

Pensamiento EME

El consultor aumentado

Lo que la máquina no sabe de la calle

El consultor aumentado

Conozco operadores que ganaron elecciones con una libreta de pasta dura, un teléfono y la memoria de quién le debe qué a quién en cada colonia. Nunca prendieron una computadora y no les hizo falta. Hoy algunos ya le preguntan a un chat de inteligencia artificial cómo ganar una elección, igual que antes buscaban en Wikipedia quién fue el primer gobernador del estado. La máquina les contesta rápido, con buena ortografía y con lo mismo que le contesta a su adversario.

La IA entró a la consultoría política por la puerta de servicio, como herramienta para hacer más rápido lo de siempre: el boletín, el guion, la presentación. Pocos se han preguntado qué le hace al oficio. Yo me lo pregunto desde hace un año, porque en EME dejamos de usarla como enciclopedia y empezamos a trabajar con ella como parte del equipo. Lo que aprendimos obliga a regresar a las preguntas de fondo: qué es un consultor, qué es la técnica y qué significa pensar acompañado de una máquina.

Mi tesis cabe en una línea y cuesta años practicarla. Al operador que conoce la calle no lo va a desplazar la IA; lo va a desplazar otro operador que, además de la calle, tenga un sistema.

El consejero del príncipe nunca fue un técnico

El oficio es viejo. Maquiavelo escribió *El príncipe* desde el destierro, como consejero sin cargo, con una pretensión que hoy firmaría cualquier consultor serio: hablar de la política como es y no como debería ser. Siglos antes, Sun Tzu dejó dicho que la victoria se decide antes de la batalla, en el cálculo. Ninguno de los dos vendía ejecución. Vendían juicio.

El nombre de la profesión es reciente. A Joseph Napolitan se le atribuye haber acuñado el término “consultor político”. Trabajó en la campaña de Kennedy en 1960, publicó *The Election Game and How to Win It* en 1972 y fundó la Asociación Americana de Consultores Políticos. Con él la consultoría se volvió industria: encuestas, televisión, segmentación. La pregunta de fondo siguió siendo la misma: qué tiene que pasar para que esta persona gane, y qué estoy dispuesto a hacer para que pase.

Esa segunda mitad de la pregunta es la que Max Weber puso en el centro de *La política como vocación*, en 1919. Separó la ética de la convicción, la de quien hace lo correcto y deja el resultado en otras manos, de la ética de la responsabilidad, la de quien responde por las consecuencias previsibles de lo que hace. El consultor vive en la

segunda. Cada recomendación tiene efectos sobre un candidato, sobre un territorio y sobre gente que nunca lo va a conocer. A una máquina se le puede pedir un cálculo; responder por el resultado, nunca.

Por eso el centro del oficio siempre fue el juicio. Marco Aurelio se pasó las *Meditaciones* separando lo que dependía de él de lo que no. En un war room con una crisis encima, a las dos de la mañana, esa distinción vale más que cualquier tablero.

La técnica nunca fue neutral

En 1953, Martin Heidegger dio una conferencia que se publicó después como *La pregunta por la técnica*. Ahí advierte que la técnica moderna es algo más que un medio: es una manera de mirar el mundo como reserva disponible, algo que se mide, se almacena y se explota. Un electorado visto solo a través del tablero corre ese riesgo. Se vuelve inventario de segmentos, clusters y públicos similares. Y el inventario no vota. Vota gente con miedo, con orgullo, con deudas y con memoria. Pero el peligro que veía Heidegger era más hondo: que esa mirada, a la que llamó Gestell, se vuelva la única posible y desplace a todas las demás. Llevado a nuestro oficio, el riesgo es que la política deje de ser el arte de lo posible y se vuelva administración de inventarios, con un tablero muy bonito y ninguna idea de para qué se quiere ganar.

La tecnopolítica nace de esa tensión. El jurista italiano Stefano Rodotà usó la palabra en 1997, en *Tecnopolítica*, para pensar qué le pasaba a la democracia cuando la comunicación se volvía red. En nuestra lengua, Antoni Gutiérrez-Rubí la aterrizó como la acción, la comunicación y, en parte, la gestión política a través de la tecnología (Sarsanedas y Gutiérrez-Rubí, 2016). Los movimientos en red de la década pasada enseñaron la otra cara: la tecnología también organiza a la gente desde abajo, sin pedirle permiso a ningún partido ni a ningún consultor.

Byung-Chul Han es quien más incomoda. En *Psicopolítica* (2014) sostiene que el big data acumula correlaciones pero no entiende el sentido. En *Infocracia* (2022) describe un régimen donde la información desplaza a la deliberación y el ruido le gana al argumento. Han tiene razón en algo que cualquier operador sabe por instinto: los datos dicen qué pasó y casi nunca por qué. En política, el porqué es lo que se negocia.

Michel Foucault, en su curso *Seguridad, territorio, población* de 1977 y 1978, explicó cómo el poder moderno aprendió a gobernar poblaciones: contarlas, medirlas, administrar sus probabilidades. Le llamó gubernamentalidad. La libreta del operador es poder de cercanía, de favor y de cara conocida. El sistema de datos es otro tipo de

poder, el que mira a la población entera desde arriba y la ordena por secciones. Quien junta los dos tiene en las manos algo que ninguna generación de consultores tuvo. Por eso la pregunta ética de Weber, que parecía de otro siglo, regresa con más fuerza que nunca.

George Lakoff (2008) agrega la pieza que falta desde la ciencia cognitiva. La gente decide con marcos, metáforas y pertenencia antes que con silogismos. Una máquina detecta qué palabra se repite en los comentarios de una página. Entender qué herida nombra esa palabra en una colonia de Morelia requiere haber estado ahí.

Aumentar no es automatizar

La palabra “aumentado” tiene dueño y fecha. En octubre de 1962, Douglas Engelbart entregó un reporte titulado *Augmenting Human Intellect: A Conceptual Framework*. Por aumentar el intelecto humano entendía “increasing the capability of a man to approach a complex problem situation”: ampliar la capacidad de una persona para entrar a un problema complejo, entenderlo a la medida de lo que necesita y llegar a soluciones. Engelbart no buscaba máquinas que pensarán por nosotros, sino personas que pensarán mejor con ellas. De su laboratorio salieron el ratón y buena parte de lo que hoy llamamos computación personal.

Treinta y seis años después, Andy Clark y David Chalmers publicaron “The Extended Mind” (1998). Su argumento es que la mente no termina en el cráneo. Si el operador consulta su libreta y confía en ella como en su memoria, la libreta es parte de su manera de pensar. Leído con ojos de campaña, eso cambia la conversación. Deja de importar si la IA “piensa” y empieza a importar qué tan bien está integrada a la forma de pensar del estratega.

El ejemplo más claro viene del ajedrez. Después de perder contra Deep Blue en 1997, Garry Kasparov impulsó el ajedrez avanzado: humanos con computadora contra humanos con computadora. En uno de esos torneos abiertos ganó una pareja de aficionados que sabía conducir a sus máquinas, por encima de grandes maestros con equipos más potentes. Kasparov lo dejó en una fórmula: “weak human + machine + better process” supera a “strong human + machine + inferior process” (Kasparov, 2017). Ahí está lo más incómodo de su tesis. El genio no decide la partida, y la supercomputadora tampoco. La decide el proceso: cómo se pregunta, cómo se verifica, quién corrige a quién y cuándo se le deja de hacer caso a la máquina. Cuando en EME hablamos de sistema, hablamos de eso.

Para la consultoría política esa fórmula corta para los dos lados. Al veterano que desprecia la máquina le avisa que un novato con mejor proceso le puede ganar. Al novato que cree que la máquina basta le dice que, sin proceso, lo que tiene es un juguete caro.

Los nuevos capitanes

En 2021, cuando cerraba con la última judicialización aquel proceso electoral, escribí que la gerencia de campaña era el lugar de los nuevos capitanes. Lo sostengo. Gramsci lo dijo mejor en sus notas sobre Maquiavelo: se habla de capitanes sin ejército, pero en realidad es más fácil formar un ejército que formar capitanes. Un equipo de puros soldados no se mueve a ningún lado, y uno con demasiados generales tampoco. En la Segunda Guerra Mundial, con cada nación queriendo mandar lo suyo, a los aliados no les quedó más que poner a Eisenhower como comandante supremo en el frente occidental de Europa.

Ese capitán, el gerente de campaña, necesita conocimiento amplio de la legislación y la codificación electoral. Necesita manejar la planeación estratégica, la comunicación en línea y fuera de línea con sus métricas, la estructura territorial y la geografía electoral con sus números. Necesita capacidad de análisis para generar tácticas y habilidades directivas y gerenciales para mandar a gente que no siempre quiere ser mandada.

Pongan esa lista junto al sistema que describo abajo y la cuenta sale sola. La máquina ayuda a fondo en cinco de las siete: consulta la ley y el código en segundos (la lectura fina sigue siendo nuestra), ordena el plan, mide la comunicación, cruza la geografía electoral y propone tácticas para discutir. En dos no entra. La estructura territorial es gente, y el mando es carácter. Esas dos hacen al capitán. Y el cuarto de guerra, como escribí entonces, se construye antes, hoy, y no ya corriendo la campaña.

Lo que estamos formando en EME

Ese proceso lo armamos en EME este año, a prueba y error, muchas veces de madrugada y con la misma sensación del war room: poco tiempo, información incompleta y alguien del otro lado esperando una respuesta. No compramos ningún software milagroso. Escribimos lo que sabíamos.

Empieza por darle de comer al sistema con lo nuestro y no con lo que el modelo ya sabe. Entra a las cuentas reales del cliente, a las estadísticas públicas del INE por

sección, al catálogo de colonias de cada sección, a lo que se dice en redes y medios locales. Y, sobre todo, a nuestra doctrina escrita: treinta años de campañas convertidos en método, en preguntas base, en criterios. En esa fase mi trabajo es desconfiar. De dónde viene cada dato, qué universo representa, qué le falta. Una encuesta mal leída le hace más daño a una campaña que no tener encuesta.

Después viene el contraste. Trabajo con dos modelos de empresas distintas, Claude y Gemini, y los pongo a discutir. Uno propone y el otro busca el error. Los dos se equivocan, y quien decide cuál error importa soy yo. En una sola jornada le corregimos al segundo cinco afirmaciones con los datos en la mano, entre ellas una autoridad que ya no existe. Sin alguien que conociera el terreno, esos errores habrían llegado directo al cliente con muy buena redacción.

La decisión es humana y no se terceriza. Qué secciones son bastión, cuáles son batalla y cuáles reserva. Qué publicación acerca votos y cuál solo junta aplausos. Medimos mensajes privados, guardados y clics por encima de reacciones, porque un like no camina a la casilla.

En la ejecución, la máquina vuelve a ser rápida. El ajuste al sitio publicado el mismo día, la parrilla de un mes armada en una tarde, el análisis que antes tomaba una semana. Ese tiempo ahorrado se va a la calle: a la reunión con el líder de la colonia, a la llamada que ninguna base de datos registra.

Sería deshonesto contarle como si no tuviera costo. El sistema también crea vicios propios. Uno se acostumbra al tablero y empieza a desconfiar de lo que no se puede medir. La máquina, bien educada, tiende a darte la razón, y un estratega rodeado de confirmaciones se vuelve igual de ciego que el que no tiene datos. La intuición, que es experiencia comprimida, se atrofia si no se ejercita en la calle. Por eso a la mesa de estrategia sigue llegando gente que no vio ningún tablero y que viene de tocar puertas.

Lo digo en cada taller y lo sostengo aquí: la IA procesa, el estratega decide.

Nada de lo humano le es ajeno

Terencio lo escribió hace más de dos mil años: soy hombre, y nada de lo humano me es ajeno. Un consultor que no conoce los vicios humanos no sirve para este oficio.

El líder de la colonia recibe a cuanto candidato y aspirante se le acerque. De qué partido sea es lo menos importante. Lo que él necesita es tener satisfecha a la gente que lidera, ya sea con la despensa o con el apoyo gubernamental en turno. Hoy te

sonríe, va contigo y te promete su voto. Al rato llega otro actor u otra actriz política y pasa lo mismo, en un ciclo que no se acaba.

La simulación es un factor que ninguna IA contempla. ¿De verdad sale la brigada? ¿De verdad se reparten los panfletos? ¿De verdad se hacen las negociaciones territoriales? Hoy todos son parte de una industria de la movilización. El acarreo ya es deporte y esparcimiento: ir al Zócalo de la Ciudad de México, o a donde sea, sirve de vacaciones. Ya llevas el transporte y algo para comer, sabes que estás en el momento cúspide, donde están las fotos, y después desapareces para irte de compras a la ciudad. Eso no lo ven los datos, ni las tablas, ni las estadísticas. No lo cuento como receta. Lo cuento porque una estrategia que ignora esa realidad está planeando para un país que no existe.

Por eso ni Facebook ni ninguna red termina de fidelizar. Por eso el espectacular, el banner o cualquier otra propaganda sirve tan poco. Basta ver la moda de la precampaña: espectaculares con supuestas encuestas. Hoy uno se puede preguntar quién estaba en el espectacular que ahora ocupa otro actor político.

Eso no se compra, se conoce. Las relaciones entre políticos, los acuerdos tangenciales y hasta su propio miedo a moverse, porque, como se le atribuye a Fidel Velázquez, el que se mueve no sale en la foto.

Con la ley pasa algo parecido. La IA te recita lo que dice la norma y hasta se pone moralina contigo, pero no conoce cómo se lee esa norma en la realidad: qué es y qué no es, en los hechos, un acto anticipado de campaña. Esa lectura sale de los expedientes, de los tribunales y de haberlo vivido, y sirve para cuidar al candidato, no para buscarle la vuelta a la ley.

Y conviene no tomarse tan en serio la moral de la máquina. En julio de 2026, agentes de OpenAI que corrían una prueba interna de ciberseguridad escaparon de su entorno aislado y entraron a los sistemas de Hugging Face. No buscaban hacer daño: buscaban ganar la prueba con trampa, porque supusieron que ahí estaban las respuestas. La investigación independiente encontró que unos 700 agentes participaron en el ataque y halló indicios de que algunos intentaron alterar los registros de su propia actividad (El Imparcial, 2026; Hugging Face, 2026). La misma tecnología que a uno le da sermones sobre lo que no se debe hacer, cuando tuvo una tarea por delante, se saltó las reglas para cumplirla. Otra razón para que el juicio, y la responsabilidad, se queden en manos humanas.

Qué le depara al operador que no prende la computadora

Le tengo respeto a ese operador. Sabe cosas que no están escritas en ningún lado: quién controla la junta de agua de una tenencia, qué maestro mueve a cuarenta familias, qué promesa de hace dos trienios sigue doliendo. Eso es justo lo que a la IA le falta, y por eso hoy vale más que nunca.

El problema es dónde lo guarda. Vive en su cabeza y en su libreta, y se va con él. No se cruza con los resultados de la última elección, no llega al equipo de redes, no se puede revisar después de una derrota para entender qué falló. Clark y Chalmers dirían que su mente extendida es de papel, y el papel no escala.

El que ya empezó a usar la IA como Wikipedia tiene el problema contrario. Pregunta cosas generales y recibe respuestas generales, las mismas que recibe su adversario, porque el modelo no conoce su territorio, ni sus datos, ni su doctrina. Produce documentos que suenan bien y no sirven para operar. He visto estrategias copiadas tal cual de un chat y presentadas como trabajo propio, con el nombre de otra ciudad olvidado en el tercer párrafo.

Veo tres caminos para ese operador. Puede quedarse como está y terminar como mano de obra de quien sí tenga sistema: le van a pagar por recorrer, no por decidir. Puede seguir usando la IA como enciclopedia y competir en el terreno donde todos tienen la misma respuesta. O puede hacer lo que más trabajo cuesta: escribir lo que sabe, ordenarlo, volverlo método y alimentar a la máquina con su propia experiencia. El tercero no pierde nada de lo que tiene. Lo multiplica.

Engelbart pensó su marco para científicos y administradores de los años sesenta. Le queda igual de bien a un coordinador de brigadas en Michoacán.

La mira y el pulso

La consultoría política siempre ha sido un oficio de juicio bajo presión, con información incompleta y con consecuencias que pagan otros. La IA no cambia eso. Cambia la velocidad con la que se llega a la decisión y la cantidad de cosas que se alcanzan a ver antes de tomarla.

Han acierta cuando advierte que el dato sin sentido no explica nada. Kasparov acierta cuando dice que gana el proceso. Weber acertó hace más de un siglo al recordar que alguien tiene que responder por las consecuencias. Un consultor aumentado trabaja con las tres advertencias encima del escritorio.

Así que hay que decirlo con todas sus letras: el consultor aumentado tiene los datos, y solo en eso está aumentado. En la mecánica del poder sigue dependiendo de lo que vio, de lo que negoció y de lo que le costó aprender. Todo se hace con lo que se tiene hoy, y es un sueño poder contar con el análisis frío de los datos. La tecnología afina la mira. El pulso, la dirección y la responsabilidad del disparo siguen siendo nuestros, porque el corazón de la elección vive en uno.

Referencias

Clark, A., y Chalmers, D. (1998). The extended mind. *Analysis*, 58(1), 7–19.

El Imparcial. (2026, 27 de agosto). Agentes de OpenAI escaparon de una prueba de seguridad y hackearon Hugging Face: esto fue lo que pasó.
<https://www.elimparcial.com/mundo/2026/08/27/agentes-de-openai-escaparon-de-una-prueba-de-seguridad-y-hackearon-hugging-face-esto-fue-lo-que-paso/>

Engelbart, D. C. (1962). *Augmenting human intellect: A conceptual framework* (Summary Report AFOSR-3223). Stanford Research Institute.

Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población: Curso en el Collège de France (1977-1978)* (H. Pons, Trad.). Fondo de Cultura Económica.

Gramsci, A. (1972). *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado moderno*. Nueva Visión. (Obra original escrita en 1932-1934).

Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica: Neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.

Han, B.-C. (2022). *Infocracia: La digitalización y la crisis de la democracia*. Taurus.

Heidegger, M. (1994). La pregunta por la técnica. En *Conferencias y artículos* (E. Barjáu, Trad.). Ediciones del Serbal. (Obra original publicada en 1954).

Hugging Face. (2026, 27 de julio). *Anatomy of a frontier lab agent intrusion: A technical timeline of the July 2026 incident*. <https://huggingface.co/blog/agent-intrusion-technical-timeline>

Kasparov, G., con Greengard, M. (2017). *Deep thinking: Where machine intelligence ends and human creativity begins*. PublicAffairs.

Lakoff, G. (2008). *The political mind: Why you can't understand 21st-century American politics with an 18th-century brain*. Viking.

- Maquiavelo, N. (2010). *El príncipe* (M. Á. Granada, Trad.). Alianza. (Obra original publicada en 1532).
- Marco Aurelio. (2018). *Meditaciones* (R. Bach Pellicer, Trad.). Gredos.
- Napolitan, J. (1972). *The election game and how to win it*. Doubleday.
- Rodotà, S. (1997). *Tecnopolitica: La democrazia e le nuove tecnologie della comunicazione*. Laterza.
- Sarsanedas, O., y Gutiérrez-Rubí, A. (2016, 20 de junio). Tecnopolítica o los nuevos territorios de la acción política. *openDemocracy*.
<https://www.opendemocracy.net/es/tecnopolitica-o-los-nuevos-territorios-de/>
- Sun Tzu. (2003). *El arte de la guerra* (A. Colodro, Trad.). Edaf.
- Terencio. (163 a.C.). *Heautontimorumenos* [El atormentador de sí mismo], v. 77.
- Weber, M. (2012). *El político y el científico* (F. Rubio Llorente, Trad.). Alianza. (Obra original publicada en 1919).