico Nacional de Reglamentos (conocido como "ENER" por su título en macedonio). ENER es una plataforma para todos los miembros de la comunidad empresarial, incluidas las cámaras de comercio, las instituciones empresariales, así como los directivos y empleados de todas las empresas. Los miembros de la sociedad civil y los ciudadanos también tienen acceso a la plataforma.

La ENER y los procedimientos de Evaluación de Impacto Normativo (EIR) han contado con el apoyo político continuado del Gobierno al más alto nivel, a través del gabinete del Primer Ministro, mientras que el Ministerio de la Sociedad de la Información y la Administración Pública la acoge y administra. La ENER incluye a todos los ministerios y otros creadores de legislación a nivel gubernamental, pero no incluye al Parlamento y sus procedimientos legislativos.

Antes de 2009, el proceso de PPD en Macedonia era un proceso irregular y fragmentado que generaba poca confianza y poca transparencia. En muchos casos, no se realizaba una consulta público-privada y la normativa era difícil de entender y seguir. En respuesta a esta situación, el gobierno desarrolló la ENER como un mecanismo a nivel nacional para ayudar a la comunidad empresarial a participar activamente en el proceso legislativo. Junto con la ENER se establecieron una serie de procedimientos para que los funcionarios públicos gestionaran el proceso de elaboración de la legislación. Esto incluyó la exigencia de que todos los proyectos de ley y los cambios propuestos que se produzcan, así como el razonamiento de los cambios, se publiquen en la ENER y sean accesibles a cualquier empresa, grupo de medios de comunicación o ciudadano. Los usuarios de la ENER, como las empresas individuales, pueden entonces presentar propuestas y comentarios sobre los proyectos de ley publicados, registrando los comentarios y respondiendo con una explicación sobre si la sugerencia fue aceptada o rechazada. Esto incluye la publicación de todos los comentarios para que otros puedan verlos. Se han establecido controles y equilibrios que incluyen el seguimiento de la responsabilidad de responder a los comentarios enviados, así como la exigencia de que no se produzcan cambios en la ley sin haber pasado por el proceso de la ENER.

Resultados

El número de visitantes del portal de la ENER que comentan las propuestas de nueva legislación es la mejor ilustración de este logro: de 29.000 visitas en un periodo de 4 años (2009-2012) a 60.000 en 2013 y más de 90.000 en 2014.

Desafíos

A pesar de la obligación formal de realizar consultas público-privadas sobre la ENER, es una práctica habitual que los actos gubernamentales se adopten mediante un "procedimiento de urgencia", es decir, sin consulta. En 2016, aproximadamente el 70% de las leyes en Macedonia se adoptaron de esta manera. En el caso de las leyes que sí incluyeron un proceso de consulta, la calidad de la consulta parece diferir de un ministerio a otro, según las entrevistas realizadas a las PYME, y las consultas pueden tener lugar pero no publicarse en la ENER para que otros las vean. (OCDE, 2019b). Según la revisión, solo cuatro ministerios anunciaron consultas para un total de 13 leyes en 2016, en comparación con 2015, cuando cinco ministerios anunciaron un proceso de revisión o adopción de 94 leyes.

La participación cívica también ha mejorado sólo marginalmente. Los proyectos de reglamento se publican en la ENER durante la fase final. Cuando el gobierno los adopta, suele haber muy poco espacio para influir. Aunque existe la obligación legal de publicar avisos al inicio de la deliberación, la revisión del IRM de la plataforma encontró incoherencia en su publicación, y a menudo se publicaban solo en la etapa final, junto con el proyecto de ley (Open Government Partnership, 2016).

En consecuencia, el uso de la plataforma, tanto por parte de la administración como de los ciudadanos y otras partes interesadas, es un reto. El núcleo de esta cuestión es la creación y el apoyo a la confianza. La comunidad empresarial debe creer que el sector público cumplirá su promesa y mantendrá su compromiso con el proceso.

Lecciones aprendidas

Basándose en la aplicación hasta ahora, el gobierno ha visto la necesidad de:

- Ampliar el periodo mínimo de consultas más allá de los 10 días actuales
- Introducir una metodología interna para el seguimiento de las consultas públicas y publicar un informe anual sobre los resultados
- Publicar la información de las sesiones de gobierno sobre las propuestas legislativas aprobadas, las conclusiones y las recomendaciones.

Finlandia: Plataforma de consulta en línea para PPD

(Fuente: OCDE, 2016b; OCDE, 2018)

Descripción y contexto de la herramienta

En Finlandia se desarrolló en 2001 una plataforma de consulta en línea para mejorar y promover el diálogo entre la administración pública y los ciudadanos y empresas del país. La plataforma se llama *otakantaa.fi* "Have your say". La plataforma se utiliza con mayor frecuencia en la fase inicial de elaboración de la normativa. Sin embargo, la plataforma puede utilizarse en todas las etapas mencionadas. La idea es que la plataforma sea flexible y sencilla, de modo que pueda utilizarse para diversos fines. El gobierno estructura y modera los debates. Más del 90% de las proyecciones de consulta son iniciadas por el gobierno.

Las ideas y experiencias recogidas a través de la plataforma pueden utilizarse en la reforma de políticas y reglamentos. La plataforma se utiliza con mayor frecuencia en la fase inicial de la elaboración de la normativa, aunque puede utilizarse en cualquier fase del proceso de DPP.

Las partes interesadas participan a través de dos herramientas diferentes: foros de debate y encuestas web. De este modo, las reacciones varían entre comentarios largos y detallados, opiniones breves y votos que indican el acuerdo o el desacuerdo de los participantes.

El gobierno ha observado múltiples beneficios del desarrollo de la plataforma y de la participación electrónica en general:

- Llegar a grupos más amplios de interesados
- Mejora de la calidad y la eficacia del proceso de redacción
- Facilidad de uso para las empresas
- Múltiples métodos de participación
- Procesos uniformes

Resultados

En enero de 2016, se habían puesto en marcha 354 proyectos o iniciativas, aunque no se ha realizado una evaluación de impacto completa (OCDE, 2016b). Los datos anecdóticos muestran los tipos de resultados positivos que pueden darse. Por ejemplo, un proyecto de consulta sobre la vivienda incluyó una encuesta con más de 6.000 participantes y condujo a la publicación de una recomendación sobre cómo deben tratarse determinados problemas en la vivienda. La publicó el

gobierno junto con las ONG que trabajan en el ámbito de la vivienda. Sin embargo, un proyecto de investigación puesto en marcha en 2015 señaló que los resultados indicaban que la consulta en línea aún no ha logrado un avance significativo en Finlandia, aunque se ha utilizado con éxito en varios casos de redacción de leyes.

Lecciones aprendidas

- El éxito de la consulta electrónica o de la participación electrónica no depende tanto de la tecnología como del tema de la consulta y de lo bien definido que esté el proceso de consulta. Sin embargo, en la experiencia del gobierno finlandés, se culpaba fácilmente a la tecnología si la consulta no tenía éxito.
- La promoción y el marketing de la plataforma son esenciales
- Cada consulta debe estar bien preparada, tener un objetivo claro y un vínculo claro con la elaboración de políticas
- El compromiso de la Administración y el Gobierno es importante.
- Garantizar la continuidad de la plataforma: Los proyectos de e-participación son a menudo experimentaciones a corto plazo, y cuando el proyecto original de e-participación (donde se desarrolla el servicio y el proceso) termina, a menudo significa que los procesos y servicios desarrollados también se abandonan.

Desarrollo de plataformas

El sitio web fue desarrollado inicialmente por un grupo de proyecto que incluía investigadores y redactores de leyes. Se hicieron públicos varios prototipos del sitio web y el público en general pudo hacer comentarios en línea en cada etapa del proyecto. El sitio web también se sometió a pruebas de facilidad de uso y accesibilidad con probadores profesionales.

La última versión de la plataforma se creó en seis meses. La implantación es un proceso continuo.

La nueva versión de otakantaa.fi costó unos 80.000 euros. También se necesitó un miembro del personal a tiempo completo que trabajara como propietario del producto/director del proyecto. También se necesita personal que apoye con el marketing/la educación junto con un presupuesto de marketing.

Región Administrativa Especial de Macao: Información anual y voluntaria

(Fuente: Acosta et al., 2017)

Descripción y contexto de la herramienta

En Macao, los organismos gubernamentales que han adoptado el Programa de Carta de Calidad están obligados a realizar una encuesta de satisfacción de los ciudadanos al menos una vez al año. Aunque no se trata necesariamente de un nuevo uso de la tecnología en el PPD, es representativo de los tipos de mecanismos de retroalimentación público-privados que existen, y proporciona un ejemplo de un enfoque institucionalizado y propio del gobierno.

La mayoría de los organismos gubernamentales realizan la encuesta anualmente. La duración de la encuesta puede ser de varios meses a un año, lo que se determina a discreción de cada organismo.

Según el sitio web de la administración pública, durante el proceso de recogida de opiniones se evalúan al menos las cinco métricas siguientes:

- Grado de conveniencia: Si una persona o entidad puede recibir fácil y rápidamente un servicio prestado por la agencia.
- Conducta de los empleados: Si una persona o entidad es tratada con respeto de manera activa, profesional y oportuna.
- Entorno e instalaciones: Si el equipamiento instalado por la agencia da a los ciudadanos una sensación de confort y comodidad.
- Proceso interno: Si los servicios prestados a los ciudadanos se someten a un proceso interno basado en los principios de justicia, imparcialidad y razonabilidad.
- Satisfacción general: Si los servicios prestados por la agencia satisfacen las necesidades y la intención de los ciudadanos.
- Además de las preguntas desarrolladas en el marco de las cinco métricas mencionadas, cada agencia tiene la facultad de desarrollar preguntas relevantes para sus operaciones o programas específicos.

Ciclo de valor de los datos

Además de recoger las opiniones de los destinatarios de los servicios, los organismos analizarán los resultados de la encuesta de satisfacción de los ciudadanos, elaborarán un informe sobre la encuesta y publicarán el informe en el sitio web centralizado de los servicios públicos y en el sitio web oficial de cada organismo anualmente. El informe suele incluir una breve introducción de la encuesta, una presentación de los resultados, un análisis de los mismos, un análisis de tendencias, sugerencias de mejora y los próximos pasos a seguir. Una mayor evaluación y revisión de cómo los resultados de la encuesta han conducido a la mejora de la elaboración de políticas serviría para ampliar nuestra comprensión de cómo se pueden utilizar mejor los diferentes tipos de herramientas.

Emiratos Árabes Unidos: Herramientas de retroalimentación para los ciudadanos

(Fuente: Acosta et al., 2017)

Descripción y contexto de la herramienta

El Sector de Información y Administración Electrónica de la Autoridad Reguladora de las Telecomunicaciones gestiona una página web llamada "Your Voice" que recoge las opiniones de los ciudadanos a nivel nacional. Es accesible a través del portal oficial del gobierno de los EAU, Government.ae. Desde esta página, se pueden proporcionar comentarios a través del Portal Federal de Comentarios de los EAU o a través de otros canales disponibles, incluyendo una página de consultas que permite a los organismos obtener comentarios específicos para los programas y políticas en consideración. Las agencias gubernamentales de los EAU utilizan las solicitudes de consulta para mantener al público informado y consultarlo sobre cuestiones que puedan afectarles, utilizando la información obtenida como aportación en los procesos de toma de decisiones relacionados con las políticas y servicios de la agencia. Las solicitudes de consulta tienen una fecha

de apertura y de cierre. Estas fechas las determina el organismo gubernamental que solicita la opinión de los ciudadanos.

Para complementar la página web "Tu voz", el gobierno también se conecta con los ciudadanos a través de los canales de medios sociales patrocinados por el gobierno, incluyendo Facebook, Twitter e Instagram, así como una función de chat en vivo, el foro de la administración electrónica y el blog de la administración electrónica para facilitar la comunicación con sus clientes.

Tipología de la retroalimentación

El gobierno solicita opiniones de dos formas: 1) consultas, y 2) sugerencias. En el caso de las consultas, el portal web Government.ae ofrece a los ciudadanos la posibilidad de responder a las preguntas de las encuestas realizadas por los distintos organismos de la Administración federal en relación con servicios concretos prestados por dichos organismos en una página web de "Consultas". En comparación, las solicitudes de sugerencias son más generales y constan de tres formatos posibles: (1) sugerencias, (2) cumplidos, y (3) observaciones ejecutivas o administrativas de los clientes (quejas)

Ciclo de valor de los datos

Las opiniones recogidas están protegidas por las leyes de protección de la propiedad intelectual de los EAU. El Ministerio de Asuntos del Gabinete también ha declarado que se compromete a respetar la privacidad de los ciudadanos que proporcionan sus opiniones. Además, las opiniones almacenadas sólo pueden utilizarse con fines no comerciales. El gobierno federal ofrece a los ciudadanos de los EAU acceso en línea a las opiniones recogidas. Esta información se publica en Government.ae en "Outcome: Decisiones tomadas". Las opiniones también se representan visualmente en el sitio web mediante diagramas.

República Kirguisa: Comentarios de las empresas sobre las inspecciones

(Fuente: Tetyora et al. 2017)

Descripción y contexto de la herramienta

Las empresas de la República Kirguisa llevan mucho tiempo sufriendo un exceso de inspecciones. La cobertura de las inspecciones en 2016 se situaba en torno al 70 % y normalmente no se utilizaba un enfoque basado en el riesgo a la hora de seleccionar las empresas para las visitas. Las empresas también han quedado tradicionalmente al margen del proceso del PPD, lo que ha provocado una falta de confianza entre los sectores público y privado, así como lagunas en la aplicación e incumplimientos. Para ayudar a gestionar la brecha en la aplicación, la República Kirguisa puso en marcha un proyecto piloto de un mecanismo de retroalimentación basado en las TIC que permite a las empresas enviar sus comentarios sobre la inspección recientemente realizada. La nueva herramienta se puso en marcha en diciembre de 2015. El nuevo mecanismo de información está integrado en el portal www.proverka.kg, un portal gubernamental para la tramitación de las inspecciones.

Ciclo de valor de los datos

El mecanismo funciona como sigue:

1. Los inspectores recogen las direcciones de correo electrónico de todas las empresas que visitan como parte de las inspecciones previstas.
2. Después de cada inspección, se envía automáticamente un correo electrónico a la empresa invitándola a rellenar un breve cuestionario en línea. Cada enlace enviado a una empresa es único.
3. El sistema procesa los resultados de la información recibida de forma instantánea.
4. Los datos se agregan y se presentan trimestralmente en el portal en forma de gráfico.

Resultados y desafíos

Dado que esta implementación era un proyecto piloto con una inspección, un objetivo inicial era ver cómo se ampliaba el uso de la herramienta a otras inspecciones. Y a los dos años del lanzamiento, otros dos cuerpos de inspectores han empezado a utilizar la herramienta también. El interés de otros organismos también ha empezado a crecer.

En cuanto a los resultados del uso de la propia herramienta, se realiza un análisis trimestral de la operación y en 2016 se constata:

- Las empresas han tenido un bajo índice de respuesta a los cuestionarios que se les enviaron tras la inspección
- Los inspectores y las empresas necesitan una formación especializada para utilizar eficazmente la herramienta
- La calidad de la interacción entre las empresas y los inspectores no ha cambiado significativamente, observándose una mala calidad del servicio.

Lecciones aprendidas

1. Para colaborar eficazmente, es necesario el compromiso de los sectores público y privado implicados, especialmente cuando se utiliza una nueva herramienta. Para ayudar a garantizar este compromiso, la República Kirguisa señaló la importancia de elegir a un defensor del proyecto, utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas para construir el caso en apoyo de la colaboración, crear apoyo dentro de los sectores público y privado - no sólo del sector público, reconocer cómo el contexto influirá en el nivel de compromiso de ambas partes. Además, conseguir que los representantes de los sectores público y privado declaren y muestren su compromiso ayudará a infundir mayor confianza en la herramienta y a mejorar su sostenibilidad. Por ejemplo, el Ministerio de Economía participó en el desarrollo de la herramienta para asegurarse de que los funcionarios comprendían las ventajas de la misma, cómo podía utilizarse para mejorar el funcionamiento de sus organismos, así como para garantizar que los organismos aplicaran la herramienta de forma eficaz y garantizar que se dispusiera de recursos suficientes para la misma (además de recursos externos).
2. Es necesario mantener la atención en los resultados buscados y en cómo el mecanismo de retroalimentación los apoya. Entre las medidas que pueden contribuir a garantizar los resultados deseados se encuentran hacer que la herramienta sea fácil de usar, asegurarse de aprender del

sector privado, promocionar la herramienta en gran medida y dar a conocer la información para cerrar el ciclo de retroalimentación.

3. Aunque la nueva herramienta no ha resuelto todos los problemas de aplicación, ha contribuido a crear un proceso de inspección más transparente y ha elevado el papel de las empresas en el diseño de la reforma. También ha hecho que se preste más atención a la responsabilidad del gobierno y al desarrollo profesional continuo necesario para mantener y mejorar la calidad de los servicios gubernamentales.

VII. Para llevar

Resumen de las conclusiones de los estudios de caso

- **La tecnología no es una panacea.** A menudo hay relaciones subyacentes que deben gestionarse, factores contextuales que limitarán el uso de una nueva tecnología, así como una serie de consideraciones de diseño y gestión que deben abordarse eficazmente para que el proceso que hay detrás de la tecnología funcione (es decir, que los funcionarios gestionen la información recibida, analicen la información, publiquen los resultados, etc.). El desarrollo de una nueva herramienta conlleva también una serie de nuevas responsabilidades. Aun así, la tecnología puede utilizarse para reducir los costes de transacción y establecer nuevas relaciones, lo que permite una mayor recogida de opiniones y unos procesos de reforma política más eficaces. Cuando el número de partes interesadas potenciales es numeroso, la tecnología puede servir para minimizar los costes de transacción para llegar a ellas y escucharlas, ya sean todos los ciudadanos de una economía o un grupo selecto al que de otro modo es difícil llegar, como los pequeños agricultores rurales.
- **No existe una solución única para todos los casos.** Dados los diferentes contextos y resultados que se buscan, una única herramienta no es necesariamente fácil de trasplantar a diferentes economías. Por ejemplo, si la confianza en el gobierno es baja, una herramienta que funcione perfectamente y que sea propiedad del gobierno puede tener poca aceptación y no apoyar el PPD como se desea. Al examinar los casos de otros países, es importante reconocer cómo puede modificarse la herramienta si se trasplanta a una economía diferente.
- **El PPD tiene una gran oportunidad de ser apoyado y facilitado por la tecnología.** Muchos de los retos del PPD, como la inclusión de más partes interesadas, la transparencia de los procesos, la puesta en común de los resultados de las consultas, etc., se gestionan, al menos parcialmente, mediante el uso de la tecnología.
- Sobre la base de los estudios de caso revisados, los **mecanismos de retroalimentación directa son las herramientas más comúnmente integradas** en un proceso de DPP a través de encuestas, cuestionarios y consultas directas. Aunque existen otros métodos indirectos, su uso puede ser menos específico para una determinada reforma política o proporcionar un contexto de alto nivel para la necesidad de una reforma, pero no necesariamente orientar el lenguaje de una reforma.

- Los casos examinados tienden a utilizar la tecnología para los niveles menos intensivos de "información" y "consulta" de la interacción público-privada, lo que sugiere una oportunidad no aprovechada en los niveles más intensivos de "diálogo" y "asociación". El desarrollo futuro puede permitir el acceso a estas interacciones más intensas a través de las mismas herramientas y crear una conexión más profunda entre los sectores público y privado. Los niveles menos intensivos de interacción son también representativos de los pasos aún jóvenes y parcialmente desarrollados hacia la creación de un sector público basado en datos. En muchos casos, la alineación con un SDPD ya está ocurriendo sin que se reconozca, pero como resultado, es más probable que los enfoques estén aislados y menos integrados en todos los aspectos de la reforma política.

Principios/enfoques para el uso de tecnologías emergentes para mejorar la PPD

El PPD habilitado por la tecnología sirve al objetivo de crear un gobierno más receptivo, generando políticas eficaces. Esto se logra a través de herramientas que involucran a las empresas a lo largo del diseño y la entrega de una política, trabajando con las empresas para acomodar sus necesidades, y lo que es más importante, reconsidera el diseño del gobierno para ser impulsado por el "usuario" (Welby, 2019).

El desarrollo y el uso de la tecnología para la PPD debe seguir los pasos de:

1. Revisión contextual
2. Tecnología, servicio y diseño de usuarios
3. Construir la tecnología
4. Pilotar la tecnología y los procesos que la acompañan
5. Lanzamiento y promoción de la tecnología
6. Controlar y medir el impacto

Probablemente no se trate de un proceso lineal: a menudo se volverán a dar pasos a medida que se identifiquen aprendizajes adicionales, se experimenten retos y se desarrollen nuevos avances tecnológicos.

Características de la tecnología PPD

Hay varias condiciones que deben cumplirse para garantizar el éxito del uso de la tecnología en un contexto de PPD.

- | | |
|--|--|
| a) Transparencia | g) Confíe en |
| b) Orientado al proceso | h) Protección contra la corrupción |
| c) Facilidad de uso | i) Alineación de los incentivos para que los sectores público y privado utilicen la tecnología según lo previsto (teniendo en cuenta la economía política) |
| d) Capacidad y acceso de las empresas (por ejemplo, conectividad a Internet) | j) Evaluación formativa y sumativa de la tecnología PPD |
| e) Capacidad del gobierno para gestionar el mecanismo de retroalimentación | |
| f) Inclusión | |

A medida que aumenta el número de cualificaciones que no se cumplen, aumenta la probabilidad de que la herramienta no se adopte de forma generalizada y conduzca a una reforma política limitada y a la provisión de información.

Consideraciones sobre el futuro desarrollo del PPD

Papel de los donantes en el fomento, la aplicación, la gestión y la salida de

Para los donantes interesados en apoyar el DPP que integra la tecnología, puede valer la pena considerar qué iniciativas de gobierno electrónico y/o gobierno digital existen ya en el país/región de interés y, a continuación, buscar una comprensión de cómo esas iniciativas podrían ampliarse para incorporar mecanismos de retroalimentación empresarial para su integración con un proceso de DPP potencialmente ya existente. De este modo, los donantes pueden ayudar a conectar los puntos de las iniciativas y los procesos que ya están en marcha, pero que todavía no se han conectado de una manera que permita la recopilación de información. Por ejemplo, los donantes pueden apoyar un estudio de las prácticas existentes en un país y ayudar a diseñar una arquitectura de datos que no sea un servicio independiente, sino que se integre en la arquitectura de datos más amplia del gobierno. Así, mientras que una implementación tecnológica inicial puede ser para una iniciativa sectorial específica de PPD existente, puede, en la medida de lo posible, estar orientada a permitir la futura expansión e integración con otras iniciativas de PPD, la gestión de datos existente del gobierno y la expansión deseada del gobierno digital para no requerir la duplicación de esfuerzos. De esta manera, el apoyo de un mecanismo de retroalimentación habilitado por la tecnología para una determinada iniciativa PPD puede servir como un importante estudio de caso y una experiencia de aprendizaje que permita su replicación y expansión. Esto también puede apoyar la sostenibilidad de la iniciativa, ya que Wille y Roberts (2015) señalan que, aunque los donantes pueden ayudar a iniciar un proyecto piloto, es importante mantener el diseño del piloto alineado con la futura ampliación potencial. Los donantes pueden financiar el diseño, el desarrollo y el despliegue de un mecanismo de retroalimentación, pero se requerirá una inversión continua en personal y tecnología para administrar el sistema, gestionar los datos, analizarlos y elaborar informes sobre las conclusiones.

Ampliación de las opiniones de los ciudadanos sobre la tecnología a las empresas

Sobre la base de esta revisión bibliográfica, las herramientas orientadas al ciudadano tienden a ser más comunes que las diseñadas para las empresas y son cada vez más sofisticadas, basadas en aplicaciones y fáciles de usar (Peixoto y Fox, 2016). En los Emiratos Árabes Unidos, por ejemplo, el gobierno lanzó recientemente una aplicación móvil de "comprador misterioso"⁶ (Tabrez, 2020). Se trata de una plataforma de ámbito nacional para que todos los ciudadanos evalúen sus viajes en el uso de los servicios federales, proporcionando comentarios anónimos a través de la aplicación móvil, incluyendo la oportunidad de hacer sugerencias sobre cómo podría mejorarse la experiencia del servicio. La revisión de la medida en que este tipo de herramientas pueden ser pivotadas para

⁶ En las compras misteriosas, las empresas o los gobiernos pueden pedir a personas anónimas que participen en una experiencia de compra o de servicio, sin que la empresa o el gobierno lo sepan, y que proporcionen sus comentarios sobre la experiencia. Esto puede servir para complementar el desarrollo de un mapa de viaje o identificar otras preferencias de los consumidores/ciudadanos.

incorporar mejor a las empresas puede servir como un primer paso para un mayor compromiso empresarial.

Es necesario investigar en el futuro

Es necesario obtener y agregar más detalles sobre la aplicación de tecnologías específicas para apoyar el PPD, así como las opiniones de las empresas en particular. En respuesta a esta necesidad, hemos redactado un cuestionario (adjunto) que puede compartirse con los representantes apropiados del PPD o del gobierno para entender mejor las herramientas que utilizan, sus retos y éxitos, y los resultados de haber utilizado esas herramientas.

Comprender en qué medida se logran los supuestos resultados es crucial para argumentar a favor del DPT con tecnología. Si los retos y riesgos del DDP analógico no se gestionan mejor en la práctica a través de los procesos digitales, se minimizarán los argumentos para invertir en ellos. Por ejemplo, las evaluaciones de las herramientas tendrán que considerar en qué medida la tecnología hace que el proceso sea más inclusivo, como sería de esperar. En algunos casos, el uso de la tecnología puede servir para resaltar las disparidades en lugar de minimizarlas, al proporcionar datos sobre quienes participan y quienes no participan. En estos casos, se reconoce aún más la inversión adicional necesaria en otras partes de la sociedad, pero si el capital ya es limitado, estas disparidades pueden continuar a pesar de todo.

También es necesario examinar más a fondo los resultados no deseados, ya que gran parte de la bibliografía hasta la fecha se basa en los resultados teóricos y beneficiosos del proceso de DPP basado en la tecnología. Pero, ¿cuáles son los posibles efectos negativos a corto y largo plazo, si es que los hay? Por ejemplo, ¿se volverán irrelevantes ciertos puestos de trabajo tanto en el sector público como en el privado? ¿Un enfoque del diálogo más basado en la tecnología soslaya el papel de las organizaciones empresariales en la gestión del diálogo con el gobierno para sus miembros? ¿Los canales de comunicación basados en la tecnología se prestan a debates más breves y menos profundos, de modo que las reuniones en persona (o las videollamadas) siguen siendo un complemento importante para el diseño detallado de las políticas? ¿O suplantará por completo los procesos tradicionales de diálogo analógico? La investigación adicional sobre los usos del DPP posibilitado por la tecnología en diferentes contextos, diferentes niveles de desarrollo del gobierno electrónico y del gobierno digital, y diferentes economías, ayudará a responder a estas preguntas.

VIII. Referencias

- Acosta et al., (2017). Prácticas de retroalimentación de servicios gubernamentales en jurisdicciones seleccionadas. Centro de Investigación Jurídica Global, Biblioteca de Derecho del Congreso. Recuperado de:
<https://www.loc.gov/law/help/government-services-feedback/government-services-feedback.pdf>
- Arendsen, R.; Peters, O.; Hedde, M.; van Dijk, J. (2014). ¿Reduce la administración electrónica la carga administrativa de las empresas? Una evaluación del uso de los sistemas de administración electrónica en los Países Bajos. *Government Information Quarterly* 31:1, pgs. 160-169.
- Bekkers, V.; Edwards, A.; y D. de Kool. (2013). Social media monitoring: ¿Gobierno receptivo a la sombra de la vigilancia? *Government Information Quarterly*, 30(4), pp. 335-342.
- Bettcher, K.; Herzberg, B.; y Nadgrodkiewicz, A. (2015). Public-Private Dialogue: The Key to Good Governance and Development. Servicio de artículos de reforma económica, Centro para la Empresa Privada Internacional. Recuperado de:
http://ppd.cipe.org/wp-content/uploads/2015/03/FS_Jan2015_PPD-World-Bank.pdf
- Ciudadanía Inteligente. (2020). "Qué hacemos". <https://ciudadaniai.org/en/about>
- Faulkner, N.; Jorgensen, B.; Koufariotis, G. (2019). Pueden las intervenciones conductuales aumentar el uso del gobierno electrónico por parte de los ciudadanos? Evidencia de un ensayo cuasi-experimental. *Government Information Quarterly*, 36:1, pgs. 61-68.
- Gapikj-Dimitrovska, G. & Lazarevski, G. (2015). Macedonian E-Gov Solution For Public Consultation In The Legislative Process-A National Platform For Sustainable PPD Based On Regulatory Impact Assessment Transparency Principles. Taller de Diálogo Público-Privado 2015, Copenhague.
- Gigler, Björn-Sören, y Savita Bailur, Eds. (2014). Closing the Feedback Loop: ¿Puede la tecnología salvar la brecha de la rendición de cuentas? *Directions in Development*. Washington, DC: Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-0191-4. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY3.0 IGO
- Grava, Lars Nikolajs; Ali, Miah Rahmat; Reaz, M. Masrur. (2020). Agile Regulatory Delivery for Improved Investment Competitiveness in Bangladesh : Current State and Policy Options (inglés). Washington, D.C. : Grupo del Banco Mundial.
- Hallsworth, M., Halpern, D., Algate, F., Gallagher, R., Nguyen, S., Ruda, S., ... & Reinhard, J. (2014). ESTE Cuatro formas sencillas de aplicar los conocimientos sobre el comportamiento.
- Herzberg, B. y Sisombat, L. (2016a). State of play: public-private dialogue, Washington DC: Banco Mundial, Public-Private Dialogue Practical Notes Series.
- Herzberg, B. y Sisombat, L. (2016b). Sostenibilidad de las iniciativas de diálogo público-privado: Nota práctica para garantizar la sostenibilidad de las asociaciones de diálogo, Washington DC: Banco Mundial, PPD Practical Notes Series.
- Herzberg, B. y Sisombat, L. (2016c). Papel de la unidad de coordinación en un diálogo público-privado, Washington DC: Banco Mundial, PPD Practical Notes Series.
- Herzberg, B. y Wright, A. (2006). The Public-Private Dialogue Handbook: A Toolkit for Business Environment Reformers, publicación conjunta del Banco Mundial, el DFID y la OCDE, diciembre de 2006

- Hetherington, D. (2016). Intervenciones de diálogo público-privado en el África subsahariana: Lecciones para Zimbisa. Fondo para la Reforma del Entorno Empresarial. Departamento de Desarrollo Internacional.
- Kassen, Maxat. (2019). Política de datos abiertos: Un estudio de caso sobre Estonia y Kazajistán. 10.1007/978-3-030-11410-7.
- Kassen, M. (2019). Promover la cooperación pública en el gobierno: impulsores clave, regulación y barreras del movimiento de colaboración electrónica en Kazajistán. *International Review of Administrative Sciences*, 85(4), 743-762. <https://doi.org/10.1177/0020852317735595>
- Kattel, R. y Mergel, I. (2018). La transformación digital de Estonia: La mística de la misión y la mano oculta. UCL Institute for Innovation and Public Purpose Working Paper Series(IIPP WP 2018-09). <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/publications/2018/sep/estonias-digital-transformation-mission-mystique-and-hiding-hand>
- Klievink, B.; Bharosa, N.; Tan, Y. (2016). La realización colaborativa de valores públicos y objetivos empresariales: Gobernanza e infraestructura de las plataformas de información público-privadas. *Government Information Quarterly* 33, pg. 67-79. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.12.002>
- Magro, M. (2012). Una revisión del uso de los medios sociales en el gobierno electrónico. *Administrative Sciences*, 2, 148-161; <https://www.mdpi.com/2076-3387/2/2/148>
- Mickoleit, A. (2014). "Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 26, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jxrcmghmk0s-en>.
- McBride, K.; Kütt, A.; Ben Yahia, S.; y Dirk Draheim. (2019). Sobre los bucles de retroalimentación positiva en la arquitectura del gobierno digital. En las Actas de la 11ª Conferencia Internacional sobre Gestión de Ecosistemas Digitales (MEDES'19). ACM, Limassol, Chipre. <https://doi.org/10.1145/3297662.3365817>
<https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3297662.3365817>
- Nelson, J. (2014). Plataformas innovadoras para el diálogo público-privado. Mesa redonda Brookings Blum 2014. Sesión I: ¿Cómo pueden las multinacionales comprometerse con los gobiernos para apoyar el desarrollo económico? Instituto Brookings.
- OCDE. (2016a). Herramientas en línea para la participación de las partes interesadas (Estonia). Base de datos piloto sobre prácticas de participación de las partes interesadas en la política regulatoria, OCDE. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm>
- OCDE. (2016b). Sitio web para las consultas tempranas (otakantaa.fi) (Finlandia). Base de datos piloto sobre prácticas de participación de las partes interesadas en la política regulatoria, OCDE. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm>
- OCDE. (2016c). Portal de consulta del gobierno (República Eslovaca). Base de datos piloto sobre prácticas de participación de las partes interesadas en la política regulatoria. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm> .
- OCDE. (2016d). Foro Empresarial para una Mejor Regulación (Dinamarca). Base de datos piloto sobre prácticas de participación de las partes interesadas en la política regulatoria. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm> .

- OCDE. (2016e). Perspectivas de comportamiento para la reforma del régimen de telecomunicaciones (Colombia). Base de datos piloto sobre prácticas de participación de las partes interesadas en la política de regulación. Recuperado de: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/measuring-regulatory-performance.htm> .
- OCDE. (2018). Base de datos piloto de la OCDE sobre prácticas de participación de las partes interesadas en la política regulatoria. Recuperado de: www.oecd.org/gov/regulatory-policy/pilot-database-on-stakeholder-engagement-practices.htm
- OCDE. (2019a). Mejores prácticas de regulación en la Unión Europea. Publicaciones de la OCDE.
- OCDE. (2019b). Índice de política de las PYME: Balcanes Occidentales y Turquía 2019 Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe. Publicaciones de la OCDE.
- O'Neill, P. y Harsell, D. (2015). ¿Cómo interactúan las empresas y el gobierno? Combinando perspectivas de la economía, la ciencia política, la administración pública y los profesionales. *American Journal of Business Education*, Vol. 8, No. 2.
- Asociación para el Gobierno Abierto. (2016). Mejora del portal de la ENER y optimización del proceso de consulta pública (MK0036): Resumen del estado de fin de mandato. Recuperado de: <https://www.opengovpartnership.org/members/north-macedonia/commitments/MK0036>
- Peixoto, T. C., y Fox, J. (2016). ¿Cuándo la voz de los ciudadanos habilitada por las TIC conduce a la capacidad de respuesta del gobierno? *Dividendos digitales: documento de referencia* (nº 102967, pp. 1-28). Banco Mundial.
- Pinaud, N. (2007). *Public-Private Dialogue in Developing Countries: Opportunities and Risks*, París: Centro de Desarrollo de la OCDE, ISBN: 9789264028838
- Pinto, R. (2015). Mejora de la información a la comunidad empresarial croata -BIZ impact II Review of Public Private Dialogue and Recommendations. Programa Operativo de Competitividad Regional" del IPA de la Unión Europea para Croacia.
- Taller PPD. (2015). Carta de buenas prácticas en el uso del diálogo público-privado para el desarrollo del sector privado y el crecimiento inclusivo, segunda edición, 12 de marzo de 2015.
- Sanina, A.; Balashov, A.; Rubtcova, M.; Satinsky, D. (2017). La eficacia de los canales de comunicación en la comunicación gubernamental y empresarial. *Política de la información* 22, pgs. 251–266 <https://DOI.org/10.3233/IP-170415>
- Schmidthuber, Lisa & Piller, Frank & Bogers, Marcel & Hilgers, Dennis. (2019a). Participación ciudadana en la administración pública: investigando el gobierno abierto para la innovación social. *R&D Management*. <https://doi.org/10.1111/radm.12365>
- Schmidthuber, Lisa & Stütz, Simone & Hilgers, Dennis. (2019b). Resultados del gobierno abierto: ¿Una plataforma en línea mejora la percepción de los ciudadanos sobre el gobierno local? *International Journal of Public Sector Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2018-0056>
- Shendy, M.; Firdaus, A.; Djaja, K. (2016). Mobile apps as government communication media in urban public services: case study - the usage of Qlue application by Jakarta Provincial Government. *WIT Transactions on Ecology and The Environment*, Vol 210. <https://doi.org/10.2495/SDP160351>

- Sivaev, Dmitry; Herzberg, Benjamin; Manchanda, Sumit. (2015). Public-Private Dialogue for City Competitiveness : Competitive Cities for Jobs and Growth, Companion Paper 7. Banco Mundial, Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23568>
- Špaček, David. (2018). El uso de las redes sociales en la administración pública: El caso del uso de Facebook por las regiones checas. *Revista NISPAcee de administración y políticas públicas*. 11. 199-218. <https://doi.org/10.2478/nispa-2018-0019>
- Tabrez, H. (3 de marzo de 2020). Cómo puedes informar sobre los servicios gubernamentales en línea siendo un comprador misterioso. *Gulf News*. Extraído de: <https://gulfnews.com/living-in-uae/telephone-internet/uae-how-you-can-report-on-government-services-online-by-being-a-mystery-shopper-1.1583226286400>
- Tetyora, Victoria; Osavolyuk, Serhiy; Arynova, Syinat. (2017). Implementing a business to government feedback mechanism in the Kyrgyz Republic to improve public-private dialogue and regulatory service delivery (inglés). Washington, D.C. : Grupo del Banco Mundial.
- Tupokigwe Isagah y Maria A. Wimmer. (2017). Aplicaciones gubernamentales móviles: Desafíos y necesidades para un enfoque de diseño integral. En *Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '17)*. Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, 423-432. DOI: <https://doi.org/10.1145/3047273.3047305>
- Valle-Cruz, David. (2019). Valor público de los servicios de administración electrónica a través de las tecnologías emergentes. *Revista Internacional de Gestión del Sector Público*. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0072>
- Van den Boer, Y.; Pieterse, W.; Arendsen, R.; van Dijk, J. (2017). Hacia un modelo de elección de fuentes y canales en las interacciones de servicios entre empresas y gobiernos: Un enfoque de modelado de ecuaciones estructurales. *Government Information Quarterly*, 34:3, pgs. 434-456.
- van Ooijen, C., B. Ubaldi y B. Welby (2019). "Un sector público impulsado por los datos: Enabling the strategic use of data for productive, inclusive and trustworthy governance", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 33, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/09ab162c-en> .
- Wanzala-Mlobelaand, M. & Banda, K. (2018). Revisión de la literatura sobre las mejores prácticas en el diseño y la realización de diálogos público-privados (PPD) en el África subsahariana (con énfasis en los PPD de fertilizantes). Asociación Africana de Fertilizantes y Agronegocios.
- Welby, B. (2019). "The impact of digital government on citizen well-being", *OECD Working Papers on Public Governance*, No. 32, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/24bac82f-en>.
- Whittle, D. y Campbell, M. (2019). Una guía para los bucles de retroalimentación digital. USAID, Washington, D.C. Recuperado de: https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/15396/A_Guide_to_Digital_Feedback_Loops.pdf
- Wille, J. y Roberts, C. (2015). Enabling Private Sector Feedback on Public Services through Mobile Devices: Lessons from Recent International Experience, Nuts and Bolts series. Banco Mundial.
- Yo Alcalde. (2020). Municipalidad de Curridabat, Costa Rica. <http://www.curridabat.go.cr/inicio/proyectos/yoalcalde/>

IX. Appendix: Detalles sobre el sector público basado en datos

Desafíos en el desarrollo de DDPS (van Ooijen et al., 2019)

La OCDE señala cuatro retos a los que se enfrentan los gobiernos a la hora de desarrollar un SDPD:

1. El primero de ellos se refiere a la disponibilidad, calidad y relevancia de los datos. Sin datos de calidad, la eficacia del SDPD no se hará realidad. Entre las características que deben cumplirse figuran:
 - a. Exactitud y precisión
 - b. Amplitud y claridad
 - c. Coherencia e integridad
 - d. Diseño de metadatos
 - e. Integridad
 - f. Singularidad y relevancia
 - g. Puntualidad
 - h. Validez
2. La segunda es compartir los datos internamente: la gestión de los datos puede ser una consideración importante a la hora de desarrollar una herramienta de recogida de datos. Puede ser necesario mover y acceder a los datos desde múltiples puntos para su análisis, publicación, almacenamiento, etc.
3. El tercer conjunto de retos se refiere a las habilidades y capacidades que los gobiernos necesitan para sacar el máximo partido a los datos. La gestión de las bases de datos, la recopilación de datos en un formato utilizable y el propio análisis pueden convertirse en tareas que requieren mucho tiempo y son altamente cualificadas.
4. Tanto la privacidad como la transparencia son importantes para todas las partes implicadas, lo que lleva a un equilibrio en la gestión del riesgo entre ambas cualidades.

Gestión de los diferentes roles

Hay seis funciones que intervienen en la implantación de un sector público basado en los datos:

- el sujeto de los datos
- el productor/proveedor de datos
- el controlador de datos
- el procesador de datos
- el analista de datos, y
- el responsable público de las decisiones

Tener en cuenta estas funciones y asignar responsabilidades a cada una de ellas garantizará que una herramienta de recogida de nuevos datos se utilice de forma adecuada. Esto también puede ayudar a reconocer la capacidad y las habilidades existentes dentro del gobierno que implementa la

herramienta tecnológica, de manera que la nueva herramienta puede encajar en el trabajo existente de un equipo ya establecido de analistas de datos, por ejemplo.

Construir a partir de las redes existentes

El desarrollo de espacios para que las empresas expresen sus ideas y preocupaciones puede ser difícil, pero **se aconsejaría a los gobiernos que aprovecharan al máximo las redes y los espacios existentes**. Esto significa considerar los acuerdos existentes de PPD y cómo la tecnología podría integrarse y alinearse más con los sistemas de datos gubernamentales más amplios. También puede significar reconocer las asociaciones que pueden formarse o fomentarse con grupos empresariales.

Seis dimensiones del gobierno digital

La transición hacia un gobierno digital es un proceso de gran envergadura y puede caracterizarse por seis dimensiones. En el cuerpo de esta nota se discute la segunda dimensión, el sector público impulsado por los datos, y cómo la retroalimentación facilitada por la tecnología puede alinearse con ella. Sin embargo, reconocemos que hay otras cinco dimensiones que son importantes de considerar.

1. Digital por diseño: los servicios y procesos de la Administración están diseñados para ser digitales desde el principio, no sólo como una característica añadida.
2. Un sector público impulsado por los datos: los datos pueden prever, dar forma, responder y, en general, ayudar a comprender las necesidades de las empresas y los ciudadanos.
3. Abierto por defecto: los principios de divulgación, transparencia, integridad, responsabilidad y participación se utilizan en todo el gobierno.
4. Orientación al usuario: las empresas y los ciudadanos dirigen el enfoque del gobierno, no al revés.
5. El gobierno como plataforma: un ecosistema en el que los funcionarios públicos están equipados para apoyar e interactuar con los ciudadanos, las empresas, la sociedad civil y otros.
6. Proactividad: el gobierno se anticipa y siempre avanza.

admin@Enterprise-Development.org

www.Enterprise-Development.org

www.twitter.com/TheDCED



Donor Committee for Enterprise Development