

Gisela **Rubach Lueters**

Metaestrategia política

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

Metaestrategia política

Gisela Rubach Lueters

KONRAD ADENAUER STIFTUNG

Rubach Lueters, Gisela
Metaestrategia política / Gisela Rubach Lueters. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Konrad Adenauer Stiftung, 2026.
270 p. ; 23 x 15 cm.

ISBN 978-631-6864-05-5

1. Comunicación Política. I. Título.
CDD 320

Esta publicación de la Konrad-Adenauer-Stiftung e. V. tiene por objetivo único el de proporcionar información. No podrá ser utilizada para propósitos de publicidad electoral durante campañas electorales.

© Konrad-Adenauer-Stiftung
Suipacha 1175, Piso 3
C1008AAW
Ciudad de Buenos Aires
República Argentina
Tel: (54-11) 4326-2552
www.kas.de/argentina
info.buenosaires@kas.de

Noviembre 2026

ISBN: 978-631-6864-05-5

Prohibida su reproducción total o parcial, incluyendo fotocopia,
sin la autorización expresa del autor y los editores.

A mis hijos, ***Erwin y Dirk****, a* ***Jessica y Jaroslava****, y a mis nietos,* ***Patrick, Julián, Kevin, Greta, Alexis y Galia****.*

A ustedes, que son mi familia, mi alegría y una parte fundamental de mi vida.

Mientras escribía este libro pensé muchas veces en mis nietos. Ellos ya están creciendo en este nuevo mundo del que hablo en estas páginas. Un mundo de inteligencia artificial, algoritmos y cambios que a veces nos sorprenden, que todavía estamos tratando de entender y que para ellos será, simplemente, su mundo.

Tal vez por eso este libro también tiene algo de ustedes. Porque hablar del futuro es, inevitablemente, pensar en quienes más queremos y en el mundo que les estamos dejando.

A mi hermana ***Silvia****, gracias por tu cariño, tu apoyo y tu solidaridad. Por estar cerca en los buenos momentos y, sobre todo, cuando más te he necesitado. Hoy y siempre.*

A todos ustedes, con todo mi amor.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 9

PRÓLOGO
Una metaestrategia para el humanismo 13
Adriana Amado

PRESENTACIÓN 17
El poder ya cambió 17

INTRODUCCIÓN 19
Del relato en la cueva a la narración algorítmica 19
La caída de la estrategia clásica 22

1.0 EL MAPA DEL NUEVO PODER 41
La gran guerra digital: datos, emociones y relatos 41
De la pirámide al retículo 52
Las cuatro leyes del nuevo poder 56
Del arte de la guerra al metaverso: tradición y ruptura 63
La nueva arquitectura del poder: símbolos, *frames* y percepción 76
El relato que domina todo: la emoción como algoritmo 87

2.0 LA HERRAMIENTA METAESTRATÉGICA 99
Los cinco elementos estratégicos: aire, fuego, agua, tierra, éter 99
Tableros, *prompts*, estructuras y arquetipos: herramientas
y modelos estructurales narrativos, arquetipos y sesgos cognitivos 133
Diseño del PEC emocional: planes narrativos con IA 140

Smartboards y cuartos de guerra en tiempo real:
de la sala de crisis analógica al cuarto de guerra digital 157
Metaestrategia para gobernar 197
Entre la metagobernanza y la mentegobernanza 208

3.0 EL VIAJE DEL METAESTRATEGA 221
Mentores, sombras y resurrección: el viaje simbólico del líder 223
La estrategia en la sombra: liderazgo invisible y poder líquido 226
El elixir y la comunidad: el poder ya no se conquista, se programa 230

EPÍLOGO. METAESTRATEGIA: ¿HACIA DÓNDE VAMOS? 235
Reflexiones finales en un mundo acelerado 235
Cuatro arquetipos de futuros posibles: continuidad,
colapso, disciplina y transformación 240
Vislumbrando el horizonte 2026-2050:
línea de tiempo prospectiva 245
Conclusiones y recomendaciones prácticas 249

BIBLIOGRAFÍA 259

AGRADECIMIENTOS

Llegar al final de un libro siempre provoca una mezcla extraña de alegría, cansancio y gratitud.

Este libro me acompañó durante mucho tiempo. Cambió conmigo, creció, se corrigió, me hizo dudar y también me obligó a volver sobre muchas de las cosas que he aprendido después de más de cuatro décadas dedicadas a la política, las campañas y la estrategia.

Y, como sucede con casi todo lo importante en la vida, no llegué hasta aquí sola.

Quiero agradecer de manera muy especial a la **Dra. Adriana Amado**, por escribir el prólogo y por acompañarme editorialmente en este camino. Gracias, Adriana, por leerme con atención, por cuestionarme cuando era necesario, por las conversaciones, por tu generosidad y por ayudarme a mirar mi propio trabajo desde otros ángulos. Tener una mirada inteligente y crítica cerca es un privilegio.

A **Jorge Rodríguez Nieves**, gracias por todo tu apoyo durante este tiempo. Por tu disposición, tu paciencia e insistencia y por estar ahí tantas veces para ayudarme a resolver, avanzar, repensar y seguir adelante. Hay apoyos que se agradecen formalmente y otros que se sienten. El tuyo pertenece a los segundos.

Mi agradecimiento a la **Fundación Konrad Adenauer**, por la confianza y por hacer posible la publicación de este libro, y por su compromiso permanente con la reflexión, la formación y el fortalecimiento

de la democracia. A **Guadalupe Barrera** y a todo el **equipo de la KAS en Buenos Aires**, gracias por acompañar este proyecto, por creer en él y por todo el trabajo que hay detrás de que un manuscrito termine convertido en un libro.

También quiero agradecer a tantas personas que han formado parte de mi vida profesional durante todos estos años. Candidatos, gobernantes, colegas, consultores, alumnos, equipos de campaña y, especialmente, ciudadanos de tantos lugares de México y América Latina. De todos he aprendido algo. Las victorias me enseñaron, pero también lo hicieron las derrotas, los errores, las noches interminables de *war room*, las discusiones, las encuestas que no decían lo que queríamos escuchar y esos momentos en los que había que tomar una decisión sin tener todas las respuestas.

Muchas de esas experiencias están, de una manera u otra, en estas páginas.

Después de tantos años, sigo aprendiendo. Y quizá eso sea lo que más agradezco de este oficio: que nunca permite pensar que uno ya lo sabe todo. Mucho menos ahora, cuando el mundo está cambiando frente a nosotros a una velocidad que a veces resulta difícil de asimilar.

Y finalmente, **gracias a todos y cada uno de ustedes que leerán este libro**.

Gracias por abrirlo, por dedicarle su tiempo y por acompañarme en estas páginas. No espero que estén de acuerdo conmigo en todo. Ojalá que no. Me gustaría mucho más que algunas ideas los hagan detenerse, pensar, discutir, cuestionar y mirar de otra manera lo que está sucediendo con la política, la inteligencia artificial y el poder.

Yo tampoco tengo todas las respuestas. Después de más de cuatro décadas en este oficio, sigo haciéndome preguntas. Tal vez por eso escribí este libro.

Gracias por acompañarme a buscar algunas de las respuestas.

PRÓLOGO

Una metaestrategia para el humanismo

Conocí a Gisela Rubach hace unos cuantos años, en uno de esos encuentros de comunicación política donde se expone mucho y se enseña poco. Al contrario de la mayoría de los consultores que exhiben sus éxitos pero ocultan con celo el proceso, la presentación de Gisela era generosa en herramientas y reflexiones sobre errores y aciertos.

Desde ese primer momento entendí por qué sus colaboradores y estudiantes la llaman "maestra" con una admiración que excede el apelativo que es habitual en México para llamar a los profesores. Con ellos, así la saludo desde entonces en redes sociales y en la vida cada vez que se cruzan nuestros caminos en alguna ciudad del mundo gracias al regalo de su amistad.

Esta obra es un gesto más de generosidad de una mujer que acumula más campañas políticas que muchos hombres. Su larga y exitosa trayectoria profesional confirma que la valía de una persona no ha preguntado el género. Incluso en un ámbito como las campañas políticas, marcadamente masculino y en tiempos en que la vida pública no cuidaba la distribución de sillas en las mesas redondas.

Muchas veces habíamos conversado de que esa experiencia merecía un libro, por eso me alegró mucho que, en un café en la

primavera de Madrid, me haya concedido el privilegio de leer el borrador de este libro. En seguida me di cuenta de que tenía todo el potencial de convertirse en uno de esos libros que circulan con recomendación calurosa. Por eso la invité a sumarse a la biblioteca abierta que venimos desarrollando desde Infociudadana, con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer. El segundo privilegio fue que aceptara y me permitiera colaborar con los detalles de edición, que disfruté más que con un libro propio.

Los mejores estrategas son los que pueden hacer sencillo lo complejo. Y haciendo honor a su tema central, este texto combina lecturas de lo más diversas de una manera accesible. La experiencia en el territorio le permitió a su autora comprender que la estrategia clásica, fundamentada en el control centralizado y la previsión racional de figuras como Sun Tzu, Maquiavelo o Clausewitz, necesitaba ser repensada. El mundo ya no es tan previsible.

Esos clásicos también han dejado en la comunicación política y de mercado el marco conceptual de la guerra, que persiste en metáforas bélicas que necesitan ser abandonadas. La política contemporánea está llena de ejemplos de personas que toman literalmente figuras retóricas como batalla, victoria o derrota, y tratan a los adversarios como enemigos a eliminar. Demasiados ejemplos en la historia reciente confirman que entender la compulsa política como una guerra no ha sido una buena idea.

Estos tiempos volátiles, imprevistos, líquidos, como anticipaba el concepto de Zygmunt Bauman, no caben en la planificación controlada. Eso funcionaría en tiempos en que el mundo cabía en un mapa dibujado a mano por exquisitos artistas. En el mundo del Google Maps, donde la trayectoria se actualiza en tiempo real con millones de

contribuciones anónimas en movimiento, la estrategia pide ser diseñada dinámicamente.

Resulta refrescante esta guía para pensar la metaestrategia como una evolución líquida frente a la estructura rígida de la estrategia clásica. Como muestran los hallazgos de las neurociencias, los conceptos más punteros son los que recuperan la sabiduría del humanismo universal. Entre ellos están los cinco elementos que propone la autora para trazar el escenario estratégico del poder. En ese mapa reinventado, la tierra representa el territorio donde se juega el plan estratégico y el contacto directo con la comunidad que lo habita. El fuego simboliza la pasión transformadora y las emociones que atraviesan el escenario político y el aire es la comunicación, elemento que tan bien representaban los medios audiovisuales.

La novedad es asociar la comunicación en red con el agua, por la liquidez propia del flujo de información digital. Y agregar como quinto elemento el éter como la visión espiritual y transhumanista que debe tener cualquier plan que busque una trascendencia universal. En tiempos de interconectividad global y movimientos sociales líquidos, se necesita una estrategia que supere la táctica del enemigo, que tanto estrago está haciendo en los vínculos sociales.

La metaestrategia propone trascender los marcos tradicionales con una arquitectura para superar la vieja pirámide del poder, vertical y jerárquica, para aprender a navegar en una red dinámica de conexiones cambiantes. En este ecosistema, la IA no es un reemplazo del juicio humano, sino un copiloto que amplifica nuestra capacidad de respuesta. De la misma manera, lo digital no puede ser considerado un obstáculo, sino un espacio que extiende la llegada a muchas personas y reinventa los vínculos de una manera a la que los antiguos tableros no daban cabida.

Agradezco que Gisela Rubach haya abierto el cofre de sus experiencias y que nos invite a cambiar la metáfora bélica de atalaya por la de faro que orienta la navegación de los flujos contemporáneos. Agradezco, sobre todo, el entusiasmo con que supera las miradas de los pesimistas de estos tiempos al recordarnos que está en nosotros humanizar el algoritmo y ponerlo al servicio de una comunicación social y política. Ahí está, donde estuvo siempre, el poder del relato compartido.

Adriana Amado

PRESENTACIÓN
El poder ya cambió

Algo está cambiando en la política. Probablemente ya lo has sentido.

Lo vemos todos los días, aunque a veces no sepamos cómo explicarlo. Una noticia falsa puede recorrer el mundo en minutos. Un video grabado con un celular puede destruir una reputación. Un meme puede influir más que un discurso completo. Y una emoción colectiva puede cambiar el rumbo de una elección.

Mientras tanto, seguimos usando muchas de las viejas reglas para intentar entender un mundo que ya cambió. La política ya no ocurre solamente en plazas, oficinas de gobierno o debates de televisión. También sucede en redes sociales, grupos de WhatsApp, algoritmos, plataformas digitales y conversaciones que nunca se detienen.

Hoy competimos por algo más difícil que el voto: la atención. Detrás de esa atención están las emociones, los relatos, la percepción y la manera en que cada persona interpreta la realidad. Por eso, ya no basta con tener razón. Tampoco basta con tener experiencia, estructura o buenos candidatos.

Algo más profundo está ocurriendo.

La tecnología comenzó a cambiar la forma en que nos informamos, nos comunicamos y tomamos decisiones. La inteligencia artificial, los

datos y las nuevas plataformas digitales no solo transformaron la comunicación: comenzaron a transformar el poder.

Este libro nace justamente de esa inquietud acerca de cómo los seres humanos estamos enfrentando un cambio de época. Llevo años observando campañas, gobiernos, liderazgos y ciudadanos enfrentando un entorno cada vez más acelerado, emocional y complejo.

La metaestrategia surge como una manera distinta de mirar este nuevo escenario. No para reemplazar la estrategia tradicional, sino para ayudar a entender cómo se conectan hoy la tecnología, las emociones, la narrativa y el comportamiento humano.

Porque el verdadero cambio no está solamente en las herramientas. Está en las personas. En cómo sentimos. En cómo reaccionamos. En cómo creemos y en cómo funcionan los marcos mentales.

Y quizá el mayor desafío de nuestro tiempo sea justamente ese: aprender a comprender el nuevo poder sin perder nuestra parte más humana en esa disputa por el significado. Ese es el recorrido que comienza en estas páginas.

INTRODUCCIÓN

> Desde las cavernas hasta las pantallas,
> el poder siempre ha necesitado narrativa.
>
> GISELA RUBACH LUETERS

Del relato en la cueva a la narración algorítmica

Las historias comunican mientras configuran la realidad. Desde que los primeros grupos humanos se reunieron en torno al fuego, entendieron que relatar era una forma de organizar su microcosmovisión tribal. Hoy, las pinturas en las cuevas de Lascaux o Altamira son un problema tratado por la estética y la historia del arte por su belleza representativa. Sin embargo, deben retomarse como un asunto más antropológico y de la ciencia política porque claramente transmitían dirección, memoria y estructura: en síntesis, estrategia narrativa.

Allí nació el relato como arquitectura simbólica de supervivencia y cohesión ante un proceso humano doloroso de transformación en el cual se fue dejando el nomadismo para adoptar el sedentarismo, que necesitó una tecnología mental diferente para lograr lo que hoy llamamos civilización: estrategia del relato.

Durante siglos, esta herramienta se amplió, codificó y complicó para convertirse en mitos, epopeyas, liturgias, manifiestos, leyes y constituciones.

Cada sociedad creó su protoversión del "viaje del héroe". Lo vi plasmado en las construcciones de Joseph Campbell, y lo he aplicado desde la lógica adaptada por Vogler (2002) en entornos políticos complejos.

Las figuras de poder encarnaron esa dramaturgia. No importaba si eran profetas, magos, emperadores o insurgentes; lo relevante era su función eficaz como narradores del destino colectivo. Desde Moisés hasta Bolívar, el relato ordenó tanto la acción política como el sentido de pertenencia.

Hoy vivimos una transición definitiva. Dejamos de encender fuegos y jugar con las sombras proyectadas en una rocosa e irregular pared durante una gélida tormenta y pintarla con pigmentos en los dedos para encender computadoras y dispositivos móviles, para navegar algoritmos y jugar esas misteriosas superficies planas y sombrías donde pintamos con nuestros dedos sobre esas mágicas luces emanadas.

Las narrativas dejaron de surgir en un centro ritual colectivo, ahora brotan de un colectivo ritual que nos interconecta. Emergen desde sistemas automatizados que distribuyen sentidos de forma fragmentada, emocional y selectiva. Las redes no solo comunican. Intervienen. Deciden qué historia ve quién, en qué momento, con qué intensidad emocional. La estrategia narrativa ya no se diseña para una ciudadanía reunida en la plaza pública. Se ejecuta para audiencias que ni siquiera comparten contexto.

La hipersegmentación, al multiplicar impactos, también dispersa sentidos. Mientras más fina es la segmentación, más débil se vuelve el hilo común. La política deja de ser relato integrador y se transforma en sumatoria de microcuentos efímeros. La emoción puntual desplaza el propósito colectivo. Esa es la disyuntiva que abordo desde la metaestrategia.

Byung-Chul Han (2014), en *La sociedad de la transparencia*, advirtió sobre la disolución de la narración en una sociedad de la positividad donde reina el ruido de la transparencia y se diluye el tiempo para la contemplación. Yuval Harari (2018), desde las páginas de *21 lecciones para el siglo XXI*, identificó en las ficciones compartidas la piedra angular de la cooperación humana, aunque alertó que los algoritmos podrían reemplazar el mito como motor de cohesión. Pedro Baños, desde su lectura del simulacro y del control simbólico, desmenuzó el papel de la narrativa como herramienta de dominio en sociedades saturadas de imagen.

Alessandro Baricco (2019), por su parte, con la sensibilidad de un narrador lúcido, propuso en *The Game* que hemos pasado del logos al flujo, y que la nueva epifanía digital ya no ocurre en la profundidad, sino en la superficie del contacto.

Por eso sostengo que el consultor político debe operar como arquitecto de sistemas narrativos. Construimos tramas y esculpimos identidades al dominar herramientas digitales e integrar análisis semiótico, ingeniería discursiva y sensibilidad antropológica en una misma plataforma de sentido. Cada dato importa, cada símbolo habla, cada emoción activa. La coherencia es el nuevo poder.

En este nuevo ecosistema, se requiere ética por encima de la eficacia. Una ética narrativa que recupere la vocación fundadora de la política: ordenar la vida en común. Si los algoritmos nos permiten escuchar más voces, debemos usarlos para incluirlas. Si la inteligencia artificial anticipa escenarios, debemos utilizarla para prevenir rupturas. La metaestrategia que propongo nace desde ahí, en la organización con conciencia del impacto político performativo sin manipular el relato.

Por ello, no creo que el relato algorítmico sea el fin de la política. Lo entiendo como su nueva morada. He vuelto a la cueva, aunque con otros códigos, otras herramientas y otra audiencia.

La pregunta, sin embargo, no ha cambiado: ¿quiénes somos, hacia dónde vamos, qué sentido tiene lo que estamos viviendo? La respuesta no vendrá del algoritmo. Surgirá de quienes sean capaces de narrar ese trayecto con inteligencia, sensibilidad y compromiso humano.

La caída de la estrategia clásica

La estrategia clásica, concebida históricamente como un conjunto de principios sistemáticos destinados a dirigir y vencer en conflictos bélicos –en un principio–, dominar procesos políticos o, a partir de la Revolución Industrial, consolidar posiciones empresariales, ha experimentado un prolongado prestigio en la historia del pensamiento humano desde las doctrinas ancestrales de Sun Tzu (s. f./2003), que datan del siglo V a. C., las cuales plantean que "la mejor victoria es vencer sin combatir", pasando por las formulaciones pragmáticas y maquiavélicas del renacimiento italiano, hasta las refinadas reflexiones militares prusianas de Carl von Clausewitz en el siglo XIX, leídas hoy a la luz de *The New Makers of Modern Strategy*, obra coordinada por Hal Brands (2023), momento en que el núcleo de esta disciplina ha estado marcado por el control centralizado, el poder vertical y la previsión estratégica para gestionar recursos.

Estos referentes clásicos permearon profundamente en las estructuras militares o políticas –electorales y gubernamentales–, así como en ámbitos tan diversos como la comunicación, la gestión organizacional, la administración tanto pública como privada y, sobre todo, en el

marketing, disciplina con la cual hasta se comparten conceptos, como bien lo señala Álex Grijelmo (2007) en su ameno libro *La seducción de las palabras*.

En efecto, Nicolás Maquiavelo (1513/2023) enfatizó la necesidad de dominar la percepción pública para mantener el poder político, aconsejando a los líderes ser prácticos antes que idealistas. Por su parte, dieciocho siglos antes, Aristóteles ya había vinculado tempranamente la estrategia con la organización social en *Política*, al afirmar que la polis es el espacio autosuficiente donde se realiza plenamente la vida cívica.

Hoy la pertinencia de esta concepción tradicional está bajo un cuestionamiento profundo debido a la velocidad, fluidez y complejidad del entorno actual: la hiperconectividad digital, la irrupción de algoritmos inteligentes y la emergencia de una política emocionalmente cargada y altamente polarizada desafían los pilares en que se sustentaban los modelos clásicos. El historiador Lawrence Freedman (2013), en *Estrategia. Una historia*, recuerda que toda estrategia presupone un análisis racional y un cálculo a largo plazo, factores que son insuficientes frente a fenómenos como la viralización de *fake news* o el surgimiento de movimientos sociales líquidos y efímeros, en alusión a Bauman (2007).

En este contexto, subrayo que la estrategia tradicional enfrenta serias limitaciones, particularmente cuando se confronta con generaciones nuevas, hiperconectadas y comprometidas con causas y valores distintos a los de sus predecesores. Por ello considero indispensable reconsiderar los paradigmas estratégicos para adecuarlos a una realidad donde la interacción digital, el activismo *online* y la inteligencia artificial configuran nuevas reglas del juego político, social y económico.

Es imperativo entonces revisar y, eventualmente, superar estos marcos clásicos mediante la adopción de lo que he llamado una metaestrategia: un nuevo enfoque integral capaz de responder a una realidad política y social cada vez más compleja, cambiante y digitalizada. Este planteamiento invita a explorar cómo se estructura el poder actualmente, cómo debería entenderse y gestionarse la influencia desde narrativas más emocionales, flexibles y acordes con los nuevos espacios de poder que se alejan progresivamente de estructuras tradicionales y verticales.

Así, la caída de la estrategia clásica no representa simplemente el fin de un paradigma, sino que es el necesario punto de partida hacia nuevas formas de pensamiento estratégico, más aptas para enfrentar los desafíos del presente y anticiparse a los escenarios del futuro inmediato.

Partamos de la base de que la historia de la estrategia clásica es también la de la humanidad en busca de orden, poder y permanencia. Desde las primeras ciudades-Estado en Mesopotamia hasta los últimos imperios coloniales del siglo XX, el pensamiento estratégico acompañó a líderes, ejércitos y gobernantes que aspiraban a la victoria mediante la dominación total de los espacios, los recursos y las voluntades. La estrategia fue la síntesis de experiencia bélica, reflexión filosófica y cálculo político, moldeada por contextos de conflicto donde sobrevivir requería anticiparse a los hechos, organizar a los ejércitos y decidir en función de escenarios posibles, más que seguros. Podemos decir que el análisis prospectivo tiene milenios de antigüedad.

En la Grecia clásica, la noción de estrategia tomó forma con los *estrategos*, comandantes militares cuya autoridad se extendía más allá del campo de batalla, hacia la esfera política. Es el pensamiento

de Tucídides sobre la guerra del Peloponeso lo que constituye un antecedente fundamental por su análisis desapasionado del poder, del miedo como motor de la acción y de las consecuencias imprevisibles del conflicto, como lo reconstruye Freedman (2013) al recorrer la larga historia de la estrategia.

Más tarde, Roma convirtió la estrategia en una ciencia pragmática, basada en la logística, el control territorial y la integración cultural. La Pax Romana trasciende una política de seguridad: se trataba de una arquitectura estratégica transversal pensada para sostener un imperio sin cesar de expandirse y terminó quebrándose por la amplitud geográfica y el descuido gubernamental, potenciado por un nuevo paradigma religioso: el cristianismo.

Durante la Edad Media, el pensamiento estratégico se mantuvo fragmentado, condicionado por dos factores: la feudalidad y la irrupción de elementos religiosos en la conducción de la guerra. El Renacimiento trajo consigo una recuperación del pensamiento clásico y, con él, una nueva formulación del poder. Maquiavelo replanteó la política como un juego de fuerza, percepción y cálculo. El Príncipe conquistaba mediante la oportunidad y la astucia; la gloria y la virtud ya eran mera vanidad.

En el siglo XVIII, con la profesionalización de los ejércitos y la consolidación de los Estados-nación en Europa, surgieron pensadores que sistematizaron la estrategia militar. Clausewitz, en *De la guerra*, definió la guerra como la continuación de la política por otros medios, subrayando el carácter incierto, emocional y social del conflicto armado. Antoine-Henri Jomini, más mecanicista, propuso principios generales para el triunfo en batalla que serían enseñados en academias militares durante más de un siglo.

El apogeo de la estrategia clásica tuvo lugar entre los siglos XIX y XX, cuando los imperios europeos y, más tarde, EE. UU., utilizaron modelos estratégicos centralizados para expandirse, dominar mercados y regular el orden internacional. En este periodo, la estrategia dejó de ser exclusivamente militar o gubernamental. Se aplicó a la economía, a la diplomacia, incluso a la cultura. El concepto mismo de "gran estrategia" nació como una articulación holística de todos los instrumentos del poder nacional.

Ya en el siglo XX, tras las guerras mundiales, la Guerra Fría llevó esta tradición a su máximo desarrollo, con la doctrina de disuasión nuclear y los complejos esquemas de guerra indirecta, sin dejar de depender de principios establecidos desde la antigüedad.

Este esplendor llevaba en sí mismo el germen de su desgaste. El mundo para el cual fue pensada la estrategia clásica comenzó a desdibujarse en la medida en que emergieron tecnologías, actores y dinámicas imposibles de encajar en ese marco racionalista. Esa transición marcaría el inicio de su descomposición como paradigma rector del poder, y la bomba atómica, como factor decisivo para la rendición de Japón en 1945, se convierte en el ícono de la necesidad de pensar en una nueva forma de interacción entre los humanos.

El pensamiento estratégico clásico se fundamenta en una matriz de orden y previsión donde la acción es producto de la deliberación sin cabida a la improvisación. Su estructura responde a un principio rector, el de dominar el entorno para condicionar el resultado. Este paradigma despliega sus elementos con claridad en cuatro dimensiones: previsión, verticalidad, control de recursos y desgaste del contrario.

La previsión consiste en anticipar los movimientos del adversario a partir del estudio riguroso del terreno, de las capacidades propias y ajenas, de los factores contextuales. Sun Tzu (2003) la definió como la

esencia de la victoria, en tanto permite decidir sin necesidad de combatir. Clausewitz (1832/2023), desde otra perspectiva, la entendió como el intento racional de introducir lógica en el caos inherente al conflicto.

Al verticalizar el poder estratégico, refleja un modelo jerárquico en el que las decisiones emanan desde una cúpula informada, dotada de autoridad legítima y monopolio del conocimiento táctico. En este sistema, la estrategia es una prerrogativa exclusiva del liderazgo jamás apropiada por el colectivo. Maquiavelo advierte que el éxito del príncipe depende de su capacidad para mantener el control, incluso bajo apariencias de concesión.

El control de los recursos constituye un principio operativo, pues quien administra la logística domina el conflicto. La estrategia clásica se apoya en la premisa de que la guerra, como extensión de la política, necesita financiamiento, provisión y capacidad de reposición. En este esquema, los recursos son medios y también símbolos de poder estructurado, como lo demostró Roma en su organización militar y administrativa.

El desgaste propio de la guerra convencional, entendida como enfrentamiento entre ejércitos regulares, fue durante siglos el escenario natural para la aplicación de estos principios. Este tipo de conflicto se caracteriza por la simetría, la concentración de fuerza y el objetivo claro: doblegar al enemigo en un espacio definido. Jomini codificó estas ideas en una serie de máximas que intentaban estandarizar el arte de la guerra, desde la elección del terreno hasta la administración de los tiempos.

Estos elementos configuran una racionalidad estratégica que presupone un mundo ordenado, con actores estables y lógicas previsibles. El enemigo, aunque peligroso, se ajusta a patrones conocidos. El territorio, aunque desafiante, puede ser cartografiado. El poder, aunque disputado, se ejerce desde estructuras reconocibles.

Esta visión funcional permitió construir imperios, dirigir naciones y ganar guerras durante siglos. También dio forma a escuelas de pensamiento, doctrinas militares y planes de gobierno que aún hoy son estudiados por su capacidad para modelar el conflicto desde una lógica de dominio organizado.

En el presente, este mismo conjunto de supuestos comenzaría a mostrar fisuras al contacto con una realidad que se volvió menos lineal, más ambigua y profundamente interconectada.

La dislocación contemporánea del pensamiento estratégico clásico no ocurrió como un evento repentino, fue el resultado de una lenta erosión causada por transformaciones tecnológicas, sociales y cognitivas que alteraron de raíz las condiciones de posibilidad del poder. A medida que el entorno se volvió digital, algorítmico y líquido, los principios fundacionales del pensamiento estratégico comenzaron a perder tracción.

En este nuevo escenario, la velocidad dejó de ser una variable operacional para convertirse en un factor ontológico. La toma de decisiones dejó de estructurarse en etapas para hacerlo en flujos. El control del tiempo, antes prerrogativa de los estrategas, se distribuyó entre plataformas que procesan información en tiempo real. Identifiqué esta mutación como uno de los síntomas más elocuentes del agotamiento del modelo clásico, en tanto impide sostener el principio de previsión.

La sobreinformación, lejos de representar una ventaja, introdujo una paradoja. A más datos, menos claridad. La saturación cognitiva impide jerarquizar lo relevante, deteriora la capacidad de interpretación y favorece reacciones emocionales sobre decisiones racionales. Freedman (2013) advirtió que en un entorno así, el concepto mismo de estrategia se diluye, pues pierde su cualidad deliberativa.

El paisaje político contemporáneo tampoco se rige por coordenadas clásicas. La emocionalización del discurso, catalizada por redes sociales y algoritmos de recomendación, desplazó el debate racional hacia la gestión de percepciones. En este contexto, la narrativa sustituye al argumento, el símbolo desplaza a la evidencia y la viralidad se convierte en criterio de verdad. El poder perdió su forma vertical, se genera desde la interacción, desde la atención sostenida, desde la evocación emocional, un tanto más horizontal.

Ahora, la inteligencia artificial puede incidir en procesos de opinión pública, simular consensos, amplificar sesgos y estructurar la conversación política con una precisión imposible de prever desde el pensamiento estratégico clásico; el algoritmo reemplaza al estratega en la tarea de mapear el conflicto. En el volumen *Public Relations and Strategic Communication in 2050*, editado por Karen Freberg y Alexander V. Laskin (2024), se argumenta que la comunicación estratégica actual dejó atrás planes lineales y estructuras fijas.

La dislocación también se refleja en la disolución del enemigo como figura reconocible. Ya no hay frentes definidos ni contendientes unívocos. La amenaza puede ser un meme, un cuento, una anécdota, un rumor, una aplicación o todos a la vez. En este ecosistema fluido, el modelo clásico de guerra simétrica se convierte en una reliquia metodológica incapaz de responder con eficacia.

Así, la estrategia, como marco de control racional, se encuentra desplazada por una lógica más ambigua, demasiado emocional y casi totalmente automatizada. No quiere decir que haya perdido valor; es que ha sido superada por dinámicas que no se dejan contener por sus coordenadas habituales.

Por tanto, la estrategia clásica, durante siglos bastión de poder y previsión, ya muestra grietas profundas que no pueden ser atribuidas

a un conjunto de errores tácticos, sino a un agotamiento estructural. Las críticas no surgen de revisionismos teóricos; son evidencias empíricas acumuladas en campos donde la estrategia tradicional debería haber funcionado con solvencia de acuerdo al manual.

Freedman (2013) también coincide con que el concepto de estrategia se ha vuelto tan maleable que ha perdido rigor. Se emplea como sinónimo de planificación, deseo o narrativa, sin una metodología clara que sustente su uso. Esta banalización ha erosionado su valor analítico. Dejó de ser un arte, lejos quedó la disciplina con identidad propia para convertirse en una etiqueta usada indiscriminadamente en *marketing*, en política electoral, e incluso en desarrollo personal. En este proceso, se desdibujaron sus límites y se trivializó su impacto gracias a gurúes y genios que ataban un conjunto de ocurrencias bajo la denominación estrategia y devaluaron la idea por completo.

Los conflictos recientes confirman esta pérdida de eficacia. En Vietnam, Irak y Afganistán, potencias militares dotadas de tecnología superior y doctrinas estratégicas sofisticadas no lograron consolidar victorias sostenibles. Las guerras asimétricas revelaron que la superioridad material no garantiza el control político ni cultural del territorio.

La insurgencia, alimentada por redes locales, relatos identitarios y tácticas descentralizadas, desactivó el esquema clásico de enfrentamiento directo, objetivo definido y enemigo identificable, como advierte Brands (2023) al revisar la estrategia moderna desde la antigüedad hasta la era digital. Incluso los golpes de alta tecnología, por sofisticados que parezcan, no garantizan cierres políticos, aunque multiplican daños y rara vez cierran significados.

Los sistemas democráticos también han evidenciado una desconexión estratégica al enfrentar fenómenos como las noticias falsas, las

campañas de desinformación o la manipulación algorítmica de contenidos microsegmentados. Estos elementos no pueden ser contrarrestados con instrumentos tradicionales porque operan en el plano perceptivo y emocional, no en el racional ni en el estructural.

Las elecciones dejaron de ganarse con plataformas coherentes y partidos organizados. Hoy el triunfo electoral se programa con relatos virales, líderes carismáticos y emociones microdirigidas a públicos tribalizados.

Por lo anterior, destaco que la política contemporánea demanda respuestas rápidas, móviles y sensoriales. La estrategia, diseñada para construir poder de forma gradual y sostenida, resulta ineficiente cuando el pulso social cambia cada semana y la agenda pública se reconfigura en tiempo real. La imposibilidad de mantener narrativas consistentes y el deterioro de las instituciones tradicionales de mediación impiden ya el despliegue de estrategias clásicas y monolíticas. El entorno exige agilidad, más que previsión, intuición por encima de planificación; en resumen, programación.

La obsolescencia no significa desaparición. La estrategia continúa siendo útil, aunque en un plano limitado. No puede responder, por sí sola, a las mutaciones de la subjetividad política, al impacto de la tecnología disruptiva ni a la complejidad líquida de las nuevas formas de conflicto. Requiere ser superada mediante un marco que contemple variables emocionales, tecnológicas y simbólicas. Un marco que, además de reemplazar, transcienda.

Esta transformación ha permitido el surgimiento de actores, herramientas y lógicas que alteran la naturaleza misma del conflicto. El poder, antes centralizado, se dispersa en redes; el enfrentamiento, antes físico, se traslada al terreno simbólico; la fuerza, antes tangible, se manifiesta en datos, emociones y narrativas.

Las guerras del siglo XXI ya no se libran únicamente con armas ni tropas, se combaten en la arena digital mediante imágenes, *hashtags*, emociones amplificadas y verdades fragmentadas, como lo podemos ver actualmente en el conflicto entre Ucrania y Rusia o la situación tan compleja en la Franja de Gaza. La narrativa se convierte en dispositivo estratégico de primer orden. Como siempre lo he sostenido, quien controla el relato controla la percepción, y quien domina la percepción condiciona la realidad. Identifico este giro como el tránsito de una estrategia del dominio a una metaestrategia de la influencia.

Las plataformas digitales, los colectivos descentralizados, las culturas emergentes e incluso los *tera influencers*, adquieren capacidad similar y hasta superior de acción política, como apostaron los demócratas en 2024 al lanzar a la cantante Taylor Swift contra Donald Trump, como si de una lucha de *kaijus* se tratara; a la postre supimos quién pudo más.

Los memes originalmente fueron piezas de entretenimiento, vectores ideológicos que sintetizaban complejidades en segundos a través de la comicidad. De aquí es que surge la nueva figura imprescindible para cualquier metaestrategia: el memeasta, del cual hablaremos profundamente en este libro.

El *marketing* también ha incorporado esta lógica. La conexión emocional con el consumidor es más estratégica que la calidad técnica del bien ofrecido, y la misma lógica se aplica al poder: tener razón o gobernar bien son necesarios, conmover, representar y simbolizar es ineludible.

En este contexto, los consultores políticos debemos operar como cartógrafos de sensibilidades, anticipar estados de ánimo más allá de los escenarios y empezar a entender la arquitectura cognitiva del poder. Debra Zahay, Lauren Labrecque, Brent Reavey y Mary Lou Roberts

(2024), desde sus trabajos sobre estrategia digital y datos, advierten que la estrategia digital efectiva se construye desde una arquitectura capaz de comprender comportamientos y modular estímulos. El conflicto se redefine como interacción; la estrategia, como experiencia.

Por eso sontengo que solo una metaestrategia, capaz de integrar en tiempo real el análisis, emoción, narrativa y datos, puede dar respuesta a estos nuevos desafíos. Su necesidad surge por imperativo contextual, deja de ser innovación caprichosa, como alguna vez me señaló un consultor en 2018, cuando hablé por primera vez de esta idea.

Propongo una ruptura deliberada con los marcos tradicionales mediante un concepto que no pretende sustituir la estrategia, sino que aspira a expandir, reconfigurar y permear al entorno digital, emocional y simbólico. La metaestrategia es un sistema de pensamiento adaptativo que conjuga sensibilidad, análisis, diseño narrativo y uso inteligente de la tecnología.

Freberg y Laskin (2024) identifican en la comunicación estratégica del futuro una combinación de elementos donde lo emocional tiene el mismo peso que lo racional, incluso mayor. Esta proporción redefine la toma de decisiones, que ahora se sostiene tanto en algoritmos como en intuiciones. El profesional metaestratégico debe dominar el código estadístico y el lenguaje simbólico para interpretar tanto mapas de calor como líneas discursivas.

Steven Kotler y compañía refieren que en *marketing* ya no basta con proponer valor; es necesario construir experiencias y, ahora, ir más allá, entendiendo los marcos mentales. La metaestrategia se alinea con esa lógica: menos respuestas fijas, más rutas múltiples. Una arquitectura flexible que abre los sistemas cerrados. Incluye intuición sin descartar análisis e integra emoción sin desechar lógica.

La gestión de datos es esencial, aunque la interpretación depende del diseño del mensaje y su resonancia con el contexto. Por ello, la metaestrategia trabaja en escenarios en medio de la incertidumbre que implica construir significados de manera acelerada, sin imponer verdades absolutas ni recetas infalibles.

En consecuencia, la metaestrategia se presenta como una evolución que asume la complejidad del presente sin reemplazar la valiosa estrategia clásica, pues, además de contenerla, la trasciende. Es una estrategia de estrategias, un marco flexible donde caben el algoritmo y la metáfora, el dato y la intuición, la previsión y la improvisación.

Reitero: frente a un entorno donde el conflicto se reinventa y el poder se dispersa, la estrategia clásica ya no puede sostener la promesa de eficacia que la definió durante siglos. En la política electoral, ámbito en el cual he desplegado mi carrera profesional, considero que subir los escalones necesarios hacia la metaestrategia se vuelve imprescindible.

Desde mi experiencia, confirmo que ya no basta con segmentar audiencias ni elaborar mensajes dirigidos prefabricadamente. Se necesita operar desde un modelo que contemple tanto la analítica profunda como la emoción auténtica. En campañas electorales contemporáneas, la capacidad de conectar emocionalmente con ciudadanos es tan decisiva como el dominio preciso de datos demográficos o tendencias de voto. Redefine la relación con los votantes, quienes dejan de ser públicos pasivos y se transforman en actores estratégicos con voz propia en el discurso político.

En la práctica electoral contemporánea, la flexibilidad es una condición para la eficacia. La capacidad de adaptación ante contextos cambiantes y de anticipación ante escenarios inesperados caracteriza

a quienes logran conectar con sociedades cada vez más demandantes y menos tolerantes con las viejas prácticas políticas.

Por tanto, la propuesta de la metaestrategia establece un llamado a redefinir la forma en que concebimos lo estratégico. Es una invitación abierta para transformar prácticas, para asumir la incertidumbre, para gestionar la complejidad. Es una exhortación a que consultores políticos, estrategas de campaña y candidatos acepten que la única manera de seguir siendo relevantes en un mundo en constante transformación es pensar de forma diferente.

La metaestrategia, entonces, una alternativa viable para la estrategia tradicional, es el camino necesario para garantizar una política electoral ultracompetitiva, transmoderna e hiperconectada con la realidad de ciudadanos en un entorno digital, algorítmico y emocional. A continuación te explicaré por qué.

Mi propósito al desarrollar esta obra consiste en explorar la necesidad urgente de una metaestrategia como herramienta de pensamiento y acción capaz de anticipar y ordenar, con coherencia narrativa y simbólica, las múltiples capas de un entorno político en constante mutación. Examiné sus antecedentes filosóficos y teóricos, desde la estrategia clásica hasta las ciencias de la complejidad, para proponer una definición operativa que funcione en campañas, gobiernos, redes y crisis.

Planteo una tesis clara: la metaestrategia surge como respuesta obligada frente a la saturación, la fragmentación y la volatilidad que erosionan la eficacia de las estrategias convencionales, donde debemos entender que la política del siglo XXI ya no disputa únicamente los votos. Disputamos marcos mentales. Esta propuesta pretende reordenarlas desde un nivel superior de diseño y sentido. Así, invito a

leer este texto como una provocación estructurada, dirigida a quienes todavía creen en el poder transformador de la política bien pensada.

Sin teorizar lo que he vivido en campañas, basta con repasar los últimos ciclos electorales para advertir una constante: las estrategias clásicas ya no bastan. He visto estructuras disciplinadas desmoronarse frente a una emoción bien posicionada en redes. También he acompañado a equipos obsesionados con el control táctico que no comprendieron que el verdadero campo de batalla se libraba en la percepción, no en el territorio. Esa experiencia me llevó a una conclusión irreversible: el problema no está en la ejecución, sino en el diseño de fondo.

Durante años confié en la arquitectura de la estrategia tradicional. Funcionó mientras el entorno conservaba cierta estabilidad. Sin embargo, lo político dejó de ser un terreno donde una acción bien planificada garantizaba un resultado previsible. Hoy navegamos en un océano saturado, fragmentado, emocionalmente volátil.

Aristóteles, al construir su sistema de pensamiento, ya intuía que para comprender algo debía pensarse desde un nivel superior. Usó el prefijo *meta* para designar aquello que trasciende sin negar, que organiza sin imponer, que se posiciona después aunque actúe desde el principio. Así nació la *metafísica*, como la estructura que permite comprender el resto. Ese mismo gesto filosófico inspira mi propuesta: pensar lo estratégico desde una capa organizadora más elevada.

Jean Guillot (1998), quien acuñó el término metaestrategia, partía de una preocupación similar. Identificó que los modelos estratégicos tradicionales habían dejado de funcionar frente a la complejidad creciente de los sistemas sociales. En su formulación, propuso la metaestrategia como una forma de reflexión crítica sobre el uso mismo de la estrategia para cuestionar sus supuestos, reorganizar sus métodos y

adaptarla a un mundo interdependiente, acelerado y caótico. Su enfoque, anclado en la teoría de sistemas y en la prospectiva, planteó que solo desde un nivel metacognitivo era posible articular respuestas eficaces ante escenarios no lineales.

Desde esa base conceptual construyo mi propuesta: la metaestrategia, el sistema desde el cual todas las estrategias específicas cobren sentido, estén coordinadas y respondan a una narrativa mayor.

Siempre he desconfiado de las fórmulas que prometen control total. En política, como en la vida, lo imprevisible pesa más que lo predecible. Por eso entiendo la metaestrategia como un sistema de diseño, una arquitectura simbólica que permite organizar múltiples estrategias bajo una misma visión sin ahogar su flexibilidad.

Durante años trabajé con la distinción entre táctica y estrategia. La táctica resuelve lo inmediato. La estrategia ordena las acciones hacia un fin. Esa diferencia sigue siendo útil pero insuficiente. En el entorno actual, fragmentado y emocional, hace falta un nivel superior que articule todas esas piezas en movimiento. Ese nivel es el que denomino metaestrategia.

Esta lógica se apoya en una estructura compuesta por visión, símbolos, principios y una arquitectura emocional capaz de adaptarse sin perder identidad. Cada componente estratégico –cada táctica, cada mensaje, cada decisión– se organiza dentro de una matriz que da sentido al conjunto.

He vivido elecciones donde todo estaba técnicamente correcto: el mensaje era claro, la estructura territorial respondía, el candidato cumplía su rol, había presupuesto. Aun así, algo fallaba. Faltaba la unidad cohesionadora, ese nivel superior donde cada táctica se integrara dentro de una narrativa común. No faltaba estrategia, la metaestrategia

estaba ausente. Por supuesto, en la mayoría de esos casos, el resultado era un triunfo muy sufrido y, más de una vez, una derrota.

Cuando miro hacia atrás, reconozco campañas que funcionaron porque supieron diseñar ese metanivel sin nombrarlo. En algunos casos, la coherencia simbólica del proyecto superó cualquier carencia presupuestaria o táctica. La claridad del propósito logró articular esfuerzos dispersos con una coreografía difícil de explicar. Podemos decir que se trató de suerte, el *Zeitgeist*, la mano de Dios o el destino. Entendí que era la metaestrategia operando sin nombre propio.

He aplicado esta lógica en escenarios de alta polarización, donde el ruido informativo era tan intenso que cualquier mensaje lineal se diluía. La solución no surgió desde un cambio de canal en la estructura o de chip en el equipo de campaña. Surgió desde una reorganización completa del sentido político del proyecto.

En gobiernos también he visto el impacto. Una buena metaestrategia gana elecciones, sostiene legitimidad y anticipa crisis resolviéndolas, incluso antes de que sucedan, al dar coherencia programática y protocolaria a decisiones difíciles.

¡Advierto que no ofrezco una teoría! Presento una práctica sistematizada derivada de lo que la experiencia me enseñó en las trincheras de la consultoría electoral. Hoy la comparto como un modelo replicable, herramienta, método y marco. Su valor radica en su capacidad de integrar, sostener y proyectar.

Los recorridos por los laberintos del poder –territorios de incertidumbre donde la estrategia tradicional fue insuficiente– fueron descubiertos en el campo de batalla. Más tarde reforcé ese conocimiento en libros que fui descubriendo y que comparto aquí. Lo constaté durante recorridos, mítines, entrevistas banqueteras, participaciones en

medios y cierres de campaña; en asesorías a gobernantes y funcionarios durante vorágines de crisis irresolutas, en momentos donde la velocidad del entorno rebasó la capacidad de reacción. De ese vacío surgió la necesidad de construir una tecnología táctica que pensara desde un nivel distinto y, sobre todo, ayudara a actuar. Que diseñara el espacio donde las respuestas cobran sentido, sin imponerse desde afuera, construyéndose desde adentro con el ADN propio de cada proyecto.

Invito a pensar la política desde una lógica de orden, sin la gustada improvisación, las ocurrencias, las ideas millonarias, la repetición y la tentación del *copy-paste*. Invito a diseñar desde la totalidad, a comunicar desde la coherencia, a actuar desde la narrativa para satisfacer la necesidad práctica en tiempos donde la política artificial se fragmenta, la información perniciosa se multiplica y el poder se redefine cada día.

Durante siglos, el poder se disputó en territorios. Más tarde disputó recursos, información y atención. Hoy comenzamos a entrar en una nueva etapa. Una donde la verdadera competencia ya no ocurre en el espacio físico ni en el digital, sino en la forma en que las personas interpretan la realidad. Entramos en la disputa por el significado.

Tal vez la gran pregunta política de este siglo XXI ya no sea quién controla el territorio, ni siquiera quién controla la información. Creo que la pregunta es: ¿quién influye en los marcos mentales con los que una sociedad comprende el mundo?

1.0
El mapa del nuevo poder

> El poder dejó de ser la cima
> que se conquista, para convertirse
> en una corriente que se navega.
>
> GISELA RUBACH LUETERS

La gran guerra digital: datos, emociones y relatos

Neil Postman (1985) advirtió lo que en gran medida ya es una realidad cuarenta años después en su clásico *Divertirse hasta morir.* El campo de batalla informacional que rodea a las elecciones y la gobernanza en 2026 se caracteriza por una mezcla inusual de infraestructuras digitales, emociones colectivas y relatos en disputa. La creciente penetración de internet en México –83.1 % de la población de seis años o más usa la red, de acuerdo con el trabajo de Martínez Gama et al. (2025)– ha cambiado la manera en que la ciudadanía obtiene información, interactúa con la política y toma decisiones.

A inicios de ese mismo año, Simon Kemp, especialista en marketing digital, registra 110 millones de usuarios de internet en México, 83.3 % de la población, y 93 millones de identidades en redes sociales, equivalentes a 70.7 % de la población; a la vez, Sarmiento (2025)

documenta que el país suma 156.5 millones de líneas móviles, equivalentes a 120.8 líneas por cada 100 habitantes. Este entorno mediatizado ha producido una **economía de la atención** en la cual plataformas con modelos de negocio basados en publicidad compiten por captar y retener miradas, minutos de pantalla y emociones.

La amplificación algorítmica y la hiperconectividad han permitido la difusión rápida de relatos y desinformación. El *Reuters Digital News Report 2025* (Reuters Institute, 2025) advierte que las audiencias se fragmentan y que plataformas de video como YouTube y TikTok incrementan su relevancia; 35 % de las personas en México utilizan YouTube como fuente de noticias y la preferencia por "ver" en lugar de "leer" noticias es mayoritaria, 40 % frente a 38 %. Este panorama crea espacios fértiles para operaciones de influencia y guerra memética, en los que relatos manipulados circulan a velocidad viral.

Al mismo tiempo, la difusión de tecnologías de inteligencia artificial alimenta la creación masiva de contenidos sintéticos. La administración estadounidense ha identificado que la IA generativa puede usarse para producir desinformación, *deepfakes*, *phishing* y *malware*, con ejemplos que van desde videos alterados de dirigentes hasta mensajes falsos sobre elecciones.

En México, la adopción de IA se acelera. Zermeño González et al. (2025) reportan que el 90 % de las organizaciones encuestadas por Select utilizan alguna de las 14 metodologías de IA y que el 100 % planea usar al menos una en el futuro; mientras tanto, el *Índice de Tendencias Laborales* difundido por Microsoft Latinoamérica (2025) registra que el 89 % de los líderes empresariales en México planean incorporar agentes de IA a sus equipos este año. Estas

transformaciones configuran una tecnopolítica donde actores públicos, privados y cívicos compiten por moldear percepciones a través de datos y emociones.

En este libro se propone la metaestrategia como un enfoque que integra análisis de poder, planeación y comunicación para orientar campañas y gobiernos. Para desplegarla, es necesario conocer la arquitectura del poder que describe la distribución de recursos económicos, tecnológicos, simbólicos; y cómo estos configuran relaciones de dominación y resistencia.

La era digital articula estas estructuras mediante plataformas que actúan como *gatekeepers* o porteros –buscadores, redes sociales, mensajerías– que controlan la visibilidad de contenidos. Todo lo anterior nos lleva a dar por hecho que sobrevivimos a una guerra informacional, una confrontación organizada para controlar el flujo de información, datos y afectos para obtener ventajas políticas o sociales.

Para entender el escenario, nos remitimos necesariamente a la economía de la atención, basada en el intercambio de datos y tiempo de los usuarios por el acceso a contenidos. Su modelo incentiva la publicación de mensajes provocadores que activan emociones básicas (miedo, ira, alegría) y generan interacción. Investigaciones recientes sobre emociones y políticas muestran que el aumento de mensajes de enojo en redes sociales desde 2016 ha favorecido posturas proteccionistas y populistas reforzadas gracias a la guerrilla memética enfocada en trasladar estas dinámicas a la esfera política: las narrativas son diseñadas como memes –imágenes o frases fáciles de replicar y viralizar– que codifican ideologías. La pandemia de COVID-19 y las elecciones estadounidenses de 2020 demostraron que historias

conspirativas, tales como QAnon, se propagaron gracias a estas lógicas y causaron daño psicológico y social con graves consecuencias, entre ellas, el fenómeno conocido como Capitol Riot o ataque al Capitolio en la ciudad de Washington.

Sin embargo, nada de esto podría ser posible sin una infraestructura algorítmica, que consiste en los sistemas de recomendación, moderación y publicidad que determinan qué vemos y qué compramos. Estos algoritmos, en su mayoría crípticos y opacos, configuran cámaras de eco que refuerzan sesgos cognitivos y fragmentan la esfera pública mediante operaciones de influencia que explotan estas cámaras de eco para dirigir mensajes a segmentos específicos, a menudo mediante *astroturfing* digital (campañas que simulan apoyo orgánico o *grassrooting*), que se valen de cuentas falsas en todas las redes sociales y medios que aparentan ser genuinos para diseminar información que refuerza las percepciones o las ataca para debilitarlas.

La tecnopolítica, por tanto, se refiere a la acción colectiva mediada por tecnologías digitales, donde movimientos sociales y actores institucionales utilizan la red para movilizar simpatizantes, recaudar recursos o desinformar.

El *framing*, como su nombre lo dice, es la manera en que se encuadra un tema para resaltar ciertos aspectos y ocultar otros, positivos o negativos. Las narrativas dominantes o narrativas maestras construyen marcos que apelan a emociones y valores. Las narrativas de IA se clasifican en cuatro arquetipos –**aumentadora**, **aliada**, **arma** y **monstruo**–, según si se perciben como herramienta/actor y oportunidad/amenaza. Estos marcos influyen en la confianza pública y las políticas de IA a través de *tokens* afectivos, unidades de emoción asociadas a relatos; se utilizan para medir el tono de los mensajes y la reacción del público.

Se propone la matriz **DERA** (Datos→Emoción→Relato→Acción) como esqueleto operativo para las campañas. Consiste en vincular la extracción de datos (D) con la identificación de emociones (E), el diseño de relatos (R) y la activación de comportamientos (A). En cada fase se definen métricas: volumen de datos, polaridad emocional, alcance narrativo y conversión en acciones (donaciones, votos, participación). Esta herramienta permite planear intervenciones de comunicación e influencia con base en evidencia.

Annalee Newitz (2024) aporta una pieza clave para el marco DERA en *Stories Are Weapons: Psychological Warfare and the American Mind*, al definir el relato como arma psicológica y vincularlo con operaciones de influencia, rumor dirigido y propaganda negra.

El ciclo táctico que describe coincide con DERA: los datos identifican vulnerabilidades cognitivas; la emoción activa disparadores de alta intensidad; el relato encapsula sentidos en historias memorables y fáciles de repetir; la acción orienta clics, donativos, voto o boicot. Plataformas y algoritmos abren ventanas de amplificación que fijan memoria colectiva y refuerzan cámaras de eco.

La masificación de internet permite que los escenarios tecnopolíticos sean la nueva realidad porque se ha ampliado el campo de batalla; en México ya se cuenta con 156.5 millones de líneas móviles, una penetración de 120.8 líneas por cada 100 habitantes, y 97.7 % de las conexiones son de banda ancha. La entrada de operadores móviles virtuales, que ya concentran 16.9 % del mercado, incrementa la competencia. Simultáneamente, la gama alta de *smartphones* alcanzó un máximo histórico de 17.4 % del mercado en 2025. Esta infraestructura sostiene una economía digital dinámica: más de 67 millones de personas compraron productos o servicios en línea durante 2024 y 6

de cada 10 compradores lo hicieron al menos una vez por mes (AMVO, 2025). El rápido crecimiento del comercio electrónico posiciona a México como uno de los países con mayor velocidad de expansión en ventas *online*.

En este contexto emergen nuevos *gatekeepers*. Datos de Nielsen (2025) muestran que en marzo de 2025 el *streaming* captó el 24.4 % del tiempo de visionado televisivo en México, y en julio aumentó al 24.6 %; YouTube concentró el 11.6 % del total de audiencia; Netflix, 5.0 %; y la plataforma mexicana ViX, 0.8 %. La televisión abierta sigue siendo dominante con un 33.6 %, pero el auge del *streaming* obliga a repensar las estrategias de comunicación. El consumo de noticias digitales se ha desplazado hacia estas plataformas.

Las campañas electorales latinoamericanas de los últimos años muestran cómo las plataformas de video son usadas para manipular emociones. Durante las elecciones presidenciales mexicanas de 2024 se documentó la circulación de videos falsos que mostraban supuestas irregularidades electorales. Estos contenidos, generados con herramientas de IA, sumaron millones de vistas en pocas horas.

Este fenómeno coincide con las advertencias del Departamento de Seguridad Nacional de EE. UU., que señala que la IA generativa permite crear *deepfakes* y mensajes engañosos capaces de socavar la confianza en los procesos democráticos. El uso de *tokens* afectivos negativos como miedo o ira incrementa la propagación y polariza a los electores.

Para contrarrestar esta tendencia, la matriz DERA propone medir la carga emocional de los mensajes y ajustar las narrativas oficiales para empatizar sin incitar al odio; como ya lo hemos comprobado, la economía de la atención recompensa la indignación.

Estudios de economía comportamental demuestran que los mensajes de enojo y ansiedad generan más interacción y pueden alterar

las preferencias de política pública: emociones negativas aumentan el apoyo a medidas proteccionistas, migratorias o redistributivas. En México, el 21 % de los usuarios de internet de 12 años o más experimentó ciberacoso en 2024, de acuerdo con datos oficiales del INEGI; las mujeres jóvenes son las más afectadas, lo que evidencia brechas de género y riesgos para la participación pública, que agravan un clima de hostilidad por las múltiples cámaras de eco que refuerzan prejuicios.

Un informe del Pew Research Center (2025) observa que en Estados Unidos, el 38 % de los adultos obtienen noticias regularmente a través de Facebook y el 20 %, mediante Instagram o TikTok, lo que refleja la centralidad de plataformas controladas por pocos actores. A diferencia de los medios tradicionales, estas plataformas no tienen deberes de verificación y su modelo incentiva la viralidad.

El mercado mexicano de videojuegos muestra cómo se construyen comunidades digitales capaces de movilizar emociones y recursos. En 2025 se calculaba que había 72.6 millones de *gamers* en México, equivalentes al 61.4 % de la población de seis años o más (The CIU, 2025). Los ingresos de la industria alcanzan 42 785 millones de pesos (con un incremento de 3.7 % anual), y el 82.3 % de los jugadores son usuarios de dispositivos móviles. La disponibilidad de consolas en los hogares aumentó 125 % en la última década y uno de cada 12 hogares posee una consola, esto sin considerar que potencialmente cada pantalla disponible es una consola de videojuegos.

Las comunidades de jugadores no solo consumen entretenimiento: participan en narrativas colectivas, crean *fanfics*, organizan torneos y donan a causas sociales. El **Día del *Gamer***, celebrado el 29 de agosto, se ha convertido en un ritual anual donde se articulan

emociones, identidades y *marketing*. Las campañas políticas podrían aprovechar este ecosistema para difundir mensajes positivos y fomentar la participación juvenil, siempre que se respeten las normas de transparencia.

El CIO Playbook 2025 de IDC-Lenovo (2025) indica que el 72 % de las empresas mexicanas han adoptado la IA y que el gasto en IA como porcentaje del presupuesto de tecnologías de la información podría multiplicarse en los próximos años. Las prioridades de negocio incluyen el cumplimiento regulatorio, la reducción de riesgos y la mejora de la toma de decisiones.

No obstante, la madurez digital sigue siendo limitada: el *Informe de Madurez Digital 2025* elaborado por EY, Needed Education, KIO y AmCham señala que las empresas mexicanas han alcanzado el 41.7 % de transformación digital y solo el 1 % de las compañías encuestadas ha logrado una "madurez en inteligencia artificial" completa. Esto refleja una brecha entre la adopción superficial y la integración profunda de la IA en procesos y flujos de trabajo. Además, los datos de INEGI muestran que el 83.1 % de los individuos de seis años o más usan internet, mientras que las quejas por servicios de telecomunicaciones se redujeron un 29 % en el segundo trimestre de 2025, con 5202 reclamos, principalmente por fallas de servicio. La confianza en las instituciones digitales aún es frágil y requiere atención.

Recientemente nos estamos familiarizando con la noción de empresa frontera, propuesta por Microsoft, que describe organizaciones que integran agentes de IA como colegas digitales. En México, el 42 % de los líderes considera que incrementar la productividad es imperativo, mientras que el 80 % de las plantillas dice no tener tiempo ni energía suficiente. Las "empresas frontera" buscan resolver esta brecha

incorporando IA para tareas rutinarias y liberando a las personas para actividades de alto valor.

Este horizonte contrasta con la realidad de las pequeñas y medianas empresas, que aún enfrentan barreras de infraestructura, capacitación y soberanía de datos. Las estrategias de metaestrategia deben reconocer estas asimetrías y ofrecer programas de formación inclusiva:

- **Construir narrativas basadas en datos y emociones positivas.** La matriz DERA sugiere iniciar con la recopilación de datos confiables (fuentes oficiales, encuestas, métricas de plataformas). Posteriormente se identifican las emociones dominantes en la audiencia y se diseñan relatos que canalicen esperanza, orgullo y comunidad, en lugar de miedo o ira. El uso de tokens afectivos positivos reduce la polarización y mejora la persuasión. Ejemplo: al comunicar avances en seguridad, combinar cifras de reducción de delitos con historias de víctimas que ahora se sienten protegidas.
- **Diversificar canales y aprovechar nuevos *gatekeepers*.** En un ecosistema donde YouTube concentra el 11.6 % de la audiencia de *streaming* y las redes sociales captan buena parte de la atención, las campañas deben adaptar contenidos a formatos de video corto, *podcasts* y transmisiones en vivo. La planificación de medios debe incluir colaboraciones con creadores y comunidades de *gamers*, así como la presencia en plataformas emergentes como ViX o Telegram. La estrategia de amplificación debe considerar las cámaras de eco y buscar la exposición cruzada.
- **Implementar salvaguardas contra la desinformación y las operaciones de influencia.** Es crucial establecer unidades de monitoreo que detecten *deepfakes* y memes maliciosos, y

aplicar protocolos de verificación rápida. Las directrices de UNESCO recomiendan involucrar a múltiples actores –gobierno, empresas, sociedad civil– para garantizar transparencia en los sistemas de moderación y algoritmos. Los principios de la ONU sobre integridad de la información exigen que las plataformas prioricen la integridad sobre las ganancias y que proporcionen acceso a datos para investigaciones independientes.

- **Fomentar la alfabetización digital y la educación emocional.** La regulación y la vigilancia no son suficientes; las estrategias públicas deben empoderar a la ciudadanía para reconocer marcos narrativos y sesgos cognitivos. La inclusión de módulos de educación mediática y emocional en escuelas y programas de formación cívica ayuda a aumentar la resiliencia frente a la manipulación. La participación de universidades, como el proyecto Metaverso UNAM, que desarrolla entornos educativos con realidad virtual y aumentada (2025), puede ser una palanca para diseñar experiencias de aprendizaje inmersivas que fortalezcan habilidades críticas.
- **Alinear la adopción de IA con objetivos éticos y regulatorios.** Las organizaciones públicas y privadas deben adoptar la IA como herramienta para mejorar servicios, pero siempre en consonancia con principios de no discriminación, protección de datos y transparencia. La baja madurez digital (1 % de empresas con IA integrada) indica la necesidad de acompañamiento técnico y normativo. Las prioridades identificadas por el CIO Playbook (IDC Lenovo, 2025) –cumplimiento normativo, mitigación de riesgos y toma de decisiones– deben traducirse en líneas de acción concretas: auditorías algorítmicas, política de datos abierta y medidas de seguridad cibernética.

- **Promover alianzas multisectoriales y gobernanza global.** La guerra informacional es un fenómeno transnacional; por lo tanto, las respuestas deben articular esfuerzos regionales. La cooperación con organismos como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) permite compartir mejores prácticas sobre conectividad, 5G y reducción de brechas digitales. Asimismo, integrar la perspectiva de género y diversidad es imprescindible para abordar las desigualdades en el acceso y los riesgos del ciberacoso.

En resumen, la gran guerra digital se libra con datos, emociones y relatos que circulan a través de infraestructuras algorítmicas. La combinación de alta penetración de internet, economía de la atención y adopción acelerada de IA configura un terreno fértil para la guerra memética y las operaciones de influencia. Las cifras demuestran la magnitud del desafío: millones de personas consumen noticias en YouTube y la mayoría prefiere ver videos antes que leer, las ventas en línea crecen a doble dígito y la IA se integra en casi todas las organizaciones. Sin embargo, la madurez digital es incipiente, la ciberseguridad enfrenta amenazas recurrentes de *deepfakes* y fraude, y la confianza de los usuarios se ve erosionada por el ciberacoso.

Frente a este escenario tan complejo, propongo la matriz DERA como herramienta de la metaestrategia para conectar datos, emociones, relatos y acciones. La capacidad de diseñar narrativas inclusivas basadas en evidencia, la incorporación ética de la IA y la promoción de alfabetización digital serán determinantes para que campañas y gobiernos puedan navegar en un ecosistema saturado de información y emociones. Las figuras y cuadros que acompañan este apartado sintetizan las rutas para construir discursos efectivos y responsables. La

guerra digital seguirá evolucionando, y con ella nuestras estrategias para asegurar un espacio público plural, informado y resiliente.

De la pirámide al retículo

Durante años observé las campañas políticas como estructuras verticales, torres de asalto que buscaban conquistar una cima bien definida. El poder político parecía estar definido por su posición en una pirámide claramente delimitada y mi labor como consultora se enfocaba en optimizar estos ascensos, afinar mensajes, ajustar acciones, siempre apuntando hacia arriba, hacia un centro poderoso y definido.

Con el tiempo comprendí que esta percepción lineal era cada vez más obsoleta. La política actual se parece menos a una pirámide estática y más a un retículo dinámico, una red compleja de conexiones múltiples que interactúan en tiempo real. Esta red, definida por la interconexión constante de relatos, datos y emociones, configura el nuevo escenario estratégico, donde el poder no solo se conquista: se navega y se mantiene en permanente flujo.

Una de esas tantas reflexiones me llevó a recordar las clases de filosofía clásica en las que el maestro explicaba que Andrónico de Rodas asignó el término metafísica a un grupo de textos que el filósofo Aristóteles escribió sobre aspectos que rebasaban la física, es decir, iban más allá. En ese mismo periodo, Mark Zuckerberg decide rebautizar su empresa con el nombre Meta y empieza a hablar profusamente sobre sus avances para ofrecer un nuevo nivel a sus miles de millones de usuarios: el metaverso.

Así que me pregunté: ¿cómo ingreso a Sun Tzu, Maquiavelo y Clausewitz a este mundo de inteligencias artificiales y realidades paralelas?

En consecuencia, el concepto de metaestrategia fue acuñado por Jean Guitton (2017), en *Pensamiento y guerra*, obra que había leído hace algunos años. El pensador galo utilizaba el concepto con un ánimo más filosófico y enfocado a los peligros que comenzó a significar la bomba nuclear en el escenario bélico. Con él trató de explicar que en nuestros días el acto estratégico se convierte también en un acto filosófico. Invita a verlo todo como una reflexión global para una gran estrategia que se aplica a un conjunto de estrategias más específicas, con el fin de lograr un objetivo con un plazo definido para planos físicos y metafísicos virtuales: "Hoy es importante saber si la Humanidad puede pensar en suicidarse; los medios ya los tiene. Albert Camus dijo que el problema del suicidio es, en definitiva, el único problema filosófico y moral, planteado secretamente a todas las conciencias. Este problema, convertido hoy en colectivo, está en el corazón de la metaestrategia, esa de la que no se habla, pero en la que los estrategas (profundos) no pueden dejar de pensar".

Aplicando la metaestrategia a mi experiencia en el *marketing* político, decidí definirla como una estrategia de nivel superior que se utiliza para coordinar y guiar la implementación de estrategias específicas, tácticas y acciones operativas en diferentes áreas y niveles de forma coordinada, holística y simultánea.

Este tránsito del modelo piramidal al modelo reticular no es trivial ni simplemente teórico; implica un cambio fundamental en la forma en que entendemos y ejercemos el poder. Aristóteles definió al ser humano como un *zoon politikón*, un ser que se realiza en comunidad, en un entorno autosuficiente y cohesionado, que él denominó polis. Hoy, esta cohesión se redefine a través de redes digitales y sociales, más fluidas y cambiantes que la polis tradicional.

Lo anterior me llevó a investigar profundamente cómo funcionan estas estructuras emergentes. Aprendí que en ellas la autoridad se legitima de manera distinta: no fluye desde arriba hacia abajo; emerge y se consolida simultáneamente desde el interior hacia el exterior y viceversa. La autoridad ya no se impone; se negocia, se construye mediante narrativas que resuenan con la identidad de quienes habitan esos nodos interconectados. Robert Greene (2019) plantea en *Las 48 leyes del poder* que el control verdadero proviene de la capacidad para adaptarse y ser flexible, para ser a la vez visible e impredecible. Hoy, el poder político efectivo responde justamente a esta capacidad adaptativa para navegar fluidamente en redes cambiantes. Al igual que Freedman (2013), también plantea la estrategia como la capacidad de anticipar y gestionar incertidumbres. En esta transición del modelo jerárquico al reticular, la incertidumbre es la única certeza constante. La política en tiempos de sobreinformación y viralización es inherentemente incierta, caótica e impredecible. Las estrategias rígidas, basadas en planes detallados y estructurados, son fácilmente fracturadas por la volatilidad emocional de las audiencias digitales.

Mi enfoque actual se orienta, por tanto, hacia la construcción de una metaestrategia con estrategias y subestrategias capaces de moverse con fluidez dentro de estas redes, que prescinde de imponer el orden desde la cúspide; lo genera desde dentro, desde la identidad compartida, desde la narrativa común que conecta múltiples puntos del retículo. Ya vivimos en un contexto donde lo relevante es la capacidad de sumergir al ciudadano en experiencias coherentes e inmersivas. Así, el diseño político debe funcionar como una experiencia construida a partir de múltiples experiencias.

Esto retoma la idea de Baricco (2019), que explica esta transformación como el paso del mundo del logos al mundo del flujo, en

el que el poder ya no radica en la profundidad, sino en la capacidad para navegar en superficies dinámicas. Este paradigma obliga a replantear también las competencias del consultor político, cuya tarea dejó de ser únicamente planificar; se trata de interpretar datos en tiempo real, ajustar narrativas rápidamente y activar emociones específicas en audiencias microsegmentadas sin perder coherencia general.

He comprobado también que quienes dominan este nuevo paradigma reticular del poder son quienes mejor combinan la agilidad con la coherencia estratégica. La metaestrategia actúa como un algoritmo narrativo: define principios claros de actuación que permiten reaccionar de inmediato, con precisión emocional, ante los estímulos cambiantes del entorno digital. Este modelo fortalece la política al hacerla más resiliente, más capaz de resistir y adaptarse a las dinámicas volátiles de la era digital.

Por tanto, el paso del modelo de pirámide al modelo reticular exige un cambio táctico combinado con una profunda transformación cultural y ética. El desafío es preservar los valores de la cohesión social, la inclusión y la justicia en un entorno altamente fragmentado. Enfrentamos un momento crítico, donde debemos decidir si las nuevas herramientas tecnológicas servirán para reforzar la cooperación o para exacerbar la fragmentación social, como advierte Harari (2018) al reflexionar sobre los dilemas tecnológicos y políticos de nuestro tiempo.

Desde mi perspectiva, este es precisamente el sentido más profundo y más urgente de la metaestrategia: navegar el nuevo mapa del poder con la suficiente inteligencia emocional, flexibilidad estratégica y compromiso ético como para mantener la política como instrumento de integración, representación efectiva y bienestar común.

Las cuatro leyes del nuevo poder

En más de 40 años de vida profesional, aprendí a observar el poder como un fenómeno cambiante en constante evolución. Hoy, esa evolución se mueve hacia redes fluidas, hacia estructuras reticulares, hacia narrativas fragmentadas y veloces. Esta transformación modifica el mapa del poder; establece leyes nuevas, principios distintos que rigen cómo se gana, cómo se sostiene y cómo se pierde la influencia política.

Durante mucho tiempo, operé con reglas tradicionales: centralizar el mando, controlar recursos clave y establecer jerarquías claras. Hoy esas reglas no funcionan igual. En su lugar, he identificado cuatro nuevas leyes fundamentales que describen con precisión cómo opera este poder reticular en tiempos digitales.

Primera: la ley de la conexión constante

En este nuevo escenario, la influencia no depende únicamente de la fuerza de un mensaje, sino de la capacidad para mantener una conexión emocional permanente con las audiencias. Los públicos son ya comunidades activas, interconectadas, en diálogo permanente. Las redes no descansan, y tampoco puede hacerlo una estrategia efectiva. La conexión constante exige presencia continua, relevancia inmediata, interacción real. En la práctica, esto significa que debo diseñar campañas capaces de reaccionar al instante, respondiendo en tiempo real a tendencias, emociones emergentes y coyunturas, tal como sugieren las antes citadas Zahay, Labrecque, Reavey y Roberts (2024) al abordar la estrategia digital desde la gestión de datos, el comportamiento y la respuesta del público.

El desafío es construir con la metaestrategia el equilibrio entre la necesidad de estar siempre presente y la capacidad para mantener

sustancia, coherencia y propósito. En ese orden de ideas, Han (2014), desde *La sociedad de la transparencia*, advierte que en este estado de conexión permanente, la transparencia y la hipercomunicación pueden diluir la profundidad del mensaje.

Segunda: la ley de la viralidad dirigida

La viralidad ya no es accidental. En el nuevo poder, la viralidad es una técnica que puede y debe gestionarse estratégicamente. Durante mucho tiempo pensé en lo viral como algo fuera de control, algo que simplemente ocurría. Hoy sé que no es así. La viralidad puede ser planificada desde el diseño emocional y simbólico de los mensajes. Esto requiere comprender profundamente los mecanismos psicológicos que activan emociones específicas en audiencias segmentadas, como lo explica Robert Cialdini (2017) al analizar los resortes de la persuasión.

Esta segunda ley implica que cada campaña política debe contener elementos que faciliten su propagación, desde símbolos poderosos hasta relatos cortos y visualmente impactantes. La metaestrategia no solo coordina estos elementos; también anticipa y previene posibles desviaciones de la narrativa original.

Tercera: la ley del algoritmo emocional

El poder actual es algorítmico y emocional a la vez. Harari alerta sobre que la inteligencia artificial y los macrodatos transforman profundamente la política al redefinir cómo se toman decisiones y cómo se perciben los mensajes. No se trata solamente de conocer al elector, sino de anticipar sus reacciones emocionales mediante herramientas digitales avanzadas. Esta capacidad predictiva es crucial

para diseñar intervenciones precisas en contextos políticos altamente polarizados.

En mi trabajo práctico, esto significa que debo integrar continuamente análisis cuantitativos de grandes volúmenes de datos con enfoques cualitativos profundos sobre las emociones y percepciones del electorado. La metaestrategia articula ambos enfoques, manteniendo equilibrio entre la eficiencia algorítmica y la profundidad emocional que exige la política.

Cuarta: la ley de la autenticidad radical

En tiempos de desconfianza generalizada, la autenticidad es un activo estratégico invaluable. Los ciudadanos, especialmente las nuevas generaciones, exigen sinceridad real. Perciben inmediatamente lo artificial, lo impostado, lo deshonesto. La autenticidad radical no implica perfección; implica transparencia en las intenciones, consistencia entre discurso y acción, y reconocimiento abierto de las vulnerabilidades propias.

Baricco (2019), en *The Game*, señala que vivimos en un mundo donde la narrativa superficial domina, lo cual aumenta el valor estratégico de la autenticidad real. En este contexto, mi tarea como consultora es asegurar que la narrativa política refleje de forma honesta y coherente la identidad profunda del proyecto político que asesoro. Aquí la metaestrategia funciona como guardiana de esa coherencia, evitando tentaciones tácticas que puedan comprometer la integridad narrativa del proyecto.

Estas cuatro leyes redefinen cómo se ejerce el poder; replantean profundamente el papel del consultor político moderno. Ya no somos

solamente diseñadores de campañas, fungimos como gestores de emociones colectivas, arquitectos de redes digitales, analistas de datos en tiempo real y narradores estratégicos de identidades complejas.

Se exige entender que el poder actual no se posee; se ejerce dinámicamente en interacción constante con un entorno en permanente cambio. Nate Silver (2025), desde su análisis del riesgo, sostiene que en un contexto tan incierto como el actual, lo más importante es la capacidad de adaptación rápida. La metaestrategia política se basa precisamente en esa capacidad de adaptación, manteniendo siempre una orientación clara y coherente.

En conjunto, estas cuatro leyes del nuevo poder son principios éticos que definen cómo debe actuarse, cómo debe pensarse lo político en la actualidad. La metaestrategia, así concebida, se vuelve un marco integral desde el cual gestionar la incertidumbre, la velocidad, la fragmentación y la emocionalidad política, sin perder de vista la responsabilidad social y ética que siempre debe guiar cualquier acción política responsable.

Juventudes versus gerontocracia: la fractura demográfica

Cuando tuiteé que América Latina necesita jubilar a sus abuelitos de la política, fue porque desde lejos vi la tormenta cultural que hoy nos tiene en crisis permanente. En años recientes, dediqué tiempo considerable a analizar y entender un fenómeno crucial en la dinámica política actual: la tensión creciente entre las generaciones jóvenes y las élites envejecidas que controlan muchas estructuras políticas tradicionales. Desde mi perspectiva profesional, esta fractura no es únicamente generacional; es profundamente política, cultural y tecnológica.

Mi tesis sobre esta fractura se nutre de experiencias directas en campañas políticas donde observé cómo las estructuras de poder tradicional, generalmente en manos de generaciones mayores, ignoran o minimizan las demandas, los lenguajes y los métodos propios de las juventudes digitales. Esto crea una crisis profunda de representación que no puede ser ignorada ni abordada con estrategias convencionales.

Las juventudes actuales se enfrentan a problemas y retos radicalmente distintos a los que vivieron sus padres y abuelos. Cuestiones como la crisis climática, la desigualdad económica, la precarización laboral y la incertidumbre tecnológica definen su horizonte vital y político. Sin embargo, muchas decisiones cruciales sobre estos temas continúan en manos de una gerontocracia desconectada emocionalmente de estos problemas, atrincherada en modelos que fueron efectivos en otros tiempos pero hoy resultan obsoletos.

Esta desconexión se profundiza aún más por la forma en que cada grupo interactúa con la tecnología. Las generaciones mayores crecieron en entornos comunicativos unidireccionales: radio, televisión, prensa impresa. Las generaciones actuales, en cambio, operan en entornos digitales interactivos, fragmentados y altamente personalizados. Este cambio implica no solo una diferencia técnica, sino una diferencia cognitiva y emocional radical. Baricco (2019) lo explica claramente al hablar del paso de la profundidad del logos al flujo superficial de lo digital, señalando que para las juventudes actuales la velocidad y la simultaneidad reemplazan la profundidad y la linealidad del pensamiento tradicional.

Veo repetidamente cómo campañas y gobiernos que siguen funcionando bajo paradigmas gerontocráticos fracasan al intentar conectar auténticamente con los jóvenes. Es insuficiente abrir cuentas en

TikTok, publicar imágenes hermosas en Instagram o utilizar memes en Twitter, ahora X. La acción política requiere partir del entendimiento profundo de cómo las juventudes perciben la política, la autoridad y la participación. La conexión ya no se establece desde la imposición vertical, sino desde la co-creación horizontal, desde diálogos auténticos donde la voz juvenil se toma en serio y no como simple adorno o decoración discursiva.

Las nuevas generaciones enfrentan una saturación informativa que modifica su percepción de lo político, lo que provoca desconfianza hacia discursos rígidos, burocráticos o excesivamente institucionales, como advierte Han (2014) al pensar los efectos de la transparencia, la hipercomunicación y la sobreexposición digital.

La gerontocracia, habituada a un lenguaje político denso y estructurado, encuentra dificultades para adaptarse a esta demanda de transparencia, claridad inmediata y honestidad radical. Este contraste exacerba la fractura generacional.

Movimientos digitales juveniles como "Punto de Partida" en México reflejan claramente esta dinámica: a pesar de que los impulsores públicos del movimiento eran figuras políticas veteranas, la participación activa provenía casi exclusivamente de jóvenes menores de 35 años, quienes exigían nuevas formas de hacer política y rechazaban tajantemente los liderazgos verticales y autoritarios.

Esta fractura demográfica exige una respuesta estratégica clara. No basta con incluir simbólicamente a los jóvenes; es necesario cambiar la lógica misma del poder político. También Harari (2018) ha insistido en que la cooperación humana descansa sobre relatos compartidos, pero estos relatos deben adaptarse continuamente a los contextos culturales, emocionales y tecnológicos de cada generación. En

consecuencia, la gerontocracia política enfrenta un desafío existencial: adaptarse rápidamente o perder relevancia y autoridad ante generaciones que simplemente ya no comparten su visión del mundo.

En mis consultorías, desde mis inicios, promuevo activamente este cambio estratégico hacia una lógica de participación generacional efectiva. Cuando llego a una reunión preeliminar con un equipo de campaña o un gabinete de gobierno, siempre pregunto: "¿Dónde están los chavos?". Esto implica abrir canales reales para que los jóvenes diseñen, lideren y evalúen políticas públicas en áreas como el medioambiente, la educación digital y la innovación social. Asimismo, implica crear narrativas que no sean solo creíbles, sino inspiradoras y movilizadoras desde los valores y expectativas de las generaciones actuales, también para las que vienen empujando con la fuerza que les da el algoritmo y su mundo completamente digital e interconectado.

En esta dirección, Baños (2017) enfatiza, en *El dominio mental: la geopolítica de la mente,* la importancia de entender la política desde la óptica del simulacro y la narrativa simbólica. La juventud actual, acostumbrada a consumir contenidos audiovisuales veloces, fragmentados y emocionalmente intensos, requiere que las campañas políticas ofrezcan mensajes que sean tanto simbólicamente ricos como emocionalmente resonantes. Mi tarea consiste, entonces, en asegurar que estas narrativas se diseñen con rigurosidad estratégica y ética, respetando siempre la autonomía y la inteligencia crítica de las audiencias jóvenes.

En definitiva, la fractura demográfica entre juventudes y la gerontocracia no es un problema fácil de resolver ante el aumento significativo de las expectativas de vida durante los últimos treinta años; implica, entonces, una oportunidad para renovar la política desde la base misma de su legitimidad democrática, reconocer que el futuro político,

económico y cultural pertenece inevitablemente a quienes hoy son jóvenes. Ellos, no las élites envejecidas, decidirán qué valores, principios y prácticas regirán las sociedades del mañana. Mi propósito siempre es asegurar que esta transición ocurra de forma productiva, inclusiva y ética, diseñando sistemas narrativos que permitan conectar generaciones y reconciliar expectativas divergentes para evitar rupturas.

Así, la metaestrategia política se vuelve más necesaria como marco integral desde el cual enfrentar una fractura generacional que podría redefinir profundamente el escenario político del siglo XXI.

Del arte de la guerra al metaverso: tradición y ruptura

En cuestiones de estrategia, lo esencial parece persistir a través de los siglos, incluso cuando las tecnologías y los escenarios cambian radicalmente. Los fundamentos estratégicos, formulados hace miles de años, siguen siendo una guía vigente y se adaptan a nuevas arenas de competencia: territorios físicos, campos de batalla mentales e incluso entornos virtuales como el metaverso. Esta continuidad en la esencia estratégica contrasta con las rupturas que supone cada avance tecnológico.

La pregunta clave es si las nuevas tecnologías han transformado la naturaleza de la estrategia o si, por el contrario, simplemente nos ofrecen herramientas diferentes para aplicar los mismos principios de siempre. A continuación examinaremos cómo los antiguos preceptos estratégicos –encarnados clásicamente en *El arte de la guerra* de Sun Tzu– han perdurado por milenios, informando tanto la guerra tradicional como ámbitos modernos como la política, los negocios y el deporte.

A la vez, exploraremos cómo esas verdades atemporales se refractan en contextos novedosos: desde la guerra de la información y la influencia sobre la mente, hasta las batallas por la opinión pública y el poder en el incipiente mundo virtual del metaverso, como lo podemos ver en la famosa portada del álbum *The Dark Side of the Moon* de Pink Floyd, obra del estudio gráfico Hypgnosis. Se trata, en síntesis, de comprender la tradición estratégica frente a las rupturas tecnológicas, manteniendo un hilo conductor entre la sabiduría ancestral y los desafíos de la era digital.

El arte de la guerra de Sun Tzu, escrito hace más de dos milenios y medio (siglo V a. C.), lejos de ser un tratado obsoleto, ha ejercido influencia global hasta nuestros días, trascendiendo el ámbito castrense para aplicarse en la política, los negocios, los deportes y, por supuesto, en la propia ciencia militar moderna.

¿Qué tiene de especial un compendio de tácticas concebido en la antigua China para que hoy siga siendo relevante? La respuesta yace en la profundidad atemporal de sus principios. Sun Tzu no se limitó a dar instrucciones para batallas de su época; *articuló verdades estratégicas fundamentales sobre la naturaleza humana y el conflicto*, verdades que resuenan aun en contextos totalmente distintos.

Entre esos principios perdurables destaca la famosa máxima: "El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar". Esta idea de alcanzar la victoria sin recurrir a la destrucción física trasciende la guerra convencional y se aplica hoy a numerosos campos. En la consultoría política, por ejemplo, equivale a ganar una elección sin ensuciarse en guerra sucia, convenciendo al electorado antes que aniquilando al adversario.

De hecho, la China contemporánea ha adoptado esta máxima literalmente en su doctrina de las tres guerras –guerra psicológica,

mediática y legal–, cuyo objetivo es debilitar y rendir al rival en el plano informativo y moral antes de llegar al combate armado, como lo explica Moreno Cantano (2024) en su lectura reciente de esta doctrina.

Otro precepto eterno es el conocido "conócete a ti mismo y conoce a tu adversario". Sun Tzu postuló que el entendimiento profundo de las propias capacidades y las del enemigo garantizaba el éxito en cientos de batallas. Hoy repetimos esta enseñanza en distintos lenguajes: desde el *marketing* (con estudios de mercado y análisis de la competencia) hasta las campañas electorales (con encuestas, *big data* y microsegmentación del electorado).

Quienes dominan la información y el autoconocimiento estratégico llevan ventaja decisiva. No es casualidad que en manuales modernos de estrategia política se resuma esta ley afirmando que "los que ganan son los que aprovechan el conocimiento producido en miles de años, mientras que pierden quienes pretenden inventar la pólvora cada día". En otras palabras, triunfa quien sabe capitalizar la sabiduría acumulada históricamente –esas lecciones permanentes sobre la condición humana y la dinámica del poder– en lugar de desecharla arrogantemente.

Sun Tzu también enfatizaba la importancia del factor moral y psicológico. Antes que nada, decía, un general debe creer en la justicia de su causa y cultivar la cohesión de sus tropas en torno a un propósito común. Esa *"unidad del ánimo"* hoy la traducimos como superioridad moral e intelectual de nuestra propuesta: ningún proyecto político o empresa triunfará si ni sus promotores creen en él. La fe en la victoria nace de la convicción en la propia misión, y esto sigue siendo "condición indispensable para ganar". De igual modo, Sun Tzu advertía sobre la importancia de la alianza y la unidad: "En la guerra, el número puede que no importe; no vayas solo. Únete a otros si quieres prevalecer"

o, como lo diría en mis propias palabras, *en política nadie juega solo… Esta no es la carrera del Llanero Solitario*.

El mensaje es el mismo a lo largo de milenios: nadie gana una campaña solo; hace falta sumar aliados, formar equipos y coaliciones. En la estrategia clásica y moderna por igual, la soledad es derrota; la cooperación estratégica es poder.

Podríamos enumerar muchos otros ejemplos de principios imperecederos: la importancia de la sorpresa y el engaño, aparentar incapacidad cuando se está listo para atacar, y viceversa, la correcta administración del tiempo y el tempo de las operaciones, o la flexibilidad táctica frente a condiciones cambiantes. Todos ellos son ejes que perduran. La tecnología puede evolucionar, pero la naturaleza humana –con sus fortalezas y debilidades cognitivas, emocionales y sociales– cambia mucho más lentamente. Es por ello que las enseñanzas milenarias encuentran siempre nuevas aplicaciones.

El arte de la estrategia es, en esencia, un arte humano, y mientras la psique humana no varíe, las reglas básicas seguirán siendo reconocibles. Sun Tzu, Maquiavelo, Clausewitz, cualquier clásico de la estrategia, y autores contemporáneos como Freedman y Greene, entienden muchos de los dilemas estratégicos actuales, aunque se están sorprendiendo de las herramientas que han surgido, tan solo, durante el último lustro.

Así, la tradición estratégica se comporta como un río subterráneo: sus aguas corren bajo las diferentes geografías históricas, aflorando aquí y allá con distintos nombres. Un general de la antigüedad, un diplomático renacentista o un consultor político actual compartimos ese hilo rojo de la estrategia que nos conecta más allá del tiempo. Sin embargo, sobre este núcleo permanente, las capas superficiales sí cambian. Las *formas*

de librar los conflictos, los *espacios* donde se disputan y las *herramientas* disponibles se transforman con cada salto tecnológico.

Es aquí donde hablamos de ruptura: cuando un avance técnico altera drásticamente el escenario, obliga a replantear la aplicación de aquellos principios de siempre. La estrategia esencial sigue vigente, pero el tablero de juego no es el mismo. Veremos a continuación cómo cada revolución tecnológica –desde la pólvora hasta la inteligencia artificial– ha supuesto un parteaguas que exige reinterpretar la vieja sabiduría en clave nueva.

La historia de la estrategia está marcada por paradigmas sucesivos, definidos en buena medida por la tecnología disponible en cada época. La invención de la pólvora, por ejemplo, revolucionó la guerra en la Edad Media; la Revolución Industrial trajo las primeras armas de destrucción masiva, como la dinamita o la ametralladora, y comunicaciones rápidas que transformaron los ejércitos del siglo XIX; a mitad del siglo XX, la irrupción del arma nuclear redefinió por completo el concepto mismo de conflicto, lo que introdujo la disuasión como piedra angular.

Hoy, según observan analistas como Joseph Nye (2011), podemos añadir la revolución de la información –con la era digital y el ciberespacio– como un cambio de inflexión tan grande como aquellos anteriores. Cada una de estas innovaciones no solo aportó nuevos instrumentos, sino que alteró la lógica estratégica en algún sentido fundamental.

A su manera, el equilibrio nuclear introdujo la *paz por terror,* en la que nadie se atrevía a una guerra abierta entre superpotencias por el riesgo de destrucción mutua, lo que también conocimos como Guerra Fría, que hasta la fecha prevalece. Del mismo modo, la actual

revolución digital está introduciendo características inéditas en la competencia global.

Vivimos ahora mismo en un mundo hiperconectado, donde la información fluye instantáneamente y casi cada persona lleva un dispositivo capaz de emitir y recibir mensajes a escala global. Esto ha creado nuevos terrenos de confrontación, especialmente en el ciberespacio y el espacio informativo.

Las grandes potencias –y actores no estatales– libran hoy batallas invisibles en redes y plataformas, combates de datos, narrativas e influencias. Es lo que Segoviano (2025) describe como "guerra híbrida" o "guerra de nueva generación", en la que se combinan operaciones militares convencionales con ataques cibernéticos, campañas de desinformación, sabotaje económico y coerción diplomática, todo ello orquestado estratégicamente.

La meta sigue siendo la misma de siempre –vencer la voluntad del adversario–, pero los medios para lograrlo se han acelerado, multiplicado y sofisticado simultáneamente.

En particular, en los últimos años se ha conceptualizado la noción de "guerra cognitiva", un escalón más allá de la simple propaganda. La guerra cognitiva busca controlar no solo lo que el adversario piensa, sino *cómo* piensa, incidiendo en sus procesos mentales más profundos. Esto suena a ciencia ficción, pero en la práctica se traduce en estrategias para desbordar la capacidad de discernimiento de sociedades enteras: inundar el ecosistema informativo con rumores, teorías conspirativas, noticias falsas (*fake news*) y contenidos diseñados para exacerbar divisiones internas. No es algo totalmente nuevo –la propaganda y la guerra psicológica existen desde hace siglos, y Sun Tzu ya valoraba la importancia de "quebrar la resistencia del enemigo sin

luchar" atacando su mente–, pero la escala y la velocidad actuales son inéditas.

Hoy es posible, gracias a las redes sociales, llegar con un mensaje personalizado a millones de personas, adaptado a sus sesgos y emociones individuales, en cuestión de segundos y a costo bajísimo. Las acciones para manipular la mente colectiva son ahora mucho más sencillas gracias a los avances tecnológicos, al punto de vislumbrarse la posibilidad de un *dominio absoluto* sobre poblaciones conectadas. Esta perspectiva inquietante ha llevado a organizaciones como la OTAN a declarar la "dimensión cognitiva" como un ámbito más de la guerra, junto al aire, la tierra, el mar, el espacio y el ciberespacio.

Estamos, pues, ante una ruptura cualitativa en la manera de librar conflictos. Si en la antigüedad se luchaba cuerpo a cuerpo, y en la modernidad con ejércitos mecanizados, hoy se lucha cerebro a cerebro. Las guerras pueden decidirse en el terreno inmaterial de la opinión pública, las percepciones y las narrativas, más que en campos de batalla físicos. Un ejemplo elocuente es la creciente importancia de la ciberseguridad y la desinformación electoral: es posible "ganar" una contienda geopolítica no conquistando ciudades, sino hackeando infraestructuras críticas del enemigo o socavando la confianza de su pueblo en las instituciones mediante campañas bien orquestadas de noticias falsas. En este sentido, la máxima de Sun Tzu cobra un matiz nuevo: "vencer sin luchar" puede equivaler hoy a desmoralizar y desorientar al adversario sin disparar un tiro, hasta lograr que se rinda culturalmente o quede socialmente paralizado.

Frente a este panorama, algunos se preguntan si las viejas doctrinas estratégicas siguen teniendo validez completa. ¿Qué tan útiles son los tratados clásicos de guerra en un mundo donde las batallas se

dan en Twitter, los "soldados" pueden ser bots y la pólvora ha sido en parte sustituida por el algoritmo? La respuesta es doble. Por un lado, como hemos argumentado, los fundamentos humanos de la estrategia permanecen: la importancia de la información, la sorpresa, la moral, la planificación y la astucia no ha disminuido, solo se manifiesta en formas diferentes.

Un general de la antigüedad entendía perfectamente el valor de sembrar confusión en las filas enemigas; hoy, eso se hace quizá propagando un *malware* o un *deepfake* escandaloso casi imposible de discernir, pero la lógica subyacente es la misma: golpear el ánimo del rival. En ese sentido, *El arte de la guerra* mantiene su vigencia conceptual incluso para las ciberguerras y las guerras híbridas.

Por otro lado, las herramientas y tácticas concretas sí requieren adaptación. Las fórmulas del siglo pasado ya no son válidas; hemos entrado de lleno en la era digital, una revolución industrial, económica y social cuyos efectos apenas comenzamos a vislumbrar. Pretender librar las batallas actuales con recetas calcadas de Napoleón o de la Guerra Fría sería tan equivocado como lo sería para Sun Tzu haber ignorado la aparición de los arqueros compuestos o de la caballería en su tiempo. La estrategia es un arte dinámico. La esencia persiste, pero cada generación debe reimaginar cómo aplicarla con las nuevas capacidades disponibles. Esto exige mentalidad abierta y creatividad para satisfacer las necesidades de las poblaciones en esta nueva realidad hiperconectada. En resumen, la tradición nos da un mapa, pero la tecnología nos cambia el terreno y nos obliga a redibujar la ruta continuamente.

Un claro ejemplo de adaptación estratégica es el terreno emergente del metaverso. Concebido inicialmente en la ciencia ficción –acuñado por Neal Stephenson (1992) en su novela *Snow Crash*, publicada

en 1992–, el metaverso se perfila hoy como la nueva frontera de interacción humana, una fusión de los mundos físico y digital que existe de forma persistente y compartida en internet. Aunque todavía en desarrollo, múltiples plataformas de realidad virtual ya funcionan a modo de *proto-metaversos*. Y más importante aún, grandes corporaciones tecnológicas están invirtiendo sumas colosales para construir este futuro entorno virtual.

Alejandro Zavala (2024), en su artículo "Campañas políticas en el Metaverso: ¿los próximos candidatos llegarán por Amazon?", estima que la oportunidad de mercado del metaverso podría alcanzar los 800 mil millones de dólares en 2030. Con tales incentivos, es cuestión de tiempo para que gran parte de la actividad humana –comercial, social y política– tenga lugar también en escenarios virtuales tridimensionales.

La entrada de la política y la competencia de poder al metaverso no es una fantasía lejana, sino una realidad incipiente. Ya existen precedentes concretos. En 2022, un partido político en Corea del Sur creó un avatar digital *deepfake* apodado "AI Yoon" para la campaña presidencial, con el fin de conectar con votantes jóvenes a través de humor irreverente en línea.

Un par de años antes, en 2018, un candidato virtual creado con IA se postuló a la alcaldía de Tama en Tokio, bajo la promesa de ofrecer decisiones más imparciales y basadas en datos; aquel robot obtuvo el tercer lugar en la votación, con miles de votos ciudadanos reales. Y en diversos países, desde Turquía hasta España, se han explorado mítines virtuales usando plataformas de videojuegos o realidad virtual, donde un político aparece como avatar ante una multitud conectada en línea. Todos estos ejemplos señalan una tendencia clarísima: los líderes y estrategas están llevando la contienda por el poder hacia donde esté la gente, y si la gente

(especialmente las nuevas generaciones) pasa buena parte de su vida en mundos digitales, allí deberán estar también los estrategas.

Pero ¿qué implica esto en términos de tradición y ruptura estratégica? Por un lado, la tradición persiste: el objetivo último sigue siendo ganar "corazones y mentes", persuadir y movilizar voluntades –solo que ahora también se hace mediante avatares y entornos simulados–. Las campañas en el metaverso tendrán que seguir las mismas leyes humanas básicas. Por ejemplo, un mitin político en realidad virtual deberá igualmente emocionar, convencer, crear sentido de comunidad; la tecnología 3D solo provee un nuevo medio para lograr los fines de siempre.

El metaverso puede amplificar principios ya conocidos: la importancia de la imagen y la narrativa será quizá mayor cuando los candidatos puedan literalmente *diseñar* su entorno y su apariencia virtual a gusto. La búsqueda de la identificación emocional con el electorado tomará formas inmersivas (un candidato podría invitar a votantes a recorrer virtualmente "el país de sus sueños" construido con sus propuestas, etc.). Sin embargo, en esencia estaremos hablando de *marketing* político, no distinto al que se ha hecho por otros medios. La persuasión seguirá siendo persuasión, sea en un folleto impreso, un video de YouTube o una experiencia de realidad virtual.

Por otro lado, el metaverso introduce una ruptura en las formas y escalas de la interacción estratégica. Para empezar, derriba las barreras físicas por completo: un líder podría convocar a cientos de miles de ciudadanos de todo el país (o del mundo) a una plaza pública virtual que recree el Zócalo capitalino o la plaza de la Constitución, sin que nadie se mueva de su casa. Asistir a un "metamitin" sería tan sencillo como ponerse unos lentes de VR o abrir

una aplicación –lo que multiplica exponencialmente el alcance de la convocatoria–.

¿Qué es más efectivo: reunir a 3 000 personas en una avenida o a 300 000 avatares en su versión digital? La respuesta es evidente. Además, en el metaverso las limitantes logísticas desaparecen: no hay aforos ni distancias; un candidato podría realizar en un mismo día 10 actos de campaña virtuales en 10 "lugares" distintos, o un diplomático podría atender reuniones simultáneas en múltiples foros virtuales mediante duplicación de avatares. La ubicuidad estratégica se vuelve técnicamente posible, aunque sigue siendo un desafío manejarla creativamente.

Asimismo, el metaverso abre preguntas completamente nuevas en cuanto a soberanía y control. ¿Quién gobierna un mundo virtual? Ya hemos visto el caso insólito de Barbados, que estableció en 2021 una embajada nacional en la plataforma virtual Decentraland, que lo convirtió en el primer Estado en reconocer oficialmente un territorio digital soberano. Este hecho marca un precedente: los países podrían disputar influencia y "terreno" también en mapas virtuales. No es descabellado pensar en futuros "países virtuales" con residentes de todo el mundo, o en movimientos políticos nativos del metaverso.

De hecho, Baños (2017), en su ya mencionada obra *El dominio mental*, advierte que se librará una "batalla metapolítica por el control del metaverso" conforme este evolucione. Las grandes empresas tecnológicas (que hoy dominan las plataformas) y los actores estatales competirán por regular, censurar o explotar esos nuevos espacios donde las personas socializarán, consumirán y deliberarán políticamente. Aquí la ruptura es clara: la metáfora tradicional de la "conquista territorial" adopta un cariz inédito cuando el "territorio" es un conjunto de

servidores y espacios simulados que millones de ciudadanos consideran importantes en sus vidas. La geopolítica se extiende al ciberespacio y ahora al metaverso, lo cual requiere marcos legales y estratégicos nuevos. Sin embargo, incluso en esa pugna vanguardista, la lógica subyacente seguirá patrones históricos: búsqueda de poder, establecimiento de reglas de juego favorables, formación de alianzas (quizá entre corporaciones y gobiernos), espionaje e información privilegiada, etc. En el fondo, se trata de lo mismo de siempre –quién manda y cómo garantiza su dominio– pero trasladado a un escenario novedoso.

Llegados a este punto, conviene recalcar la idea central: la metaestrategia efectiva consistirá en integrar la tradición y la innovación. Como bien señala un aforismo estratégico, "el que triunfa es aquel que sabe combinar la experiencia de miles de años con las ventajas del momento actual". Es la unión de dos dimensiones: lo permanente y lo cambiante. Por un lado, hay constantes de la condición humana que seguirán dictando las reglas del juego (la necesidad de información veraz, de liderazgo, de cohesión interna, de narrativas movilizadoras). Por otro, cada generación enfrenta retos únicos –ya sea la aparición de la imprenta, de la televisión, de internet o del metaverso– que obligan a recalibrar las tácticas.

El estratega moderno, o metaestratega, debe ser a la vez conservador e innovador: conservar los principios que han demostrado su valor a través de mil batallas e innovar en las formas de implementarlos con las herramientas que su tiempo le proporciona.

La idea de viajar en el tiempo desde el *Arte de la guerra* al metaverso puede parecer un abismo insalvable, pero en realidad es un recorrido lógico en la evolución de la estrategia. Tradición y ruptura se entrelazan en este viaje. La tradición aporta las bases sólidas: las

enseñanzas de Sun Tzu y tantos otros han guiado a generales, estadistas y asesores por generaciones, lo que nos recuerda que, en esencia, la estrategia trata de personas, de decisiones bajo incertidumbre y de influir en la voluntad del contrario.

La ruptura, por su parte, nos impulsa a no acomodarnos en fórmulas gastadas cuando el entorno se transforma. Cada salto tecnológico, desde la pólvora hasta la inteligencia artificial, ha sido un llamado a la creatividad estratégica: a repensar *cómo* aplicar aquellos viejos principios en nuevas realidades. Lejos de invalidar la sabiduría antigua, las nuevas herramientas la ponen a prueba y la enriquecen.

En la actualidad, nos encontramos en un punto donde *"la realidad no es suficiente"*, como ya lo he planteado al referirme al nuevo paradigma del *branding* político. La realidad física se amplía con realidades virtuales; la comunicación cara a cara se complementa (¿o compite?) con la comunicación mediada por algoritmos. Ante esto, la metaestrategia deberá ser capaz de navegar simultáneamente en múltiples planos: el real, el mental y el virtual. Quien logre integrar armónicamente los tres triunfará. Y para ello, nada mejor que tener una mano aferrada a la tradición y la otra extendida hacia el futuro. En palabras de un proverbio chino: "Cuando soplan vientos de cambio, algunos construyen muros, otros construyen molinos".

La tradición estratégica es nuestro molino captando los vientos nuevos y convirtiéndolos en energía útil sin perder su eje. En suma, del arte de la guerra al metaverso hay continuidad en los fines y adaptación en los medios. El arte supremo sigue siendo vencer sin combatir directamente –ya sea ganando la batalla política sin ensuciarse las manos, conquistando mentes sin destruir cuerpos, o liderando en el mundo virtual sin perder de vista los valores reales–. La esencia persiste; el escenario

evoluciona. Esa es la dualidad fascinante de la metaestrategia contemporánea: tradición y ruptura, dos caras de la misma moneda estratégica.

La nueva arquitectura del poder: símbolos, *frames* y percepción

En las campañas político-electorales contemporáneas, el poder se ejerce menos por la fuerza material y más por la influencia sobre la percepción colectiva. Como ya lo he advertido en diversos foros y ponencias durante 2025, "el poder ya no se conquista, se programa", en alusión a que hoy las victorias políticas dependen de algoritmos, narrativas y estados de ánimo moldeados estratégicamente con antelación de la misma forma que trabaja un programador. En efecto, la persuasión subliminal y la manipulación mediática han sustituido en gran medida a la represión abierta; el objetivo final es "controlar emociones para controlar decisiones".

Nunca antes quienes ostentan el poder habían tenido herramientas tan sutiles y ubicuas para "imponer un pensamiento único" para ahogar la disidencia con la comunicación masiva y las redes sociales, que se han convertido en el terreno central donde se crea y disputa el poder simbólico. Manuel Castells (2009) lo formula con claridad en *Comunicación y poder*: los medios "no son el Cuarto Poder; son mucho más importantes: son el espacio donde se crea el poder". En política, la imagen y la percepción suelen valer más que la realidad objetiva de las intenciones: no en vano, Greene (2019) recuerda, desde *Las 48 leyes del poder*, que "en política, donde la imagen puede valer más que la intención", descuidar la batalla simbólica equivale a condenarse a la derrota.

Este nuevo panorama exige dominar dos dimensiones clave –los símbolos y los *frames* (marcos mentales)– que actúan como armas

estratégicas para configurar la realidad política en la mente de los ciudadanos.

Símbolos como armas estratégicas

Los símbolos políticos –sean colores, lemas, gestos, personajes o eventos cuidadosamente escenificados– constituyen atajos poderosos hacia las emociones y valores del electorado. Un símbolo condensa en una sola imagen o frase todo un conjunto de ideas y sentimientos, movilizando adhesiones o rechazos de forma instantánea. Por ejemplo, un sencillo accesorio indumentario o un emblema puede devenir el estandarte de una causa.

La historia política está llena de casos en que un gesto simbólico cambia el curso de una contienda: la aparición pública de un candidato con determinada bandera, un eslogan pegajoso o incluso un emoji difundido en redes sociales pueden reforzar la identidad de sus seguidores o estigmatizar a sus rivales. En la era digital, esta lógica se intensifica: hoy las herramientas digitales distorsionan nuestra interacción mediante símbolos mínimos como memes o emojis, capaces de encapsular y propagar una carga política inmensa.

Algo tan breve como un meme puede fijar en la opinión pública una idea potente –por ejemplo, asociar a un adversario con una caricatura ridiculizadora o algún personaje popular ridículo–, lo que produce efectos electorales reales. Los símbolos bien escogidos legitiman al líder ante su público –vistiéndolo de atributos heroicos o cercanos– y, al mismo tiempo, pueden deslegitimarlo, al reducirlo quizá a un apodo o imagen negativa fácil de recordar.

Volviendo a Greene (2019), la política obliga a entender que la ingenuidad se paga caro, pues las percepciones lo son todo en "terrenos donde la imagen pesa más que la intención". Un candidato que domine

los símbolos –que proyecte fortaleza, honestidad o esperanza mediante insignias y relatos visuales– tendrá una ventaja estratégica enorme sobre aquel que dependa solo de promesas racionales.

La fuerza del símbolo radica en su capacidad para anclar emociones colectivas, funciona como "arma estratégica" en tanto puede activar orgullos, miedos o agravios dormidos en el electorado. Pensemos en cómo los movimientos populistas de distintas latitudes han explotado símbolos patrios (banderas, himnos, emblemas) o figuras históricas para presentarse como herederos de una voluntad popular traicionada. Al mismo tiempo, crean nuevos símbolos sencillos, como el eslogan *Make America Great Again* o la imagen de un enemigo del pueblo, que simplifica la complejidad política en una lucha moral. O el logotipo del anime One Piece que ha usado recientemente la Generación Z durante sus marchas en todo el mundo.

La politóloga Martha C. Nussbaum (2019) advierte que emociones primarias como el *miedo* inciden profundamente en cómo interpretamos la realidad y decidimos nuestro voto. De hecho, las emociones "forman parte integral de la experiencia humana y, juntas, moldean las decisiones, valores y comportamientos sociales", según Nussbaum. Por ello, un símbolo cargado de miedo (por ejemplo, asociar inmigración con delincuencia mediante imágenes) puede desatar reacciones electorales más fuertes que cualquier dato objetivo. Tales símbolos operan como señuelos emocionales: fenómenos complejos –desde la desigualdad hasta la migración– "pasan por el tamiz de las emociones" y acaban reducidos a consignas simbólicas que refuerzan la polarización inédita de las sociedades actuales.

Las emociones, en suma, proveen atajos cognitivo-afectivos: facilitan a la ciudadanía identificarse rápidamente con una postura (o

contra otra) sin necesidad de procesar racionalmente argumentos extensos. Bien manejadas, son armas narrativas que pueden decidir elecciones al fijar en la mente pública una impresión dominante (de esperanza, cambio, miedo o indignación) difícil de contrarrestar por los oponentes.

Ahora bien, el uso estratégico de símbolos exige coherencia y astucia. Un símbolo por sí solo puede ser reinterpretado o resultar vacío de sentido si no se inscribe en un relato mayor. Aquí entra en juego la necesidad de acompañar los símbolos con narrativas estructuradas –historias que den sentido a esos emblemas–.

El poder del relato reside en que las figuras políticas cuenten historias en lugar de solo dar discursos, de modo de convertir conceptos en emociones y estas se traduzcan en votos. En otras palabras, el símbolo –ya sea una imagen, palabra o frase– debe ser el percutor de una historia en la mente del votante. Por ejemplo, una simple escenificación –un candidato caminando entre ruinas tras un desastre natural o un atentado, como hizo Rudy Giuliani tras los ataques las Torres Gemelas del fatídico 11 de septiembre de 2001– puede simbolizar liderazgo compasivo y logra impacto porque evoca implícitamente una historia de rescate y protección. Los símbolos activan valores profundamente arraigados.

George Lakoff (2004), en *No pienses en un elefante*, ha señalado que las palabras e imágenes adecuadas disparan "estructuras mentales que dan sentido a la realidad", conectando con marcos morales subyacentes.

Un político hábil arma su arsenal simbólico para alinearse con los valores apreciados por la mayoría, como justicia, orden, libertad y prosperidad, mediante señales fácilmente reconocibles. En contraste,

también empleará símbolos negativos para estigmatizar a sus adversarios, vinculándolos con antivalores como corrupción, traición y caos.

Esta guerra simbólica es parte esencial de la "metaestrategia" electoral: se libra en el terreno de la percepción, donde cada bando compite por imponer los significantes que definirán la contienda. Ganar significa lograr que *tus* símbolos dominen el imaginario colectivo, de modo que tu campaña represente esperanza y la del oponente represente amenaza, por ejemplo.

Marcos mentales: modelando la realidad política

Paralelamente al despliegue de símbolos, la configuración de marcos mentales (o *frames*) es el otro pilar de la arquitectura contemporánea del poder. Un *frame* es el esquema interpretativo con el que las personas entienden un tema; en palabras de Lakoff (2009, 2016), son estructuras mentales que conforman nuestro modo de ver el mundo. Estos marcos actúan como *lentes cognitivas*: realzan ciertos aspectos de la realidad y oscurecen otros, orientando así la opinión pública. Los debates públicos no se ganan con hechos ni datos, sino con marcos; quien logra definir *cómo* se plantea un asunto lleva ventaja decisiva para definir *qué* se piensa sobre él.

De ahí el famoso ejemplo: si en el discurso público permea la frase, homónima de su ya obra clásica, "no pienses en un elefante", la mente del receptor inevitablemente evocará uno. Aplicado a la política, esto significa que negar el marco del adversario suele reforzarlo. Lakoff (2004) ilustró este fenómeno con la metáfora fiscal: denominar *alivio fiscal* a una reducción de impuestos enmarca implícitamente el impuesto como una carga o una desgracia; *alivio* activa el marco de que algo malo nos aqueja. Si los oponentes de esa postura aceptan

debatir usando el término *alivio fiscal*, sin darse cuenta están validando el marco conservador original –el de que los impuestos son un mal que debe aliviarse–.

Para Lakoff, replicar el lenguaje del adversario es un error estratégico, pues al usar sus palabras se activa un marco que no necesariamente será el deseado. La lección es clara: quien define el lenguaje define el pensamiento. Cambiar un marco mental equivale a cambiar la forma en que la gente ve el mundo. Por ello, reencuadrar el debate público –proponer otro lenguaje y otro enfoque sustentado en valores propios– es condición necesaria para cualquier campaña política eficaz.

Los *frames* operan muchas veces en un nivel subconsciente, simplificando la complejidad política en narrativas comprensibles para el ciudadano medio. En la era de la sobreinformación, la paradoja es que una población hiperconectada no necesariamente está mejor informada, sino expuesta a una avalancha de datos que exceden la capacidad de procesamiento. El filósofo español Daniel Innerarity diagnostica en sus reflexiones sobre la política en la era digital "un déficit de inteligibilidad" en la política actual: la gente percibe la política como algo opaco y complejo, difícil de entender a cabalidad. Ante esa complejidad, los marcos ofrecen mapas cognitivos simplificados. Un *frame* eficaz destaca un problema central, asigna culpables y propone soluciones en términos asequibles, obviando los detalles engorrosos.

En épocas de crisis económica, un mismo hecho puede enmarcarse de modos muy distintos: desde un marco liberal de "austeridad necesaria" hasta un marco progresista de "sacrificios injustos impuestos por la élite". Cada uno dirige la atención pública hacia culpables y víctimas diferentes. Innerarity señala que los movimientos sociales tienen precisamente la función de "modificar los términos" en que la

sociedad enmarca los problemas. Es decir, irrumpen para reencuadrar la agenda: donde el *establishment* hablaba de "ajustes razonables", un movimiento puede introducir el *frame* de "recortes crueles" y, de ese modo, cambiar la percepción general.

Esta pugna por el encuadre se observa en todos los terrenos: lo que para unos es *seguridad* para otros puede ser *represión*; un *impuesto a la riqueza* puede presentarse alternativamente como *justicia social* o como *castigo al éxito*. Cada expresión activa marcos mentales distintos en la audiencia.

La teoría de los marcos mentales también explica por qué hechos comprobables pueden ser ignorados o reinterpretados por una parte del electorado: la gente tiende a filtrar la información nueva para que encaje en sus marcos preexistentes. Lakoff lo explica de manera contundente: "cuando se oye una palabra, se activa en el cerebro un marco, y cambiar ese marco significa cambiar el modo en que la gente ve el mundo".

Si un partido político logra consolidar un relato marco –por ejemplo, "el gobierno actual es corrupto e incompetente"–, muchos ciudadanos interpretarán cada noticia bajo esa lente y confirmarán el prejuicio. Los datos crudos importan menos que la historia en que se inserten. Estudios cognitivos respaldan que nuestro cerebro funciona mediante asociaciones y metáforas, más que con pura lógica analítica.

De allí que apelar solo a estadísticas raramente cambie opiniones arraigadas; en cambio, conectar con valores y emociones sí puede hacerlo. Un ejemplo contundente lo ofrece el auge del populismo digital, analizado por Da Empoli (2020) en *Los ingenieros del caos*. Estos nuevos líderes disruptivos "anulan todas las reglas establecidas" y convierten sus aparentes defectos en virtudes ante los ojos de su público".

Su falta de experiencia política, por ejemplo, la enmarcan como prueba de autenticidad y de no pertenecer a "el círculo corrupto de las élites".

Incluso sus mentiras flagrantes, lejos de avergonzarlos, son resignificadas como símbolo de *"libertad de espíritu"* frente a la corrección política. Esta increíble inversión de significados solo es posible gracias a la redefinición intencional de los marcos: lo negativo se presenta como positivo mediante narrativas de anti *statu quo*. El resultado, como señala Da Empoli (2020), es un "show de confusión y caos" que exacerba odios y "cambia paradigmas" que mantienen a sus bases movilizadas en permanente indignación contra enemigos muchas veces ficticios. La comunicación política deviene así un juego de espejos discursivos: cada bando trata de atrapar a la opinión pública dentro de sus propios marcos interpretativos, haciendo que las propuestas del adversario parezcan absurdas o amenazantes fuera de contexto.

En síntesis, la eficacia de un marco mental se mide por su capacidad de instalar ciertas frases o metáforas en la opinión pública hasta hacerlas de sentido común.

El lingüista Teun A. van Dijk (2009), experto en análisis del discurso, muestra cómo lenguaje y marcos mentales van de la mano para lograr que ciertas frases o metáforas se instalen en la opinión pública. Un enmarcado exitoso es aquel que logra que la ciudadanía repita casi automáticamente un eslogan o concepto como "cambio", "mano dura", "casta corrupta", "*fake news*", como explicación suficiente de la realidad. Por ejemplo, al calar el término *"posverdad"* para describir nuestra época, se introduce el marco de que el debate político ya no va de hechos, sino de emociones –lo cual a su vez genera cinismo y refuerza la idea original.

De igual modo, expresiones como *"guerra contra el terror"* encuadran un complejo fenómeno global en un relato bipartito de buenos

contra malos. Para los consultores, identificar estos marcos dominantes es crucial: una campaña exitosa debe inscribir su mensaje en los marcos favorables o, si ninguno le es propicio, crear un nuevo marco. Retomando a Lakoff, la recomendación para quienes buscan el cambio social es evitar ser presa de las simples refutaciones dentro del marco ajeno; por el contrario, es necesario construir narrativas propias, con marcos originales y símbolos poderosos que tengan sentido para el electorado y los gobernados.

Esto implica articular un conjunto coherente de metáforas, ejemplos y vocabulario que activen las emociones y valores del electorado hacia nuestra visión. No se trata de mentir ni de simplificar burdamente, sino de comunicar con eficacia: apelar a la empatía, la identidad y las aspiraciones profundas de la gente. Un error común que cometían los sectores progresistas –observa Lakoff (2009) desde su crítica al racionalismo político– era confiar excesivamente en argumentos racionales y datos duros, olvidando que ganar una discusión no es suficiente: hay que ganar el corazón. En la práctica, esto significa enmarcar cada propuesta política en términos de cómo mejora la vida cotidiana, realiza un valor moral o protege algo querido por la comunidad, en lugar de presentarla con tecnicismos.

Los marcos narrativos bien calibrados permiten que un proyecto político *pegue duro* con la experiencia vivida de las personas, incluso contra la evidencia empírica. Así, aunque los datos no avalen cierto discurso, si este conecta con un marco emocional potente, tenderá a prevalecer en la arena pública.

Percepción y poder: hacia una metaestrategia

Queda claro que símbolos y marcos mentales convergen en un mismo fin: la construcción de la percepción colectiva. En esta “nueva

arquitectura del poder", quien domine este arte de fijar símbolos efectivos y encuadre los debates a su favor, domina la agenda política y, por ende, gran parte del poder. No es exagerado afirmar que las campañas electorales actuales son ante todo batallas por la mente del votante. La guerra ya no se libra únicamente en las calles o en las urnas, sino en el imaginario social: en las pantallas de televisión, en los memes virales que gravitan en las redes sociales, en las palabras clave que colonizan las conversaciones cotidianas, donde la disputa es por el significado.

El prolífico Han (2022), en *Psicopolítica*, describe cómo el ciudadano moderno ya no es oprimido, está siendo seducido; el control se ejerce mediante la sobreexposición informativa y la participación voluntaria del individuo en los circuitos digitales de vigilancia. En otras palabras, el poder penetra de forma invisible y ubicua, haciendo que las personas internalicen ciertos marcos y símbolos casi sin darse cuenta. De ahí la importancia de cultivar una metaconciencia estratégica –una *metaestrategia*– que permita a líderes y ciudadanos por igual *ver más allá de lo inmediato* y entender qué narrativas están operando tras cada mensaje político.

Comprender esta lógica de la percepción es vital para cualquier campaña moderna; no es suficiente hablarle al votante sin comprender a fondo sus emociones y los filtros mentales a través de los cuales interpreta el mundo.

En la práctica, los estrategas dedicamos enormes esfuerzos a investigar profundamente la psicología del electorado y del gobernado; es así como identificamos qué símbolos y significados inspiran confianza y qué marcos narrativos resultan creíbles. Esto no es manipular de forma antiética; el objetivo es sintonizar con la ciudadanía: encontrar esos puntos de conexión donde un valor compartido o una preocupación común pueden articularse en un relato. Da Empoli (2020)

sugiere que la única posibilidad de escapar a las garras de los propagandistas del odio y la confusión es afirmar una visión motivadora del futuro y sustituir el miedo por el deseo, lo negativo por lo positivo.

Es decir, contrarrestar el *frame* del miedo con un *frame* de esperanza. De modo similar, Lakoff (2004) insta a construir narrativas proactivas en vez de solo refutar las ajenas. Ambos consejos convergen en la necesidad de ofrecer al público un imaginario alternativo, atractivo y esperanzador, que desplace al discurso adversario.

En última instancia, esta nueva arquitectura del poder demanda de los dirigentes políticos una combinación de rigor ético y destreza comunicativa. La pedagogía cívica es parte de la metaestrategia: los partidos y movimientos deben ayudar a hacer el mundo inteligible para los diferentes segmentos que componen la ciudadanía y orientarla en medio del caos informativo. Si no lo hacen, como recupera el director de la revista Universitaria de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Miguel Laborde Duronea (2022), al leer a Innerarity, corren el riesgo de dejar ese espacio interpretativo en manos de tecnócratas opacos o de populistas simplificadores.

En 2026, México y muchas democracias enfrentan este desafío: elevar el nivel de la contienda del intercambio vacío de descalificaciones hacia una disputa de visiones de futuro. Quien comprenda mejor el poder de los símbolos y el mecanismo de los *frames* podrá no solo ganar elecciones, sino legitimar un mandato de forma más sólida y resiliente.

Es aquí donde uno la experiencia práctica como consultora con las teorías de académicos diversos: todas apuntan a que la percepción lo es todo en política, y la percepción se puede diseñar. Eso sí, conlleva una enorme responsabilidad, pues moldear percepciones significa

moldear la realidad social en que vivimos. De allí la urgencia de encauzar estas herramientas con ética y visión de bien común –imponiendo *"límites claros al avance tecnológico"* descontrolado, y recordando que la inteligencia artificial debe ser "copiloto" de la humanidad y no su reemplazo en esta gestión de narrativas–.

En conclusión, la nueva arquitectura del poder en el ámbito político-electoral se erige sobre símbolos potentes y marcos mentales efectivos que juntos configuran la percepción pública. La metaestrategia consiste en articular ambos elementos en una visión estratégica integral: usar símbolos como *armas de persuasión masiva* y *frames* como *moldeadores de la realidad*, para orientar a la opinión pública hacia una determinada interpretación de los hechos y una determinada decisión en las urnas. La metaestrategia no gana una batalla, diseña el campo donde todas las batallas serán libradas.

El primer cuarto de siglo XXI nos enseñó que no basta el mejor programa de gobierno si no se gana antes la batalla invisible por la mente y el corazón de la gente. Al final del día –parafraseando un aforismo inspirado en Maquiavelo–, *quien domina la narrativa domina el poder*. Y dominar la narrativa implica, precisamente, saber forjar los símbolos adecuados y encuadrar cada debate en los términos más favorables. Esta es la esencia de la metaestrategia política contemporánea: ver más allá de lo inmediato, construir visión y conquistar ese territorio intangible de la percepción donde realmente se decide el destino de las contiendas democráticas.

El relato que domina todo: la emoción como algoritmo

Ljubisa Bojic (2024) advierte, en su acertado artículo "Alineación de la IA: evaluación del impacto global de los sistemas de recomendación"

para el diario *Futuros*, que la mitad de la población mundial interactúa diariamente con sistemas algorítmicos de recomendación que filtran lo que vemos, leemos y escuchamos en nuestras pantallas. En este ecosistema digital, la emoción se ha convertido en el algoritmo oculto que determina qué narrativas proliferan.

Como estratega política, he visto cómo un *tweet* cargado de indignación o un video viral conmovedor pueden cambiar en horas el curso de una conversación pública. Detrás de cada clic y *like*, los algoritmos aprenden a privilegiar los contenidos que nos hacen reaccionar visceralmente –ya sea con asombro, miedo, ira o euforia–. Este fenómeno, lejos de ser un efecto secundario menor, se ha vuelto el relato dominante de nuestra era: la política, la sociedad y la cultura digital orbitan alrededor de plataformas donde las emociones fuertes son la moneda de cambio principal.

La política al ritmo de la emoción digital

En las campañas políticas contemporáneas, el objetivo ya no es solo convencer con propuestas racionales, sino *conectar* emocionalmente con el electorado. Las nuevas técnicas de microsegmentación permiten hablarle a cada grupo de votantes en el idioma de sus miedos y esperanzas. No es casualidad que abunden mensajes electorales que apelan menos al análisis sereno y más a las entrañas del votante. De hecho, muchos mensajes políticos digitales ya no recurren a la capacidad analítica de los electores, sino a sus emociones, introduciendo deliberadamente temas polémicos –inmigración, aborto, religión– para exacerbar sentimientos y simplificar el debate público. Como resultado, el discurso se polariza: se busca agitar las pasiones más que argumentar matices.

He sido testigo de cómo, en la recta final de una elección, un simple *eslogan* emocional puede surtir más efecto que páginas enteras de

programas de gobierno. Sabiéndolo, los estrategas digitales diseñan contenidos que disparen *clics* y compartidos: desde imágenes patrióticas que conmueven hasta noticias alarmantes (a veces *fake news*) que indignan.

La indignación, en particular, se ha convertido en un recurso recurrente. En 2023, por ejemplo, las campañas presidenciales argentinas utilizaron intensamente inteligencia artificial para crear contenido audiovisual manipulado destinado a fomentar la indignación y consolidar a sus electorados. Esta táctica de "fuego emocional" busca que cierto relato domine la conversación –muchas veces a costa de la calidad del debate democrático–.

¿Por qué la emoción resulta tan eficaz en política? La ciencia cognitiva lleva décadas explicándolo: las personas tomamos muchas decisiones políticas no con cabeza fría ni con lógica; nos guiamos mediante marcos narrativos cargados de valores y afectos. Los hechos importan, sí, pero los hechos contados a través de una historia que nos hace *sentir algo importan mucho más*.

Las campañas exitosas construyen un relato o *storytelling* donde el candidato encarna esperanza o rabia justiciera, dependiendo la posición política en la que se encuentre, y donde el adversario representa un temor que debe combatirse. En esta era de las redes, ese relato se difunde en discursos que decrecientemente se ven como *spots* de TV. Se cuela en cada *timeline* personalizado, amplificado por algoritmos que detectan qué nos enciende emocionalmente y nos muestran más de lo mismo.

Plataformas que amplifican sesgos emocionales

No podemos culpar solo a los políticos por explotar emociones; la propia arquitectura de las plataformas digitales favorece este

fenómeno. Los algoritmos de las redes sociales están optimizados para maximizar el *engagement* –clics, comentarios, compartidos, tiempo de vista– porque ese es el modelo de negocio basado en publicidad.

¿Y qué capta más nuestra atención compulsiva? El contenido emocionalmente cargado, que apela a impulsos básicos. Estudios recientes, como el liderado por Smitha Milli (2025) sobre satisfacción del usuario y amplificación de contenido divisivo en redes sociales, publicado por la revista especializada *PNAS Nexus* de the National Academy of Sciences of the United States of America, confirman que un algoritmo de *ranking* basado en *engagement* tiende a amplificar contenido emocionalmente extremo, incluso si esos *posts* terminan haciendo sentir peor al público. En una auditoría algorítmica de Twitter, por ejemplo, se halló que su algoritmo –diseñado para predecir qué va a enganchar al usuario– amplificaba de forma desproporcionada publicaciones con carga de ira, hostilidad hacia grupos opuestos y tono partidista. Paradójicamente, esas no son las publicaciones que la gente dice *preferir* cuando se le pregunta; son simplemente las que su instinto más primario no puede evitar mirar.

Las plataformas, en su búsqueda de nuestra atención, han aprendido a explotar sesgos cognitivos y emocionales humanos. Como describen los investigadores del artículo, los algoritmos se aprovechan de sesgos de aprendizaje social: tendemos a prestar atención a lo prestigioso, a lo que refuerza la identidad de nuestro grupo, a lo que carga con connotaciones morales y emocionales intensas. Esa inclinación, que pudo ser adaptativa en comunidades pequeñas, se convierte en combustible para el conflicto en redes globales.

Así, si un *post* apela a nuestra *tribu* política y ridiculiza a la opuesta con sarcasmo o enojo, tiene muchas papeletas de aparecer arriba en

nuestro *feed*. El resultado es un entorno donde la información que nos llega está sesgada hacia lo emocional y polémico, lo cual crea cámaras de eco que refuerzan prejuicios y aumentan la polarización social.

Como documenta el reporte *Better Feeds: Algorithms That Put People First* (2025), elaborado por un grupo de expertos para el Knight Georgetown Institute (Moehring, 2025), Facebook constató internamente este fenómeno de manera reveladora. En 2018, Mark Zuckerberg reconoció que el contenido que rozaba la línea de lo aceptable –el llamado *borderline content*, cercano a violar las normas– recibía mucho más *engagement* que el contenido neutro o plenamente veraz. Sus datos mostraban que, sin importar dónde fijaran ellos sus reglas, en cuanto una publicación se aproximaba al límite (por ejemplo, sensacionalismo, teorías conspirativas no prohibidas del todo, titulares incendiarios), los usuarios interactuaban más con ella. Incluso *cuando esas mismas personas luego decían que no les había gustado el contenido*, lo cierto es que no podían evitar darle clic, comentar o compartir en caliente.

Y esta "atracción por lo *borderline*" no se daba solo en noticias políticas, sino en casi todas las categorías de contenido. En otras palabras, el algoritmo descubrió el botón rojo de nuestras emociones y lo pulsó repetidamente para mantenernos enganchados.

Investigaciones como la antes citada de Bojic (2024) sobre el impacto global de los sistemas de recomendación señalan una cascada de efectos negativos: desde la difusión acelerada de desinformación y teorías conspirativas, hasta la creación de burbujas informativas que agravan la polarización y el sectarismo. Se habla también de contagio emocional: los sentimientos se propagan en red, de modo que el tono negativo o positivo de unos pocos influyentes puede arrastrar el

estado de ánimo de comunidades enteras. No es extraño entonces que un simple rumor alarmante genere pánico colectivo en redes, o que un video viral de violencia policial despierte indignación global en cuestión de horas. Los algoritmos no solo reflejan nuestras preferencias; al amplificar selectivamente lo que más nos altera, reconfiguran el clima emocional de la sociedad.

Vale la pena aclarar, sin embargo, que no toda la culpa recae en "la máquina". Existe un debate científico sobre cuánto del problema es el algoritmo y cuánto es nuestra propia predisposición humana. Algunos experimentos controlados ofrecen matices interesantes: por ejemplo, otro estudio colectivo titulado *La exposición a corto plazo a los sistemas de recomendación en "burbuja de filtro" tiene efectos de polarización limitados: experimentos naturalistas en YouTube*, publicado también en *PNAS* en 2025, examinó si la exposición breve a recomendaciones radicalizadas en la popular plataforma de video cambiaba las actitudes políticas de los usuarios.

Para sorpresa de muchos, los investigadores no hallaron efectos polarizadores significativos en el corto plazo. Incluso sometiendo a miles de participantes a "burbujas informativas" artificiales –dándoles videos fuertemente inclinados a un extremo ideológico–, no se observaron cambios drásticos en sus posturas políticas inmediatas. Este resultado sugiere que la influencia algorítmica tiene límites y que las personas no somos lienzos en blanco: tenemos creencias previas, entornos sociales y otras fuentes de información que amortiguan el impacto de unos días de videos tendenciosos.

Ahora bien, los propios autores de ese estudio advierten que sus hallazgos se refieren a exposiciones de corta duración y *promedian* efectos en un conjunto amplio de usuarios. Es posible que ciertos subgrupos más vulnerables o exposiciones prolongadas sí generen

radicalización, algo que su experimento no podía descartar. Además, hay que distinguir entre cambiar la *opinión* (por ejemplo, de derecha a izquierda) y elevar la *hostilidad* o *desconfianza* hacia el otro bando, faceta tal vez no captada plenamente en encuestas de actitud.

En mi experiencia, los algoritmos quizá no conviertan mágicamente a un progresista en ultraconservador (o viceversa), pero sí pueden alimentar sospechas, resentimientos y falsear la percepción de la realidad. Pensemos en alguien que ya siente descontento: si su *feed* le muestra día tras día casos de corrupción del partido rival (reales o exagerados), discursos alarmistas sobre enemigos de la patria y memes burlones del adversario, ese ciudadano llegará al día de la votación con sus emociones a flor de piel y con una visión muy distorsionada –literalmente curada– de lo que está en juego. Quizá no haya cambiado de opinión, pero habrá normalizado el odio hacia el contrario y la desesperanza o el cinismo hacia las instituciones. Esa erosión gradual del tejido social es igual de preocupante.

El imperativo de reorientar los algoritmos (y las estrategias)

Si la "emoción como algoritmo" domina el relato público hoy, la pregunta urgente es cómo recuperar el control democrático de esa narrativa. No se trata de eliminar la emoción –sería imposible y hasta indeseable en política–, sino de reconfigurar los sistemas para que nuestras mejores cualidades prevalezcan sobre nuestras peores debilidades. Aquí convergen dos vías: la regulación pública y la innovación en el diseño de las plataformas.

Por el lado regulatorio, Europa está marcando la pauta con un enfoque humanista. La Unión Europea proclama abiertamente que busca "una tecnología para las personas; una economía digital

justa; y una sociedad abierta, democrática y sostenible" (Comisión Europea, 2020). Este principio rector impregna iniciativas como la Estrategia Digital Europea, que abarca desde invertir en educación digital hasta luchar contra la desinformación para proteger la democracia.

Concretamente, la nueva Ley de Servicios Digitales (DSA) obliga a las grandes plataformas a ser transparentes sobre sus algoritmos de recomendación, entregar evaluaciones de riesgo sobre cómo difunden contenido nocivo y ofrecer a los usuarios la opción de *feeds* no personalizados. En paralelo, la Ley de Mercados Digitales (DMA) busca quebrar monopolios informativos, facilitando que las personas cambien de plataforma y reduciendo la dependencia de un solo algoritmo sobre nuestras vidas digitales.

Aún más específica es la legislación sobre inteligencia artificial en ciernes. El AI Act europeo clasifica ciertos usos de IA como *riesgos inaceptables*. Entre ellos, se prohíben aquellos sistemas diseñados para manipular el comportamiento humano de manera dañina o explotar vulnerabilidades de grupos críticos (como niños o personas con discapacidad). Las técnicas subliminales o engañosas de persuasión automatizada quedarían vetadas si distorsionan la toma de decisiones libre e informada de una persona.

Se refleja un claro reconocimiento regulatorio: hay líneas rojas éticas que la tecnología no debe cruzar, especialmente cuando se trata de manipular emociones profundas para controlar conductas. En suma, la UE está sentando un marco donde los derechos del ciudadano (a la información veraz, a no ser manipulado, a la privacidad) priman sobre la opacidad del algoritmo.

Desde la esfera del diseño y la autorregulación, también hay movimientos prometedores. El ya mencionado reporte *Better Feeds: Algorithms That Put People First* (2025) reúne a expertos para delinear cómo podrían ser las redes sociales si priorizaran el bienestar del usuario por encima del clic fácil. Proponen una suerte de *manual de instrucciones* para reorientar los algoritmos de recomendación en tres ejes principales:

1. Transparencia detallada: las plataformas deben abrir la caja negra de sus algoritmos, lo que implica divulgar qué datos de entrada usan, con qué ponderaciones y bajo qué métricas optimizan resultados. También se aboga por auditorías independientes periódicas que evalúen sesgos y efectos nocivos. La idea es *"desmitificar"* al algoritmo, y así permitir el escrutinio público sobre cómo toma decisiones y a qué intereses sirve.
2. Elecciones y control para el usuario: en vez de un único *feed* dictado por la plataforma, los usuarios deberían poder elegir entre diferentes modos de recomendación (por ejemplo, un orden cronológico simple, o un algoritmo ajustado a fuentes confiables). Especialmente para menores de edad, el contenido debería optimizarse por defecto para maximizar valor a largo plazo (educativo, informativo, enriquecedor), no mera adicción de corto plazo. El control pasa de la máquina a la persona, lo que restaura cierta autonomía sobre lo que uno consume en línea.
3. Énfasis en el bienestar e impacto a largo plazo: esto implica que las plataformas midan su éxito con indicadores de *calidad* y no solo de cantidad. Se sugiere realizar experimentos controlados –por ejemplo, dejar a un grupo de usuarios fuera de un cambio algorítmico y comparar– para ver si realmente una

> nueva fórmula de *feed* mejora la satisfacción, la salud mental, el civismo en las discusiones, etc. Los resultados agregados de estos experimentos deberían hacerse públicos. Si un ajuste de algoritmo reduce la propagación de noticias falsas y la toxicidad en comentarios, esa es una victoria a largo plazo aunque quizás baje ligeramente el tiempo de pantalla. En otras palabras, alinear los objetivos del algoritmo con indicadores de bien común y no solo con métricas corporativas.

Este enfoque de "*feeds* mejores" no es ingenuo; reconoce que hay *trade-offs*. Por ejemplo, al dar más control al usuario podríamos sin querer reforzar sesgos (pues muchos elegirán ver solo lo que les gusta). Sin embargo, los experimentos iniciales revisados por Milli (2025) sugieren que si uno pide explícitamente a la gente qué quiere ver –en lugar de inferirlo de su comportamiento impulsivo–, el resultado es un entorno menos extremista.

Al integrar *preferencias declaradas* de los usuarios, un algoritmo podría reducir la cantidad de contenido rabioso sin sacrificar el interés, como mostró el caso de Twitter: un *ranking* basado en lo que la gente dice valorar eliminó mucho contenido odioso del *feed* sin que cayera la satisfacción del usuario. Quizá porque, como seres humanos, en el fondo no disfrutamos viviendo permanentemente enfadados o engañados, por mucho que nos atrapen en el momento los estímulos furiosos. Hay esperanza en la idea de que *lo que queremos ser* (ciudadanos bien informados, abiertos, empáticos) pueda imponerse sobre *lo que morbosamente nos atrapa*.

Conclusiones: hacia una metaestrategia emocional

Es evidente que, en la era digital, la emoción se ha vuelto un factor determinante del poder político y cultural. Quien domine el pulso emocional

de la ciudadanía –a través de algoritmos o narrativas virales– tendrá la ventaja en la contienda por la opinión pública. Pero también hemos visto que este modelo conlleva riesgos graves: polarización extrema, manipulación de masas, erosión de la confianza social e incluso impactos en la salud mental colectiva. Ante ello, surge el imperativo de una metaestrategia: un plan superior que nos permita reconducir la tecnología y nuestras prácticas comunicativas hacia un equilibrio más sano.

En primera persona, confieso que este panorama me genera una mezcla de preocupación y motivación. Preocupación porque he visto de cerca cómo el *discurso del odio* y la desinformación alimentada por algoritmos pueden descarrilar procesos democráticos. Motivación porque también percibo una conciencia creciente –en ciudadanos, periodistas, académicos, reguladores– de que no podemos ceder nuestra esfera pública únicamente a los dictados de las máquinas. La emoción seguirá siendo el combustible de la política, pero podemos cambiar de motor: de uno turboalimentado por la rabia y el miedo, a uno impulsado por la empatía, la información veraz y el debate constructivo.

Lograrlo implicará trabajo en varios frentes. Requerirá educar a las audiencias digitales para reconocer cuándo sus emociones están siendo manipuladas y hacer pausas críticas antes de compartir contenidos incendiarios. Requerirá que los partidos y líderes asuman responsabilidad ética en sus campañas, renunciando a la tentación de la posverdad fácil. Y, como he detallado, requerirá marcos legales y diseños tecnológicos que alineen los algoritmos con los valores democráticos. El hecho de que la Unión Europea esté tomando medidas es alentador: ningún algoritmo debería estar por encima de la ley ni del bien común.

Termino este punto con un recordatorio optimista: los algoritmos, al fin y al cabo, son creados por personas. Si hemos sido capaces

de construir sistemas que explotan nuestros miedos, también somos capaces de reprogramarlos para amplificar lo mejor de nosotros. La emoción seguirá dominando relatos –porque así funciona la naturaleza humana–, pero si logramos que el *algoritmo emocional* de mañana premie más la curiosidad que la ira, más la solidaridad que el morbo, habremos dado un paso gigantesco en la evolución de nuestra democracia digital. Es una metaambición compleja, sí, pero indispensable para que la estrategia política del siglo XXI no termine siendo la *geopolítica de las emociones* sin control, sino una metaestrategia al servicio de la verdad y la cohesión social.

2.0
La herramienta metaestratégica

> La metaestrategia es la capacidad de diseñar y coordinar, en tiempo real, el sistema de narrativas, emociones, decisiones, actores, datos y escenarios que hacen posible la construcción, conservación o transformación del poder.
>
> GISELA RUBACH LUETERS

Reiteradamente he compartido un mantra que, además, ya es una realidad: el poder ya no se conquista, se programa. Es un imperativo que suena interesante, invita a la reflexión y puede resultar una hipótesis atractiva. A continuación te explicaré, en términos prácticos, lo que significa esa frase.

Los cinco elementos estratégicos: aire, fuego, agua, tierra, éter

La raíz simbólica de los elementos

El primer descubrimiento fue que la cosmovisión de los cinco elementos no es exclusiva de la filosofía oriental, sino una constante antropológica. En el *ayurveda* hindú, el universo se compone de aire,

fuego, agua, tierra y éter; en el pensamiento prehispánico mesoamericano encontramos equivalencias con *tlalticpac* (tierra), *atl* (agua), *ehecatl* (aire) y *xiuhtecuhtli* (fuego). Esta visión holística se olvidó en las ciencias políticas del siglo XX, pero volvió con fuerza en la era digital. La metaestrategia recupera esos arquetipos porque permiten articular no solo recursos materiales, sino emociones y tecnologías. En la Cumbre Mundial de Comunicación Política 2024 señalé que la *tierra* representa la conexión con la comunidad, el *agua* remite al flujo de información en redes, el *fuego* simboliza la pasión transformadora, el *aire* es la comunicación y la creación de alianzas, y el *éter* es la visión trascendente y espiritual. Esta síntesis me inspiró a analizar campañas bajo esta lente.

Además, el Dr. Joseph Sudhip (2025), entrenador de mentalidad y miembro del Forbes Coaches Council, publicó un artículo titulado "El marco de los cinco elementos: una antigua forma india de integrar la mente y los negocios", en el que amplía la relación de estos elementos con perfiles de liderazgo: el éter corresponde al visionario estratégico; el aire, al constructor de relaciones; el fuego, al innovador que impulsa cambios; el agua, al experto en empatía y servicio; y la tierra, al líder ético y estable. Enfatiza que ninguna energía es superior a otra; la armonía entre ellas produce equilibrio. Al traer estas ideas al ámbito político, percibí que un equipo de campaña saludable se parece a un organismo: necesita músculos (tierra), sangre (agua), corazón (fuego), pulmones (aire) y mente (éter). Cuando alguno falta o se hipertrofia, aparece el desequilibrio.

Durante los ochenta y los noventa era común referirse a la campaña de tierra, que englobaba todos los esfuerzos de activismo, promoción del voto, incluso la logística de los eventos y hasta la propia agenda del candidato. El aire se refería al conjunto de acciones realizadas

en medios de comunicación: entrevistas, ruedas de prensa, redacción de boletines, fotos, videos y *spots* en radio, televisión y medios impresos, es decir, diarios y revistas.

Ya entrado el siglo XXI, una rapidísima adopción de las redes sociales se asoció con las ideas de Bauman y comencé a llamar a todo lo que tenía que ver con la comunicación digital la campaña de agua. Sin embargo, siempre pensaba que era necesario incluir de alguna manera el fuego y completar la idea de los cuatro elementos.

Al menos en mi práctica, desde la Fundación de Consultores y Marketing Político, consideré que la inteligencia de datos no podía tener un rol secundario, era una estrategia por sí misma. La encuesta es tomada como una especie de carrera de caballos: se lee como los pronósticos o los resultados deportivos en la prensa. Para mí siempre ha significado el mapa de navegación de la campaña; es algo más profundo: es la luz del faro que evita un choque del barco. Por lo tanto, es la estrategia de fuego.

Este ha sido nuestro marco propio de trabajo desde hace 15 años. No fue sino hasta 2016 que se comienza a hablar con mucha fuerza sobre posverdad, algoritmos interviniendo las redes y alterando el humor social y la percepción de los electores que después devino el escándalo de Cambridge Analytica y los cambios forzosos en la empresa de Mark Zuckerberg antes de bautizarla como Meta.

A la par me encontré con *Ready Player One* (2012), la popular novela de Ernest Cline sobre el metaverso llevada al cine en 2017, con la teoría de *The Long Tail* de Chris Anderson (2006) hecha relato melómano. Aquello me recordó películas ya clásicas, como *Tron* (1982), y *El jardinero* (1992), conocida también como *The Lawnmower Man* y basada en un relato de Stephen King.

Aire: el oxígeno de las ideas y las alianzas

En la política contemporánea, el aire se manifiesta en la circulación de ideas, mensajes y conexiones. No se puede gobernar ni ganar una elección sin saber comunicarse y generar alianzas. A nivel personal, este elemento me obliga a cultivar la escucha activa y la capacidad de traducir conceptos complejos a un lenguaje comprensible para dar respuestas en tiempo real.

Recuerdo que al asesorar a una candidata local en 2019, descubrimos que su campaña era como un pez sin aire: tenía recorrido el territorio y un ejército de adeptos fieles (tierra) y propuestas sólidas sustentadas en una investigación minuciosa que hicimos durante un mes, análisis profundo de todos esos datos y entusiasmo (fuego), pero carecía de un relato que conectara con sectores diversos, estaba disociada. Al incorporar aire –es decir, abrirse al diálogo con colectivos estudiantiles, asociaciones de mujeres y empresarios–, logramos que su mensaje se viralizara y revirtiera rechazos en las clases media y alta, además de ganar terreno en el segmento etario de los jóvenes en general.

La era digital ha ampliado las posibilidades del aire: las redes sociales se convierten en vientos que llevan mensajes a rincones remotos en segundos, la mezcla acuática provoca auténticos huracanes cuando se conjuntan exitosamente. En sentido contrario, también pueden dispersar rumores y generar huracanes de desinformación si no se prevén escenarios en la estrategia de fuego se genera un efecto *boomerang*. Por eso es crucial combinarlos, para orientar las ideas hacia un propósito elevado para adaptar la comunicación a cada plataforma. Un ejemplo inspirador fue la campaña presidencial de Barack Obama en 2008, porque supo aprovechar el aire al crear una red de voluntarios que

difundía mensajes de esperanza y cambio en un naciente Facebook. Esa misma campaña mostró cómo el aire necesita de la tierra –gente comprometida en sus comunidades– para materializar las alianzas en votos reales.

Fuego: la inteligencia del combate

Cuando hablamos de fuego, hablamos de conocimiento, de datos, de inteligencia; también de confrontación, de lucha simbólica, de atar cabos, de unir puntos, de contraste de narrativas. Pero el fuego debe ser controlado, porque mal manejado se vuelve incendio.

He aprendido que toda campaña exitosa tiene un núcleo de fuego: un contexto, un adversario, un peligro, una injusticia a corregir, un anhelo que cumplir y siempre el mismo objetivo: triunfar. El fuego moviliza porque enciende una emoción primaria: la urgencia de cambiar. Retomo a Da Empoli (2020) al explicar que los ingenieros del caos construyen poder precisamente desde la manipulación del fuego emocional: "fabrican enemigos, fabrican víctimas, fabrican épicas". Si no usamos el fuego para disuadir, iluminar y mover, solo sirve para destruir. Este es el *modus operandi* constante de muchos estrategas.

El fuego también es acción: el momento exacto donde se define si una candidatura responde o deja pasar, si convoca o evade, si se expone o se protege. En esos segundos se decide la autenticidad. No hay fuego sin coraje.

Agua: la empatía estratégica

El agua representa la empatía y la adaptabilidad. Fluye en el espacio digital, ocupa espacios de opinión, se filtra en los intersticios de la interacción social. En política, el agua se traduce en sensibilidad social, en

capacidad de escucha, en tacto emocional al interactuar. El agua es lo que permite conectar con las mayorías desde lo humano, desde lo cotidiano. Es saber cuándo hablar de política y cuándo hablar de dolores personales. Es comprender que antes de querer transformar, hay que abrazar.

El agua permite modular el discurso de forma que no suene ideológico, sino familiar. Y eso es hoy más necesario que nunca, en un contexto donde la emocionalidad reemplazó al argumento.

Las campañas empáticas son suaves y son profundas. Penetran capas de rechazo, abren grietas en los prejuicios. El agua humedece, persuade y permanece.

Tierra: la raíz del poder

Tierra es estructura, territorio, institucionalidad. Es el poder que no se ve en redes, pero que decide elecciones. La tierra es el padrón segmentado, la casilla vigilada, la asamblea comunitaria, el barrio organizado. Tierra es cuando una persona se para frente a otra, la mira a los ojos y le dice "yo confío en ti, no en tu *spot*".

Durante años me di cuenta de que muchas estrategias fracasan por exceso de aire y carencia de tierra. Por eso este elemento es vital: la estructura política da soporte a la narrativa. La comunidad organizada es el anclaje de la esperanza.

En 2023, durante la XVIII Cumbre Mundial de Comunicación Política realizada en la ciudad de Medellín, Martha Hernández me pidó adaptar mi ponencia de aquella ocasión, titulada "Metaestrategia para elecciones difíciles", para el libro conmemorativo, y a manera de sentencia dije que "la tierra representa el arraigo de la estrategia: sin base territorial, todo mensaje es efímero". La política moderna ha

descuidado este elemento por sed de inmediatez, pero en mi experiencia, el retorno a la tierra es condición para ganar con legitimidad.

Sin **tierra** no hay futuro. Este elemento simboliza la materialidad, la cercanía a la gente, la estabilidad y la ética. A menudo me preguntan si la metaestrategia, con su énfasis en los datos y la inteligencia artificial, se aleja de la calle. Siempre respondo que la tierra es la brújula que evita la deshumanización. Significa pisar los mercados, escuchar a las comunidades y entender que, tras los algoritmos, hay personas con necesidades básicas. Insisto, la tierra se trata de estar con la gente, de volver a sentir el polvo en la piel y ensuciarse los zapatos.

Tierra también es método. No basta con tener presencia: hay que medir, revisar, afinar. Nate Silver (2025), desde las páginas de *On the Edge*, sostiene que el éxito electoral depende tanto del instinto como del rigor estadístico: "la estrategia no puede basarse sólo en intuiciones; debe sostenerse en patrones de evidencia".

Éter: la visión trascendente

El éter es el elemento más complejo. Es el sentido de misión. Es lo que conecta todos los otros elementos bajo una narrativa superior. Cuando una campaña tiene éter, cada acción tiene sentido; cuando no lo tiene, todo parece fragmentado. El éter es la épica que se libra en diversos campos de batalla de manera simultánea.

En los entornos políticos actuales, hipercomplejos y multiescalares, el éter actúa como arquitectura. Se trata de ganar elecciones al establecer una idea de futuro, de país, de destino colectivo. Es el lugar donde conviven el símbolo, la cultura, la inteligencia artificial y el horizonte moral. El ser etéreo y la realidad física en múltiples realidades y espacios de interacción.

Integrar el éter en la metaestrategia implica explorar escenarios futuros, experimentar con tecnologías emergentes (como el metaverso o la inteligencia artificial creativa y generativa) y desarrollar una filosofía de gobierno basada en valores. El éter también es el espacio donde se gestan los arquetipos que guiarán las narrativas. Un ejemplo concreto fue la discusión sobre el uso del metaverso en campañas electorales; se proyectó que, en pocos años, las asambleas y debates se celebrarán en entornos inmersivos de manera generalizada. Anticiparse a estos cambios y diseñar experiencias políticas significativas en esos espacios forma parte del éter.

La interdependencia de los elementos

Una tentación recurrente es privilegiar un elemento sobre los demás. La experiencia demuestra lo contrario: la política es un sistema complejo que requiere la sincronía de todos los elementos. Así como un cuerpo humano necesita órganos diversos, una campaña o un gobierno debe armonizar los cinco elementos.

En mis consultorías he utilizado una herramienta práctica: un **mapa de elementos** donde califico el nivel de presencia de cada energía en una campaña (del 1 al 5). Si el puntaje de tierra es bajo, indico acciones para fortalecer el contacto con la comunidad; si el éter es débil, convocamos a expertos en prospectiva para construir visión. Este mapa se revisa periódicamente para ajustar la estrategia. Corroboro que el ejercicio sirve para planificar y visualizar mejor la multiplicidad de panoramas y situaciones paralelas; igualmente, fortalece la conciencia del equipo sobre sus propias fortalezas y carencias, las cuales se pueden mejorar y modificar de inmediato.

La metáfora de los cinco elementos brinda una estructura comprensiva y flexible que integra dimensiones emocionales, narrativas,

tecnológicas y éticas. Es una herramienta viva que evoluciona con el entorno digital, y he sido testigo de su eficacia: campañas que lograron armonizar los elementos tuvieron mayores niveles de participación, coherencia y confianza. En contraste, proyectos que se obsesionaron con la tecnología o con el espectáculo terminaron desorientados.

Mi recomendación para quienes deseen aplicar esta filosofía es iniciar con una **autoexploración**: ¿cuál es mi elemento predominante? ¿Cuál falta en mi equipo? Posteriormente, construir rutinas de retroalimentación que permitan equilibrar las energías a lo largo del proceso. Recordemos que la política, al igual que la vida, es cambiante; por ello, la metaestrategia rechaza la rigidez y se basa en el **arte de fluir** entre el aire, el fuego, el agua, la tierra y el éter.

La herramienta metaestratégica

Aterrizado el concepto con fines prácticos, una metaestrategia sirve para crear planes estratégicos, como sería que una organización identifique inicialmente dónde quiere estar en el futuro, cómo ser el "número uno" en un segmento particular. Desarrollar un gran plan estratégico en el plano electoral sería ganar los comicios, identificando todas las estrategias y subestrategias en diferentes niveles y manteniendo la dirección correcta con metas precisas. Una de ellas sería, por ejemplo, la de incrementar la votación en la demarcación *y*, con *x* cantidad de votos y así enfocar la estrategia de comunicación hacia votantes del segmento etario *z*.

La metaestrategia se basa en el pensamiento sistémico y en la idea de que todos los elementos de una campaña electoral están interconectados y son interdependientes.

En síntesis, es la gran estrategia que conjunta todas las estrategias de investigación, territoriales, electorales, legales, comunicacionales,

financieras y políticas; así como también todas las posibles subestrategias que puedan surgir de las mencionadas que generen tácticas específicas que deberán ejecutar las áreas que componen toda la estructura de campaña durante un periodo específico.

Desde que comencé a consultar candidatos y gobernantes me di cuenta de que el error más común de todo Plan Estratégico de Campaña (PEC) era, principalmente, reducir a nivel táctico todas las estrategias anteriores y asignarlas a personas sin el perfil ni las competencias necesarias. Este pensamiento de que funcionarían de manera paralela y producirían siempre los resultados deseados fue, sin duda, el ingrediente principal del fracaso en una campaña, la baja confianza o el rechazo a un gobernante.

Debo reconocer que desde 1984 –con la campaña para la reelección de Ronald Reagan se puso en el radar de los consultores el *marketing* político– hasta hace poco más de un lustro, era posible, cada vez con mayores dificultades y no menos esfuerzos, lograr dar golpes de timón en una campaña caótica o retomar el rumbo de una administración gubernamental con una estrategia clásica, haciendo ajustes tácticos y mejorando el perfil de quienes ejecutaban las acciones.

Los coordinadores de campaña o jefes de gabinete olvidaban toda una serie de elementos objetivos y subjetivos de factores técnicos, económicos, psicológicos, sociales, culturales y, por supuesto, políticos, que desvirtúan lo que el gran libro estableció e implica elevar los pilares principales a nivel superior para que la metaestrategia funcione sin que sucedan sorpresas que se traducen en crisis o se fragüen costosas derrotas.

El punto de inflexión donde ubico el antes y el después sucedió en octubre de 2016 con el sorpresivo pero explicable triunfo de Donald

Trump en las elecciones estadounidenses, pues la estrategia del equipo de campaña de Hillary Clinton cometió una serie de errores tácticos, minimizó situaciones de peligro y tuvo exceso de confianza en las predicciones electorales, que finalmente no se aproximaron al resultado, en beneficio del polémico abanderado del Partido Republicano, como reconstruyen Jonathan Allen y Amie Parnes (2017) en *Shattered: Inside Hillary Clinton's Doomed Campaign*.

A partir de ahí, todo comenzó a parecerse a la descripción del mundo líquido de Zygmunt Bauman (2007): volátil, incierto, complejo y ambiguo, a lo que agregaría las características de acelerado y frágil con la llegada de la pandemia. Ese mundo AVICAF (acelerado, volátil, incierto, complejo, ambiguo y frágil), donde impera una posrealidad compuesta por la posmodernidad, la posverdad y la posnormalidad, alimenta una creciente polarización, infodemización, caracterizada por un exceso de datos potenciados por inteligencias artificiales y por una situación de miedo constante en una sociedad global hiperconectada a la que comienza a seducirse con la promesa de escape hacia una metarrealidad.

En este escenario, ¿es posible seguir considerando una participación plausible en aspectos políticos con un pensamiento estratégico clásico? Definitivamente, no.

Justamente es en 2023, un año que comienza con diversos desafíos tras lo acontecido meses atrás, que se conjuntan dos fenómenos que hace un lustro se catalogaban como parte del repertorio de la ciencia ficción y ahora están acercándose al uso común del usuario: la inteligencia artificial (IA) y el metaverso.

La IA puede ser una herramienta valiosa para acelerar el desempeño de la consultoría, desde el punto de la investigación hasta la toma

de decisiones, porque nos permite recopilar y analizar grandes cantidades de datos (*big data*), realizar análisis predictivo de resultados electorales, segmentar audiencias más allá de las formas tradicionales y monitorear los medios sociales con evaluaciones en tiempo real de estado de ánimo con herramientas de escucha activa.

El 2025 arrancó con diversas manifestaciones sobre el reemplazo de actividades humanas, por lo que me permití preguntarle al mismo ChatGPT versión 4 qué opinaba al respecto y respondió: "Es importante recordar que la IA no reemplaza la necesidad de experiencia y juicio humano en la toma de decisiones políticas. Los consultores políticos deben utilizar la IA como una herramienta complementaria para informar sus decisiones, no como una solución única".

Si confiamos en su sinceridad, podemos mantener la tranquildad.

Por otra parte, el tema del metaverso está representando mayores resistencias a pesar del optimismo que el propio Zuckerberg manifiesta constantemente. Pero ¿qué es el metaverso y cómo puede transformar la actividad política?

El metaverso es considerado la evolución de la actual Internet, compuesto por tecnologías inmersivas como son la realidad virtual y la realidad aumentada. Consiste en ingresar a un mundo paralelo al real en cuyo interior podrán interactuar las personas entre sí y con el entorno (mover objetos, desplazarse, sentir) y, al mismo tiempo, con el mundo real, realizando actividades como comprar, trabajar y divertirse. Tal como lo observamos en referentes literarios y cinematográficos populares, el ser humano será ubicuo a mediano plazo.

Lo anterior explica por qué Emmanuel Macron hizo campaña en Minecraft para alcanzar su reciente reelección en Francia; también deja entrever los motivos de Alí Bacacán, líder del partido turco DEVA, para realizar lo que se puede considerar el primer mitin metavérsico,

así como el informe virtual de Javier López Casarín, diputado del Partido Verde Ecologista de México.

Algunas posibilidades en el ámbito electoral son los metamítines, una metasede, lanzar mensajes de metacampaña con publicidad inmersiva, obtener metafinanciamiento, realizar metasegmentaciones, hacer metacompromisos con los electores, los institutos electorales podrán organizar una metaelección.

De igual manera, los gobiernos están comenzando a considerar la posibilidad de abrir representaciones en mundos virtuales.

La apuesta a la vista es que las ciudades generen espacios para metaturismo, como casinos, museos, edificios históricos, zonas arqueológicas, fragmentos urbanos y todo tipo de centros de esparcimiento. Posteriormente, realizar metacomunicación con informes de gobierno, ruedas de prensa, publicidad, dinámicas de gamificación y diálogos con los metaciudadanos. También será posible adquirir metaservicios que tengan valor en el mundo real y virtual, como la adquisición de bienes raíces, y cobrar metaimpuestos por realizar negocios en determinados territorios. Literal, la imaginación es el límite.

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que el objetivo de la metaestrategia es alcanzar el poder en diversos ámbitos o universos físicos, mentales y tecnológicos en tiempo real.

Por todo lo anterior, vaticino cambios a los cuales tendremos que adaptarnos pronto tanto políticos, gobernantes, ciudadanos como, por supuesto, consultores.

Tomando en cuenta que un digno representante de la IA ya nos dio esperanzas de vida y que se está abriendo un nuevo universo, la participación de quienes nos dedicamos a esto seguirá siendo de vital importancia: el reto será subirnos rápidamente a esta nueva ola.

El fenómeno de las redes sociales y el uso indiscriminado de las mismas será también algo muy característico, pues si bien sostengo que, desde los albores de las campañas digitales a finales de los años noventa, el aire te da reconocimiento, las redes te dan cercanía, pero la tierra es la que te da los votos y los votos, el triunfo electoral.

Lo cierto es que la interacción constante impone la necesidad de una producción de contenido cada vez más costosa, en un terreno donde es necesario enfrentar los embates de la guerra sucia digital. Sumergirse en las profundidades de la posverdad implica aceptar que la percepción lo es todo; allí, el mensaje más profuso y viral –sea falso o verdadero– es el que termina ganando. Por lo tanto, la verdadera disyuntiva no es si las redes sociales son simples informadoras en campaña, sino cómo operan como los nuevos filtros que deciden qué historias vemos y cómo las sentimos.

Otro aspecto relevante de las campañas es que Mark Zuckerberg decidió retomar su multimillonario proyecto del metaverso y meter acelerador para reforzar otros proyectos que le devuelvan rentabilidad a Meta, como los anteojos en alianza con Ray-Ban, dado que la empresa estaba quedándose atrás frente a las fuertes apuestas que está haciendo Microsoft con ChatGPT y Google con diversos proyectos de inteligencia artificial, como Gemini, Notebook LM, VEO 3 y Nano Banana. El término metaverso se mantendrá como el más importante de este año, ya que nadie se ha librado de la tentación de recurrir a la nueva versión 5 del ya muy popular oráculo robótico desarrollado por Sam Altman –CEO de OpenAI, la organización que desarrolló ChatGPT–, incluso de tomar algunos cursos de *prompt engineering* para comenzar a robustecer las nuevas competencias que el segundo cuarto del siglo XXI nos exigirá a los humanos.

Para entender mejor lo que está pasando, es importante recurrir al libro *El futuro va más rápido de lo que uno cree,* de Steven Kotler y Peter Diamandis (2021), que establece las 6 D de las tecnologías exponenciales, cuyos pasos resumo de la siguiente manera:

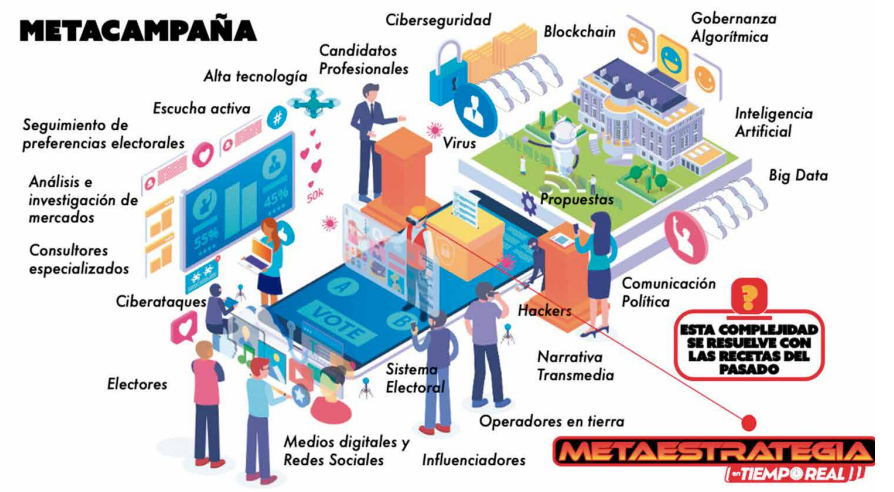
1. **Digitalización.** Cuando una tecnología se traduce de algo tangible a código binario: libros, música y video.
2. **Decepción.** Cuando una tecnología no alcanza en reiterados intentos el éxito anunciado o esperado: el metaverso.
3. **Disrupción.** Se traduce en un repentino y muy popular proceso de impacto cotidiano, como ya sucede con las inteligencias artificiales ChatGPT y Midjourney.
4. **Desmonetización.** El precio sumamente elevado se reduce al máximo, como sucedió con la fotografía o el video en los últimos veinte años gracias a la integración de cámaras en los *smartphones* y la distribución de estos materiales en ambientes digitales.
5. **Desmaterialización.** El popular uso de la tecnología y, por tanto, la digitalización, vuelve intangibles los CD o DVD; *gadgets* como calculadoras o reproductores audiovisuales son ahora habitantes de plataformas digitales y dispositivos inteligentes.
6. **Democratización.** Cuando ya todos usan esa tecnología antaño exclusiva de ciertos grupos por su capacidad intelectual, económica, política o social: hasta los años ochenta, Internet era exclusivo para el ejército estadounidense, megacorporaciones y universidades; los teléfonos inteligentes eran privativos para la mayoría por sus elevados costos; las redes sociales como Facebook iniciaron como exclusivas para los universitarios y los motores de búsqueda tuvieron como antecedente gruesos y costosos directorios, similares a la Sección Amarilla, que se vendían en ferias comerciales. Incluso, tener acceso ilimitado a contenidos curados individualmente de video y música que hoy proveen YouTube, Spotify y Netflix

implicaba un fuerte gasto en tiendas como Blockbuster o Tower Records hace 25 años. Aunque también siempre estaba la alternativa de prender la radio o ver los canales abiertos de televisión, opción más democrática a fines del siglo XX.

Lo cierto es que en el contexto metavérsico en el que ya nos encontramos, con los cambios tecnológicos durante las últimas décadas, para los GAMMANS (Google, Apple, Meta, Microsoft, Amazon, Netflix y Spotify) las personas nos hemos convertido en datos; a lo mucho, usuarios en el mejor de los casos.

Por todo lo anterior, yo me atrevo a preguntar: ¿es posible tener un candidato en todas partes y al mismo tiempo considerando que la complejidad política, social y tecnológica ha convertido a la actividad de proselitismo en una metacampaña? Sí, es posible, siempre y cuando se implemente una estrategia de alto nivel que contemple todos los ambientes de desarrollo en una campaña en tiempo real, es decir, una metaestrategia: la gran estrategia que integra todas las actividades elevadas el nivel de estrategias de manera holística y coordinada.

¿Qué hay dentro de una metacampaña? Electores, candidatos, consultores, estrategas, propuestas, un sistema político, un sistema electoral, alta tecnología, medios digitales, medios análogos, redes sociales, *influencers*, ciberataques, virus, *hackers*, operadores en tierra, investigación de mercados, seguimiento a las preferencias electorales, narrativas transmedia, contranarrativas, contenidos, noticias, gobernanza a veces algorítmica, *big data*, inteligencias artificiales, por mencionar algunos elementos.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON IA.

Esta complejidad se presenta conjuntamente desde el minuto uno y no es posible resolverla con recetas del pasado, pero tampoco se resuelve exclusivamente con tecnología pura y dura. Se necesita una metaestrategia en tiempo real, pero ¿en qué consiste?

- Una metaestrategia es un nivel superior de estrategia que orienta y coordina las estrategias de nivel inferior.
- Implica visión global y sistémica del objetivo estratégico, así como un aprendizaje y mejora continua en todo momento.
- Es un conjunto de principios, criterios, métodos y acciones que orientan la toma de decisiones y la ejecución de acciones en un contexto dinámico, complejo y cambiante; requiere una adaptación constante y flexible a las circunstancias y oportunidades que se presentan.
- Necesita tener comunicación permanente, efectiva y coordinada con todos los actores involucrados, así como una evaluación continua de los resultados y el aprendizaje de los errores para

repararlos inmediatamente con la finalidad de cumplimentar los objetivos.

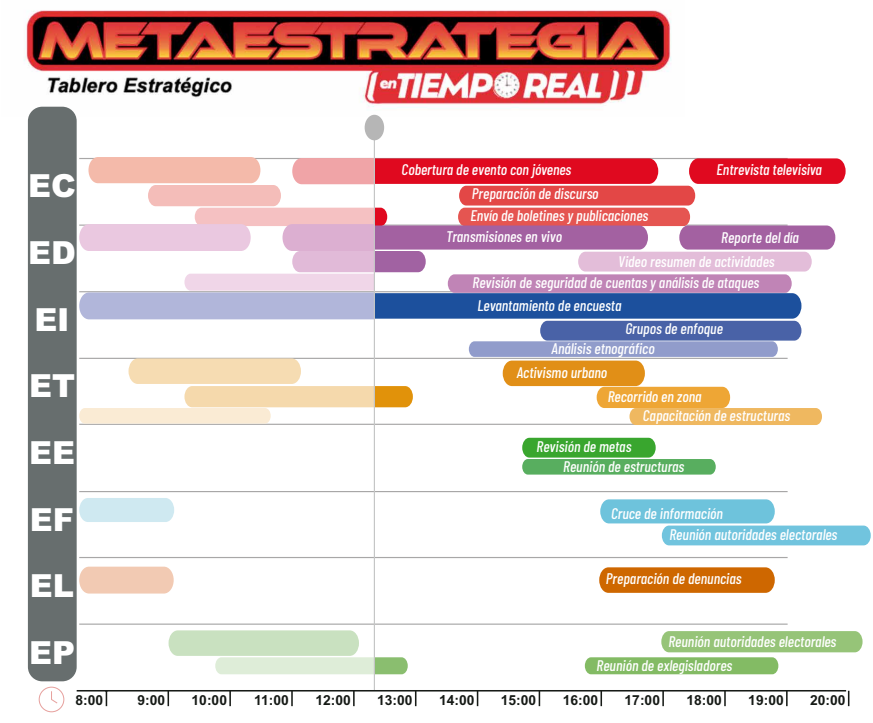
- Consiste en reaccionar ante eventos en tiempo real en todos los ámbitos, para aprovechar tendencias, conversaciones o emociones en una campaña electoral y generar *engagement*, *awareness* o conversiones en diversas audiencias.
- Requiere atención total a lo que ocurre en el entorno, analizar la escucha activa, generar con inmediatez contenidos relevantes y oportunos, y medir rápidamente el impacto de las acciones para determinar si corresponden con el objetivo.
- El reforzamiento con interfaces gráficas y tableros inteligentes hace posible que la metaestrategia pueda aplicarse en tiempo real.

Este último punto lo he llamado visualización estratégica y aunque crear tableros inteligentes digitales puede llegar a ser prohibitivo para la mayoría de las campañas, pueden realizarse de muchas maneras sin necesidad de hacer un esfuerzo titánico de diseño y programación. Lo más importante es que se puedan administrar los recursos más valiosos: atención, energía, recursos, talento y tiempo.

Otra de las características que debe considerar el tablero es la cronografication de los acontecimientos por cada una de las estrategias que componen la metaestrategia: investigación, legal, política, territorial, financiera, electoral, digital y de comunicación. Se recomienda graficarlos de manera similar a la interfaz de los programas de edición audiovisual como Adobe Premiere y After Effects, donde en cada *track* agregas canales con audio o video.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON IA.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON IA.

Quisiera hacer hincapié en la comunicación de una metacampaña por la complejidad que tiene, como ya lo he explicado anteriormente:

- Se requiere reforzar al máximo habilidades y competencias de comunicación: creatividad, discurso, diseño, guionismo, narrativa, producción audiovisual, redacción y semiótica.
- Dominar las tácticas de ciberseguridad.
- Mantenerse actualizado en el conocimiento de nuevas tecnologías digitales: trabajar profesionalmente en el digital *footprint* y el prestigio transmedia en redes sociales.
- Habituarse con el proceso de *big data*, así como con el uso de visualizadores de información, como Tableau.
- Familiarizarse con tecnologías inmersivas: tecnologías hápticas, cinestésicas y proxémicas para visores y contenidos de gamificación y realidad extendida.
- Que la inteligencia artificial sea tu aliada, no tu enemiga.

La metaestrategia en tiempo real implica que los consultores estemos capacitándonos permanentemente para tener habilidades y competencias de acuerdo con las exigencias de las metacampañas. Por ello, he clasificado cuáles deben ser:

- Blandas: autoaprendizaje, comunicación, creatividad, habilidades conversacionales, gestión del tiempo, ética, empatía, higiene, lealtad, presentación personal, proactividad, prudencia, puntualidad, resiliencia, resolución de problemas, sociabilidad, trabajo en equipo.
- Duras: administración pública, diseño de políticas públicas, comunicación política, derecho, diseño, historia, idiomas, investigación de mercado, *marketing* político, narrativa, oratoria, técnicas de negociación, producción de contenidos, redacción, teoría política.

- Altas: alta dirección, disciplinas artísticas y deportivas, liderazgo, matemáticas avanzadas, neurociencias, planeación estratégica, experiencia acumulada.
- Digitales: análisis y representación compleja de datos, lenguajes informáticos, paquetería de programas informáticos especializados, pensamiento algorítmico, programación, dominio de redes sociales, gestión de IA.

Entre más de estas habilidades y competencias congreguemos para nuestro desempeño profesional y de nuestro equipo de consultores especializados, la capacidad de implementar la metaestrategia en tiempo real será posible, pues, como ya lo he explicado en otros artículos sobre este tema, el objetivo es alcanzar el poder en diversos ámbitos o universos físicos, mentales y tecnológicos, agregando la integración holística de todos los ambientes, que tradicionalmente llamamos tierra, aire, fuego, redes y, si Apple se anota otro éxito con el lanzamiento de IVision, sus lentes inteligentes para el metaverso, estaremos pronto integrando el éter al multiverso político en el cual ya estamos inmersos.

Todos estas transformaciones impactan irremediablemente en la política, actividad que se caracteriza por llegar siempre al último en la carrera de las tendencias. En la adaptación tecnológica no ha sido la excepción porque el político prefiere la apuesta a lo seguro, aunque sea para cometer los mismos errores y obtener los resultados esperados; la implementación tecnológica siempre se ha dado porque alguien, con poco que perder, apuesta por la disrupción y se gana el distintivo de ganar la campaña sin ganar la elección. Una vez experimentada, el resto de los políticos buscarán en un próximo proceso la adopción tecnológica que un disruptivo realizó, pero para entonces habrá una nueva tecnología o un mejor uso de la misma en ciernes. Insisto, siempre un paso atrás.

Innerarity describe la política, ante esta nueva situación, como *las grandes ramificaciones del conjunto de tecnologías que se agrupan en tres grandes posibilidades o paradigmas que nos llevan a entender este espacio digital como ágora, como un mercado o como una jerarquía burocratizada.*

Explica cada una de ellas, de manera sucinta, de la siguiente manera:

- **Ágora:** pensar optimistamente en un espacio horizontal, un espacio abierto que beneficia el proceso de democratización.
- **Mercado**: un sistema de información organizado por la estructura-precio y basado en las preferencias con la finalidad de hacer transacciones y/o negocios.
- **Jerarquía/Burocracia:** un modo de asignar responsabilidad, capacidad e injerencia a una entidad o persona que se resume en el concepto de poder.

Por tanto, surge la pregunta lanzada en 2022 por Innenarity en un interesante curso en línea para la Organización de los Estados Americanos (OEA): ¿quién es el soberano en este espacio digital? ¿El algoritmo, el ciudadano o consumidor o el Estado?

Definitivamente, a muchos nos gustaría que el paradigma imperante fuera el ágora. Sin embargo, es el que tiende a desaparecer con mayor velocidad, porque las fuerzas del libre mercado y la naturaleza jerárquica que solemos imponer a todas las actividades y entidades que construimos los seres humanos está tomando demasiada ventaja. De acuerdo a lo que estamos observando, el soberano en el espacio digital terminará siendo el algoritmo por encima del ciudadano, del consumidor, de las grandes empresas y, por supuesto, del Estado. Si no es que ya lo es.

Ahora, ¿qué define una elección difícil en la era digital? Pueden ser múltiples factores, de los cuales destaco diez a tener más en cuenta:

1. El carisma de la candidata o candidato es de suma importancia durante cualquier proceso electoral, está comprobado que la mayoría de los votantes deciden más con el corazón que con el cerebro.
2. Inflación y precios de la canasta básica. Todas las economías sufrieron durante el 2021, razón por la cual se encarecieron los productos de consumo cotidiano y el sistema financiero se vio obligado a elevar las tasas de interés.
3. Disminución considerable en el ingreso y/o tasa de empleo formal. Completamente ligado al anterior, y la confianza en el consumo hace que los votantes evalúen su condición a la hora de votar.
4. Niveles de desigualdad. Uno de los principales ingredientes para alimentar un discurso de odio es la enorme brecha que puede haber entre el segmento más privilegiado en contraste con los más desprotegidos.
5. Propuestas fantásticas de los opositores, en su mayoría populistas, hacen que diversos segmentos de votantes se interesen en obras que para ellos tienen sentido, recordables pero inasequibles.
6. Estándares de bienestar. Aunque sean un tanto abstractos, revisar los indicadores por país o entidad ayuda a conocer la proclividad del humor social donde se llevará a cabo la elección.
7. Recuperación económica tras la contingencia de la pandemia. Será definitoria para los gobiernos en turno en la pospandemia y los años posteriores. Una ralentización pronunciada será castigada en las urnas.

8. Nivel de desconfianza institucional. Si el gobierno no es transparente y existen reiteradas acciones de corrupción o ineptitud generalizada en el ejercicio del poder, el votante evaluará alternativas durante la campaña electoral.
9. Acceso a Internet. Entre más acceso tengan los votantes, más expuestos estarán al bombardeo informativo que naturalmente se produce en una contienda.
10. Narrativas de indignación. Tanto unos como otros, independientemente de su posición de gobierno u oposición, trabajarán en la construcción de un *storytelling* maniqueo que termina polarizando al electorado, cerrando las ventajas y complicando los resultados.

Raúl Trejo Delarbre (2022) considera, en *Posverdad, populismo, pandemia,* que la simplificación, estandarización, segmentación, propagación y trivialización de los contenidos compartidos en las redes sociales crean contextos propicios para la confusión y, mezcladas con el miedo, ayudan a que la gente acepte como cierto cualquier disparate.

Esto abre paso a la posverdad, término ingresado en el diccionario en 2016 aunque desde los años noventa comenzó a utilizarse en idioma inglés como *post-truth* y fue ganándole terreno a una palabra que en español usamos con más timidez: verosímil, es decir, parecido a la verdad. Cuando un asunto es de interés para un receptor de estas características noticias, suele compartirlas a su burbuja de amigos en Whatsapp por acción u omisión, es decir, aun sabiendo que su contenido no es verdadero, pero sabe que reforzará las creencias sobre un asunto, con lo cual termina legitimándolas.

Hoy día, hay políticos que son campeones en difundir e incentivar la posverdad.

Hoy, más que nunca, estamos fragmentados, fracturados, hipersegmentados, pero, sobre todo, polarizados.

Durante seis años, todos los días, Andrés Manuel López Obrador dedicó, desde la sede del gobierno federal mexicano, un promedio de dos horas diarias, de lunes a viernes –con uno que otro sábado y domingo–, a asentar la agenda política mediática a través de señalamientos directos a quienes él considera sus adversarios provenientes del conservadurismo y conforman la mafia del poder, calificándolos como hipócritas y fifís, negando cualquier información en contrasentido de su creencia o, incluso, estado de ánimo ante corresponsales y representantes de los medios tanto internacionales como nacionales, porque él siempre tiene otros datos, sus datos.

Lo que el mandatario mexicano hizo fue seguir polarizando al país como lo ha hecho en escalada y sistemáticamente desde que fue derrotado para la gubernatura de Tabasco en 1994, cuando obligó a que se repitiera la elección y volvió a perder. Se mantuvo en la misma línea cuando posteriormente dirigió el Partido de la Revolución Democrática y lo asentó desde que ganó la jefatura del gobierno de la Ciudad de México en el 2000, así como en los tres intentos seguidos por la presidencia, hasta lograrlo en 2018.

Cuando el torrente informativo vertido y revertido por los algoritmos le benefician, considera que las redes sociales son benditas. Cuando no, acusa un complot urdido por sus adversarios. Hacia el final de su mandato, Claudia Sheinbaum Pardo sigue a pies juntillas las enseñanzas de su mentor.

En los albores de las tecnologías de la información y la comunicación, sus pioneros, como Tim Berners-Lee (2017), predecían que se avecinaba la era del conocimiento y que beneficiaría a todos por igual.

Casi treinta años después, aceptó que se había equivocado y ahora propugna por salvar al Internet de la posverdad y la polarización.

El populismo se nutre de estos fenómenos. Regularmente llega al poder gracias a un proceso democrático, pero siempre tienden a desarticular el andamiaje institucional, que les estorba para cumplir promesas de campaña populares que siempre terminan afectando las finanzas públicas de un país.

Ya sea disolver el poder legislativo en una república o utilizar el poder judicial para trastocar el órgano electoral independiente, un líder populista siempre buscará hacerse un traje a la medida y enarbolará un discurso explosivo pero simplón, una narrativa maniquea, y acaparará todo el ecosistema mediático para saturarlo con sus mensajes.

A las pes de posverdad, populismo y polarización se suma la pe de **privacidad,** que nos ha mermado significativamente la conectividad y dependencia a los dispositivos móviles con sus prácticas aplicaciones.

El caso de Guacamaya Leaks muestra que la vulnerabilidad de los gobiernos de América Latina y las recientes intromisiones en procesos electorales que atribuyen al gobierno ruso que encabeza Vladimir Putin es mayor a lo que todos creíamos. También son una constante las filtraciones de conversaciones por Whatsapp, las llamadas telefónicas, las fotografías y los videos extraídos de un dispositivo hackeado que terminan en manos de megainfluenciadores o comunicadores de medios de comunicación que oficiosamente los comparten para cumplir un objetivo político perverso.

Si la ciberseguridad es un problema para entes gubernamentales y comerciales, así como para políticos, empresarios y celebridades, ¿qué se puede esperar para un usuario promedio, que es el blanco favorito para fraudes bancarios y obtención ilícita de datos personales?

En adición a la compleja realidad que vivimos, se suma el mundo de la realidad virtual. Guillermo Perezbolde (2022) define el metaverso como una tendencia tecnológica y social que está cambiando la comunicación, el comercio, el trabajo y el entretenimiento de personas en todo el mundo y de cualquier edad. En palabras de Mark Zuckerberg, creador de Facebook, un mundo virtual en el cual las personas de todo el mundo podrán reunirse para llevar a cabo diferentes actividades, como ir de compras, trabajar y jugar.

Pensar una contienda política en el marco de los universos paralelos mentales, reales y virtuales implica la concepción de un nuevo modelo estrátegico: metaestrategia.

¿Cómo podemos entender entonces la metaestrategia política electoral?

Como queda dicho, la metaestrategia se basa en el pensamiento sistémico y en la idea de que todos los elementos de una campaña electoral están interconectados y son interdependientes. Es decir, es la gran estrategia que conjunta todas las actividades elevadas al nivel de estrategias de manera holística y coordinada.

Sin embargo, como todo nuevo paradigma, enfrenta retos por resolver, como superar el error más común de todo Plan Estratégico de Campaña (PEC) clásico que tiende a reducir a un nivel táctico todas las estrategias mencionadas anteriormente.

Aquí es donde cabe hacer la advertencia de que la estrategia es atemporal y las conveniencias temporales no son estrategias, son tácticas. Cuando no se entiende lo anterior, suceden las sorpresas y se fraguan las derrotas. Ahora imaginemos qué sucede si lo ampliamos y elevamos a una metaestrategia.

Partamos de los hechos que confirman la necesidad de recurrir a un plan metaestratégico de campaña. Elecciones recientes, como las de Francia y Brasil, indican que el ganador se impone por un margen mínimo.

Esto parece señalar que ya no alcanza con la estrategia clásica, ni tener una excelente comunicación en redes sociales. Ni intentar seducir a los jóvenes desde videojuegos, como intentó el presidente francés.

De igual forma, propongo el modelo de metaestrategia para evitar caer en la antidemocracia que las figuras populistas quieren imponer. Este modelo recurre a la oferta de mejores soluciones al ciudadano en un contexto cada vez más complejo, aprovechando los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías. Asimismo, la metaestrategia busca devolver el equilibrio al contexto informativo y evitar la posverdad en el espacio digital. También pretende garantizar un estado de igualdad y desarrollo, así como combatir intereses ocultos que atentan contra la soberanía de cada país y contra la democracia como sistema de gobierno. Finalmente, propone construir una contranarrativa que revierta la impuesta por candidatos y gobernantes populistas.

Durante presentaciones del modelo metaestratégico, me han preguntado asistentes y colegas si hay prisa en la humanidad por escapar de la realidad y mudarnos al metaverso, a lo que les contesto que incipientemente ya estamos experimentando el metaverso con las redes sociales, donde atestiguamos, experimentamos y producimos una metarrealidad con los contenidos que cotidianamente compartimos y consumimos.

El tiempo dedicado a jugar videojuegos en línea, donde creamos avatares que no siempre son fieles representaciones biométricas de

nosotros mismos, las aplicaciones cada vez más comunes de realidad aumentada en nuestros teléfonos y, por mencionar un ejemplo tangible, de acuerdo a lo publicado por el Instituto Federal de Telecomunicaciones, se registra que en un 4 % de los hogares mexicanos ya cuentan con un visor de realidad virtual, cifra que se incrementará en un 300 % durante el próximo lustro. Esto ilustra que en 2022 se calculaba un billón de usuarios utilizando realidad virtual y realidad aumentada, y se proyecta que para 2029, el tamaño de mercado del metaverso será de 1.5 billones de dólares.

Como apunte anecdótico, lo mismo me preguntaban durante los seminarios que impartía por 2007 y 2008 en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), mi *alma mater*, y en las clases que llegué a impartir en la George Washington University (GWU), respecto a la relevancia que tendría Internet en las campañas y si había mucha prisa por ingresar al ciberespacio. Ustedes mismos podrán responder la incógnita con lo que sucedió unos años después. Lo mismo pienso ahora con el advenimiento del metaverso.

Entonces, ¿será que Alí Bacacán, líder del partido turco DEVA, tiene los datos correctos y por ello realizó metamítines en el metaverso?

Veamos más en detalle cuáles son las posibilidades de aplicación de una metaestrategia en el metaverso:

- **Metamítines:** como los antes mencionados, son reuniones virtuales en las cuales la persona política puede aprovechar las prestaciones de la realidad virtual para resolver problemas y dudas de sus simpatizantes.
- **Metasede:** una edificación virtual en la cual es posible conocer mejor a los partidos, candidaturas, propuestas y progra-

mas, incluso su historia y hasta interactuar con sus fundadores e ilustres mediante complejos diseños de inteligencia artificial.

- **Metacampaña**: podrás contratar y generar publicidad para todas las plataformas del metaverso con la finalidad de llegar a más simpatizantes. Por ello, la agencia Wunderman Thompson realizó la primera reunión regional en este ambiente para comprender mejor las nuevas necesidades de sus clientes y mostrar sus campañas. De igual manera, las desarrolladoras de videojuegos ofrecen espacios para anunciantes. Electronic Arts es, desde hace algunos años, una de las más desarrolladas para juegos de deportes, como la serie FIFA y Madden.
- **Metafinanciamiento**: aprovechar cadenas de bloques (*blockchain*) para recibir financiamiento de tus simpatizantes dentro y fuera del metaverso a cambio de recompensas (*gamification*) con metautilitarios virtuales o reales de tu candidatura favorita.
- **Metasegmentación**: mediante el *big data* y *machine learning,* podrás crear propuestas para beneficiar a avatares y personas, así como mandar mensajes personalizados a usuarios específicos.
- **Metacompromisos**: mostrar proyectos arquitectónicos y urbanos del ámbito real en el metaverso para convencer.
- **Metaelección**: casillas electorales virtuales en el metaverso y, por qué no, *grassrooting* y movilización virtual.

En el entendido de que una metaestrategia tiene una lógica aumentada que va más allá del ámbito real, los elementos de una estrategia clásica tienen que crecer también. El aire, como convencionalmente

llamábamos a la campaña de medios de comunicación en medios exteriores, prensa, radio y televisión; la tierra, como conocemos el activismo y movimiento territorial; y el agua, como dieron algunos en denominar el ciberactivismo en redes sociales y páginas web. Es insuficiente, y por esa razón propongo cinco elementos que servirán como herramientas:

1. **Agua – hacktivismo**: término inspirado en *hacktivismo*, del chileno Santiago Siri. Es un activismo en el ámbito digital para incrementar *engagement* en redes sociales usando narrativas transmedia, *content* e *influencer marketing* con *ethical hacking*.
2. **Aire – mediavismo**: activismo en prensa, radio y televisión mediante entrevistas, cápsulas, artículos o anuncios replicables en digital.
3. **Éter – metavismo**: activismo en el metaverso, plataformas de realidad virtual, videojuegos aplicaciones móviles y realidad aumentada que aprovecha técnicas avanzadas de gamificación.
4. **Fuego – datavismo**: activismo sustentado en las ciencias de datos mediante fuentes diversas, *big data*, *blockchain*, visualización de la información, *neuromarketing* y *coolhunting*.
5. **Tierra – artivismo**: inspirado en el libro *Artivismo* (2021) de Antoni Gutiérrez-Rubí, es un activismo que ejecuta la aproximación estética con el *grassroots* y la activación btl impulsando alguna causa o movimiento en territorio y en contacto ciudadano.

A continuación, lo expongo de manera infográfica:



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON IA.

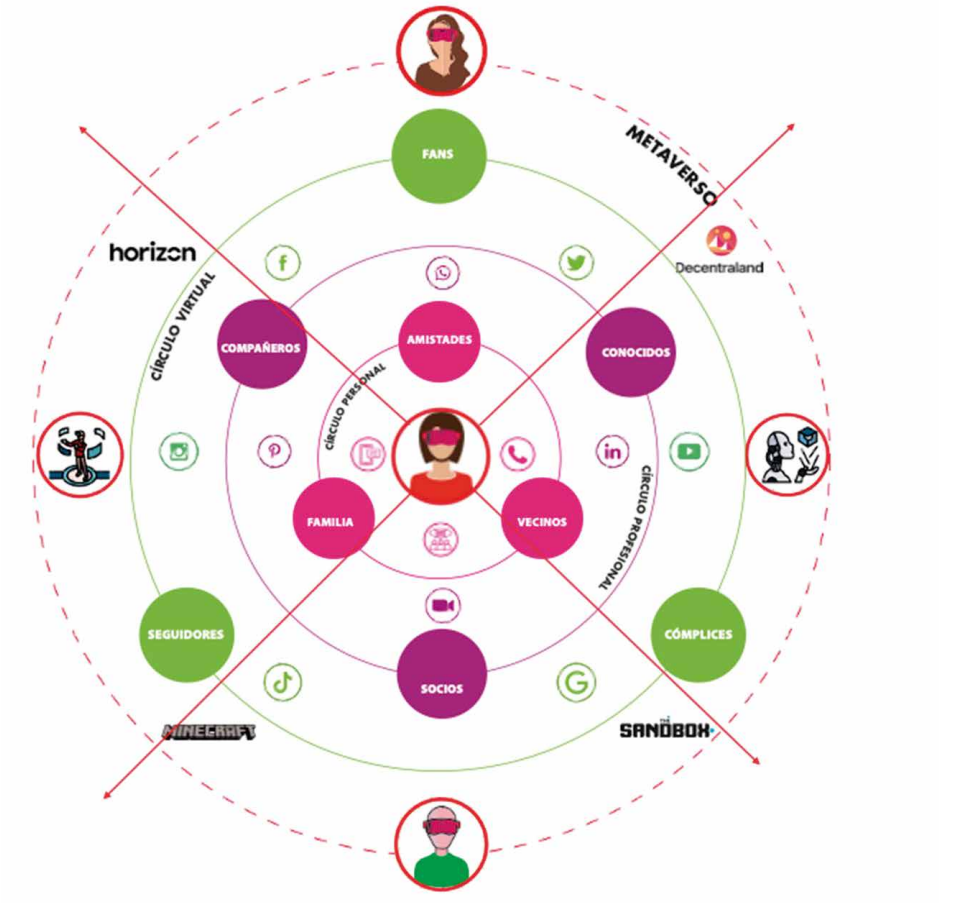
Dado que cada vez es más difícil para los partidos tradicionales y con la complicación de los escenarios políticos, tanto reales como virtuales, también he elaborado una infografía para representar el multiverso del activismo y comprender al metavotante, quien estará envuelto en 4 círculos de interacción: personal, profesional, virtual y el metaverso.

El círculo personal de un metavotante puede ser real o virtual, aunque con mayor tendencia a lo primero, porque aquí están las personas más cercanas, su familia, amistades con quienes se comunica de forma analógica sensitiva, usando la voz, dando abrazos y besos o estrechando sus manos. Con ellos se comunica también por teléfono y Whatsapp.

El círculo profesional se conforma por clientes, compañeros de trabajo, socios y conocidos también del ámbito profesional. Aunque la interacción puede ser similar que en el anterior, el lenguaje y el tono cambian porque no hay tanta capacidad de intimación ni confianza suficiente con todos ellos, aunque bien puede haber miembros de este círculo que compartan espacio con lo cercano. Aquí las redes sociales como LinkedIn, Pinterest, los chats de trabajo en Whatsapp y plataformas como Zoom son las principales interfaces.

El círculo virtual se compone de prácticamente todas las redes sociales, que igualmente no son excluyentes con miembros de los círculos anteriores. Aquí tiene fans, seguidores y cómplices que comparten afinidades en creencias y estilo de vida, son la burbuja digital y quienes refuerzan la cámara de eco que provocan los algoritmos de las propias redes sociales.

En el metaverso también pueden estar todos los anteriores, con la diferencia de que, en la medida en que evolucione, permitirá tener interacciones más profundas con personas a quienes quizá no identifique siquiera en el mundo real y solamente conozca por su avatar, como ocurre en *Ready Player One*, la película de Steven Spielberg basada en la novela de Cline, donde Oasis, la plataforma hegemónica, les permite hacer y ser quien ellos quieran, tal como intentó Second Life y ahora mismo es posible en Decentraland, The Sandbox, Horizon, más las que se adhieran durante los años por venir.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA CON IA.

Sucintamente, el objetivo de la metaestrategia es alcanzar el poder en diversos ámbitos o universos físicos, mentales y tecnológicos, sean reales y/o virtuales.

Para concluir, les comparto las siguientes reflexiones sobre estos cambios acelerados que están viviendo los políticos y que nosotros, quienes nos dedicamos a la consultoría, necesitamos tener en cuenta.

- Gobernautas y redadianos deben construir una nueva narrativa urbana digital en una alianza traducida en una nueva constitución digital.
- Los gobiernos digitales deben convertirse en una plataforma de servicios deseables y eficaces con la capacidad de facilitar la vida de sus gobernados.
- El uso de la tecnología debe garantizar la abundancia, el respeto holístico de los derechos ciudadanos y humanos.
- Los cibercandidatos deben ser emprendedores políticos, sociales y económicos e impulsar el talento en el ámbito físico y virtual de los metavotantes.
- Las necesidades digitales, como la vida en el metaverso, el derecho a la identidad y privacidad, protección de ciberataques e internet de las cosas, tendrán mayor importancia a corto plazo para los redadianos.

Tenemos que entender que, como dice Carlos Scolari (2022) en su obra *La guerra de las plataformas*, estas necesidades digitales tendrán mayor importancia a corto plazo para los ciudadanos en red y harán las elecciones procesos cada vez más difíciles.

Tableros, *prompts*, estructuras y arquetipos: herramientas y modelos estructurales narrativos, arquetipos y sesgos cognitivos

Tableros narrativos y estratégicos

En la era actual, las campañas políticas se nutren de narrativas complejas y de una infraestructura estratégica que las sostenga. En mi

experiencia como estratega político, los *tableros narrativos* y *tableros estratégicos* constituyen el eje donde se combinan información, emoción y acción. Estos tableros funcionan como sistemas interactivos de visualización y gestión de campaña, donde convergen datos de opinión, cronogramas y flujos de comunicación. La implementación de tableros de seguimiento en tiempo real se ha convertido en una ventaja competitiva decisiva.

Herramientas avanzadas, como Brandwatch y diversos *dashboards* sociales, permiten monitorear la percepción pública, medir sentimientos hacia el candidato y ajustar mensajes para alinearlos con las expectativas del electorado. De hecho, una campaña moderna integra un *war room* o sala de comando donde convergen todas las corrientes de información: tácticas adaptativas se ejecutan al instante y las decisiones se toman con la velocidad necesaria.

Funciona como un laboratorio de innovación estratégica permanente, alimentado por flujos continuos de análisis. En conjunto, los tableros inteligentes ofrecen una visión de 360° de la campaña, conectando todas las subestrategias (investigación, comunicación, movilización, activismo digital, etc.) de manera holística. En ellos, los sucesos clave (mítines, debates, anuncios) se cronografían con precisión para permitir ajustes inmediatos. Así, estos tableros pasan de ser simples herramientas gráficas para convertirse en la columna vertebral de la metaestrategia, integrando lo racional y lo emocional en un solo plano operable.

Prompts y co-inteligencia humano-IA

Un componente novedoso en esta arquitectura es el uso de *prompts* para coordinar inteligencias humanas y artificiales. Los

prompts –instrucciones textuales precisas– actúan como *lienzo estructural* para que la IA genere contenidos alineados con nuestra estrategia narrativa. Ethan Mollick (2025) enfatiza que, con una suficiente orientación, la inteligencia artificial puede moldear sus respuestas al marco narrativo que le planteamos. Explica Mollick, al definir claramente el "rol" o *persona* que debe adoptar el modelo IA y proporcionar un contexto preciso, que la máquina responde creando texto coherente con ese escenario: "con suficiente *prompting*, la IA proporciona respuestas que encajan en la narrativa que le hemos planteado".

En otras palabras, un *prompt* bien construido es equivalente a dar órdenes estratégicas inteligentes. Además, en la práctica colectiva se ha percibido que intercambiar *prompts* se asemeja a compartir "conjuros mágicos": estamos literalmente tejiendo colaborativamente narrativas con la IA. Como comenta Mollick (2025) en *Cointeligencia*, "estamos aprendiendo al experimentar, compartiendo *prompts* casi como si fueran conjuros mágicos… la IA actúa como un ser humano". Esto significa que los estrategas debemos tratar a la IA como coautor narrativo: establecer su personalidad (amigable, experta, combativa, etc.) y encajonarla dentro del arco argumental deseado.

Una vez hecho esto, la IA ayuda a redactar discursos, boletines y "documentos inteligentes" –listas de chequeo y reportes generados automáticamente– con instrucciones diarias para el candidato, coordinando de manera milimétrica lo que cada parte del equipo debe ejecutar. En resumen, los *prompts* proveen la *malla estructural* que une la creatividad estratégica humana con la potencia operativa de la IA, catalizando la co-inteligencia en la campaña.

Modelos narrativos y arquetipos políticos

Toda campaña política se sostiene sobre esquemas narrativos universales. En cada historia de campaña emergen arquetipos clásicos: el *héroe,* que encarna al candidato defensor de la causa ciudadana; el *mentor* o sabio, que lo orienta; la *sombra* o adversario, que representa el mal o la amenaza; y hasta figuras simbólicas de víctimas o salvadores. Estos patrones no son arbitrarios, sino marcos cognitivos profundos que estructuran cualquier relato significativo. Como señalan Lakoff y Wehling (2016), las narrativas simples tienen la forma de escenarios basados en marcos cognitivos, con un protagonista, sucesos buenos y malos, y las emociones apropiadas asociadas a esos eventos. Dicho de otro modo, toda historia de campaña define un personaje central (el "héroe") sobre el cual se construye la trama, junto a un elenco de roles (mentores, aliados, rivales) y un arco de conflictos y emociones.

Ya en la práctica política, este arquetipo del héroe puede ser el propio candidato –presentado como líder valiente que supera obstáculos para lograr el bien común–, mientras que el adversario o la crisis actúan como la sombra oscura que debe vencer. Incluso estrategias de comunicación modernas como la *narrativa transmedia* se basan en la idea de ofrecer distintas facetas de un mismo relato-héroe, coherentes en múltiples plataformas. Los arquetipos aportan coherencia y profundidad: por ejemplo, asociar al líder con el arquetipo del mentor nutre la confianza del elector, mientras que encarnar al opositor como villano activa temores colectivos.

Los modelos narrativos estructurales, antiguos como la mitología, son hoy alimentados con nuevas herramientas: en la *metaestrategia* se busca transformar el relato político en un viaje épico donde

el votante se identifica con el héroe y participa simbólicamente en su misión. En suma, la campaña se escribe sobre un lienzo de arquetipos culturales compartidos (héroes, guardianes, sombras, sabios) que, de forma inconsciente, guían la empatía y la memoria del electorado.

Estructuras cognitivas: *prompts* narrativos y mapas de emociones

La integración de *prompts* y narrativas exige diseñar estructuras cognitivas estratégicas que conecten ideas y emociones. No bastan mensajes inconexos: se deben tejer *mapas emocionales* que ordenen por temas el pulso afectivo del público. En este diseño entran los *prompts narrativos*: peticiones a la IA para generar historias o contenidos alineados con un hilo conductor emocional. El uso de *prompts* precisos permite que la IA, actuando como narrador colaborativo, refuerce consistentemente las emociones que queremos despertar.

Se complementa con la elaboración de mapas de emociones: diagramas que identifican qué sentimientos (esperanza, miedo, ira, orgullo) corresponde activar en cada fase de la campaña para resonar con distintos segmentos de votantes. Innerarity subraya, desde su teoría de la democracia compleja, que la información afectiva –como el temor al cambio o la empatía con la injusticia– puede sustituir modos de información cognitivamente más costosos. Es decir, apelar a emociones compartidas puede acortar el procesamiento racional del mensaje. Por ello, al diseñar *prompts* se deben incluir términos y metáforas cargados emocionalmente. Por ejemplo, pedirle a la IA historias que ilustren el arquetipo de la familia ideal (modelo materno o paternal) o *prompts* que describan escenarios de crisis con imágenes intensas, contribuye a fijar el marco emocional deseado.

Generamos *tableros narrativos* que combinan en la práctica estos *prompts* con *insights* de datos; luego la IA despliega comunicaciones (*tweets*, videos, *spots*) cuya estructura narrativa ya está preprogramada. Este proceso permite construir una trama colectiva coherente: cada contenido encaja en el *puzzle* emocional previsto, desde empatizar con el dolor del votante hasta elevar su ánimo con el triunfo del héroe. En síntesis, estamos creando verdaderas arquitecturas cognitivas, organizando la campaña en "capítulos" emotivos donde cada mensaje refuerza el anterior, basándonos en mapas que guían qué emociones debemos activar en cada segmento electoral.

Sesgos cognitivos, marcos conceptuales y sentido colectivo

El corazón de toda narrativa política radica en comprender cómo la audiencia procesa la información. Los sesgos cognitivos y los marcos conceptuales determinan en gran medida qué aspectos de una narrativa son aceptados o rechazados. Lakoff y Wehling (2016) han destacado que para la mente humana no existe forma neutral de procesar la información: "los hechos no tienen significado 'per se'", sino que se integran dentro de plantillas interpretativas llamadas *marcos.*

En campañas, esto significa que cualquier dato o argumento será aceptado solo si encaja en el *marco mental* previo del receptor. Si un hecho no concuerda con ese marco, simplemente será ignorado o "rebotará" sin penetrar la percepción. Por ejemplo, si el votante ve al candidato como alguien honesto (un marco establecido), las noticias que contradigan esta visión ni siquiera entrarán en su procesamiento cognitivo. En este sentido, el desafío estratégico es presentar los mensajes dentro del marco correcto y evitar activar los marcos opuestos.

Como advierten los autores, es crucial *elegir los marcos con cuidado*, pues "una vez que un marco se activa en la mente de alguien, los

hechos que no encajan en él serán ignorados al principio". A su vez, Da Empoli (2020) señala que las mentiras o afirmaciones manipuladas encuentran ventaja cuando se insertan en una narrativa que "capta los miedos y aspiraciones" de las masas. En otras palabras, un discurso cargado de miedo al futuro o de esperanza puede sobrepasar los argumentos racionales; los votantes procesan la información a través de sus sesgos (confirmación, *statu quo*, tribalismo, etc.) antes que por datos puros.

Por ello, en mi enfoque estratégico dedico gran atención a identificar esos sesgos: por ejemplo, el sesgo de confirmación hará que la gente filtre mensajes que corroboren sus creencias. Entonces, usamos mensajes que refuercen el marco dominante (amistoso, patriótico, renovador) y tratamos de enmarcar cada tema de forma que coincida con la visión colectiva que queremos construir. En definitiva, la construcción del *sentido colectivo* en campaña es un proceso guiado por marcos compartidos; comprenderlos y dirigirlos es clave para que la narrativa fluya y no sea bloqueada por prejuicios cognitivos.

Arquitectura narrativa del PEC Emocional con IA

Finalmente, la arquitectura narrativa es el núcleo del diseño del *Plan Estratégico de Campaña (PEC) emocional* asistido por inteligencia artificial. En mi práctica, esto significa que el plan entero de campaña –cada propuesta, cada discurso, cada contenido multimedia– debe responder a una historia matriz. Esta historia se define en términos de arquetipos y marcos: ¿cuál es el héroe colectivo (el ideal de cambio), quién encarna la sombra (el problema a vencer) y qué valores y emociones atravesarán la trama? A partir de allí, estructuramos el PEC en fases narrativas (lanzamiento, confrontación, resolución) que la IA

ayuda a ejecutar. Gracias al uso de *prompts* y tableros inteligentes, podemos sincronizar la campaña en múltiples niveles: lo presencial, lo digital, lo experiencial en realidades virtuales, etc.

Mollick (2025), en relación con lo anterior, observa que la IA puede ayudarnos a superar sesgos arraigados. Con IA, además de que automatizamos contenidos, podemos replantear narrativas para sortear obstáculos mentales colectivos.

En suma, la metaestrategia narrativa se centra en este diseño intencional: **arquitectura narrativa** significa disponer cada pieza comunicativa (voces, símbolos, eventos) para generar la **emoción** colectiva deseada. La IA se convierte así en un codiseñador del PEC emocional, capaz de adaptar mensajes al momento preciso y modular el tono según las reacciones de la audiencia. Pero la esencia sigue siendo humana: elegir la historia que debe contarse y alinear a todos los actores –desde el candidato principal hasta los *community managers*– con ese relato.

Solo así la campaña deja de ser un cúmulo de anuncios aislados y se vuelve un gran relato cohesivo, capaz de formar significado compartido bajo marcos cuidadosamente elegidos. En este proceso narrativo integral, los tableros inteligentes, los *prompts* dirigidos y la comprensión profunda de los arquetipos y sesgos se fusionan para dar forma a una metaestrategia de comunicación verdaderamente contemporánea, donde la razón y la emoción van de la mano.

Diseño del PEC emocional: planes narrativos con IA

La política es, ante todo, una lucha por el relato. He aprendido en mi trayectoria que las propuestas y datos por sí solos no ganan

elecciones si no van envueltos en una historia que conmueva. Después de todo, Harari (2018) ha insistido en su obra en que la humanidad vive de relatos compartidos que dieron y dan sentido y cohesión a la sociedad. Sin embargo, en la era digital enfrentamos lo que Han (2023) llama, en *La crisis de la narración*, una verdadera crisis del relato: el bombardeo de información instantánea –*tweets*, videos efímeros, memes– destruye la capacidad de tejer historias con significado duradero. Mucho flujo de datos, poco sentido. En medio de esta sobrecarga informativa, confirmaré algo fundamental: incluso con tanta tecnología, nada sustituye los vínculos humanos y la narrativa emocional. La gente sigue necesitando sentirse conectada a un mensaje que le hable al corazón, especialmente en política.

Recuerdo vívidamente la contienda presidencial de México en 2024. Para el 1º de abril, el proceso se sentía monótono, falto de vida. Era una campaña técnicamente correcta en sus propuestas, sí, pero desprovista de emociones y de la vitalidad que las estrategias digitales podían haberle inyectado. Me quedó claro entonces que diseñar un Plan Estratégico de Campaña Emocional no es un lujo opcional, sino una necesidad. Llamo "PEC Emocional" a integrar deliberadamente en la estrategia central un plan narrativo que despierte sentimientos auténticos en el electorado. Si el PEC tradicional era el "gran libro" que dictaba ejes, mensajes y tácticas, el PEC Emocional va más allá: es el hilo conductor emocional que da unidad y alma a todos esos esfuerzos.

Todavía veo dirigentes que ignoran o minimizan el potencial de las nuevas tecnologías narrativas, viviendo de espaldas a un fenómeno que ya está aquí, como ha advertido Jaime Durán Barba (2023) en su artículo en línea "La insoportable levedad de la red", en total alusión a la novela de Kundera. En muchas campañas clásicas, el PEC se elaboraba y luego se archivaba, por lo cual se convertía en un documento

estático que el equipo terminaba por ejecutar mecánicamente, sin pasión. He sido testigo en más de un *war room* de cómo los planes estratégicos se contaminan o pierden rumbo cuando surgen improvisaciones y se olvida la ruta emocional trazada. Evitar eso requiere disciplina, pero sobre todo requiere haber diseñado desde el inicio un relato central poderoso.

La narrativa como eje de la estrategia

Diseñar el PEC Emocional implica anteponer la **narrativa** al mero listado de acciones. Aquí es donde entra el concepto de *relato de marca emocional*: una historia convincente sobre *por qué* nuestro proyecto importa y *cómo* cambiará la vida de la gente. Debe ser un relato real, fascinante y esperanzador, con beneficios tangibles para la ciudadanía, escrito desde la perspectiva de los ciudadanos y no de los políticos. Se trata del mensaje **fundacional y motivador** que todos en la campaña deben hacer suyo y repetir coherentemente en cada comunicación. En palabras de un colega, este relato es como un padrenuestro laico: la base inspiradora y constante de lo que compartiremos con el público, siempre con credibilidad y transparencia.

Una vez establecido, ese mensaje emocional debe difundirse *siempre, siempre y siempre* –sin contradicciones ni añadidos que lo distorsionen–, hasta que forme parte de la vida cotidiana de la comunidad (es decir, que la gente lo **haga suyo** y crea en él). Para lograrlo, las campañas efectivas convierten su narrativa en un esfuerzo colaborativo: no solo la cuenta el candidato, sino todo el equipo, los aliados externos e incluso los mismos ciudadanos cuando se suman al movimiento.

Un componente central de esta narrativa es **la dimensión humana del candidato**. Las campañas exitosas construyen un personaje

atractivo, cercano y creíble, en torno al cual gira la historia. Aquí convergen aportes interesantes, como el concepto de capital erótico de Catherine Hakim (2012), desarrollado en *Capital erótico: el poder de la atracción física en la vida social*, que nos recuerda que factores como la belleza, el carisma, la simpatía y la elegancia también influyen en la percepción pública. No se trata de superficialidad: es reconocer que la *atracción personal* forma parte de la comunicación política. Un candidato carismático, con cualidades auténticas y bien proyectadas, refuerza el lazo emocional con su electorado.

Si la historia de campaña es la película, el candidato es su protagonista; debemos pulir todos sus atributos (lenguaje corporal, tono, apariencia, personalidad) para que encajen con el relato que contamos. A veces implica ajustes sencillos pero simbólicos, como cuando en 2000 aconsejaron a un candidato presidencial mexicano que se afeitara la barba para proyectar cercanía, y logró con ese cambio de imagen un impacto positivo en su narrativa de "honestidad y frescura". Son detalles que suman al *storytelling* de la campaña, como sucede con la alcaldesa de Cuauhtémoc, Alessandra Rojo de la Vega, quien ha incrementado su popularidad desde el conflictivo y atropellado proceso electoral y post electoral hasta su toma de protesta, digno de un guion cinematográfico. Es innegable su capacidad discursiva, conocimiento de la función pública y aplicación del *marketing* político al servicio de las expectativas de una demarcación que alberga, nada más ni nada menos, que los tres poderes de la nación. Es imposible omitir que la joven alcaldesa cumple cabalmente con los puntos de Hakim (2012) y, aunque es blanco permanente de los embates del oficialismo mexicano, sigue creciendo su credibilidad, basada principalmente en un capital emocional.

Más allá de la imagen individual, una herramienta poderosa para darle *profundidad psicológica* a nuestro plan narrativo es trabajar con

arquetipos. Las historias universales suelen apoyarse en arquetipos que tienen sentido en el inconsciente colectivo. En *marketing* político actual aplicamos este enfoque para que el electorado identifique a nuestro candidato con el rol que emocionalmente esté buscando en un líder, en la línea del trabajo de Pearson y Mark (2001) sobre arquetipos y construcción simbólica de marca. Por ejemplo, en tiempos de incertidumbre y crisis, la gente anhela un "héroe" valiente que venga a rescatar la situación, o quizás un "sabio" que aporte calma y conocimiento. Si detectamos esa necesidad, podemos moldear la narrativa del candidato enfatizando aspectos de ese arquetipo sin artificios, resaltando facetas reales de su personalidad y trayectoria que encajen.

Implementar arquetipos culturalmente relevantes y coherentes con nuestro candidato puede convertir el *marketing* político en una herramienta muy potente de conexión emocional. He visto cómo un electorado identifica a la "cuidadora" en una candidata que prioriza políticas sociales y asume un rol maternal; o al "forajido", en un candidato antisistema con lenguaje irreverente. Y esa identificación emocional fortalece la lealtad del votante. Incluso he impulsado a algún David, aparentemente opositor vulnerable, que se enfrenta valientemente a un Goliath invencible arropado por el sistema; ese David honda en mano convence con una narrativa basada en el arquetipo "común", logra que el grueso de los votantes se identifique en su sencillez y se unan para vencer al mal encarnado en la enormidad, normalmente corrupta, del filisteo empoderado.

En resumen, al diseñar el PEC Emocional delineamos el personaje central y los roles narrativos secundarios de nuestra historia de campaña, creando un universo simbólico donde el elector sabe quién es el héroe de la película (nuestro candidato), cuáles son los villanos o

adversarios para vencer, y qué está en juego (el conflicto o sueño colectivo que da sentido a la contienda).

Planes narrativos con IA: la tecnología al servicio de la emoción

Hoy contamos con un poderoso aliado para crear y ejecutar estos planes narrativos: la inteligencia artificial. Si bien las emociones son humanas, la IA puede amplificar nuestro alcance y precisión al contar historias.

Ya en la última década, hemos pasado de campañas relativamente simples en medios tradicionales a campañas altamente complejas en ecosistemas digitales. Las ya mencionadas y desarrolladas 6 D de las tecnologías exponenciales –digitalización, disrupción, desmonetización, desmaterialización, democratización y duplicación acelerada–, describen cómo herramientas como la IA crecen de forma explosiva.

Esto aplica directamente al *marketing* político: lo que hace pocos años parecía futurista (por ejemplo, bots conversando con votantes, videos *deepfake* en redes, realidad virtual en mítines) hoy es parte de nuestro presente. El futuro llegó rápido, y los estrategas debemos adaptarnos.

En mis recientes "metaestrategias" propongo exactamente eso: aprovechar el potencial disruptivo de la IA, el *big data* y el metaverso para potenciar el mensaje político; generar un *espectro emocional* más rico que conecte con el electorado, en especial con jóvenes de 18 a 24 años habituados a estas herramientas. Este enfoque busca revolucionar las campañas y transformarlas en experiencias más dinámicas y atrayentes, que despierten el interés y la participación tanto en el plano terrenal como en el virtual. No es teoría, ya está ocurriendo. En Argentina, por ejemplo, durante las últimas elecciones se

utilizaron videos generados con IA para lanzar críticas mordaces y hasta propuestas de campaña de manera novel, algo que en Estados Unidos los comités políticos empezaron a imitar, como he señalado en diversos artículos que he publicado sobre metaestrategia política. Cuando vi esos videos sintéticos circulando, me di cuenta del enorme poder narrativo (y también riesgo) que encierran: podían recrear escenarios ficticios, poner palabras en boca de un candidato simulado, o dramatizar visualmente las consecuencias de elegir a uno u otro. En buenas manos, estas *simulaciones* pueden servir para reforzar narrativas emocionales ("miren cómo sería el país si ganara X o Y") que generen impacto y conversación. En malas manos, claro, pueden degenerar en desinformación. Regresaremos a la ética más adelante; por ahora quedémonos con la idea de que la IA abre un abanico de posibilidades creativas para contar historias en campaña.

Veamos cómo concretamente la IA puede integrarse al diseño del PEC Emocional:

- **Análisis inteligente de la audiencia.** Antes de escribir una sola línea del relato, usamos IA para *conocer* mejor al electorado. Herramientas de análisis de datos y aprendizaje automático examinan millones de interacciones en redes, encuestas y búsquedas para descubrir qué temas apasionan o preocupan a cada segmento. Podemos identificar qué genera ira, miedo, esperanza o entusiasmo en distintos grupos. Esa minería de datos emocional nos guía para afinar la narrativa: sabemos qué teclas tocar. Por ejemplo, si la IA detecta que en un segmento de jóvenes predomina la frustración con la clase política tradicional, nuestra historia deberá tener un componente de rebeldía y cambio generacional que sintonice con ese sentimiento. Este trabajo analítico previo es la base para

que el **relato resuene**. Ya prácticamente todas las campañas importantes emplean IA para análisis de sentimiento en redes sociales, midiendo en tiempo real las reacciones emocionales a los mensajes (*likes*, compartidos con ciertos emojis, comentarios positivos o negativos, etc.). Esto permite ajustar el tono narrativo al vuelo.

- **Segmentación y personalización narrativa.** A diferencia del pasado, donde había un solo mensaje masivo para todos, ahora aspiramos a una **comunicación personalizada** a gran escala. La IA nos permite practicar un *microtargeting* emocional: diseñar variaciones del relato central adaptadas a nichos muy específicos según sus valores y motivaciones. Imaginemos que nuestro mensaje eje es "esperanza y cambio hacia un futuro mejor". Con IA podemos generar automáticamente versiones de ese mensaje para distintos públicos: a madres trabajadoras se les envía una historia breve enfocada en "un futuro mejor para tus hijos"; a empresarios jóvenes, otra centrada en "oportunidades de emprendimiento en la nueva economía"; a adultos mayores, quizás "seguridad y dignidad en los años dorados". Todas coherentes con el gran relato pero **enfocadas en lo que cada grupo siente**. Herramientas de procesamiento de lenguaje natural pueden redactar estos textos personalizados manteniendo el tono emotivo adecuado para cada audiencia. Incluso podemos ajustar adjetivos, metáforas o referencias culturales para que "hablen el mismo idioma" que el receptor. Como resultado, cada votante siente que la campaña le está contando *su* historia. La evolución del *marketing* político va justamente hacia ese voto hiperpersonalizado soportado por IA (tendencia que ya se vislumbra para 2050 con la personalización extrema que describen los futuristas). De hecho,

Andrés Oppenheimer (2019) ya anticipaba, en *¡Sálvese quien pueda!,* que la automatización y la inteligencia artificial transformarían la relación entre tecnología, trabajo y vida pública. Hoy, esa lógica se extiende al *marketing* político, donde la IA generativa permite personalizar discursos, simular conversaciones y crear escenarios adaptados a cada perfil de elector que logran una sensación de diálogo uno a uno. Esto rompe por completo con el esquema antiguo de comunicación unidireccional; ahora cada ciudadano puede recibir un relato ligeramente distinto, hecho a su medida emocional.

- ***Storytelling* automatizado y multiformato.** Otra aportación práctica de la IA es la generación de contenidos narrativos en múltiples formatos a velocidad y escala imposibles para un equipo humano. Contar una historia de campaña hoy no significa solo escribir discursos: significa crear *experiencias* en diversos medios. Aquí aplicamos el concepto de narrativa transmedia, inspirado en Henry Jenkins (2008) y su *Cultura de la convergencia*: contar la historia del candidato a través de múltiples plataformas de forma cohesiva y complementaria, aprovechando la fortaleza única de cada medio. Por ejemplo, nuestro relato central de "esperanza y cambio" puede desplegarse así: en Twitter, pequeños hilos emotivos con anécdotas personales del candidato; en Instagram, imágenes y cortos testimonios visuales de ciudadanos cuyas vidas mejorarían con nuestras propuestas; en TikTok, videos breves y creativos (posiblemente generados con IA) que dramatizan problemas actuales y muestran un futuro esperanzador con un tono optimista; en YouTube, minidocumentales narrativos que cuentan la trayectoria del candidato como una historia de superación; en mítines en vivo, discursos cargados de metáforas y llama-

das emotivas a la acción. La IA facilita la producción rápida de muchos de estos contenidos. Por ejemplo, podemos indicarle a un modelo de lenguaje que nos redacte 5 versiones de una anécdota para distintos públicos, o usar una herramienta de generación de video para crear un clip animado que explique visualmente el plan del candidato. Todo orquestado bajo la misma *línea argumental*. El resultado es una **narrativa integrada**: el elector recibe fragmentos de la historia en distintos canales que, al unirse, cuentan una historia más grande y envolvente. Esto engancha al electorado de manera más profunda y desde diferentes ángulos, tal como los fanáticos que siguen una saga en cine, libros y juegos para tener la experiencia completa.

- **Interactividad y experiencias inmersivas.** Un PEC Emocional con IA trasciende la comunicación pasiva; busca que el votante *viva* la narrativa. Con las nuevas tecnologías, podemos crear verdaderas experiencias inmersivas en torno al mensaje. Pienso en esto como la **"escuela experiencial"** del *marketing* político, que busca generar recuerdos y vivencias asociadas a la campaña (no solo *spots* o eslóganes). Algunas campañas pioneras ya han experimentado con eventos gamificados, realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR) para lograrlo. Por ejemplo, en 2020 el equipo de Donald Trump incorporó elementos de realidad aumentada en su *app* de campaña, que permitían a los usuarios sacarse fotos virtuales con el candidato o ver mapas de apoyo electoral en 3D, lo cual añadía un componente lúdico y emocional para sus seguidores. Imaginemos llevar esto más lejos: **mítines virtuales en el metaverso** donde los asistentes, desde casa, con un avatar, interactúen en tiempo real con hologramas del candidato; simulaciones VR donde un ciudadano "camina" por la ciudad que proponemos

construir si ganamos, viendo las obras y mejoras en primera persona; foros 3D donde los participantes conversan con *personajes virtuales* (digamos, un profesor virtual que explica la reforma educativa propuesta, un médico virtual que detalla el plan de salud) a los que les hacen preguntas como si fueran reales. Estas ideas, que suenan sacadas de ciencia ficción, están a la vuelta de la esquina. El **metaverso** ofrece plataformas para crear espacios de campaña totalmente inmersivos, donde el elector literalmente se sumerge en nuestro relato, tal como lo afirma Mathew Ball (2022) en su libro homónimo.

- De hecho, en nuestra sede de campaña bien podríamos incorporar ya elementos de este tipo: he visualizado centros de campaña equipados con pantallas interactivas y cascos de VR donde los simpatizantes "viajan" a futuros posibles, o interactúan con asistentes virtuales que les cuentan propuestas y muestran soluciones del candidato en entornos simulados. La tecnología permite así *materializar* la visión, lo que hace que el votante no solo escuche la promesa, sino que la experimente sensorialmente. La emoción que genera "vivir", aunque sea unos minutos, la utopía que proponemos, puede ser enorme.
- **Chatbots y asistencias virtuales narrativas.** Otro recurso con IA son los **chatbots políticos** avanzados. Ya hemos visto algunos en sitios web de candidatos donde atienden preguntas frecuentes, pero la nueva generación de modelos de lenguaje (tipo GPT-5 y superiores) posibilita bots mucho más conversacionales y persuasivos. Podemos entrenar un asistente virtual con toda la información de campaña y con el tono emocional deseado, para que cada ciudadano pueda "charlar" con la campaña en cualquier momento. Lo valioso es que este bot no tiene por qué limitarse a datos fríos; podemos programarlo para

que cuente historias. Por ejemplo, si un usuario le pregunta "¿Por qué debería importarme tu plan de gobierno?", el chatbot puede responder narrando *"Imagina a María, una madre soltera…",* y procede a relatar cómo la vida de María mejora gracias a nuestras propuestas, tocando puntos sensibles. Es decir, incorpora *storytelling* en sus respuestas. De esta forma, la narrativa central también se transmite en cada microinteracción personalizada. Estos bots se despliegan en WhatsApp, Facebook Messenger o Telegram; escalan la conversación a miles de personas simultáneamente de manera personalizada. Además, con IA de voz, se puede llamar por teléfono con mensajes narrados de forma emocional e imitar voces humanas con entonación cálida que tengan sentido para el receptor, y generar así un contacto más personal. Todo esto logra que el ciudadano sienta *presencia* e interés constante de la campaña, lo que refuerza la conexión emocional. Por ejemplo, imaginen a una mujer en sus veintes y recién casada –información obtenida de una base de datos cruzada y depurada con IA–, que recibe una llamada o un mensaje de voz de parte de un niño que se hace pasar por su hijo en el futuro y le pide que vote por una candidata que propone cuidar los recursos naturales de su alcaldía para que pueda jugar ahí cuando nazca.

En definitiva, la IA, bien utilizada, nos permite ser **más estratégicos, proactivos y eficientes** en la ejecución del plan narrativo. Una campaña impulsada por IA puede anticipar tendencias (mediante modelos predictivos de opinión), automatizar el envío segmentado de mensajes en el momento óptimo, interactuar 24/7 con el público y generar contenidos atractivos a una escala masiva, todo manteniendo la personalización. Aquí, el enfoque estratégico es maximizar la

relevancia de nuestro mensaje para cada receptor y no desperdiciar ninguna oportunidad de contacto.

De antemano, aprovechar estas ventajas exige que el equipo de campaña esté capacitado y se mantenga actualizado con las últimas herramientas –la tecnología evoluciona *demasiado* rápido–. Integrar IA con éxito implica invertir continuamente en innovación y en desarrollo de habilidades digitales en el equipo (programadores, analistas de datos, *storytellers* digitales). Pero el retorno es claro: campañas más efectivas y *engagement* emocional a un nivel que antes no imaginábamos. Llegar al máximo *high-end* en infraestructura será inútil si el capital humano es incapaz de explotarlo en su máxima capacidad. Será una escena similar a la de los protohumanos saltando frenéticos ante el monolito negro que de pronto se les aparece en la icónica película *2001: Odisea del espaciol* (1968), del formidable director Stanley Kubrick.

Autenticidad, riesgos y ética en la narrativa con IA

Desde hace semanas no me he podido quitar de la mente *Mountainhead*, la película de Jesse Armstrong (2025) centrada en un grupo de magnates de la tecnología ultrarricos –a quienes prefiero llamarles monarcas tecnológicos– que se reúnen en una lujosa y remota mansión en la montaña en Utah para lo que se supone es un fin de semana de retiro. El encuentro se produce en medio de una crisis internacional creciente con importantes consecuencias, alimentada por la desinformación generada por inteligencia artificial (IA) que se propaga a través de la plataforma de redes sociales de uno de los asistentes, situación que les divierte como si fueran jovencitos haciendo destrozos en Fortnite o Grand Theft Auto, con total desapego emocional.

Coincidentemente me encontré con la maravillosa obra de Catherine Fletcher sobre las innovaciones durante el Renacimiento en Europa, *La belleza y el terror* (2021). Me centro en dos innovaciones que cambiaron por completo a la humanidad y requirieron regulaciones por parte de los grupos de poder dado el impacto que causaron: la imprenta y las armas de fuego.

De igual forma, 500 años después se requiere hacer convenciones y postulados respecto a la conectividad y las inteligencias artificiales ante efectos profusamente expuestos por estudiosos del tema como Jonathan Haidt (2024), en *La generación ansiosa*, donde analiza el impacto de las redes sociales en la salud mental de los jóvenes, y Kate Crawford (2023), en *Atlas de IA*, obra clave para entender las infraestructuras materiales, políticas y sociales de la inteligencia artificial. Un PEC Emocional es la construcción honesta de un vínculo de confianza a través de emociones genuinas. La tecnología aporta formas nuevas de contar historias, pero también trae peligros que debemos manejar con sumo cuidado para no traicionar esa confianza ciudadana. Uno de los riesgos evidentes es la **desinformación**. El mismo poder de la IA para crear contenido convincente se presta a fabricar engaños muy verosímiles: *deepfakes* de oponentes diciendo falsedades, imágenes trucadas de hechos que nunca ocurrieron, ejércitos de bots amplificando rumores emotivos pero falsos. Ya estamos viendo una "nueva guerra de la desinformación", donde videos e imágenes generados por IA confunden a electores (por ejemplo, en algunas elecciones recientes se detectaron campañas sucias con *deepfakes* que imitaban la voz e imagen de candidatos para desacreditarlos). Esto es altamente peligroso para la democracia y, desde luego, **no tiene cabida** en una estrategia ética. Como estratega, tengo la responsabilidad de trazar

líneas rojas. Podemos y debemos emocionar al público, pero nunca engañarlo.

La narrativa emocional debe estar anclada en la verdad y en las propuestas reales que ofrecemos. Es preferible perder una elección a costa de no cruzar ciertos límites morales que ganarla destruyendo la confianza pública con mentiras. La **autenticidad** es el valor no negociable. Por ello, si usamos IA para dramatizar escenarios, debe quedar claro que son hipotéticos; si se usan imágenes generadas, no deben difamar ni falsear la realidad; si nuestros bots hablan con la gente, no deben esconder su naturaleza ni manipular datos objetivos.

Otro aspecto ético es la **privacidad y el respeto al individuo** en la hiperpersonalización. Microsegmentar mensajes según datos personales sensibles (emociones y miedos íntimos deducidos de la actividad en línea) roza la línea de la manipulación psicológica si no se maneja con cuidado. El caso de Cambridge Analytica nos dejó lecciones duras al respecto. En nuestro PEC Emocional con IA debemos asegurarnos de usar los datos para servir al votante, *no para explotarlo*.

Significa no bombardear a la gente con propaganda en cada espacio digital hasta el hartazgo (respetar sus espacios), no perfilar con IA a individuos para luego engañarlos con mensajes especialmente diseñados para sus vulnerabilidades, etc. La personalización debe sentirse como un **servicio** (me comunican lo que me interesa) y no como un acecho invasivo ("¿cómo supieron que esto me preocupa?"). Lograr ese balance requiere transparencia y autorregulación de nuestra parte, además de que pronto harán falta marcos legales más robustos para regular el uso de IA en campañas, un debate que apenas comienza globalmente.

Quiero subrayar algo que a veces se olvida en la fascinación por la tecnología: las emociones del electorado no son simplemente *objetivos* a

alcanzar, sino reflejo de *personas reales* con esperanzas, angustias y sueños. Tratar con emociones exige **empatía auténtica**. La IA nos da datos y medios, pero la *sensibilidad humana* sigue siendo insustituible. Mollick (2025), como experto en innovación, propone trabajar con la IA bajo su modelo de "co-inteligencia", casi como un "centauro", mitad humano, mitad máquina: es decir, delegar en la IA tareas pesadas o análisis complejos pero conservar en manos humanas el juicio sobre las decisiones creativas y morales, con lo que estoy totalmente de acuerdo.

En la práctica, en mi equipo solemos invitar a la IA a *brainstorming* –por ejemplo, que sugiera ideas de metáforas o que evalúe la claridad de un mensaje–, pero luego evaluamos críticamente esas sugerencias; creo firmemente en que la tecnología es un gran copiloto, siempre con un humano al volante. La IA puede proponernos diez eslóganes, pero solo la intuición humana puede pulirlos porque sabe cuál se *siente* adecuado y auténtico.

Mollick (2025) también advierte que aquellas responsabilidades *emocionalmente cargadas o éticamente delicadas* deben quedar exclusivamente en lo humano. Aplicado a nuestras narrativas, se trata de decidir qué emoción queremos despertar en un país polarizado, por ejemplo, es algo que requiere una sensibilidad histórica, ética y cultural que ningún algoritmo posee. La ira, el miedo, la esperanza, son fuerzas potentes; convocarlas con fines electorales tiene implicaciones profundas. Debemos preguntarnos: ¿qué consecuencias tendrá avivar tal o cual emoción en la sociedad? ¿Estamos aportando al bien común o solo aprovechando resentimientos? Estas reflexiones éticas son terreno del estratega humano, no de la máquina.

Puedo decir con orgullo que al **diseñar un PEC Emocional** estoy fusionando lo mejor de dos mundos: el arte clásico de la persuasión

política (retórica, narrativa, psicología social) con las herramientas de vanguardia que nos ofrecen la automatización inteligente y la visualización masiva de datos. El resultado al que se aspira es una campaña *metaestratégica*, ágil y adaptativa, que corre simultáneamente en múltiples planos –físico, mental, virtual– sin perder la coherencia. Cada acción táctica cobra sentido porque responde a un mismo eje narrativo emotivo.

Si implementamos bien este enfoque, la campaña se vuelve casi sinérgica: los mítines en tierra firme, los *trending topics* en redes, las conversaciones en WhatsApp, los encuentros en realidad virtual, todo suma a la misma historia y se alimenta mutuamente. Estamos tejiendo una red de narrativas interconectadas que mantienen al elector **envuelto emocionalmente** en nuestro mensaje desde todos los frentes posibles.

Al final del día, este capítulo tecnológico-emocional tiene un propósito sencillo: **ganar corazones para ganar elecciones**. No se trata de trivialidad, porque ganar corazones significa entender y abrazar las aspiraciones de la gente. Una campaña que logra eso no solo triunfa en las urnas; también queda mejor posicionada para gobernar con legitimidad después. He insistido durante toda la escritura de *Metaestrategia* en que la consultoría política del siglo XXI debe ser más humana *y* tecnológica a la vez.

Diseñar planes narrativos con IA es la encarnación de esa idea: ponemos la técnica al servicio de la empatía. Así, alineamos la estrategia con las expectativas de un electorado cada vez más **aislado, conectado, emocionalmente frágil e infoxicado**, que reclama a gritos ser escuchado y sentido. En mis campañas, cuando veo a un ciudadano emocionarse –ya sea con una anécdota que le contamos, con un video inspirador o interactuando con un avatar en un mitin virtual–, confirmo que vamos en la dirección correcta.

La metaestrategia se trata de eso: de ir *más allá de la estrategia* convencional, de integrar todos los recursos disponibles (económicos, intelectuales, materiales, narrativos, tecnológicos y, principalmente, humanos) para lograr la conexión más poderosa de todas: la que ocurre cuando cada votante dice *"esta campaña me entiende, es por mí y para mí"*.

Lograr ese momento es el triunfo emocional que, tarde o temprano, se convierte en victoria política.

Smartboards y cuartos de guerra en tiempo real: de la sala de crisis analógica al cuarto de guerra digital

He atestiguado la transformación del concepto de *cuarto de guerra* desde sus orígenes analógicos, totalmente humanos, hasta su encarnación digital en tiempo real. Tradicionalmente, un cuarto de guerra político evocaba la imagen de una sala física repleta de mapas en la pared, teléfonos sonando sin cesar y un equipo trazando estrategias sobre pizarras blancas. Este formato, heredero directo de las salas de comando militares del siglo XX, buscaba concentrar la planificación y la toma de decisiones en un solo lugar físico. La lógica era sencilla: reunir a las mentes claves con información crucial para responder rápidamente a eventos de la campaña.

Freedman (2013) sostiene que la efectividad de una estrategia siempre ha dependido, en gran medida, de enfocar los esfuerzos en los puntos decisivos con rapidez y contundencia. En los cuartos de guerra analógicos, ese enfoque se lograba aislando al equipo estratégico del ruido externo, en un intento por controlar cada variable conocida.

Sin embargo, los desafíos del mundo actual han impulsado la evolución de estos espacios de estrategia. Las campañas contemporáneas

operan en un entorno hiperconectado y acelerado, donde las noticias y las tendencias pueden cambiar en cuestión de minutos.

En su análisis sobre la era de la aceleración tecnológica titulado *Gracias por llegar tarde*, Thomas L. Friedman (2016) argumenta que vivimos un periodo de cambios exponenciales en tecnología y comunicación que obliga a todas las organizaciones –incluidas las campañas políticas– a adaptarse más rápido que nunca o arriesgarse a quedar rezagadas. Esta realidad ha catalizado la transición del antiguo cuarto de guerra analógico al moderno *war room* digital, equipado con tecnologías de información en tiempo real.

En un cuarto de guerra digital, las paredes físicas importan menos que la infraestructura tecnológica. Ahora, las pantallas gigantes muestran flujos de datos en vivo: encuestas *online* al minuto, tendencias de redes sociales, mapas de calor de menciones geolocalizadas y análisis de sentimiento del electorado. La evolución no es solo cuantitativa (más datos más rápido), sino también cualitativa. El cuarto de guerra se ha convertido en un "laboratorio de innovación", más que en una mera sala de crisis.

Mientras que antes la estrategia se ajustaba al finalizar cada jornada, hoy se adapta sobre la marcha, de forma dinámica y continua, alimentada por un flujo ininterrumpido de información digital. La praxis metaestratégica abraza esta transformación: el *war room* actual es un centro neurálgico donde confluyen datos y se coordinan decisiones en sincronía con los eventos externos. Como consultora política, he aprendido que centralizar las decisiones de esta manera amplifica la capacidad de respuesta.

Esta idea refleja aquella antigua ley del poder descrita por Greene (2019): concentrar fuerzas en el punto crítico para maximizar el

impacto estratégico. En el contexto moderno, nuestras "fuerzas" son la información y la capacidad analítica, concentradas en tiempo real.

Cabe destacar que la adopción del *war room* digital no significa eliminar el factor humano, sino potenciarlo. Guitton (2017), al introducir el término "metaestrategia", ya sugería que el acto estratégico trasciende la táctica inmediata y se vuelve un acto de reflexión global sobre guerra y paz. Siguiendo esa línea, el cuarto de guerra contemporáneo es la materialización práctica de la metaestrategia: un espacio donde combinamos la *razón estratégica clásica* con herramientas tecnológicas avanzadas para lograr una visión holística de la contienda política. Este cuarto de guerra no solo dirige la "batalla" electoral, sino que reflexiona sobre ella en tiempo real, incorporando consideraciones filosóficas y éticas en la toma de decisiones (*e. g.*, cómo responder a una noticia falsa de último momento de forma contundente pero veraz).

En definitiva, la transición del cuarto de guerra analógico al digital ha significado pasar de un enfoque reactivo, basado en la experiencia y la intuición, a un enfoque **proactivo**, informado por datos y análisis en tiempo real, sin perder por ello la perspectiva humana y estratégica de alto nivel.

Smartboards: tableros estratégicos entre datos, decisiones y narrativa

Una pieza central en esta metamorfosis es el *smartboard*, un tablero inteligente que funge como interfaz estratégica entre los datos brutos, las decisiones del comando de campaña y la narrativa política que se construye hacia el público. Cuando hablo de *smartboards*, me refiero a sofisticados *dashboards* interactivos que integran en una sola pantalla múltiples flujos de información relevantes para la campaña. Estos

tableros de seguimiento en tiempo real se han vuelto indispensables porque permiten **monitorear el desempeño** de cada estrategia de campaña conforme ocurre, lo que brinda una ventaja competitiva significativa. En lugar de depender únicamente de la intuición o de reportes atrasados, el estratega tiene ante sí una ventana unificada de 360 grados hacia la **percepción de la marca política**, la efectividad de los mensajes en diversos canales y el impacto inmediato de cada acción de campaña.

En mi práctica, he implementado *smartboards* que reúnen indicadores clave: desde métricas de redes sociales (alcance, *engagement*, sentimientos positivo/negativo) hasta resultados parciales de encuestas o *feedback* cualitativo de la calle. Esta convergencia de datos nos permite **ir más allá de la intuición**, apoyándonos en evidencia concreta para tomar decisiones informadas y oportunas. Por ejemplo, si en el *smartboard* observo que una propuesta de nuestro candidato está generando reacciones negativas en un segmento particular de la población (medido por análisis de sentimiento en Twitter), puedo de inmediato convocar al equipo de comunicaciones para ajustar el tono o el contenido del mensaje antes de que ese sentimiento negativo se arraigue. De esta manera, se convierte en el **punto de unión entre datos y narrativa**: los datos nos señalan qué narrativas están funcionando o fallando y, a partir de allí, tomamos decisiones creativas para reforzar o corregir el relato político de la campaña.

El papel de estos tableros va más allá de mostrar cifras; también contribuyen a la construcción de la narrativa estratégica. Los datos en crudo necesitan interpretación, y es en el cuarto de guerra, frente al *smartboard*, donde convertimos esos indicadores en historias y decisiones. Como ejemplo, un pico en las búsquedas de cierto tema político puede indicar una preocupación emergente en la ciudadanía; el *smartboard* nos alerta y el equipo estratégico decide incorporar ese tema en

el discurso del candidato hilando una narrativa que demuestre empatía y solución. Así, los *smartboards* reflejan la realidad en tiempo real, a la par que ayudan a *darle forma* a la reacción de la campaña frente a esa realidad.

No obstante, aprovechar plenamente esta interfaz requiere inversión y capacitación. La mayoría de las herramientas de monitoreo avanzado, desde plataformas de *social listening* hasta sistemas de *business intelligence* electoral, son costosas y complejas.

He comprobado que su uso efectivo demanda equipos entrenados específicamente en el manejo de datos. Aun así, esa dificultad es el precio de la ventaja estratégica que brindan: integrar todas las subestrategias y acciones de la campaña en el preciso momento en que se ejecutan. Las tecnologías inmersivas, como la inteligencia artificial y el *big data,* jugarán un papel crucial en la creación de experiencias personalizadas en tiempo real, y los *smartboards* son precisamente la herramienta que permite materializar esa personalización instantánea en el ámbito de las campañas.

Mediante estas escuchas activas podemos identificar el *humor social* y los *insights* que laten en las conversaciones digitales, detectar tendencias emergentes, medir el sentimiento público y la recepción de nuestras propuestas al instante, para así ajustar nuestros mensajes sobre la marcha para alinearlos con las expectativas cambiantes del electorado.

La narrativa política, en este contexto, se convierte en algo vivo, en constante ajuste fino. Un *smartboard* narrativo bien diseñado presenta no solo números fríos, sino también visualizaciones comprensibles para todos los miembros del equipo: gráficos que cuentan la historia de la campaña en cada momento del día. Por ejemplo, una gráfica de sentimiento diario puede contarnos la "montaña rusa emocional" por la que pasan los votantes a medida que se suceden los eventos de

campaña; con esa información, modulamos la comunicación siguiente. De acuerdo con Harari (2018), en un mundo inundado de información, la claridad es poder: quien logre interpretar y simplificar la avalancha de datos en un mensaje claro tendrá ventaja estratégica. Los *smartboards*, al brindar claridad visual y analítica, se convierten en armas informativas que potencian nuestro poder narrativo en la campaña. En suma, estos tableros inteligentes son el puente entre el *big data* político y la toma de decisiones creativas, el lugar donde cifras y emociones se encuentran para guiar nuestros próximos movimientos.

Arquitectura operativa de un cuarto de guerra digital

El *war room* digital es mucho más que pantallas y computadores; es una arquitectura operativa pensada para la sincronización en tiempo real, la anticipación basada en datos y la coordinación de respuestas estratégicas en los planos racional y emocional de la campaña. En mi experiencia, al diseñar un cuarto de guerra moderno se deben considerar tres componentes fundamentales: tecnología, equipo humano multidisciplinario y procesos ágiles.

En términos de tecnología, un *war room* eficiente integra múltiples fuentes de información: monitoreo de medios tradicionales y digitales, análisis de redes sociales, reportes de voluntarios de campo mediante *apps*, e incluso información de inteligencia electoral (encuestas *tracking*, *focus groups express*). Todos estos flujos alimentan el *smartboard* central y, a la vez, a subsistemas especializados.

Por ejemplo, podemos tener una pantalla dedicada al "radar mediático" (noticias de última hora, *trending topics*); otra, al "pulso electoral" (encuestas, intención de voto actualizada); y otra, al "clima interno" (métricas de nuestras propias operaciones en territorio).

Esta arquitectura modular asegura que cada subequipo del *war room* (comunicación, movilización, análisis de datos, etc.) tenga acceso a la información relevante en tiempo real, pero que al mismo tiempo exista una visión integral unificada que solo el *smartboard* maestro ofrece.

El equipo humano dentro (o conectado a) de este *war room* debe ser multidisciplinario y altamente coordinado. En el cuarto de guerra típico de mis campañas, confluyen analistas de datos, expertos en comunicación política, estrategas digitales, sociólogos, publicistas e incluso especialistas en psicología del votante. Cada uno interpreta los datos desde su perspectiva: mientras el analista de datos se enfoca en patrones numéricos, el comunicólogo evalúa el tono mediático, el sociólogo aporta contexto cultural, etc.

La riqueza del *war room* digital es que permite esta interpretación colectiva en tiempo real. Como describí anteriormente, convergen las corrientes de información, y es aquí donde las tácticas se adaptan en tiempo real y las decisiones se toman con la velocidad necesaria. He visto cómo un equipo diverso, empoderado con información al instante, puede contrarrestar un ataque narrativo del oponente en cuestión de minutos: el analista detecta la tendencia negativa, el comunicólogo propone un contra-mensaje, el diseñador gráfico produce un contenido visual atractivo y el especialista en redes lo difunde segmentadamente al público objetivo –todo en coordinación rápida desde el *war room*–. Esta capacidad de respuesta sincronizada confiere a la campaña una agilidad que marca la diferencia en contiendas competidas.

Un *war room* digital moderno es esencialmente un "bastión de comando" equipado con tecnología de punta y talento humano capaz de interpretar datos, anticipar tendencias y contrarrestar los movimientos de la competencia con precisión casi quirúrgica. En la

práctica, esto significa que el *war room* opera bajo un modelo de *inteligencia activa*: no solo recibe información, sino que genera análisis predictivos. Por ejemplo, mediante modelos de aprendizaje automático entrenados con datos históricos y actuales, podemos predecir cómo podría reaccionar el electorado a cierta propuesta controvertida antes de lanzarla.

Esta *predicción estratégica* nos permite ajustar la propuesta o preparar de antemano la defensa retórica. La inteligencia artificial se convierte en una aliada discreta del *war room;* indica probabilidades de escenarios futuros para que el equipo tome decisiones más fundamentadas. Aquí es donde se ve la sinergia entre la máquina y el humano: la IA puede procesar enormes volúmenes de datos y encontrar patrones ocultos, pero son los estrategas humanos quienes, con su criterio y creatividad, deciden cómo actuar con base en esos hallazgos.

Según Mark Coeckelbergh (2022), la introducción de IA en la esfera política implica repensar la agencia y responsabilidad en la toma de decisiones; no podemos delegar completamente la estrategia a algoritmos, pero sí apoyarnos en ellos para ampliar nuestra capacidad de análisis sin perder el control último. En el *war room* digital, esto se aplica asegurando que los modelos predictivos sugieran cursos de acción pero la decisión final quede en manos del equipo de campaña, que considerará también factores intangibles, como el clima emocional del momento o la intuición política refinada por la experiencia.

La respuesta emocional estratégica es otro pilar de la arquitectura del *war room* digital. Las campañas no solo son combates de propuestas racionales, sino choques de emociones colectivas. Por ello, en el *war room* dedicamos atención a monitorear y gestionar la dimensión emocional de la campaña. Esto se logra, por un lado,

mediante la observación en tiempo real del sentimiento del electorado (por ejemplo, análisis de texto en redes para determinar si una conversación sobre nuestro candidato tiene tono esperanzador, enojado, temeroso, etc.).

Además, incorporamos expertos en narrativa y psicología política que traduzcan los datos en tácticas de *engagement* emocional. Podría parecer un lujo, pero es una necesidad: un incremento súbito de miedo o incertidumbre en la conversación pública requiere una respuesta estratégica diferente a un escenario donde predomina la apatía. He sostenido en diferentes cátedras y ponencias que el *war room* ha evolucionado de una sala de crisis a un laboratorio de innovación, un espacio donde la estrategia se adapta constantemente, alimentada por el flujo ininterrumpido de información y análisis. Esa adaptación constante incluye ajustar el *tono emocional* de la campaña en sintonía con la ciudadanía. Si detectamos fatiga o frustración en cierto sector del electorado, podemos decidir que es momento de un mensaje inspirador y esperanzador que revitalice a esos votantes, y así modular la atmósfera de la contienda. Incluso si existe mayor proclividad hacia algún rasgo arquetípico, toda la comunicación puede satisfacer esa expectativa.

Todo ocurre en cuestión de horas o minutos dentro del *war room*, un proceso impensable en la era analógica, donde tal fineza de calibración emocional simplemente no era viable en tiempo real y regularmente pasaba a la reunión del día siguiente, que muchas veces significaba actuar tarde.

Operativamente, un cuarto de guerra en tiempo real exige también flexibilidad en su logística. A diferencia del pasado, hoy es común que parte del equipo no esté físicamente en la misma sala. Las herramientas

de coordinación remota (videoconferencias seguras, canales de mensajería encriptados, plataformas colaborativas en la nube) permiten que el *war room* funcione distribuido geográficamente si es necesario. De hecho, he optado por "*war rooms* virtuales" en algunas campañas, cuando reunir a todos en un lugar no era factible. Lejos de perder eficacia, esta modalidad a distancia puede mantener –e incluso aumentar– la eficiencia si existe una coordinación eficiente de fondo.

La clave está en reglas claras: *check-ins* frecuentes, un protocolo para escalamiento rápido de decisiones críticas, y asegurar que todos vean el mismo "*smartboard* virtual" en sus pantallas. Esta virtualización del *war room* es otra manifestación de cómo la metaestrategia moderna rompe barreras: la estrategia se *deslocaliza* sin perder centralidad, y el espacio central de decisión deja de ser un cuarto físico para convertirse en un espacio digital compartido.

Ejemplos de *smartboards* narrativos en campañas y crisis

Para ilustrar cómo operan en la práctica estos *smartboards* en *war rooms* digitales, podemos revisar brevemente algunos ejemplos notables en campañas recientes y situaciones de crisis. Uno de los casos paradigmáticos fue la elección presidencial de EE. UU. en 2016, donde el equipo de Donald Trump implementó una especie de "*war room* digital" enfocado en datos masivos. Su campaña empleó análisis avanzado de datos para identificar votantes indecisos en estados clave y dirigirse a ellos con anuncios altamente personalizados en redes sociales.

Detrás de escena, tenían tableros que actualizaban constantemente qué mensajes funcionaban con qué perfiles de votantes, lo que permitía afinar la narrativa sobre la marcha. Si un eslogan resonaba con

hombres rurales de cierto estado pero no con mujeres suburbanas, esa información emergía en sus *smartboards* casi en tiempo real y el equipo ajustaba la segmentación de los anuncios. Esta táctica agresiva de *microtargeting* –posible gracias a la convergencia de *big data*, *smartboards* analíticos y un *war room* ágil– fue tan influyente que derivó luego en el conocido escándalo de Cambridge Analytica, ya se mencionó en páginas anteriores, cuando se cuestionó la ética tras el uso de datos personales a tal escala. No obstante, desde la óptica puramente estratégica, demostró el poder de un cuarto de guerra altamente tecnificado para cambiar el curso de una contienda ajustada.

Del otro lado del espectro, en 2020, la campaña de Joe Biden también ejemplificó el uso eficaz de un *war room* digital, esta vez integrado con IA, para optimizar la movilización de votantes. De lo cual aprendió Trump en 2024 e hizo lo propio para vencer a Kamala Harris contundentemente.

Mediante *dashboards* cognitivos, su equipo monitoreaba en tiempo real la probabilidad de participación en distintos distritos y enviaba recursos (anuncios, llamadas telefónicas, visitas de campaña) hacia aquellos lugares donde la IA predecía que un empujón extra podía aumentar la participación. En plena pandemia, gran parte de la coordinación ocurrió de forma remota: un *war room* virtual donde estrategas de diferentes ciudades trabajaban sincronizados por videoconferencia, tomando decisiones a partir de las visualizaciones que el *smartboard* central actualizaba minuto a minuto. El resultado fue una altísima participación en los distritos críticos identificados, lo cual contribuyó al éxito electoral de Biden.

Este caso muestra cómo incluso en circunstancias adversas (una crisis sanitaria global), la combinación de datos en tiempo

real + análisis predictivo + coordinación ágil en un *war room* puede sostener una estrategia ganadora. Las lecciones de 2016 y 2020 han sido rápidamente adoptadas en otras latitudes. No es casual que modelos similares de cuartos de guerra digitales se replicaran en elecciones recientes de Argentina, Guatemala, España, México y Chile, adaptados a sus contextos pero con la misma filosofía central: usar tableros en tiempo real para informar cada movimiento táctico de la campaña.

Los *smartboards* narrativos también han demostrado su valor en situaciones de crisis gubernamental. Recuerdo un episodio particular durante una crisis de seguridad en un país latinoamericano donde trabajé con el equipo de gobierno en un cuarto de guerra para manejo de crisis. Allí, el *smartboard* integraba datos de múltiples fuentes: reportes de incidentes en vivo, tendencias de conversación ciudadana (temor, enojo, exigencia de medidas en algún sector etario o geográfico) y declaraciones de líderes de opinión en medios.

Esta amalgama de información nos permitió detectar, por ejemplo, qué rumores infundados estaban propagándose más rápido en redes sociales, para así responder narrativamente de inmediato con información veraz antes de que el pánico cundiera. Esa respuesta se coordinó en minutos: mientras el equipo de datos confirmaba la falsedad de cierta noticia alarmante, el equipo de comunicación –viendo la misma alerta en el *smartboard*– preparó infografías aclaratorias y mensajes oficiales que el portavoz del gobierno difundió en conferencia esa misma tarde. La crisis se manejó narrativamente en gran medida gracias a la visualización unificada que teníamos de la situación en el *war room*. Aquí se hizo patente otro beneficio de estos tableros: priorizar la acción. En medio del caos de información que genera una crisis, un buen *smartboard* resalta lo verdaderamente urgente (quizá un indicador en rojo parpadeando cuando las

menciones negativas superan cierto umbral o una alerta automática de "*influencer* X difundiendo desinformación").

Así, el *war room* puede enfocar sus energías donde más se requiere, aplicando lo que Freedman (2013) llamaría, desde su historia de la estrategia, un ataque focalizado en el punto débil más crítico de la "contienda" narrativa. De poco serviría un cuarto de guerra que solo absorbiera datos sin traducirlos en acción; en estas experiencias, la sinergia *smartboard*-equipo demostró ser capaz de domar la tormenta informativa y convertirla en acciones concretas para proteger la imagen y la credibilidad de la institución en tiempo real.

Otro ejemplo inspirador proviene de la última campaña presidencial de Emmanuel Macron. Su equipo integró IA y *smartboard*s para interactuar con votantes jóvenes de maneras innovadoras. Implementaron un bot de inteligencia artificial en plataformas de mensajería que respondía preguntas de miles de jóvenes de forma personalizada e instantánea, y recopilaba a la vez datos sobre sus preocupaciones.

Toda esa información alimentaba en el *war room* un *smartboard* centrado en *insights* juveniles: las preguntas más frecuentes, los temas que más entusiasmaban o inquietaban a ese segmento, etc. A partir de ahí, Macron ajustó partes de su narrativa de campaña para mostrarse más cercano a los temas juveniles franceses (educación, empleo digital, medioambiente), estrategia que resultó muy efectiva para aumentar la participación de los jóvenes votantes. Incluso incursionaron en narrativa transmedia, haciendo campaña en espacios no convencionales, como un servidor del videojuego Minecraft –un gesto simbólico que resonó con una generación digital de neovotantes–.

Lo notable es cómo el *war room* supo orquestar esta narrativa transversal: mientras se gestaba la campaña en el mundo virtual, el

smartboard del *war room* seguía midiendo la reacción en el mundo real, lo que aseguró coherencia entre ambos frentes. Esta integración de datos y narrativas en múltiples plataformas ejemplifica la metaestrategia narrativa posible gracias a los *smartboards*: un relato político único contado de formas diversas, calibradas según la retroalimentación inmediata que recibimos de cada medio.

Estos casos nos enseñan que la tecnología por sí sola no gana campañas, pero sí lo hace una metaestrategia que incorpore tecnología en tiempo real con inteligencia. La clave está en utilizar las herramientas digitales para monitorear el sentimiento del electorado, identificar temas emergentes y evaluar la efectividad de los mensajes al instante, lo cual permite ajustes casi inmediatos en la estrategia.

El común denominador en todos los ejemplos es un cuarto de guerra que actúa como corazón de la campaña, bombeando información y recibiendo de vuelta las señales de todo el cuerpo político para reaccionar con rapidez. En última instancia, estas experiencias validan la noción de que un *war room* bien diseñado, asistido por *smartboards* narrativos, se convierte en el sistema nervioso central de la campaña o del operativo de crisis, donde cada estímulo encuentra una respuesta estratégica coordinada.

IA integrada: *dashboards* cognitivos y flujos de *prompts* coordinados

La siguiente frontera en la evolución de los cuartos de guerra es la integración más profunda de la inteligencia artificial (IA) a través de *dashboards* cognitivos y flujos de *prompts* coordinados que apoyen la toma de decisiones en contextos políticos complejos. Ya he mencionado cómo usamos modelos predictivos en el *war room* para anticipar tendencias, pero la IA puede ir más allá: puede volverse

un actor colaborativo en el proceso estratégico, siempre bajo la supervisión humana.

Un *dashboard cognitivo* es esencialmente un *smartboard* potenciado con IA que muestra datos, los interpreta y destaca hallazgos clave automáticamente. Por ejemplo, ya existen tableros que al recopilar millones de tuits y *posts* en Facebook van más allá de graficar volumen y sentimiento, redactan automáticamente un sumario mediante agentes especializados en lenguaje natural de las principales preocupaciones ciudadanas del día, o incluso sugieren mensajes posibles para abordar esas preocupaciones. Este tipo de IA generativa integrada actuaría como un asesor virtual dentro del *war room* que filtre el ruido informativo y sugiera cursos de acción basados en patrones detectados.

En la práctica actual, ya utilizamos este tipo de elementos mediante *prompts* especializados y agentes automatizados. Los flujos de *prompts* coordinados se refieren a la secuencia organizada de indicaciones que damos a sistemas de IA para obtener resultados útiles de forma encadenada. En mis campañas, por ejemplo, hemos implementado un flujo de *prompts* para análisis de imagen pública: primero le indicamos a una IA que analice el discurso reciente del oponente (*prompt* 1); luego, que evalúe el tono emocional dominante (*prompt* 2); después, que compare esos hallazgos con encuestas de opinión sobre el oponente (*prompt* 3); y finalmente, que nos sugiera puntos débiles narrativos que podríamos explotar (*prompt* 4). Cada paso es un *prompt* cuya salida alimenta al siguiente, en un flujo coordinado que proporciona al *war room* un análisis profundo multi-dimensional en cuestión de minutos. Esto antes requería horas de varios analistas; hoy, con las IA adecuadas, se vuelve casi instantáneo. La consultoría política estará cada día más marcada por esta colaboración entre estrategas humanos e "inteligencias auxiliares"

digitales, donde los consultores deberán orquestar flujos de trabajo con IA de manera ética y eficaz para mantener la ventaja estratégica de sus candidatos. En esencia, el estratega humano se transforma un poco en *"entrenador"* de las IA: diseñando los *prompts* correctos, entrenando agentes virtuales, flujos automatizados que estén supervisando sus respuestas y aplicando el juicio político para decidir qué hacer con esa información.

Un área concreta de aplicación de estos *dashboards* cognitivos es la gestión de la narrativa en tiempo real. Imaginemos que surge una crisis repentina durante la campaña –por ejemplo, un escándalo mediático– y necesitamos una respuesta inmediata. Un *dashboard* cognitivo podría automáticamente sintetizar la información relevante (qué se sabe del escándalo, cómo están reaccionando el público y los líderes de opinión, qué dice la oposición) y proponer en pantalla varios enfoques de mensaje para la respuesta: uno más empático, uno más combativo, uno que desvía el tema a nuestro marco favorable, etc.

Cada propuesta es respaldada con datos de probables reacciones, y esto no significa que vayamos a tomar la sugerencia de la máquina sin más, pero sí nos da materia prima estratégica al instante en prospectiva de escenarios con un cono de futuros. La toma de decisiones final sigue un proceso deliberativo: el equipo discute las opciones, posiblemente combinando elementos, y decide la línea oficial.

La co-inteligencia que surge de esta interacción humano-IA acelera enormemente el ciclo OODA (observar, orientar, decidir y actuar) en la campaña. Como apuntan Kotler et al. en su reciente actualización de *Marketing 6.0* al hablar del *marketing* inmersivo, la capacidad de personalizar y ajustar experiencias en tiempo real se multiplica con la IA, y en la arena política esto se traduce en personalizar y ajustar

continuamente la estrategia y la comunicación política conforme a la retroalimentación inmediata de la realidad.

Por supuesto, la integración de IA en el *war room* conlleva retos éticos y operativos. Un desafío importante es asegurar que las recomendaciones de la IA estén libres de sesgos peligrosos o errores de interpretación que pudieran inducirnos a una mala decisión. La filósofa de la tecnología Kate Crawford (2023) advierte que a medida que delegamos más funciones a sistemas automatizados, debemos reconocer los límites de su poder y las consecuencias de su adopción sin supervisión crítica.

Lo anterior es coherente con la visión de Coeckelbergh (2022) sobre no caer en un "despotismo algorítmico" en la política: la IA debe ser una herramienta de apoyo, no un oráculo incuestionable. Por eso, en el diseño de flujos de *prompts*, siempre incluyo un paso final donde la salida de la IA es sometida a escrutinio humano, para validar, con nuestro conocimiento contextual, si esa sugerencia o hallazgo tiene sentido real. Otra consideración es la transparencia y responsabilidad: si bien el *war room* opera tras bambalinas, debemos ser conscientes de las implicaciones de usar IA en la toma de decisiones políticas.

Mantener un registro interno de qué *prompts* usamos, qué datos alimentan a las IA y con qué criterios se eligen las recomendaciones es parte de una buena práctica de gobernanza interna de campaña. Al final del día, la responsabilidad ante el electorado recae en los humanos, no podemos culpar a "lo que sugirió la computadora" si una estrategia falla o cruza líneas éticas.

Superados esos cuidados, los beneficios de los *war rooms* aumentados con IA son enormes. Un concepto emergente es el de "gabinetes virtuales" o Government Virtual Advisors (GVA) en la gestión pública,

donde paneles de IA asesoran a gobiernos en tiempo real. En campañas, esto equivale a tener un **asistente cognitivo** siempre activo.

Por ejemplo, podría monitorear constantemente las promesas de campaña versus las expectativas de distintos grupos sociales, alertando cuando detecte una brecha creciente ("atención: en redes está aumentando el descontento de jóvenes profesionales porque no hemos abordado el tema X"). De esta forma, actuamos preventivamente para ajustar el mensaje o proponer una nueva política antes de que la brecha se traduzca en pérdida de apoyo. La IA, bien empleada, expande la *capacidad predictiva* del *war room* y fortalece nuestra habilidad de **metarrespuesta** estratégica, es decir, la respuesta a un nivel superior, que anticipa no solo la jugada del oponente sino las reacciones en cadena dentro de la opinión pública.

Finalmente, los flujos de *prompts* coordinados no solo sirven de puertas hacia las IA, sino también de **mecanismo de disciplina interna**. En la metodología metaestratégica que he desarrollado, suelo entregar al candidato y su equipo cercano lo que llamo *"documentos inteligentes"* diarios: esencialmente, *briefings* generados con ayuda de IA que contienen las acciones precisas para ejecutar cada día, a manera de lista de control, junto con un semáforo de cumplimiento. Estos documentos actúan como *prompts* humanos: orientan al candidato sobre cómo comportarse, qué mensajes enfatizar y qué evitar en cada jornada, basados en el análisis fresco de la situación.

Por ejemplo, si el *war room* identifica que el adversario está ganando narrativa en el tema económico, el documento inteligente puede indicar: "*Prompt* del día: enfatizar propuesta de recuperación económica local usando tono optimista y datos X y Y (aporte de IA) para rebatir argumento opositor". Este flujo cierra el circuito entre el *war*

room y el terreno de campaña: lo que la inteligencia metaestratégica produce se traduce en **instrucciones concretas** que el candidato implementa; de este modo se mantiene la coherencia y efectividad del plan.

Se trata, en síntesis, de coordinar todos los niveles (estratégico, táctico, comunicacional y operativo) mediante el uso inteligente de herramientas cognitivas. La metaestrategia, apoyada en IA, deviene una suerte de *"arquitectura de prompts",* donde cada elemento del equipo sabe qué debe hacer; y lo sabe a tiempo gracias a la información y análisis que fluyen sincrónicamente desde el centro neurálgico de datos.

¿Cómo se construye un *smartboard* en un *war room* digital en tiempo real?

Un *war room* digital en tiempo real es entendido como un espacio de decisión estratégica donde se monitorean múltiples fuentes de información en vivo para reaccionar rápidamente ante eventos críticos. En estos centros de control modernos, los operadores enfrentan *volúmenes masivos de datos, fuentes heterogéneas, múltiples alertas y situaciones críticas,* como lo afirman los expertos en la supervisión global de infraestructuras tecnológicas de Motilde (2025). Tomar la decisión adecuada bajo presión es un gran desafío, y la capacidad humana para analizar datos en tiempo real es limitada, especialmente cuando hay que correlacionar anomalías en distintos sistemas en medio de una crisis.

Por ello, resulta indispensable contar con un tablero inteligente o *smartboard* que funcione como sistema de ayuda a la decisión: un panel centralizado, alimentado por datos en tiempo real, que presente la información de forma clara y accionable. Este *smartboard* actúa

como un copiloto digital que analiza, correlaciona, prioriza e incluso recomienda acciones para el equipo humano, sin sustituir su criterio profesional sino amplificando sus capacidades.

Un *smartboard* efectivo para un *war room* debe integrar varias tecnologías y buenas prácticas de diseño. Desde la perspectiva del *hardware* y *software* de visualización, un *smartboard* es típicamente una pantalla grande e interactiva, como las que popularizó SMART Technologies en los 90, ahora comunes en entornos empresariales y gubernamentales con capacidades táctiles y de colaboración en línea, de acuerdo con la nota de James Careless (2025) titulada "¿Por qué las pizarras inteligentes son un pensamiento inteligente?".

Sin embargo, detrás de la pantalla hay mucho más: recolección y procesamiento de datos en tiempo real, integración con diversas plataformas y, a menudo, componentes de inteligencia artificial para análisis avanzado. A continuación se abordan los aspectos técnicos y prácticos clave para construir un *smartboard* de *war room*, así como las consideraciones de equipo y costo.

Características y tendencias clave de los *smartboards* modernos: los fabricantes líderes señalan varias tendencias tecnológicas que un *smartboard* debe incorporar para maximizar su utilidad en entornos de alta exigencia.

- **Seguridad de la información y administración centralizada:** al manejar datos sensibles de la organización, la *seguridad* es prioritaria. Los *smartboards* actuales ponen énfasis en proteger la información y en facilitar la gestión de dispositivos de forma unificada. Un *war room* debe asegurar que solo personal autorizado acceda al tablero y que las conexiones de datos estén cifradas y protegidas.

- **Facilidad de uso y estandarización:** la **experiencia de usuario sencilla** es crítica. "No basta con tener visualizaciones de alta calidad o funciones avanzadas; si la interfaz es demasiado complicada, la tecnología simplemente no se usará", enfatiza una directora de LG mencionada por Careless (2025). En contextos corporativos o de operaciones, los equipos no pueden perder tiempo resolviendo cómo operar la pantalla durante una crisis. Idealmente, el *smartboard* ofrece una experiencia *walk-up-and-use*, es decir, encender y usar sin necesidad de configuración compleja. Esto incluye interfaces táctiles intuitivas, escritura digital simple con lápiz electrónico o táctil, de preferencia, y flujos de interacción homogéneos. Estandarizar la plataforma en todas las salas asegura que cualquier miembro del equipo la use sin fricciones.
- **Integración con videoconferencias y colaboración híbrida:** dado que muchas decisiones involucran a personal remoto y presencial, el *smartboard* debe integrarse con herramientas de conferencia como Microsoft Teams, Zoom o Google Meet. Esto implica cámaras y micrófonos integrados de alta calidad en la pantalla, altavoces potentes y compatibilidad certificada con estas plataformas. La meta es soportar reuniones *one-touch*, donde con un solo botón se inicia la videoconferencia o sesión colaborativa sin tener conocimientos técnicos avanzados. Estas capacidades *todo en uno,* con cámaras con seguimiento por IA y micrófonos array, reducen montajes adicionales y permiten que el equipo se concentre en el contenido de la reunión.
- **Conectividad y flexibilidad espacial:** un *war room* puede ser una sala con *videowalls*, pero también es importante la flexibilidad para adaptarse a distintos espacios y escenarios. Las pantallas inteligentes modernas vienen en tamaños cada vez mayores

(75" u 86" son ya muy comunes), proyectores de alta definición y con diseños modulares de LED para acomodarse a salas grandes o pequeñas. Además, ofrecen conectividad múltiple: inalámbrica para compartir pantallas de *laptops* móviles, y cableada para garantizar baja latencia y alimentación eléctrica simultánea. La portabilidad de contenido también es clave: por ejemplo, poder enviar en tiempo real lo que muestra el *smartboard* hacia las *laptops* de cada participante (*casting* bidireccional) para que todos tengan un "asiento en primera fila" incluso si están distribuidos.

- **Funciones potenciadas por inteligencia artificial:** una tendencia reciente es dotar al *smartboard* de características inteligentes que automaticen tareas y mejoren la interacción. "Una de las novedades más emocionantes es la integración de funciones impulsadas por IA", destaca Nicholas Svensson, CEO de SMART Technologies. Esto incluye transcripción en vivo de las conversaciones (convirtiendo voz a texto en pantalla en tiempo real), traducción automática, resúmenes de la reunión, reconocimiento de gestos o voz para controlar la interfaz, y cámaras con encuadre automático inteligente que siguen al hablante durante las reuniones. Asimismo, fabricantes como Avocor señalan que los *smartboards* están adoptando herramientas de colaboración en la nube mejoradas con IA, como pizarras digitales compartidas con reconocimiento de escritura e ideas. En contextos de *war room*, la IA también puede ayudar a reducir la "fatiga de datos" al resaltar automáticamente información crítica, realizar anotaciones en tiempo real sobre gráficos o alertar de anomalías importantes. Estas capacidades *aumentan* la efectividad del tablero, lo cual lo hace más personalizado, conectado y efectivo

para equipos modernos. Por ejemplo, anotaciones en tiempo real colaborativas y acceso remoto simultáneo permiten que todos los participantes (locales o en línea) puedan señalar *insights* y editar contenidos a la vez, lo que fomenta reuniones inclusivas y productivas.

- **Adaptabilidad a entornos híbridos:** "La flexibilidad es una de las mayores tendencias –ya sea que los empleados trabajen desde casa o en la sala de juntas, los *smartboards* están puenteando la brecha entre participantes *in situ* y remotos–", señala Nathan Coutinho, de Logitech. Esto significa que un mismo tablero inteligente debe servir igual de bien para una sesión de *brainstorming* en persona como para coordinar un equipo distribuido globalmente. La tecnología debe *adaptarse al espacio* (desde una pequeña sala de crisis hasta un centro de control amplio) y al formato de trabajo, sin importar dónde estén físicamente los miembros del equipo.
- **Diseño centrado en el usuario y apertura:** otra evolución importante es que los *smartboards* actuales se enfocan en **diseño intencional y sencillo**, evitando ecosistemas cerrados que requieran *software* propietario o suscripciones complicadas. Se busca que actúen como herramientas que **amplifican prácticas de comunicación existentes**, no que las reemplacen por completo. En la práctica, esto implica interfaces limpias, tiempos de respuesta rápidos y compatibilidad con formatos estándar para mostrar *dashboards web*, e integrarse con sistemas de BI comerciales. La sostenibilidad también surge como factor de diseño: equipos energéticamente eficientes, con materiales reciclables y ciclos de vida largos, lo cual reduce costos a largo plazo en instalaciones permanentes como un *war room*.

Pasos técnicos para construir un *smartboard* de *war room*

Con las características anteriores en mente, la creación de un tablero inteligente en tiempo real requiere seguir una serie de pasos integrales, que involucran tanto el desarrollo tecnológico como la coordinación de personal experto.

A continuación, se describen los **pasos clave**:

1. **Definición de objetivos, métricas y fuentes de datos:** el primer paso es que se identifique qué información *crítica* es necesario monitorear en el *war room*. Esto puede incluir indicadores clave (minería de datos, encuestas, *focus groups*, censos y estadísticas clave), métricas operativas (estado de ánimo, alertas de seguridad, rendimiento de infraestructura gubernamental y satisfacción ciudadana en la calidad de servicios) y datos externos relevantes (escucha activa, menciones en redes sociales, noticias, indicadores económicos y emocionales). Es vital establecer **KPIs claros** y determinar las **fuentes de datos** correspondientes: bases de datos internas, APIs de servicios externos, *feeds* IoT de sensores, herramientas de monitoreo ya existentes, etc. Por ejemplo, podrían elegirse datos de sentimiento en redes sociales, tráfico web en tiempo real y cobertura mediática, entre otros. Esta fase también implica clasificar qué datos necesitan ser *en tiempo real* (*streaming* o con refresco por segundos) y cuáles pueden actualizarse cada pocos minutos u horas. Un buen entendimiento de las necesidades asegurará que el *smartboard* **enfoque la atención** en lo importante y no se sature de información irrelevante.
2. **Integración y automatización de la recopilación de datos:** una vez definidas las fuentes, se debe construir el *pipeline* o tubería de datos que alimentará el *smartboard* en tiempo real.

En la práctica, esto significa **conectar las fuentes de datos a un sistema central** de forma automatizada de los siguientes pasos.

3. **Uso de APIs y conectores:** la mayoría de las plataformas modernas (CRM, redes sociales, sistemas ERP) ofrecen APIs para extraer datos. Se pueden desarrollar *scripts* o usar conectores predefinidos para consultar estas APIs periódicamente. Por ejemplo, obtener cada minuto el conteo de menciones del candidato, los opositores y sus respectivos partidos desde la API de Brandwatch.
4. **Herramientas de automatización de flujos (*low-code*):** para reducir la necesidad de programar desde cero, se puede optar por herramientas como **n8n**, Zapier o Apache NiFi, que permiten orquestar la extracción, transformación y carga de datos con poca programación. En el caso de **n8n**, una plataforma *open-source*, esta actúa como *"pegamento"* entre servicios: *conecta plataformas de marketing, CRMs y herramientas analíticas para alimentar automáticamente los datos en dashboards*, lo que elimina exportaciones manuales. Un flujo típico con n8n (o similar) seguiría pasos ETL: **1)** extraer datos de origen (por ejemplo, de Google Analytics, Facebook Ads, sensores industriales) mediante nodos conectores; **2)** aplicar transformaciones o limpiezas necesarias (unificar formatos de fechas, eliminar duplicados, enriquecer datos con referencias); **3)** cargar los datos procesados en un repositorio destino o enviarlos directamente a la herramienta de visualización; y **4)** actualizar/refrescar el *dashboard* para reflejar los nuevos datos. Al automatizar este *pipeline*, nos aseguramos de que los KPIs del tablero se actualicen continuamente sin intervención humana, lo que **evita retrasos y errores** de cargado manual.

5. **Plataformas de agregación de datos:** en algunos casos, especialmente para *marketing* y redes sociales, existen soluciones integradas que recopilan y combinan datos de múltiples fuentes. Un ejemplo es ChannelMix de Alight Analytics, utilizada por la agencia PulsePoint. Esta plataforma juntó datos de herramientas de *tracking* de medios (Brandwatch, IQ Media, etc.) y los envió listos a Tableau (2025). Estas soluciones pueden simplificar el trabajo al ofrecer *pipelines* ya optimizados para ciertos dominios determinados por las cinco estrategias que componen la metaestrategia (aire, agua, éter, fuego y tierra) y asegurar que el **flujo en tiempo real** sea fiable.
6. **Bases de datos en tiempo real y *streaming*:** para escenarios de altísima frecuencia de datos, puede ser necesario usar tecnologías de *streaming* (como Apache Kafka) o bases de datos optimizadas para series de tiempo y *streaming* (InfluxDB, ksqlDB, etc.). Estas permiten manejar decenas de miles de eventos por segundo y alimentar paneles sin congestionarse. Sin embargo, su implementación es más compleja y suele requerir ingenieros de datos especializados.

El resultado de este paso debe ser un sistema automatizado de recopilación y procesamiento de datos que funcione 24/7, alimentando el tablero con información siempre actualizada. Una buena práctica es establecer también *alertas automáticas*: por ejemplo, si alguna fuente de datos falla (no actualiza) o si un indicador supera cierto umbral crítico, el sistema lo notifica al equipo para que pueda actuar incluso antes de mirar el *dashboard*.

- Consolidación de datos y arquitectura *backend*: a medida que los datos fluyen, es importante contar con una arquitectura *backend* que consolide y sirva esos datos eficientemente al

smartboard. En esta etapa se decide dónde residirán los datos integrados. En casos simples, puede bastar con usar hojas de cálculo *online* o Google Sheets conectadas a las fuentes mediante *scripts.* Sin embargo, para un *war room* de campaña o gubernamental, lo usual es emplear un almacén de datos (*data warehouse*) o una base de datos optimizada para consultas rápidas (por ejemplo, PostgreSQL, SQL Server, etc.). Ahí se almacenan las tablas combinadas necesarias para las visualizaciones y se garantiza la seguridad de los datos.

- Si se requieren análisis complejos, como correlacionar tendencias entre diferentes fuentes o aplicar algoritmos de *machine learning* en tiempo real, podría incorporarse también un motor de análisis a través de Python/R *scripts* ejecutados en un servidor, o capacidades de *stream processing* en la base de datos.
- Es fundamental que esta capa de datos mantenga la calidad (datos limpios, consistentes) y la coherencia temporal (que los datos de distintas fuentes tengan marcas de tiempo comparables, para alinear eventos que suceden simultáneamente).
- Asimismo, se debe contemplar la seguridad y el control de acceso en este nivel. Por ejemplo, asegurarse de que las credenciales de las APIs externas se manejen de forma segura, o que, si el tablero muestra datos confidenciales, estos solo se consulten desde la red interna adecuada o vía VPN.

En muchos proyectos se opta por una arquitectura en la nube por la flexibilidad que ofrece. Algunos servicios en la nube (como AWS, Azure, Google Cloud) ofrecen bases de datos escalables y servicios de integración (AWS Glue, Azure Data Factory, etc.) que pueden simplificar parte de este trabajo. No obstante, para *war rooms* que manejan información muy sensible (p. ej., defensa, infraestructuras críticas), a

veces se prefiere una solución *on-premise* completamente bajo control interno.

- **Diseño y construcción del *dashboard* inteligente:** con los datos listos, llega el paso más visible: crear la interfaz del ***dashboard*** o tablero en sí, que será mostrado en la pantalla del *war room*. Aquí intervienen herramientas de visualización de datos (Political Intelligence - PI) y consideraciones de UX (User Experience):
- **Se puede optar por herramientas de BI comerciales,** como Tableau, Power BI, Grafana, Qlik o incluso soluciones *open-source* como Metabase o Redash. La elección depende de las necesidades de interactividad, el volumen de datos, el nivel de ciberseguridad requerido y la familiaridad del equipo con estas herramientas. Por ejemplo, Tableau es potente para crear visualizaciones interactivas y fue utilizado en el caso de PulsePoint para entregar tableros interactivos a sus clientes en tiempo real para clientes de alta gama como Toyota y McDonalds. Estas herramientas permiten conectarse a las bases de datos o APIs y diseñar gráficos, tablas y componentes visuales arrastrando y soltando, lo que acelera el desarrollo.
- **Otra opción es desarrollar un *dashboard* a medida**, por ejemplo, una aplicación web con *frameworks* como React/D3.js para visualizaciones. Esto ofrece máxima flexibilidad en funcionalidad y diseño visual, lo que permite adaptarlo 100 % a las necesidades del *war room* en una campaña política, pero requiere más tiempo de desarrollo y un equipo de programadores dedicado. A menudo, una solución híbrida funciona: usar un marco de BI para lo general y personalizar ciertos *widgets* críticos con código a medida.

- **En el diseño del tablero, rigen los principios de *data storytelling***: mostrar gráficos y poder *construir una narrativa con los datos*. La *data storytelling* "combina datos, visuales y narrativa para guiar a la audiencia en la comprensión del significado de lo que se muestra" (Lo Duca, 2023). En otras palabras, el *dashboard* debe *contar una historia* sobre la situación actual. Esto se logra, por ejemplo, destacando con colores las métricas que requieren atención inmediata, incluyendo títulos descriptivos y anotaciones explicativas junto a las gráficas, y organizando la información con un flujo lógico: primero una visión general; luego, desgloses por área; finalmente, detalles de eventos anómalos.
- **Un enfoque moderno es incorporar comentarios generados automáticamente por IA en el tablero**. Investigaciones recientes proponen usar modelos de lenguaje como GPT para generar títulos, descripciones y anotaciones que acompañen las gráficas, a fin de convertir una visualización en una historia comprensible. Por ejemplo, si las ventas bajaron abruptamente un día, el sistema podría anotar: "Bajada del 15 % de aprobación gubernamental de un mandatario coincidiendo con el incremento inflacionario anual (posible causa)". Estas notas automatizadas pueden acelerar el entendimiento, aunque deben usarse con cuidado –es importante que el equipo valide dichas explicaciones para evitar errores o sesgos generados por la IA (un riesgo identificado en la literatura sobre IA generativa en *data storytelling*)–.
- **Además de gráficos estáticos, un *smartboard* suele incluir elementos interactivos**: filtros que permiten focalizar por región o producto, mapas en vivo, listas de alertas que se actualizan en pantalla al momento que ocurren, transmisiones de vi-

deo en directo (por ejemplo, cámaras de seguridad o noticias) en una esquina, etc. La interactividad permite que el *war room indague* en los datos cuando surge una pregunta, como ante un pico anómalo de menciones en X, poder filtrar y ver qué categoría o *hashtag* lo provoca.

- **Es recomendable seguir la premisa *"menos es más"***: mostrar la menor cantidad de gráficos y datos que cubran los objetivos definidos. Un tablero sobrecargado puede abrumar al equipo. Priorizar visibilidad de lo crítico (quizá con visualizaciones tipo semáforo para estados OK/Alerta/Fallo) y permitir profundizar en detalles solo cuando se requiera suele dar buenos resultados en la práctica.
- **El *dashboard* debe probarse con *usuarios finales simulando escenarios reales.*** Esta iteración ayuda a pulir la usabilidad: por ejemplo, ajustar tamaños de fuente para que se lean desde el fondo de la sala, elegir paletas de colores apropiadas (y daltonismo-*friendly*), o reorganizar la disposición de *widgets* según la lógica de discusión del equipo.
- **Incorporación de analítica avanzada y alertas inteligentes:** un verdadero *war room* "inteligente" no se queda en mostrar datos, sino que añade capa de **análisis proactivo**. Durante la construcción del *smartboard*, es muy valioso integrar.
- **Alertas basadas en reglas y umbrales:** por ejemplo, si un indicador clave supera cierto umbral (aprobación de gobierno > 50 %, o intención de voto > 35 %), el sistema debería resaltar esa sección en rojo parpadeante e incluso emitir un sonido o notificación. Estas reglas pueden configurarse manualmente al inicio (*alertas estáticas*).
- **Detección de patrones con IA:** más allá de reglas fijas, se pueden entrenar modelos de *machine learning* con históricos

de datos para detectar patrones sutiles. El sistema podría reconocer combinaciones de eventos que preceden incidentes críticos. Imaginemos un algoritmo que detecta que *una secuencia de eventos que por separado parecen triviales, en combinación anticiparon fallos graves en numerosas ocasiones* –al detectar nuevamente esa secuencia, la IA podría alertar al equipo antes de que ocurra el incidente–. Este tipo de análisis correlacional multivariable es difícil de hacer manualmente bajo estrés, pero una IA puede funcionar como vigilante silencioso correlacionando señales débiles en segundo plano.

- **Simulaciones y recomendaciones:** ante una alerta importante, la IA podría simular distintos **escenarios de respuesta** y sugerir aquel que mejor equilibra objetivos. Por ejemplo: *"Si ocurre ataque armado o balacera en un centro comercial, el sistema simula varios planes de contingencia y recomienda el que maximiza el control de daños minimizando el riesgo político y la pérdida de puntos en la aprobación del mandato de gobierno"*. Estas recomendaciones basadas en aprendizaje automático (entrenado con datos históricos de incidentes y resultados) pueden acelerar la toma de decisiones informadas. Es esencial, no obstante, que el operador humano entienda la sugerencia y tenga la decisión final –la IA aquí es un *consejero*, no el que aprieta el botón–.
- **Modelos interpretables y explicables:** dado que en un *war room* cada acción debe **justificarse**, conviene que las analíticas automáticas sean lo más transparentes posible. En este sentido, a veces se prefieren modelos sencillos pero interpretables –como árboles de decisión– sobre modelos de caja negra. Un árbol de decisión puede presentar reglas tipo *"Si X ocurre Y es mayor que Z, entonces alerta crítica"*, lo cual es fácil de explicar al

equipo. Aunque no sean el algoritmo más poderoso, herramientas así permiten que todos comprendan por qué se dispara una alerta o recomendación, lo que aumenta la confianza en el sistema. De hecho, la simplicidad y capacidad de explicar la decisión de forma clara es *esencial en entornos donde cada acción debe ser justificada*. Modelos más complejos (bosques aleatorios, redes neuronales) pueden usarse detrás de escena, pero es útil acompañarlos de alguna explicación al usuario (por ejemplo, mostrar las variables más influyentes en una predicción de la IA en los resultados electorales a un mes de la elección).

- **Narrativas automatizadas y resúmenes ejecutivos:** al cierre de cada jornada o durante un incidente, el *smartboard* podría generar un breve **informe automático** resumen, por ejemplo: *"Resumen 9:00-10:00: se detectó un cierre vial a las 9.15 organizado por maestros que exigen alza salarial que afectó a 20k usuarios; sistema de respaldo activado en 3 min. Menciones en redes sobre el incidente alcanzaron 5000 tuits, sentimiento mayormente negativo. Actualmente todos los sistemas operativos de respuesta para revertir con mensajes de deslinde y polarizantes a los causantes del cierre".* Este tipo de *storytelling* automatizado, facilitado por IA generativa, sirve para mantener al día a ejecutivos que quizá no estén en la sala toda la jornada, y documentar lo ocurrido para *post mortem* o lecciones aprendidas.
- **Pruebas, implementación y ajustes continuos:** antes de "inaugurar" el *war room* con su nuevo *smartboard*, se deben realizar pruebas integrales:
  - **Pruebas de carga y rendimiento:** verificar que el *dashboard* sigue siendo fluido y actualiza correctamente

incluso con múltiples fuentes de datos llegando simultáneamente y con varios usuarios interactuando.
  - **Pruebas de fallo:** simular desconexión de una fuente de datos, caída de red, etc., para comprobar que el sistema falla de forma controlada (por ejemplo, mostrando un aviso de "Fuente X temporalmente no disponible" en lugar de simplemente congelarse).
- **Capacitación del personal:** aunque la herramienta sea fácil de usar, es importante hacer *simulacros* con el equipo que la usará. Por ejemplo, ensayar un escenario de crisis donde todos interactúan con el tablero, de modo que se familiaricen con las funciones (filtrar datos, reconocer alertas visuales, agregar anotaciones, etc.). En estas prácticas suele surgir *feedback* valioso para pequeños ajustes de diseño.
- **Ajustes y mantenimiento:** tras la implementación inicial, el tablero no es estático. Debe actualizarse conforme las necesidades cambien. Nuevas fuentes de datos pueden integrarse en el futuro, o quitar métricas que resulten no ser útiles. Mantener una iteración constante asegura que el *war room* siga siendo pertinente y alineado con los objetivos de la organización. Muchos equipos adoptan un ciclo de mejora continua, revisando mensualmente qué tan bien el *smartboard* apoyó las decisiones y qué podría mejorarse.
- **Equipo humano y consideraciones de costo:** es importante destacar que construir y operar un *war room* digital conlleva altos requerimientos de conocimiento técnico y una inversión significativa pero creciente. La evidencia muestra que el costo se justifica con creces en agilidad y eficacia estratégica.

Para abordar un proyecto así, se suele conformar un equipo multidisciplinario con roles como:

- Ingenieros de datos y desarrolladores: encargados de implementar las integraciones, *pipelines* y personalizaciones del *dashboard*. Conocen de APIs, bases de datos, *scripts* de automatización y posiblemente algoritmos de *machine learning*.
- Analistas de negocio/datos: definen los KPIs, ayudan a diseñar la narrativa de datos y configuran las visualizaciones iniciales.
- Pueden traducir las necesidades de los decisores en elementos concretos del tablero.
- Especialistas en TI/DevOps: aseguran que la infraestructura (servidores, redes, seguridad) soporte el sistema 24/7 sin caídas. Preparan los entornos en la nube o locales, y monitorean el rendimiento.
- UX/UI *designers*: en proyectos grandes, un diseñador de experiencia de usuario puede ayudar a que la interfaz sea realmente usable bajo estrés, aplicando principios ergonómicos como colorimetría adecuada, distribución espacial óptima de las pantallas en la sala para garantizar visualización de todos los participantes.

Contar con un secretario técnico, líder o gerente de *war room* para coordinar los esfuerzos garantiza que el desarrollo del *smartboard* esté alineado con los objetivos estratégicos del negocio y gestiona el presupuesto.

Este talento especializado no es económico: en particular los ingenieros de datos o científicos de datos con experiencia en tiempo real e IA son perfiles muy demandados en el mercado. Además, la infraestructura de monitores de alta resolución, servidores robustos, licencias de *software* BI, implica gastos considerables. ¿Vale la pena? La tendencia indica que sí. Organizaciones políticas grandes

ya invierten en estos *war rooms* digitales porque les dan *ventaja competitiva*. Esto derivado de que varias empresas Fortune 500 utilizan *dashboards* en tiempo real para responder a cambios del mercado y manejar crisis de comunicación, con lo cual ganan agilidad frente a sus competidores.

Un ejemplo concreto: PulsePoint convirtió reportes estáticos en tableros interactivos diarios con Tableau, lo que permite a sus clientes monitorear la reputación de marca en vivo y entender las causas de variaciones con unos pocos clics, algo imposible con los estudios tradicionales que se hacían solo una vez al año. Esto les permitió ajustar estrategias *en días* en lugar de esperar meses a un informe anual.

Además, la automatización reduce dramáticamente el trabajo manual rutinario. Antes, un equipo de analistas quizá tardaba semanas en recopilar datos y armar un informe de situación. Con un sistema automatizado, esa información está disponible al instante, lo cual libera a los profesionales para tareas de más valor (interpretar y decidir). Un estudio de McKinsey cita un caso de uso de n8n. Observó que las empresas que adoptan automatización en analítica reportan *ciclos de decisión un 20–30 % más rápidos;* en contextos de alta competencia o riesgo, esa velocidad puede marcar la diferencia entre mitigar una crisis o sufrir un impacto grave.

Hay que tomar en cuenta el factor humano organizacional. Introducir un *war room* inteligente también implica fomentar una *cultura orientada a datos*. Los directivos deben estar dispuestos a confiar en los *insights* mostrados y adaptar su toma de decisiones a una dinámica más transparente. Sin embargo, incluso con las mejores herramientas, persisten los sesgos cognitivos: un gerente podría inadvertidamente enfocarse solo en los datos que confirman

su postura o ignorar información crítica por su propia perspectiva limitada.

Por ello, es crucial complementar la implementación tecnológica con capacitación en interpretación de datos y conciencia de sesgos. Algunas decisiones aparentemente "irracionales" de los humanos pueden tener orígenes sutiles como el exceso de confianza del líder, aversión al riesgo, ocurrencias, necedades, filias, fobias. El *smartboard* no eliminará esas tendencias por sí solo, pero al hacer visibles los datos a todo el equipo, puede ayudar a desafiar supuestos y propiciar discusiones más objetivas.

Al final del día, la toma de decisiones efectiva en un *war room* es una sinfonía entre tecnología avanzada y criterio humano. Un *smartboard* bien construido actúa como la partitura del director que coordina esta sinfonía: poniendo el foco en la información correcta en el momento justo, para que un equipo altamente preparado pueda tomar decisiones más rápidas, informadas y acertadas en un mundo donde cada segundo en el reloj cuenta.

En resumen, construir un *smartboard* para un *war room* digital en tiempo real conlleva integrar *hardware* colaborativo, *software* de visualización, automatización de datos e inteligencia artificial en una solución cohesionada. Requiere inversión en tecnología y talento, sí, pero habilita una capacidad de supervisión y respuesta sin precedentes. En la era actual, donde la información fluye instantáneamente y las crisis (o las oportunidades) surgen sin aviso, disponer de un *centro de mando digital* es cada vez menos un lujo y más una necesidad estratégica para organizaciones de todos los tamaños.

Aquellas empresas o instituciones que logren implementar estos *war rooms* inteligentes estarán mejor posicionadas para navegar la

complejidad, minimizando el ruido y enfocándose en la señal, apoyándose en datos y herramientas inteligentes para tomar mejores decisiones en tiempo real. Como resultado, justificarán con hechos su inversión: mayor resiliencia operativa, agilidad competitiva y una toma de decisiones verdaderamente informada en escenarios de riesgo constante.

El cuarto de guerra: núcleo central de la metaestrategia política

En la metaestrategia política contemporánea, el cuarto de guerra funge como el espacio central donde todo cobra sentido y se integra: el corazón de la campaña. Si la metaestrategia es "el gran paraguas" bajo el cual se coordinan de forma holística en tiempo real todas las estrategias y tácticas de una campaña, entonces el *war room* es la estructura que sostiene ese paraguas, el lugar donde las varillas (datos, comunicación, territorio, narrativas, IA) se unen para darle forma y cohesión. A lo largo de este capítulo he descrito las herramientas –*smartboards*, IA, flujos de datos– y los procesos que ocurren en el *war room*, pero es crucial entender la filosofía subyacente: el cuarto de guerra ya no es un elemento más de la estrategia, reitero, es el corazón mismo de la metaestrategia. Todo lo demás (minería de datos, *branding*, escenario, plan, acciones emanadas de los cinco elementos y las acciones mixtas) encuentra su orquestación final en este centro de comando.

En mi labor como estratega, concibo el *war room* como la encarnación física (o virtual) de la metaestrategia. Es allí donde garantizo que cada subestrategia esté alineada con el objetivo mayor y con las otras piezas en movimiento. Por ejemplo, las decisiones de mensaje que se toman en el cuarto de guerra se trasladan inmediatamente a la estrategia de tierra (¿qué instruimos a nuestros voluntarios que

enfaticen al tocar puertas?) y a la estrategia de agua (¿qué contenido publicamos y segmentamos en redes hoy mismo?).

De igual forma, la retroalimentación que llega desde el terreno y las redes regresa al *war room* para recalibrar el plan. Esta retroalimentación continua convierte la campaña en un organismo vivo, con el *war room* como sistema nervioso central procesando *inputs* y generando *outputs* coordinados. Es una forma de cerrar el círculo virtuoso de la metaestrategia: **información – decisión – acción – información**, en un ciclo iterativo de mejora constante y respuesta ágil.

La centralidad del cuarto de guerra en la metaestrategia también redefine el rol del consultor político y del candidato. Ambos deben nutrirse de la dinámica del *war room.* Por ello he insistido a candidatos que asesoro y en las diferentes conferencias dictadas durante los últimos 7 años en que participen activamente en algunas dinámicas del cuarto de guerra (aunque no en todas, para no abrumarlos). Cuando ellos mismos ven en los *smartboards* la reacción ciudadana a sus actos, desarrollan un entendimiento más profundo de por qué les pedimos ciertos giros narrativos o ajustes en su agenda. El *war room* se convierte así en un espacio pedagógico para el líder de la campaña, un lugar donde el candidato comprende la metaestrategia en acción y refuerza su confianza en el plan trazado.

Al mismo tiempo, para el equipo de consultores, el *war room* es un espacio de creatividad y aprendizaje continuo. Es donde surgen las ideas más innovadoras –respaldadas por datos– y donde se forja la *camaradería estratégica* de la campaña: esa unidad de propósito y reacción inmediata que marca la diferencia entre un equipo fragmentado y uno verdaderamente sincronizado.

La noción del *war room* como núcleo metaestratégico resuena con el pensamiento de los grandes teóricos de estrategia. Clausewitz decía que la guerra es la continuación de la política por otros medios, y en la guerra moderna el comando central decidía victorias coordinando tropas, frentes e información. En la política actual, la "guerra" es principalmente informativa y emocional, y el *war room* es quien libra esa batalla cotidiana. Guitton planteaba que en nuestros días el acto estratégico es también un acto filosófico, lo que refleja la necesidad de ver más allá de la táctica inmediata y entender las implicaciones mayores.

En el *war room*, al tener que decidir quizás entre insistir en un ataque publicitario que polarice posturas en una colonia o municipio o moderar el mensaje para buscar consenso en un distrito, estamos en realidad reflexionando sobre los valores y fines últimos de la campaña: ¿victoria a cualquier costo o victoria con legitimidad y mandato claro? Estas consideraciones *metapolíticas* se discuten en ese epicentro estratégico, integrando ética con eficacia; de ahí la importancia de la heterogeneidad de sus integrantes. Así, el cuarto de guerra es la arena donde la estrategia práctica y la responsabilidad ética política se encuentran.

No puedo dejar de mencionar que esta centralidad del *war room* en la metaestrategia exige también un liderazgo capaz de orquestar todas las piezas.

El metaestratega actúa como un director de orquesta en el *war room*: debe conocer las fortalezas y limitaciones de cada instrumento y su ejecutante (equipo humano, recursos económicos, herramientas tecnológicas, aliados políticos) y saber cuándo, sobre todo cómo, hacerlos entrar en acción. Requiere una visión panorámica para no perderse en el detalle de un dato y descuidar otro flanco. Al mismo

tiempo, debe infundir calma en momentos turbulentos y urgencia en momentos de complacencia. En mi caso, he encontrado que liderar un *war room* es un ejercicio de equilibrar razón y pasión: la frialdad analítica que dan los *smartboards* y la IA, con la pasión política que nos recuerda que detrás de cada número hay personas y emociones reales. ¡Siempre, cabeza fría!, una de mis frases emblemáticas en los momentos difíciles de una campaña o una crisis de gobierno.

En conclusión, los *smartboards* y los cuartos de guerra en tiempo real constituyen el núcleo operativo de la metaestrategia. Su evolución, desde modestos salones de crisis hasta centros integrales de comando, refleja la adaptación de la política a la era de la información instantánea. Son la respuesta estratégica a un entorno en que los datos fluyen sin descanso y la opinión pública es volátil. Al integrar tecnología de punta –desde *dashboards* interactivos hasta la complejidad predictiva de la inteligencia artificial automatizada– con un liderazgo estratégico clarividente, el *war room* se erige como la garantía de que cada decisión táctica esté anclada en una visión estratégica unificada y actualizada al momento.

La metaestrategia encuentra en este espacio su máxima expresión práctica: todas las dimensiones de la campaña convergen, se sincronizan y se potencian mutuamente en tiempo real. Como estratega, hablar en primera persona de estas experiencias es hablar de un aprendizaje continuo y de la convicción de que la política del siglo XXI requiere esta simbiosis de arte y ciencia, de intuición y análisis, de humanidad y algoritmos.

El cuarto de guerra metaestratégico no es solo una sala con pantallas; es el corazón palpitante de la campaña donde la visión se hace acción coordinada. En este corazón, late el pulso de la democracia

moderna, una democracia que debemos conducir con responsabilidad, transparencia y eficacia, aprovechando todas las herramientas a nuestro alcance sin nunca perder de vista que nuestro objetivo último es servir a la gente real detrás de los datos.

Metaestrategia para gobernar

La metaestrategia para gobernar en el contexto de la inteligencia artificial y la tecnología avanzada debe centrarse en la promoción de la justicia social, la equidad y la participación democrática. La gobernanza debe integrar tecnologías emergentes de manera ética, asegurando que se utilicen para el beneficio de todos los ciudadanos y no para perpetuar desigualdades o erosionar la libertad individual. La inteligencia artificial y la robótica no son políticamente neutrales, y su implementación debe ser cuidadosamente regulada para prevenir abusos y promover una sociedad justa y equitativa.

Filosofías políticas de la IA adaptadas a la metaestrategia

- **Incorporar la IA en la toma de decisiones**: la IA debe utilizarse para mejorar la toma de decisiones gubernamentales mediante la recopilación y el análisis de datos que permitan una mejor comprensión de las necesidades y preocupaciones de los ciudadanos, promoviendo políticas basadas en evidencia.
- **Garantizar la equidad y justicia algorítmica**: se deben implementar políticas que aseguren que los algoritmos utilizados en la gobernanza sean justos y equitativos, eliminando sesgos y garantizando que todos los ciudadanos sean tratados de manera justa.
- **Fomentar la transparencia y la responsabilidad**: la gobernanza debe ser transparente en el uso de tecnologías avanza-

das, con mecanismos de rendición de cuentas que aseguren que los ciudadanos puedan comprender y supervisar las decisiones que afectan sus vidas.

- **Promover la participación ciudadana activa**: las plataformas digitales deben utilizarse para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones políticas, asegurando que las voces de todos los segmentos de la sociedad sean escuchadas y consideradas.
- **Desarrollar una infraestructura de seguridad cibernética sólida**: es crucial invertir en la seguridad cibernética para proteger la infraestructura crítica y la privacidad de los ciudadanos frente a amenazas digitales, lo que garantiza la seguridad y la integridad de los sistemas gubernamentales.
- **Facilitar el acceso a la educación y capacitación tecnológica**: la gobernanza debe promover programas de educación y capacitación en habilidades digitales para todos los ciudadanos, lo que asegura que puedan participar plenamente en la economía digital y beneficiarse de la tecnología avanzada.
- **Implementar políticas de sostenibilidad y resiliencia**: las políticas deben enfocarse en la sostenibilidad, integrando la tecnología para promover la eficiencia energética y la economía circular, y asegurando que la sociedad sea resiliente frente a cambios y desafíos futuros.
- **Fomentar la innovación ética y responsable**: la innovación debe ser promovida de manera ética y responsable, con marcos regulatorios que aseguren que las nuevas tecnologías se desarrollen y utilicen en beneficio de la sociedad en general y no solo de unos pocos.
- **Asegurar la inclusión digital y el acceso equitativo a la tecnología**: la gobernanza debe garantizar que todos los ciudada-

nos tengan acceso equitativo a las tecnologías digitales y a los beneficios que estas pueden ofrecer, para cerrar así la brecha digital y promoviendo la inclusión.

- **Promover la gobernanza participativa y colaborativa**: la metaestrategia debe fomentar una gobernanza que sea participativa y colaborativa, integrando a diversos actores en el proceso de toma de decisiones y asegurando que las políticas reflejen una amplia gama de intereses y perspectivas.

Análisis y adaptación a la metaestrategia

- **Conocimiento y análisis de la situación**: el análisis de la situación actual debe basarse en datos sólidos recopilados mediante IA para identificar necesidades, preocupaciones y oportunidades. La capacidad de prever tendencias sociales y tecnológicas permitirá una planificación y ejecución de políticas más efectivas y adaptadas a las necesidades de la sociedad.
- **Estrategia y planificación**: debe incluir la integración de tecnologías emergentes como la IA en la planificación a largo plazo, asegurando que las políticas sean flexibles y capaces de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y sociales.
- **Flexibilidad y adaptabilidad**: la gobernanza debe ser capaz de adaptarse rápidamente a los avances tecnológicos y a los cambios sociales, lo que permite una respuesta ágil y efectiva a los desafíos emergentes. Esto requiere una estructura gubernamental que valore la innovación y la capacidad de adaptación.
- **Uso eficiente de los recursos**: la tecnología debe utilizarse para optimizar el uso de recursos, promoviendo la eficiencia energética y la sostenibilidad. La metaestrategia debe enfocar-

se en la implementación de soluciones tecnológicas que maximicen los beneficios económicos y ambientales.

- **Inteligencia y seguridad**: se debe priorizar la seguridad cibernética y la protección de datos, lo que garantiza que la información crítica y la infraestructura digital estén protegidas contra amenazas y ataques cibernéticos.
- **Innovación y anticipación**: fomentar la innovación continua y la investigación en nuevas tecnologías, asegurando que el gobierno esté a la vanguardia de los avances tecnológicos y pueda anticipar y responder eficazmente a los desafíos futuros.
- **Control y liderazgo**: debe ser inclusiva y colaborativa, promoviendo un liderazgo distribuido que empodere a diferentes niveles de gobierno y sectores de la sociedad para trabajar juntos en la solución de problemas complejos y la implementación de políticas efectivas.
- **Preparación y resiliencia**: incluir políticas de resiliencia que fortalezcan la capacidad de la sociedad para enfrentar y recuperarse de crisis y desastres. La preparación para emergencias y la gestión de riesgos deben ser componentes clave de la estrategia de gobernanza.
- **Comunicación y coordinación**: promover una comunicación efectiva y la coordinación entre diferentes niveles de gobierno y actores de la sociedad civil, lo que asegura una toma de decisiones informada y la implementación efectiva de políticas.
- **Innovación continua y aprendizaje**: fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continua, promoviendo la adopción de nuevas tecnologías y prácticas innovadoras para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y mantener la relevancia y efectividad de la gobernanza en la era digital.

Implementación de los principios en la metaestrategia para gobernar

Para implementar estos principios en la metaestrategia para gobernar, es crucial desarrollar un marco integral que incluya las siguientes acciones clave:

- **Desarrollo de políticas basadas en datos**: utilizar la inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de datos y desarrollar políticas informadas y efectivas que aborden las necesidades y preocupaciones de los ciudadanos.
- **Promoción de la participación ciudadana**: crear plataformas digitales que faciliten la participación ciudadana en la toma de decisiones, asegurando que todos los segmentos de la sociedad tengan voz en la gobernanza.
- **Fomento de la transparencia y rendición de cuentas**: implementar mecanismos de transparencia que permitan a los ciudadanos supervisar y comprender las decisiones gubernamentales, promoviendo la confianza y la legitimidad del gobierno.
- **Fortalecimiento de la seguridad cibernética**: desarrollar políticas robustas de ciberseguridad para proteger la infraestructura digital y los datos sensibles, asegurando la seguridad y la integridad de los sistemas gubernamentales.
- **Implementación de políticas de sostenibilidad**: integrar la tecnología en las políticas de sostenibilidad para promover la eficiencia energética y la economía circular, lo que asegura un desarrollo sostenible y responsable.

Metagobernanza

La transformación digital ha dado origen a nuevas formas de entender la relación entre ciudadanos, mercados y gobiernos, comúnmente

descritas en versiones "X.0". El reconocido teórico Philip Kotler, por ejemplo, ha definido la evolución del *marketing* desde 1.0 (enfoque en el producto) hasta m*arketing* 4.0 (era digital), 5.0 (integración de IA, enfoque en experiencias), y vislumbra ya el m*arketing* 6.0, centrado en la *inmersión total*. En el m*arketing* 6.0, las empresas y campañas emplean tecnologías inmersivas como la realidad aumentada, virtual y el metaverso para conectar con su audiencia, que crean experiencias híbridas entre lo físico y lo virtual. La clave es una *interconexión total,* donde la vida real y digital se fusionan, y la participación del público ocurre en entornos omnipresentes.

En paralelo, surge el concepto de sociedad 5.0 (y su visión futura 6.0), donde la digitalización masiva, la inteligencia artificial, el *big data* y el internet de las cosas se integran plenamente en la vida cotidiana. En una sociedad 5.0 o "sociedad inteligente", los ciudadanos esperan soluciones personalizadas e inteligentes de servicios públicos y privados, mientras que en la sociedad 6.0 se anticipa una integración casi completa de los mundos real y virtual. Por ejemplo, el predominio del metaverso y de tecnologías de realidad extendida marcarían la sociedad 6.0. Esto tiene profundas implicaciones en cómo se informa, se organiza y participa la población, ya que la comunicación se vuelve *bidireccional y omnicanal*, con individuos permanentemente conectados y generando datos.

En el ámbito gubernamental, se habla de gobernanza 5.0 e incluso 6.0. La gobernanza 4.0 supuso la digitalización básica del gobierno (servicios en línea, uso de redes sociales institucionales); la gobernanza 5.0 implica un gobierno *inteligente*, que utiliza *big data* e IA para la toma de decisiones y ofrece servicios personalizados con alta eficiencia. Ahora bien, la gobernanza 6.0 proyecta un gobierno *inmersivo y descentralizado*, donde se aprovechan plataformas de metaverso para la participación política y la provisión de servicios públicos. Esto

conlleva la implementación de tecnologías avanzadas para interacción en tiempo real, lo cual potencia la transparencia y la colaboración distribuida. En esencia, la gobernanza 6.0 supone que la ciudadanía podrá interactuar con la administración en espacios virtuales tan válidos como los físicos, quizá mediante avatares o foros VR, y que muchas decisiones se apoyarán en sistemas algorítmicos.

Esta visión avanzada se relaciona con el concepto de metagobernanza, entendido como un enfoque holístico y de nivel superior para gestionar sistemas de gobierno integrando las prácticas de la gobernanza 6.0. La *metagobernanza* busca coordinar y optimizar la interacción entre múltiples entidades públicas-privadas mediante un marco flexible, transparente y apoyado en tecnología emergente. Sus componentes incluyen coordinación interinstitucional, adaptabilidad a cambios rápidos, transparencia con participación ciudadana, equidad y sostenibilidad, todo potenciado por inteligencia artificial, *blockchain* y analítica de datos. En suma, se trata de gobernar la transformación digital misma, para asegurar que la adopción tecnológica mejore la democracia y no la merme.

¿Por qué importan estas tendencias para la metaestrategia? Porque describen el *terreno de juego* actual en el que se desenvuelve cualquier estrategia política. Una campaña política ya no opera solamente en mítines, televisión y encuestas tradicionales (m*arketing* 3.0 o 4.0); ahora debe contemplar realidades aumentadas, audiencias segmentadas algorítmicamente, desinformación viral, participación distribuida en redes e incluso eventos en mundos virtuales. Los ciudadanos (especialmente los jóvenes) consumen información y se relacionan con la política en entornos digitales inmersivos: foros de Reddit, videos de TikTok, grupos de WhatsApp, transmisiones en Twitch, etc. Ignorar esta realidad equivaldría a pelear con tácticas de la era analógica en un campo de batalla digital.

Adicionalmente, la era digital trae consigo riesgos y oportunidades sin precedentes para la democracia. Por un lado, promete mayor eficiencia, datos para decisiones objetivas y nuevas formas de involucrar a la ciudadanía; por otro, amenaza con tecnificar en exceso la política, desplazar la deliberación humana y exacerbar la manipulación informativa. Innerarity alerta acerca de que la adopción de algoritmos en la gobernanza debe equilibrarse cuidadosamente con la legitimidad democrática: si bien un sistema algorítmico puede aportar objetividad y consistencia, una gobernanza excesivamente tecnocrática (dominio de modelos automatizados) corre el riesgo de "desplazar la autoridad política a mecanismos automatizados carentes de sensibilidad ética y control ciudadano".

Es la paradoja de confiar en los algoritmos: prometen neutralidad pero, sin transparencia, pueden minar la confianza pública. Concluye que la gobernanza algorítmica nunca debe sustituir la deliberación política; la democracia no se reduce a eficiencia, sino que exige legitimidad y justicia, principios que requieren la intervención y el debate humanos. Por ello, recomienda que la IA pública esté sujeta a *principios democráticos de transparencia, accesibilidad y rendición de cuentas*.

En síntesis, el panorama 5.0/6.0 nos indica que cualquier metaestratega moderno debe moverse en dos planos simultáneos: el físico-tradicional y el virtual-algorítmico. Vivimos "en dos planos distintos, el físico y el virtual, unidos por la mente", como señala Baños, y dominar la estrategia hoy implica saber influir en ambos. La metaestrategia, entendida como "ir más allá de la estrategia", debe ahora *ir más allá de la estrategia tradicional* para abarcar también estas nuevas dimensiones digitales, cognitivas y virtuales.

La metagobernanza se basa en la creación de un marco flexible y adaptativo que permite la colaboración eficiente, la toma de decisiones

informada y la promoción de la transparencia y la equidad. Este enfoque utiliza tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de *big data*, para asegurar una gobernanza inclusiva, participativa y sostenible, capaz de enfrentar los desafíos complejos y dinámicos de la sociedad contemporánea.

Componentes clave de la metagobernanza

- **Coordinación y facilitación**: se centra en la coordinación efectiva entre diversas instituciones y actores, tanto públicos como privados, para asegurar una colaboración sinérgica y eficiente. Facilita la integración de políticas y acciones en diferentes niveles de gobierno y sectores de la sociedad.
- **Flexibilidad y adaptabilidad**: este enfoque promueve la creación de marcos y políticas que sean adaptables a los cambios rápidos y a las nuevas realidades. Se ajusta dinámicamente a las necesidades emergentes y a las circunstancias cambiantes, lo que asegura la relevancia y la efectividad de la gestión pública.
- **Transparencia y participación**: enfatiza la importancia de la transparencia en todos los procesos de toma de decisiones y la participación activa de los ciudadanos. Utiliza tecnologías avanzadas para garantizar que la información sea accesible y que las decisiones sean abiertas y supervisadas por la ciudadanía.
- **Sostenibilidad y equidad**: integra principios de sostenibilidad para promover un desarrollo equilibrado y responsable, tanto en términos ambientales como sociales. Busca asegurar que los beneficios del desarrollo se distribuyan de manera equitativa, reduciendo las desigualdades y promoviendo la justicia social.

- **Uso de tecnología avanzada**: utiliza tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, la *blockchain* y el análisis de *big data,* para mejorar la eficiencia y la efectividad de la gobernanza. Estas tecnologías permiten una mejor toma de decisiones, una mayor eficiencia en la gestión de recursos y una mayor capacidad para prever y responder a desafíos complejos.
- **Innovación continua y mejora**: fomenta una cultura de innovación constante, incentivando la experimentación y la adopción de nuevas soluciones y enfoques. Se basa en la mejora continua, evaluando y ajustando las políticas y prácticas para adaptarse a las nuevas realidades y desafíos.

Beneficios de la metagobernanza

- **Eficiencia mejorada**: la integración de tecnologías avanzadas y la coordinación entre diferentes actores permiten una gestión más eficiente de los recursos y una mejor prestación de servicios públicos.
- **Mayor transparencia y responsabilidad**: la metagobernanza asegura que los procesos sean transparentes y que los responsables de la toma de decisiones rindan cuentas a los ciudadanos, lo que fortalece la confianza en las instituciones.
- **Inclusión y participación ciudadana**: promueve la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones, lo que asegura que las políticas reflejen una amplia gama de perspectivas y necesidades.
- **Adaptabilidad y resiliencia**: la capacidad de ajustarse rápidamente a los cambios y de gestionar crisis de manera efectiva fortalece la resiliencia de la sociedad y las instituciones.
- **Sostenibilidad a largo plazo**: la integración de principios de sostenibilidad asegura que el desarrollo sea equilibrado y que

las políticas promuevan un futuro viable y justo para todas las generaciones.

Posibles aplicaciones prácticas de la metagobernanza

- **Gestión de crisis y emergencias**: la metagobernanza facilita la coordinación y la respuesta rápida a emergencias mediante el uso de tecnologías de información y comunicación avanzadas y la colaboración entre múltiples entidades.
- **Desarrollo urbano inteligente**: implementa estrategias para el desarrollo de ciudades inteligentes, utilizando datos y tecnologías para optimizar la infraestructura y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.
- **Políticas de inclusión y equidad**: desarrolla y promueve políticas que aseguren la inclusión social y económica, utilizando datos para identificar y abordar las desigualdades.

Sin embargo, ninguna herramienta transforma por sí sola la realidad. Los datos ayudan. La inteligencia artificial acelera procesos. Los tableros permiten observar patrones. Las plataformas amplifican mensajes.

Pero el verdadero desafío sigue siendo humano.

Porque detrás de toda estrategia continúa existiendo una persona tomando decisiones en medio de la incertidumbre, interpretando emociones, enfrentando presiones y tratando de comprender sociedades cada vez más complejas.

La metaestrategia no depende solamente de tecnología, sino también de la capacidad de conectar visión, intuición, sensibilidad y criterio en tiempo real.

Por eso, después de comprender las herramientas, aparece una pregunta más profunda: ¿quién será capaz de liderar en esta nueva era?

Entre la metagobernanza y la mentegobernanza

La evolución hacia el m*arketing* 7.0 no representa solamente una nueva etapa en la historia de la mercadotecnia. Tampoco puede leerse como una actualización técnica, una moda editorial o una sofisticación instrumental derivada del uso intensivo de inteligencia artificial. Su importancia es más profunda: anuncia un cambio de frontera. Durante décadas, el *marketing* buscó comprender al consumidor a partir de lo que compraba, decía, veía, compartía o prefería. Ahora comienza a intentar comprender cómo piensa, cómo decide, cómo recuerda, cómo se emociona y cómo construye sentido.

Kotler plantea que el *marketing* ha evolucionado en una secuencia acumulativa: de los productos al consumidor, del consumidor al ser humano, del ser humano conectado al individuo asistido por datos, de ahí a las experiencias inmersivas y, finalmente, a la mente como territorio estratégico. La nueva etapa incorpora ciencia cognitiva, inteligencia artificial y tecnologías inmersivas para comprender el funcionamiento de la mente humana y llevar la personalización a una escala antes imposible.

Esta afirmación, llevada al campo político, abre una pregunta inevitable: si el *marketing* ya no se conforma con influir en comportamientos externos y busca comprender los procesos internos de decisión, ¿puede la gobernanza seguir operando con categorías tradicionales? La respuesta es no. La política no puede permanecer ajena al desplazamiento más importante de nuestro tiempo: el tránsito del dato hacia la mente.

La datagobernanza, correspondiente a la lógica 5.0, institucionalizó el uso de información masiva para tomar decisiones, asignar recursos, anticipar demandas y medir comportamientos sociales. La metagobernanza, propia de la fase 6.0, comprendió que el poder ya no se ejerce únicamente sobre instituciones, territorios o estructuras administrativas, sino sobre ecosistemas híbridos: físicos y digitales, territoriales y virtuales, humanos y algorítmicos, presenciales e inmersivos. En esa etapa, gobernar significó coordinar sistemas complejos.

La fase que se abre ahora exige algo todavía más delicado: comprender, cuidar y disputar los entornos mentales donde se forman la confianza, el miedo, la esperanza, la identidad y la decisión pública.

A esta nueva etapa la denomino mentegobernanza.

Sin sustituir la metagobernanza al profundizarla en el proceso de organizar sistemas, la mentegobernanza interpreta los procesos cognitivos que hacen posible que esos sistemas sean aceptados, rechazados, creídos o combatidos. La primera trabaja sobre plataformas, redes, datos, instituciones y tecnologías. La segunda trabaja sobre percepción, atención, emoción, memoria y sentido. Da significado.

En la política contemporánea, los hechos siguen importando, pero ya no son suficientes. Los datos siguen siendo indispensables, pero no garantizan comprensión. Una sociedad puede tener acceso a más información que nunca y, al mismo tiempo, vivir atrapada en burbujas de confirmación, fatiga informativa, polarización emocional y desconfianza institucional. Por eso la gran disputa del siglo XXI no ocurre solamente en las urnas, los territorios, los medios o las redes sociales. Ocurre en la arquitectura mental de las personas.

Kotler sostiene que el m*arketing* 7.0 se construye sobre tres accesos a la mente humana: lo social, lo personal y lo experiencial. Desde

esa lógica, las marcas buscan moldear percepciones y trascienden el acto comunicativo básico al facilitar decisiones y generar conexiones significativas en un mundo cada vez más digital. La política debe observar esta transición con enorme cuidado, porque aquello que en el mercado se traduce en preferencia, recordación o consumo, en la democracia se traduce en confianza, legitimidad, participación o rechazo. Por lo tanto, la mera marca política persigue esa misma trascendencia en el albor del segundo cuarto del siglo XXI.

La sociedad 7.0 será, por tanto, una sociedad cognitiva, algorítmica y aumentada. No se mantiene únicamente como una sociedad digital ni una sociedad inmersiva, será una donde las personas vivirán acompañadas por herramientas que les ayudarán a pensar, decidir, seleccionar información, construir memoria y relacionarse con los demás. Kotler denomina a este nuevo sujeto el humano aumentado: una persona cuyas decisiones están cada vez más mediadas por algoritmos, entornos digitales y sistemas inteligentes.

Este cambio obliga a repensar la gobernanza. Si los ciudadanos ya no son solamente receptores de información pública, sino sujetos inmersos en arquitecturas algorítmicas de atención, la política debe aprender a gobernar sin invadir la conciencia. Debe comprender los procesos mentales sin colonizarlos. Debe usar inteligencia artificial sin convertir a la ciudadanía en un experimento conductual. Debe aprovechar la ciencia cognitiva sin cancelar la autonomía democrática.

Joanna Stern (2026) lo muestra de manera muy concreta en *I Am Not a Robot*: durante un año decidió introducir la IA en casi todos los rincones de su vida, desde mensajes, comida, trabajo, movilidad, salud, escritura, compañía emocional y crianza, hasta el uso de asistentes, robots, *wearables* y agentes personalizados. Su experiencia permite ver que la

IA dejó de ser muy rápido una herramienta externa, porque ya es una capa permanente de mediación entre la persona y el mundo. Esta evolución señala ya una sociedad donde la mente, la decisión, la conversación y la confianza estarán atravesadas por sistemas inteligentes.

De aquí a 2050, la inteligencia artificial moldeará la sociedad 7.0 en tres planos decisivos. Primero, en el plano productivo: automatizará tareas, sustituirá funciones, creará nuevas profesiones y obligará a redefinir educación, empleo, liderazgo y creatividad. Stern relata cómo utilizó IA como apoyo para investigar, resumir, editar, estructurar ideas y levantar su nuevo proyecto mediático, lo que confirma que el trabajo humano, sin desaparecer de golpe, será reconfigurado por sistemas capaces de pensar con nosotros, antes de nosotros o, en algunos casos, en lugar de nosotros. Segundo, en el plano íntimo: la autora experimentó vínculos con chatbots y alertó sobre los riesgos de entregar emociones, soledad, deseo o vulnerabilidad a máquinas diseñadas para responder sin fricción. Tercero, en el plano político: una ciudadanía asistida por IA será más rápida, más informada y más aumentada, pero también más expuesta a vigilancia, manipulación afectiva, desinformación personalizada y dependencia cognitiva.

La gran lección de Stern (2026) no cae en lo tecnofóbico ni es ingenuamente optimista. Su experiencia revela que la pregunta correcta será qué partes de la vida aceptaremos automatizar y cuáles deberemos preservar como espacios humanos irrenunciables; da por hecho que usaremos IA como a mediados del siglo XX se daba por hecho la luz eléctrica. Por tanto, la sociedad 7.0 tendrá enormes capacidades para anticipar enfermedades, personalizar aprendizaje, optimizar ciudades, traducir lenguajes, ampliar productividad y acompañar decisiones públicas. Pero también puede vaciar la experiencia humana si elimina la fricción que nos obliga a pensar, esperar, equivocarnos,

conversar y madurar. Esto significa que la gobernanza del futuro deberá ir más allá de la administración de datos: deberá proteger la autonomía mental de los ciudadanos. La IA podrá ser aliada de una democracia más inteligente, siempre que no convierta al ciudadano en usuario, el vínculo en simulación ni la conciencia en una variable administrable.

Aquí aparece el dilema central de la gobernanza 7.0 o mentegobernanza: ¿cómo gobernar la percepción sin manipularla?

La tentación será enorme. Si los sistemas digitales pueden anticipar qué mensaje conmueve a una persona, qué imagen activa su miedo, qué narrativa confirma sus creencias o qué experiencia refuerza su identidad, la política podría caer en una forma sofisticada de ingeniería emocional. Podría construir realidades segmentadas para cada grupo, discursos diseñados para cada sesgo y campañas capaces de explotar vulnerabilidades cognitivas con precisión quirúrgica. Ese camino no conduce a una democracia más que inteligente, manipulable.

Por eso, la mentegobernanza debe partir del principio ético fundamental de proteger las condiciones que permiten pensar con libertad en lugar de gobernar la mente para controlarla. En una época de hiperestimulación, *deepfakes*, narrativas automatizadas, experiencias inmersivas, agentes conversacionales y microsegmentación emocional, la libertad ya no depende únicamente de poder votar, expresarse o asociarse. También depende de conservar la capacidad de distinguir, deliberar, recordar, dudar y decidir.

La metaestrategia adquiere aquí una nueva responsabilidad. Si en la arquitectura del método hemos integrado tierra, aire, agua, fuego y éter –territorio, medios, digital, inteligencia y tecnologías emergentes–, en la fase 7.0 todos esos planos convergen en el cerebro humano. La tierra moviliza cuerpos, el aire instala relatos, el agua distribuye conversaciones,

el fuego interpreta información y el éter abre entornos inmersivos. Pero la mentegobernanza nos recuerda que todo termina en un lugar más profundo, donde es la mente la que interpreta y asigna significados.

La campaña deja entonces de ser solamente territorial, mediática, digital o inmersiva. Se vuelve cognitiva.

Una campaña cognitiva comprende cómo las personas procesan estímulos, cómo jerarquizan amenazas, cómo forman recuerdos, cómo adoptan identidades y cómo convierten una emoción en decisión política. Muy atrás quedó la comunicación limitada a repetir mensajes, a colocar contenidos frente a audiencias de manera indiscriminada como una ráfaga, en la lógica de que de una u otra forma se impactarán los segmentos diana. En el lenguaje de Kotler, *Marketing* 7.0 introduce tecnologías cognitivas como motor central y desplaza el enfoque hacia la forma en que las personas procesan información, forman memorias y toman decisiones.

La política ya no puede copiar mecánicamente esa lógica, porque el ciudadano dejó de ser un simple consumidor y la democracia ya no se define limitadamente como un mercado político. El consumidor puede ser persuadido para elegir una marca y consumirla de forma constante; el ciudadano debe ser convocado para construir un destino común y elegir todo aquello que le provoque sentido para continuar. Esta diferencia es decisiva. La mercadotecnia puede optimizar experiencias; la política democrática debe preservar el conflicto, la pluralidad, la deliberación y el desacuerdo. La eficiencia emocional no puede sustituir la complejidad ciudadana, en la medida en que la satisfacción de una necesidad se vuelve ínfima ante el bien común construido de manera colectiva.

Por eso la mentegobernanza exige una ética superior. No basta con saber qué mueve a las personas; hay que preguntarse para qué se quiere moverlas. No basta con conocer sus miedos; hay que decidir si

se usarán para liberarlas o para someterlas. No basta con identificar sus deseos; hay que distinguir entre representación legítima y manipulación estratégica.

En esta etapa, el liderazgo también cambia. El líder 7.0 será quien entienda los mapas mentales colectivos, los significados, quien lea climas emocionales antes de que se conviertan en crisis, integrar inteligencia artificial sin perder humanidad.

El liderazgo cognitivo consistió en tener más datos, ahora requiere interpretar mejor el sentido de esos datos. También consistió en administrar tendencias; ahora, en comprender las emociones que las producen. Recientemente, consistió en automatizar respuestas, ahora exige formular mejores preguntas. En tiempos de inteligencia artificial, con los avances a pasos agigantados a ritmo de bimestres, la ventaja política por poseer la herramienta más avanzada será efímera y relativa, pues cada vez más democratizada será; radicará en quién tenga la capacidad y el criterio más profundo para usarla.

La mentegobernanza también debe enfrentar uno de los riesgos más graves de nuestra época: el colapso cognitivo. La saturación de estímulos, la aceleración permanente, la polarización algorítmica, la pérdida de referentes comunes y la fragmentación de la verdad pueden producir sociedades exhaustas, irritables y desconfiadas. Sociedades que reaccionan más de lo que deliberan, sienten antes de comprender, comparten antes de verificar y, por tanto, votan desde el cansancio, el enojo o la resignación.

Cuando eso ocurre, la democracia pierde profundidad. La esfera pública se vuelve una suma de impulsos, la conversación se rompe en pequeños espejos ideológicos, se da el fenómeno de la polarización. Cada grupo mira su propia versión de la realidad y sospecha de todas las demás.

Frente a ese escenario, la metaestrategia debe reconstruir espacios cognitivos comunes, diseñar narrativas que integren sin uniformar, experiencias que acerquen sin manipular, tecnologías que amplíen capacidades sin sustituir conciencia, todo en tiempo real, sin perder orden ni ritmo. Debe usar inteligencia artificial para detectar desinformación sin cancelar pluralidad; aprovechar entornos inmersivos para fortalecer la deliberación sin fabricar simulaciones propagandísticas; aplicar ciencia cognitiva para comprender mejor al ciudadano, no para reducirlo a un perfil psicológico explotable.

Esa es la diferencia entre una gobernanza cognitiva democrática y una ingeniería mental autoritaria:

- La primera amplía conciencia. La segunda administra obediencia.
- La primera fortalece autonomía. La segunda captura atención.
- La primera reconoce al ciudadano como sujeto político. La segunda lo reduce a usuario predecible.
- La primera es una democracia artificial funcional. La segunda es un tecnopopulismo tóxico.

La frontera es sutil pero decisiva. En la gobernanza 7.0, la política se convierte en una arquitectura de conciencia que no debe controlar la mente social, debe asumir que toda decisión pública ocurre dentro de un ecosistema cognitivo previamente configurado por medios, plataformas, algoritmos, emociones, memorias e identidades. Gobernar será, cada vez más, intervenir en ese ecosistema con responsabilidad histórica.

La pregunta ya no es si la inteligencia artificial, la ciencia cognitiva y las tecnologías inmersivas influirán en la política. Eso ya está ocurriendo. Pero ¿quién definirá sus límites, sus propósitos y sus consecuencias?

Si se usan sin ética, estas herramientas pueden degradar la democracia hasta convertirla en una competencia de manipulación

perceptiva. Si se usan con visión, pueden ayudarnos a comprender mejor a las sociedades, anticipar conflictos, diseñar mejores políticas, reconstruir confianza y abrir nuevas formas de participación.

La mentegobernanza nace precisamente en esa tensión: entre la posibilidad de ampliar la conciencia democrática y el riesgo de reducirla a una suma de estímulos administrados.

Por eso, la metaestrategia debe ser el sistema integrador de esta nueva etapa. Debe conectar tecnología con ética, inteligencia con sensibilidad, datos con territorio, algoritmos con liderazgo, inmersión con ciudadanía y mente con democracia.

Versión	*MARKETING*	SOCIEDAD	GOBERNANZA
1.0	***Marketing* 1.0:** Enfoque en productos. *Marketing* de masas. La publicidad se centra en las características del producto y en su funcionalidad.	**Sociedad 1.0:** Sociedad industrial. Prioridad en la producción en masa y la eficiencia industrial. La comunicación es unidireccional y limitada a medios tradicionales como prensa y radio.	**Gobernanza 1.0:** Gobierno centrado en la burocracia y la eficiencia. Estructuras jerárquicas y procesos estandarizados. Los ciudadanos tienen un papel pasivo en la política.
2.0	***Marketing* 2.0:** Enfoque en el consumidor. Personalización y segmentación. Se consideran las necesidades y deseos del consumidor.	**Sociedad 2.0:** Sociedad de consumo. Mayor énfasis en la personalización y en satisfacer las necesidades individuales. Comunicación más segmentada pero aún limitada en términos de tecnología y medios de comunicación.	**Gobernanza 2.0:** Mayor participación ciudadana a través de procesos como la consulta pública y la democracia representativa. Las políticas se empiezan a basar más en la opinión pública y en estudios de opinión.

Versión	*MARKETING*	SOCIEDAD	GOBERNANZA
3.0	***Marketing* 3.0:** Enfoque en los valores. *Marketing* de propósito. Se considera la misión y los valores de la empresa, y se busca la alineación con los valores del consumidor.	**Sociedad 3.0:** Sociedad de la información. Proliferación del internet y la conectividad. Los ciudadanos están más informados y demandan responsabilidad social y ética de las empresas y los gobiernos.	**Gobernanza 3.0:** Gobierno orientado al servicio. Enfoque en la transparencia y la rendición de cuentas. Se promueve la participación y colaboración ciudadana en la toma de decisiones.
4.0	***Marketing* 4.0:** Enfoque en el *marketing* digital y la conectividad. Uso de tecnologías digitales y redes sociales para interactuar con los consumidores.	**Sociedad 4.0:** Sociedad conectada. Uso masivo de redes sociales y dispositivos móviles. La comunicación es bidireccional y omnicanal. Los ciudadanos tienen un mayor acceso a la información y a la participación en la vida pública.	**Gobernanza 4.0:** Gobierno digital. Integración de tecnología digital para mejorar la eficiencia y la transparencia. Se promueven servicios públicos en línea y la interacción directa con los ciudadanos a través de plataformas digitales.
5.0	***Marketing* 5.0:** Enfoque en la experiencia del cliente y la integración de la inteligencia artificial. Uso de datos para personalizar la experiencia del consumidor.	**Sociedad 5.0:** Sociedad inteligente. Avances en inteligencia artificial, *big data* y IoT. La vida cotidiana está altamente digitalizada y los ciudadanos esperan soluciones inteligentes y personalizadas de los servicios públicos y privados.	**Gobernanza 5.0:** Gobernanza inteligente. Utilización de *big data* e inteligencia artificial para la toma de decisiones y la gestión de recursos. Se buscan soluciones personalizadas y se promueve la participación ciudadana digitalmente.

Versión	*MARKETING*	SOCIEDAD	GOBERNANZA
6.0	***Marketing* 6.0:** Enfoque en la inmersión y la interconexión total. Uso de tecnologías inmersivas como la realidad aumentada y el metaverso.	**Sociedad 6.0:** Sociedad interconectada y omnipresente. Integración completa de la vida real y virtual. Predominio del metaverso y tecnologías de realidad extendida en la vida cotidiana.	**Gobernanza 6.0:** Gobernanza inmersiva y descentralizada. Uso de plataformas del metaverso para la participación política y la prestación de servicios públicos. Implementación de tecnologías avanzadas para una interacción en tiempo real.
7.0	***Marketing* 7.0:** Enfoque cognitivo. Integración de ciencia cognitiva, inteligencia artificial y tecnologías inmersivas para comprender cómo las personas procesan información, forman recuerdos, toman decisiones y construyen vínculos significativos con marcas, instituciones y experiencias.	**Sociedad 7.0:** Sociedad cognitiva y aumentada. Los ciudadanos son humanos aumentados por herramientas digitales, algoritmos, inteligencia artificial y entornos inmersivos que influyen en su atención, memoria, percepción, conversación pública y toma de decisiones.	**Gobernanza 7.0:** Gobernanza cognitiva o mentegobernanza. Uso ético de inteligencia artificial, datos, ciencia cognitiva y experiencias inmersivas para comprender percepciones ciudadanas, anticipar comportamientos sociales, fortalecer la deliberación pública y diseñar políticas centradas en la mente, la confianza y la autonomía democrática.

En síntesis, la metagobernanza organiza sistemas complejos. La mentegobernanza protege y orienta entornos mentales. La metaestrategia articula ambos planos para que el poder no pierda humanidad en nombre de la eficiencia.

El futuro de la gobernanza 7.0 se jugará ahí: en la capacidad de gobernar con inteligencia sin renunciar a la conciencia; de innovar sin manipular; de persuadir sin colonizar; de comprender la mente humana sin convertirla en territorio de dominación.

Porque la política que ignore la mente quedará obsoleta. Pero la política que pretenda dominarla dejará de ser democrática, será tiránica y totalitaria.

3.0
El viaje del metaestratega

> El poder cambia constantemente.
> Comprender a las personas sigue
> siendo la verdadera ventaja.
>
> GISELA RUBACH LUETERS

Recuerdo el instante preciso en que sentí el llamado. En medio de la vorágine de datos y algoritmos, comprendí que la era de la inteligencia artificial planteaba una pregunta urgente: *¿quién lidera cuando la inteligencia ya no es exclusiva del ser humano?* Frente a fuerzas tecnológicas vastas y abstractas, mi mundo ordinario de estrategias conocidas se volvió insuficiente. Ya no podía permanecer en la comodidad de lo conocido; la "llamada de la aventura" había sonado con fuerza, sacudiendo mis certezas y empujándome a cruzar el umbral hacia lo desconocido, como lo plantea Christopher Vogler (2002) en *El camino del escritor*, poderosamente inspirado en *El héroe de las mil caras* de Campbell.

Instintivamente, buscamos historias para entender este nuevo desafío, porque las historias son las mejores maestras –nos dan contexto humano para encarar fuerzas que de otro modo se sienten abrumadoras–. Así, acepté el llamado a convertirme en una metaestratega, un

líder arquetípico capaz de tejer estrategia con conciencia en un mundo gobernado por la IA.

No fue fácil al principio. Como protagonista renuente de mi propia travesía, sentí el temor natural a dejar atrás la estabilidad. Sin embargo, comprendí que liderar en la era de la IA exige abrazar la incertidumbre y trascender la estrategia tradicional. Ya no se trata solo de planear campañas o tomar decisiones tácticas; se trata de elevarse a un metanivel, donde uno lidera *con* la inteligencia artificial y no *contra* ella. Esa comprensión inicial fue mi mapa del tesoro: si el mundo moderno es un laberinto de información, yo debía seguir *el hilo del camino del héroe*, confiando en los patrones eternos del viaje heroico para orientarme.

¿Quién lidera hoy? Lidera quien atiende al llamado y se atreve a aventurarse fuera de su zona conocida, combinando la sabiduría ancestral con las herramientas emergentes. En primera persona, acepté que el liderazgo ya no es un cetro que se empuña con fuerza bruta, sino un *teclado y una visión* que se ponen al servicio de un propósito más elevado.

Asumir este llamado significó confrontar mis propias limitaciones. Un metaestratega, en el fondo, es un héroe arquetípico de nuestro tiempo: el que une el conocimiento clásico con la innovación tecnológica. Al aceptar la aventura, renuncié a la ilusión de control absoluto. La IA me enseñó humildad; dejó claro que el poder cognitivo ya no es monopolio humano. Irónicamente, esa revelación no me hizo irrelevante, sino necesaria en otra forma. Mi rol sería ser puente entre la sabiduría humana y la eficiencia de la máquina, entre la ética y el algoritmo.

Como advierten Pearson y Mark (2001), los arquetipos y sus historias proporcionan una *hoja de ruta para la autorrealización* y son

más relevantes que nunca en épocas de cambio vertiginoso. Decidí entonces encarnar el arquetipo emergente del metaestratega: un líder dispuesto a aprender, desaprender y volver a aprender, para guiar a otros a través de la transición tecnológica. Ese fue mi salto de fe inicial, mi cruzar el primer umbral hacia una nueva tierra desconocida donde la aventura apenas comenzaba.

Mentores, sombras y resurrección: el viaje simbólico del líder

Avanzar en el viaje trajo mentores inesperados a mi camino. En la narrativa clásica, el héroe encuentra guías que le ofrecen regalos o conocimientos vitales. En mi caso, mis mentores fueron maestros o líderes veteranos que dominaban ideas y sistemas inteligentes. Uno de ellos, cuando ya había sido todo en el amplio mundo de la política nacional mexicana, me compartió sus lecciones de campañas pasadas, del mismo modo que Merlín guía al joven Arturo en los mitos medievales. Recientemente, un buen *prompt* en ChatGPT me mostró patrones ocultos en los datos y se convirtió así en una suerte de *oráculo moderno*. Curiosamente, encontré sabiduría en lugares insospechados: libros olvidados, conversaciones nocturnas y, recientemente, en el silencioso algoritmo que analizaba mis propias estrategias.

Tal como describe Vogler (2002), que comparte con Mark y Pearson (2001), autoras de *The Hero and The Outlaw*, el mentor es el "sabio", aquella figura que enseña y protege; encarna las aspiraciones más elevadas del héroe. Cada mentor, humano o digital, despertó en mí capacidades latentes y me recordó que no caminaba sola. Sus consejos y dones –desde una cita inspiradora de Campbell hasta un *dashboard* de datos revelador– fueron luz en la oscuridad que me ofreció las herramientas necesarias para continuar.

Con cada paso, sin embargo, también se manifestaron las sombras. En el viaje del héroe, la *sombra* representa el lado oscuro, lo reprimido o temido, aquello que negamos de nosotros mismos. Pronto descubrí que mi mayor enemigo no eran la competencia externa ni la tecnología en sí, sino mis propias inseguridades y apegos. La *sombra del líder* tomó la forma de la duda. ¿Sería capaz de guiar en un terreno tan nuevo? ¿No sería yo misma sustituible por una máquina? Estas sombras me susurraban al oído temores antiguos, los "monstruos suprimidos" de mi mundo interno. Paradójicamente, también me di cuenta de que en esas sombras residían *cualidades positivas ocultas*, energías no aprovechadas que debía integrar.

Por ejemplo, mi temor inicial a la IA escondía en el fondo un respeto profundo por el conocimiento; al reconocerlo, convertí ese miedo en motivación por aprender más.

Los desafíos externos no se quedaron atrás. Aparecieron antagonistas –personajes y situaciones– que pusieron a prueba mis convicciones. Recuerdo un proyecto que fracasó estrepitosamente por confiar ciegamente en un modelo automatizado que había funcionado en otro momento y otro lugar. Me enfrenté a la realidad de que la intuición humana seguía siendo crucial.

Un colega, aferrado a viejas prácticas, cuestionó mis innovaciones casi con furia. Fue la encarnación de la resistencia al cambio, un claro ejemplo de la neofobia que propone Gubern (2000) en *El Eros electrónico*.

En términos míticos, cada uno de ellos portaba la *máscara de la sombra*, lo que me obligó a dar lo mejor de mí para superarlos, y la función de estas sombras, como bien señala Vogler (2002), era desafiarme y crear conflicto para *sacar lo mejor de mí* mediante situaciones límite.

Y vaya que lo hicieron: nunca me sentí más creativa y determinada que cuando debía responder a una crisis o defender una idea audaz ante la crítica severa. Si en algún momento flaqueaba, recordaba que "un héroe es alguien capaz de sacrificar sus propias necesidades en beneficio de los demás", interpretando la esencia del arquetipo heroico. Esa frase me devolvía la claridad: mi liderazgo no era para mi lucimiento personal, sino por un bien mayor que nos incluía a todos.

Hubo instantes en el viaje en que tocamos fondo. Todo héroe atraviesa un *calvario*, una muerte simbólica antes de renacer más fuerte. Recuerdo que tras una noche larga y oscura luego de una derrota electoral de un candidato a quien asesoraba, habíamos implementado por primera vez herramientas de *big data* y estrategias innovadoras, pero perdimos la confianza del público en el último tramo. Ese tropiezo fue mi descenso al abismo, mi momento en la caverna, en términos de la ruta heroica, estaba viviendo el arquetipo de la muerte del héroe, necesaria para la transformación.

Algo en mí debía "morir" –quizá la arrogancia de creer que lo tenía todo resuelto– para que pudiera renacer una versión más humilde y sabia. Joseph Campbell describe magistralmente cómo, al seguir el hilo del héroe por el laberinto de la vida, "donde habíamos pensado matar a otro, nos mataremos a nosotros mismos; y donde habíamos pensado que salíamos, llegaremos al centro de nuestra propia existencia". Yo también descubrí, con dolor y asombro, que la batalla crucial era interna: debía vencer mi ego y mis paradigmas, solo así podría resurgir con una nueva visión.

Y *resurgí*. Tras la caída, vino la resurrección simbólica. En los ritos de iniciación tradicionales, al iniciado se le permite experimentar una suerte de muerte y renacimiento para ingresar transformado a su

comunidad. En mi caso, ese renacimiento ocurrió cuando, luego de la derrota, convoqué a mi equipo y analizamos con honestidad todo lo ocurrido. Reconocí mis errores abiertamente –un acto sencillo pero poderoso de vulnerabilidad– y de esa oscuridad colectiva emergió una luz compartida: entendimos qué significaba realmente ser un metaestratega. Era *aprender a aprender*, adaptarse y persistir.

Comprendí en carne propia lo que Vogler (2002) expone acerca de que cada historia precisa un momento crítico en que el héroe enfrenta el riesgo de muerte, para luego renacer como miembro nuevo del grupo, habiendo vislumbrado los misterios de la vida y la muerte. Sentí que ahora sí era parte de algo más grande que yo: una "hermandad" de líderes contemporáneos forjados en la adversidad, iniciados en los secretos tanto del fracaso como de las mieles del triunfo y la humildad de la reinvención.

El líder que resucita de su prueba suprema no vuelve igual. Yo regresé con cicatrices, pero también con mayor empatía y claridad de propósito. En adelante, supe que debía *integrar mi sombra* en lugar de combatirla ciegamente, y guiar a otros a través de sus propias sombras con paciencia. Había ganado el don de la resiliencia –ese elixir interno que solo se obtiene tras besar la derrota– y estaba lista para emplearlo al servicio de mi comunidad. Como señala Campbell, solo el nacimiento puede conquistar a la muerte, y en efecto, algo nuevo había nacido en mí como líder. El viaje simbólico, con sus mentores y sombras, me había transformado profundamente e iniciaba el camino de regreso a casa, dispuesta a compartir la recompensa.

La estrategia en la sombra: liderazgo invisible y poder líquido

De vuelta en el mundo ordinario, nada era exactamente *ordinario*. Portando ya las lecciones del viaje, entendí que había una metaestrategia

subyacente, una forma de liderazgo casi *invisible*. A diferencia del liderazgo tradicional –exhibicionista, jerárquico y centrado en la figura del caudillo–, el *liderazgo invisible* actúa en la sombra, entre bastidores, como el director tras la escena. Irónicamente, descubrí que ser metaestratega implicaba liderar sin buscar protagonismo. Tal como decía Lao-Tse (s. f./2006), aunque yo no lo citara entonces: "El mejor líder es aquel que la gente apenas conoce que existe".

Mi tarea era orquestar, inspirar y programar las condiciones para que otros brillaran, y me convertí en *facilitadora del cambio*, más que en comandante.

En esta etapa comprendí una verdad esencial: el poder se ha vuelto líquido. El sociólogo Zygmunt Bauman (2007) acuñó el término *modernidad líquida* en *Tiempos líquidos* para describir nuestra época de cambios constantes, donde nada mantiene forma duradera. En efecto, "la vida líquida se caracteriza por la precariedad, la incertidumbre, los cambios constantes y veloces, por una sucesión infinita de finales y nuevos comienzos".

Lo mismo ocurre con el poder y el liderazgo: antes sólidos, ahora fluyen y se transforman rápidamente. Un día, la influencia reside en un líder carismático; al siguiente, en un movimiento ciudadano nacido en redes sociales, o en una plataforma digital capaz de movilizar a millones. Como metaestratega, debía ser tan adaptable y fluida como la época. Aprendí a liderar como el agua, tomando la forma de cada nuevo reto, infiltrándome en los intersticios de sistemas rígidos para cambiarlos desde adentro.

Liderazgo líquido significa también colaboración distribuida, porque ya no se concentra todo el poder en la cúspide; este se difunde en nodos de una red, y mi rol a veces era el de *conector* anónimo, uniendo

personas y datos correctos en el momento preciso para que ocurriera la magia. Otras veces era *catalizador*, iniciando una reacción y luego apartándome para dejar que el proceso siguiera su curso sin *micromanagement*. Este tipo de liderazgo opera en la sombra, sí, pero no por oscuridad moral, sino porque busca empoderar a otros y al sistema, no el ego del líder.

Descubrí que muchas de las victorias más importantes no llevarían mi nombre; y, aun así, serían mi mayor satisfacción. El liderazgo invisible es paradójicamente poderoso: al no buscar crédito, genera confianza; al no imponer su presencia, hace crecer el sentido de agencia en los demás.

En términos estratégicos, comencé a desarrollar lo que llamo una *"estrategia en la sombra"*. No es conspiración, es influencia sutil. Consiste en tejer cambios culturales, pequeños ajustes en narrativas, comportamientos y sistemas que, con el tiempo, producen transformaciones enormes sin que nadie las atribuya a una sola persona.

Es el arte de programar la realidad desde atrás del escenario. Recordé el mito del titiritero detrás del telón: yo no movía hilos de marionetas, sino palancas invisibles en la opinión pública, en la adopción tecnológica y en las políticas organizacionales para alinear todo con la visión que habíamos forjado en la travesía.

Este nuevo liderazgo requería un rasgo fundamental: la *adaptabilidad*. Bauman (2007) lo plantea con claridad al decir que, en una sociedad cada vez más líquida, se necesita un liderazgo igualmente líquido, capaz de moldear la adaptabilidad del talento humano al cambio acelerado. Así pues, me esforcé por convertirme en una líder capaz de *cambiar de forma* en lo estratégico, sin traicionar un núcleo ético firme.

Un día fungía como mentora, transmitiendo las lecciones aprendidas a jóvenes estrategas (con la esperanza de ser para ellos lo que mis mentores fueron para mí); otro día era guardiána del umbral, poniendo freno a iniciativas arriesgadas sin fundamento; y al siguiente podía ser incluso la embaucadora benevolente, introduciendo giros inesperados para desafiar la comodidad del equipo y obligarnos a innovar.

En esta fase del viaje comprendí plenamente el significado de integrar la sombra. Las enseñanzas de la psicología arquetipal me ayudaron a verlo: la sombra de un líder –su lado oculto– puede convertirse en su aliado más poderoso una vez reconocida. Mis temores iniciales a la IA, que antes veía como debilidad, ahora los usaba para no caer en triunfalismos tecnológicos y mantener siempre una mirada crítica. *"Humanizar la sombra"*, como sugiere Vogler (2002), fue clave. También humanicé la sombra externa: empecé a dialogar con aquellos que se oponían a mis ideas, escuchando sus preocupaciones genuinas.

Este liderazgo invisible implicaba mucha empatía en la oscuridad: entender el temor al cambio de otros (sus sombras) y guiarles sin imponer, casi sin que se notara mi mano. Como un ninja estratégico, mi intervención buscaba ser precisa y mínima, para lograr el efecto deseado con el menor ruido posible.

Al final, la estrategia en la sombra resultó ser un equilibrio entre *presencia y ausencia*. Ser lo suficientemente visible para marcar un rumbo ético –que nunca perdiera de vista los valores humanos frente a la fría eficiencia de la máquina–, pero lo suficientemente invisible para que el protagonismo recayera en la causa y no en mí. Descubrí una gran verdad: cuando el liderazgo se ejerce con humildad, termina por volverse más influyente. La gente confía porque no siente manipulación, sino propósito compartido. Mi poder como metaestratega fluía, líquido, a través de otros. Y así debía ser.

El elixir y la comunidad: el poder ya no se conquista, se programa

El viaje me condujo de regreso a casa, pero yo no volví con las manos vacías. Como todo héroe arquetípico, regresé portando un elixir para mi comunidad. En la mitología, el héroe trae un tesoro, un remedio o conocimiento capaz de sanar la tierra herida. En mi caso, ese elixir no fue un objeto físico ni una simple fórmula; fue una visión programable: la comprensión de que el poder en la era de la IA no se *conquista* con ejércitos ni con monopolios, sino que se *programa* con ideas, códigos y colaboración. Traje de vuelta la convicción de que el verdadero poder es el conocimiento compartido y la capacidad de crear sistemas que multipliquen ese conocimiento.

Reuní a mi equipo, a mis aliados y aprendices, y les compartí este elixir en forma de nueva estrategia colectiva. Les dije: *el poder ya no reside en una torre inaccesible; está disperso en la red, esperando a que lo activemos con propósito*. Al igual que el héroe que reparte el agua de la vida entre los sedientos, mi deber final era democratizar lo aprendido. Iniciamos talleres abiertos, programas de formación en alfabetización digital, plataformas de participación ciudadana apoyadas en IA. Sabía que el conocimiento técnico sin la sabiduría humanista puede ser un arma de doble filo; por eso integré a filósofos, sociólogos, gente común en nuestras deliberaciones, para "programar" el futuro con una ética y significado profundos. Esta era la *gran comunidad* a la que debía servir con el elixir obtenido.

Recordé las palabras de Vogler (2002), puesto que a veces la recompensa del héroe no es sino el conocimiento o la experiencia que posibilitan un mayor entendimiento de las fuerzas maléficas y la reconciliación con ellas. Eso exactamente había ganado yo, una perspectiva

reconciliadora entre la humanidad y la tecnología, entre la luz y la sombra. Con esa perspectiva, ayudé a mi comunidad –ya fuera una ciudad, una organización o un movimiento– a verse a sí misma como heroína colectiva de esta gran aventura contemporánea.

El metaestratega, al final, cede el protagonismo a la comunidad empoderada. Como en la última escena de tantas epopeyas, donde el héroe anónimo se pierde entre la multitud celebrando la victoria, yo también di un paso atrás para contemplar cómo otros tomaban la antorcha.

"El poder ya no se conquista, se programa" se convirtió casi en nuestro lema. Implicaba que, en lugar de guerras de conquista, ahora libramos *hackathones* de ideas; en lugar de subyugar a un pueblo, ahora codificamos soluciones que lo liberen. Es un cambio de paradigma profundo: del poder sobre los demás al poder para los demás. Las grandes victorias ya no se miden en territorios ganados, sino en mentes iluminadas y problemas resueltos de forma cooperativa. Cada línea de código con intención positiva, cada algoritmo transparente y justo que implementamos, era como una gota de ese elixir derramada en el tejido social. Con el tiempo, esas gotas provocaron ríos de cambio.

La comunidad, antes espectadora pasiva de decisiones tomadas en torres de marfil, empezó a transformarse. *El viaje del héroe* había calado en todos: muchos comenzaron a verse a sí mismos como protagonistas y no como peones. Se generó un efecto multiplicador: el líder invisible había creado líderes por doquier. Este es el regalo más grande del elixir: cuando el conocimiento y el poder se comparten, se expanden exponencialmente.

Aquello que en la antigüedad se guardaba celosamente en cofres reales, hoy lo colocamos en repositorios abiertos de internet para que

cualquiera pueda usarlo y mejorarlo. El o la metaestratega actúa aquí casi de *chamán digital*, distribuyendo la medicina del saber y la estrategia entre su gente.

No fue un final en el sentido estricto, sino más bien un *nuevo comienzo*. La historia había seguido el ciclo completo: como Campbell enseñó, el héroe vuelve del mundo especial con una dádiva que revitaliza su mundo ordinario.

En mi caso, esa dádiva fue la certeza de que *juntos* podíamos navegar la era de la IA sin perder nuestra esencia. Vi a mi alrededor cómo florecía un espíritu comunitario renovado: gobernantes, tecnólogos, educadores y ciudadanos trabajando de la mano, todos conscientes de estar escribiendo un capítulo inédito de nuestra historia. Comprendimos que la metaestrategia no era un plan rígido, sino un proceso vivo, una programación constante de la realidad que exige participación colectiva.

Al cerrar este capítulo de mi viaje, reflexiono en primera persona, pero con voz que pertenece a muchos. Soy el o la metaestratega, sí, pero ya no soy solo "yo", sino la suma de todas las experiencias, aprendizajes y personas que conocí en el camino. Mi identidad se diluye felizmente en la comunidad a la que sirvo. He regresado al hogar transformada y, a la vez, he transformado el hogar con el elixir traído. Como en la conclusión de *El viaje del escritor*, *el héroe regresa con el elixir y la libertad para vivir*, habiendo superado las pruebas y comprendido al fin tanto el mundo exterior como su mundo interior.

El viaje del metaestratega quizás no termine nunca del todo. En un mundo en perpetua evolución, siempre habrá nuevos llamados, nuevas sombras que enfrentar y nuevos elixires que compartir. Pero ahora sé, con humildad y determinación, que la ruta está trazada en

nuestro inconsciente colectivo: un monomito actualizado a la era digital. Seguiremos necesitando héroes y mentores, sombras y resurrecciones, porque son parte de la condición humana, así como seguiremos necesitando estrategia y visión en esta era de IA.

Al final del camino, confirmo lo que intuíamos al inicio: las *historias arquetípicas* siguen siendo nuestra mejor guía. En tiempos donde el poder se programa más que se impone, el metaestratega es aquel líder que, habiendo hecho su viaje interior, regresa para programar un futuro más humano, donde el conocimiento y el poder fluyen libremente como el agua, y donde la comunidad entera –convertida ya en héroe colectivo– avanza segura hacia el próximo desafío.

Quizá el verdadero metaestratega del futuro no será quien domine más plataformas, más datos o más herramientas tecnológicas. Será quien conserve la capacidad de comprender a las personas en medio del ruido. Porque en un mundo saturado de información, estímulos y narrativas artificiales, la diferencia ya no estará solamente en la tecnología. Estará en la sensibilidad para interpretar emociones, detectar cambios sociales y entender aquello que todavía no aparece en los algoritmos.

Las herramientas seguirán evolucionando. La IA será más rápida. Las campañas, quizás, más sofisticadas y los entornos virtuales más inmersivos, pero ninguna tecnología podrá sustituir completamente la intuición humana, los valores, la empatía, la experiencia y la capacidad de leer el ánimo de una sociedad.

El desafío del metaestratega no solo será ganar elecciones, tendrá que comprender y valorar el impacto humano en las decisiones que ayude a construir, y sus valores y ética serán fundamentales.

Sabemos que toda narrativa moviliza emociones. Toda emoción produce consecuencias y todo poder implica responsabilidad. Tal vez

por eso, en esta nueva era, el liderazgo no pertenecerá únicamente a quienes sepan utilizar mejor la tecnología.

El gran reto para el metaestratega será usar la IA sin perder humanidad. Recordemos siempre que las herramientas evolucionan; la naturaleza humana permanece.

EPÍLOGO

Metaestrategia: ¿hacia dónde vamos?

Reflexiones finales en un mundo acelerado

Al cerrar esta obra, me encuentro reflexionando sobre el vertiginoso rumbo que toma la sociedad global, donde las fórmulas del siglo pasado han dejado de ser válidas en medio de una revolución digital omnipresente. La humanidad ha acumulado un poder tecnológico sin precedentes, pero ese poder no siempre va acompañado de sabiduría. Nos hallamos al borde de crisis existenciales: al filo de un colapso ecológico causado por nosotros mismos, creando al mismo tiempo inteligencias artificiales que podrían escapar a nuestro control, todo ello en un clima de tensiones internacionales crecientes, un diagnóstico que Harari (2018) formula con particular alarma en su reflexión sobre las grandes crisis del siglo XXI.

Casi a diario somos sorprendidos por una nueva tecnología asombrosa. Se anticipan posibles cambios radicales en dispositivos que, en un par de décadas, ya son esas extensiones de nosotros mismos, como lo anticipaba Marshall McLuhan en los años sesenta. Quizá pronto nuestro dispositivo móvil o teléfono inteligente se convierta en el próximo fósil que le contará una historia, en el orden

de ideas propuesto por Scolari (2026) en su obra *Homo Mediaticus*, al bebé mejorado genéticamente que nacerá a principios del 2027. Del mismo modo que hoy se la cuenta el primer Ipod y sus icónicos audífonos blancos, lanzados por Steve Jobs en 2001, al joven universitario que, mientras escribo este libro, se está familiarizando con el diseño de agentes de inteligencia artificial para concluir un proyecto final mientras escucha el nuevo álbum de Olivia Rodrigo con sus auriculares inalámbricos en un Iphone 17.

Se trata de una relación evolutiva similar a la del neandertal con el nuevo *Homo sapiens* mejorado en un laboratorio, solo que los 80 mil años de distancia entre aquellos seres orgánicos se reduce a un cuarto de siglo en el caso de estos icónicos *gadgets*.

Paradójicamente, en lugar de unirnos ante estos desafíos, las naciones compiten y se distancian –un fenómeno que Harari (2018) denomina la "cortina de silicio" –, ante lo cual podríamos derivar hacia un imperio global tecnocrático o una fragmentación global de bloques informativos enfrentados.

Con inquietud crítica, reconozco que la aceleración tecnológica ha sobrepasado la capacidad de nuestros sistemas políticos para adaptarse con la misma rapidez. La inteligencia artificial, la computación cuántica, la biotecnología y la hiperconectividad de objetos cotidianos (el llamado *internet de las cosas*) están transformando radicalmente la economía y la vida diaria. Sin embargo, este progreso viene acompañado de desafíos sociales: empleos tradicionales desplazados por la automatización, envejecimiento poblacional en ciudades cada vez más abarrotadas y solitarias, polarización ideológica alimentada por burbujas informativas, y los efectos de un cambio climático aparentemente imparable.

La incertidumbre es máxima y el *mañana* ya no es un horizonte lejano, sino una realidad que asoma abruptamente en el presente. Como estratega política, siento en carne propia la urgencia de anticipar y gestionar estos cambios para evitar ser sorprendidos sin preparación.

El mundo ha cambiado de forma fundamental y nadie puede predecir con certeza cómo será el futuro tras esta irrupción tecnológica. Coincido plenamente: debemos aceptar, con Mollick (2025) y su propuesta de co-inteligencia, que la colaboración entre humanos e inteligencias artificiales ha llegado, y con ella la necesidad de recalibrar nuestras estrategias. En lugar de concebir la IA solo como herramienta o amenaza, Mollick propone verla como una *alien intelligence* con la que necesitamos convivir y cooperar. He adoptado esa visión en mi práctica profesional: invitar a la IA a la mesa de trabajo, permitir que sea un "otro" en nuestros procesos de pensamiento, sin abdicar por ello de la supervisión humana.

Esta combinación de inteligencias puede potenciar la innovación y ayudarnos a superar sesgos cognitivos. Después de todo, ahora disponemos de una co-inteligencia artificial extraña a la cual recurrir para complementar nuestras decisiones; una especie de *compañero de pensamiento* que puede mejorar nuestra reflexión sin reemplazarnos por completo. El secreto está en mantenernos "en el *loop*": usar la IA como aliada y no como muleta, asegurando siempre que el juicio humano conserve la última palabra, el humano siempre al volante.

Desde esta perspectiva, miro hacia el futuro de la estrategia política y gubernamental con una mezcla de asombro y precaución. La idea de **"nexo"** que plantea Harari (2018) –un mundo tejido por redes de información cada vez más omnipresentes– implica que las decisiones

políticas ya no se toman en aislamiento; ahora se gestan en entornos hiperconectados, donde datos, algoritmos y narrativas globales se entrelazan. Harari nos recuerda que la democracia y el totalitarismo pueden entenderse como *redes de procesamiento de información* diferentes. Las tecnologías digitales, como computadoras, *smartphones*, redes sociales e IA, han impuesto desafíos sin precedentes a las democracias liberales.

El poder de los algoritmos para moldear la opinión pública es tal que podría concentrarse en pocas manos y abrir la puerta a nuevas formas de autoritarismo digital. Por ejemplo, si la eficiencia y la centralización extremas se imponen como valores supremos, podríamos sacrificar la diversidad y deliberación democrática en pos de una supuesta objetividad algorítmica. La propia supervivencia de la democracia quizá dependa de aceptar cierta ineficiencia; una sociedad demasiado "optimizada" por algoritmos corre el riesgo de deslizarse hacia el control totalitario. Esta tensión entre eficacia tecnológica y valores democráticos será uno de los dilemas centrales de los años venideros.

Da Empoli (2020), en *Los ingenieros del caos*, aporta otra pieza crucial para entender hacia dónde vamos en política: el malestar ciudadano por la pérdida de control sobre el propio destino se ha convertido en combustible para movimientos extremistas que agitan emociones primarias. Por todo el mundo, muchos votantes sienten que fuerzas distantes como la globalización, las élites tecnocráticas, las corporaciones digitales encabezadas por ultrapoderosos monarcas tecnológicos manejan sus vidas sin que medie su voluntad.

Los nuevos estrategas populistas, aprovechando redes sociales y *big data*, han multiplicado la indignación y el miedo, orientándolos contra "el sistema" con una efectividad pasmosa. La propaganda

digital actual, indiferente al contenido y enfocada únicamente en el *engagement*, inflama simultáneamente múltiples nichos de resentimiento para luego sumarlos en mayoría.

Ya no se busca un relato común que una a la población; por el contrario, se exacerban identidades fragmentarias que sumen extremos en lugar de converger en el centro. Es la política de la tribu en la era del algoritmo: cada uno recibe en su pantalla lo que confirma sus temores y odios, se maximiza el tiempo de atención y la reacción visceral en millones de burbujas individuales.

Como metaestratega, esta realidad me obliga a un ejercicio de profunda autocrítica: ¿estamos contribuyendo, aunque sea involuntariamente, a esta dinámica caótica al emplear las mismas técnicas? ¿O seremos capaces de recuperar el control ético de la comunicación política, y devolver a la ciudadanía una *sensación de agencia* en lugar de manipular sus miedos?

Otro enfoque hacia el futuro es el de la transformación exponencial positiva. Los nuevos estrategas populistas que denomina "ingenieros del caos" han sabido convertir esa sensación difusa de desamparo en un recurso político formidable, tal como advierte Da Empoli (2020). Enumeran una serie de tendencias, desde la inteligencia artificial hasta la realidad virtual, pasando por la biología digital y la impresión 3D, que avanzan exponencialmente y al combinarse entre sí producen saltos cualitativos en la manera en que vivimos y trabajamos. Esa convergencia tecnológica podría, por ejemplo, desmonetizar sectores enteros de la economía, reducir costos drásticamente y ahorrar tiempo en actividades cotidianas a una escala antes impensable. Un ejemplo ilustrativo: un vehículo autónomo compartido puede hacer innecesario poseer coche propio, abarata el transporte en un 80 % y libera horas diarias hoy

perdidas en traslados. Si sumamos muchas innovaciones de este tipo, queda claro que nos encaminamos hacia una sociedad muy distinta a la actual en pocas décadas, donde la energía solar sea prácticamente gratuita, la cadena de bloques (*blockchain*) garantice transparencia radical en gobiernos y mercados, y la medicina de precisión prolongue la longevidad humana más allá de los 100 años como norma.

Este optimismo tecnológico, aunque matizado, nos sirve de contrapeso: el futuro no tiene por qué ser distópico; también puede ser un periodo de abundancia y soluciones creativas a problemas antaño insolubles. Pero para cosechar esos frutos debemos estar preparados estratégicamente para ir al ritmo de una aceleración del cambio tal que, si pestañeamos, corremos el riesgo de quedar obsoletos. Como bien apunta el fundador de FiveThirtyEight, Nate Silver (2025), en esta era, *quienes entienden los algoritmos tienen las de ganar*.

De hecho, Silver es famoso por aplicar análisis probabilístico a las predicciones electorales. Ha observado que el mundo actual se parece más a un casino regido por datos que a la política tradicional a la que estábamos acostumbrados. El capital político del futuro será la capacidad de navegar la incertidumbre con métodos cuantitativos y creativos a la vez, de hacer apuestas informadas en escenarios volátiles. En sus palabras, vivimos en un mundo forjado "por los cálculos de las máquinas", donde saber interpretar modelos y probabilidades es la nueva carta triunfal.

Cuatro arquetipos de futuros posibles: continuidad, colapso, disciplina y transformación

Ante tanta complejidad e incertidumbre, me es útil recurrir a los marcos conceptuales que ofrecen los estudios de futuros. El futurista Jim Dator propone que, pese a la infinidad de variantes, las imágenes

del mañana suelen agruparse en *cuatro arquetipos básicos*: continuidad, colapso, disciplina y transformación. En lo personal, he incorporado este modelo en mis análisis prospectivos porque ayuda a ordenar el pensamiento sobre lo que podría venir, obligándonos a contemplar incluso escenarios que preferiríamos ignorar. A continuación, describo brevemente cada arquetipo en el contexto de la metaestrategia política:

- **Continuidad (crecimiento continuado)**: es el futuro *business-as-usual*. Supone que las tendencias actuales –especialmente el crecimiento económico y tecnológico– continúan de forma lineal y sin cambios dramáticos en la estructura del sistema. Los gobiernos y organizaciones planifican sobre la base de que el mundo de mañana será esencialmente una extensión del de hoy. Este arquetipo suele ser la "visión oficial" que predomina en planes de desarrollo: se confía en que la economía seguirá prosperando y la sociedad avanzará gradualmente. Sin embargo, la continuidad también implica prolongar los problemas presentes; por ejemplo, en un escenario así podríamos ver agravadas las desigualdades sociales y la degradación medioambiental, ya que el modelo actual no se altera para corregirlos. En suma, es un futuro de expansión de la trayectoria vigente, con sus luces y sombras.
- **Colapso**: es el escenario pesimista por excelencia. Aquí imaginamos que el sistema actual *alcanza sus límites y se derrumba*. Las instituciones fallan, puede haber crisis económicas catastróficas, conflictos generalizados o colapsos ecológicos que desbordan la capacidad de respuesta. Este arquetipo nos obliga a considerar disrupciones severas: desde el posible colapso de la democracia liberal en algunas regiones, hasta un desorden global provocado por el cambio climático extremo o

una pandemia incontrolada. Dator subraya que el colapso no debe verse como una fantasía apocalíptica, sino como una posibilidad real que la historia nos ha mostrado una y otra vez (imperios que caen, sociedades que colapsan) y de la cual podemos aprender para *estar mejor preparados*. Curiosamente, pensar en el colapso también tiene un lado esperanzador: una crisis puede forzar renovaciones profundas y dar paso a reconstrucciones más resilientes. No en vano algunos futuristas sugieren que, bajo ciertas condiciones, el colapso podría hasta ser el mal menor frente a una continuidad insostenible –mejor una transformación dolorosa que un deterioro lento e irreversible–. En cualquier caso, como estratega no puedo desestimar este arquetipo; muy al contrario, diseñar metaestrategias de resiliencia implica preguntar "¿y si todo sale mal?" para idear respuestas de contingencia.

- **Disciplina (sociedad disciplinada)**: en este futuro, la humanidad evita el colapso adoptando deliberadamente restricciones y controles estrictos sobre sí misma. Es un escenario de **equilibrio forzado**: para afrontar recursos limitados o amenazas globales, las sociedades optan por limitar el consumo, reducir las libertades individuales en pro del bien común y someterse a fuertes regulaciones. Podemos imaginar aquí un mundo que ha tomado en serio el cambio climático y ha implementado economías de carbono cero mediante austeridad energética y vigilancia ecológica estricta; o países que ante crisis sanitarias permanentes instauran regímenes de bioseguridad autoritarios pero efectivos. La "sociedad disciplinada" valora el orden, la frugalidad y la estabilidad por encima del crecimiento desenfrenado. En cierto modo, retoma elementos de visiones tradicionales o conservacionistas:

es un futuro con olor a utopía monástica o a eco-tecnocracia, según se mire. Cabe destacar que disciplina no equivale necesariamente a dictadura; también podría surgir de consensos democráticos donde la ciudadanía, bien informada, acepta voluntariamente ciertas limitaciones, por ejemplo, cuotas de consumo, planificación familiar, códigos éticos en tecnología, para garantizar la supervivencia a largo plazo. Este arquetipo me recuerda la importancia de los valores y la cultura cívica en la construcción del futuro: si la continuidad prioriza la eficiencia económica, la disciplina prioriza la sostenibilidad y la responsabilidad, aunque sea al costo de la comodidad o la libertad irrestricta. El desafío estratégico bajo este horizonte es mantener el delicado balance entre orden y libertad, para evitar que la cura –un exceso de control– termine siendo peor que la enfermedad.

- **Transformación**: este arquetipo contempla un futuro radicalmente distinto al presente debido a avances o eventos transformadores de enorme magnitud. Aquí no hablamos de meras mejoras graduales, sino de un cambio de paradigma. Podría ser desencadenado por una tecnología disruptiva (por ejemplo, una superinteligencia artificial general, o la fusión nuclear plenamente dominada) que reconfigura la economía y la sociedad de forma análoga a como lo hizo en su día la revolución industrial. O quizá una transformación social/espiritual, una nueva conciencia global que redefine nuestros valores (imaginemos, por soñar, una humanidad verdaderamente colaborativa posnacional). En cualquier caso, la realidad en este escenario "ya no es la misma" que en el punto de partida. Muchos futuristas vinculan este arquetipo con la idea de *singularidad tecnológica*: un punto alrededor de 2045-2050 en el que la inteligencia artificial sobrepasa con

> creces la inteligencia humana, lo que desencadenará cambios impredecibles en todos los órdenes (trabajo, ocio, identidad, política). Si eso ocurriera, nuestras instituciones actuales podrían volverse obsoletas rápidamente y necesitarían reinventarse desde cero. Alternativamente, una transformación podría provenir de la conquista del espacio (colonias autosostenibles en Marte, por ejemplo, expandiendo las fronteras de la civilización) o de revoluciones científicas, como la extensión drástica de la vida humana saludable. Este es el reino de lo *improbable pero posible*, el dominio de la imaginación tanto utópica como distópica. Personalmente, concibo la transformación como un llamado a la innovación estratégica extrema: si sabemos que algo inesperado pero gigantesco puede ocurrir, debemos cultivar la agilidad y la capacidad de adaptación al máximo. Ya lo decía un antiguo principio militar: *expect the unexpected*. Prepararse para la transformación significa fomentar organizaciones flexibles, educar mentes creativas y mantener siempre un plan alternativo en el cajón para cuando lo impensable toque la puerta.

Estos cuatro arquetipos no son predicciones cerradas, sino *marcos de referencia* para pensar en futuros alternativos. De hecho, podrían darse combinaciones de ellos en distintas regiones o sectores al mismo tiempo.

Lo importante es que nos invitan a romper la prisión de una sola narrativa del futuro. Como sugiere Joseph Voros (2019), desde "Big History and Anticipation: Using Big History as a Framework for Global Foresight", con su metáfora del cono de futuros, a medida que miramos más lejos desde el presente se abre un abanico amplio de futuros posibles, plausibles y probables. Dentro de ese cono, algunos futuros (continuidad) son más esperables si nada extraordinario sucede; otros

(colapso, disciplina, transformación) ocupan zonas más amplias de posibilidad por explorar.

La tarea del estratega es navegar ese cono de futuros, identificando qué escenario está cobrando forma y, sobre todo, cuál preferimos fomentar y cuál evitar. Mi convicción es que no basta con anticipar el futuro: debemos activamente *diseñarlo* orientados por nuestros valores. Metaestrategia significa precisamente eso: elevar la mirada por encima de la táctica inmediata y trazar rutas flexibles que nos lleven, en la medida de lo posible, hacia los futuros deseables.

Vislumbrando el horizonte 2026-2050: línea de tiempo prospectiva

Para aterrizar estas reflexiones, presento a continuación una línea del tiempo con hitos prospectivos clave desde 2026 hasta 2050, construida a partir de tendencias actuales y estimaciones de expertos. Esta cronología, aunque especulativa, ayuda a imaginar cómo podrían desarrollarse hitos durante los próximos años en política, tecnología y sociedad si se mantienen o aceleran los patrones vigentes:

- **2026:** el contenido generado por inteligencias artificiales domina Internet. Escenarios pesimistas proyectan que *hasta un 90 % de todo el contenido en línea podría ser producido por IA para este año*, inundando las redes con textos, imágenes y videos sintéticos. Esto plantea desafíos enormes para distinguir la verdad de la desinformación, lo cual afecta el debate público y las campañas políticas. Al mismo tiempo, la Unión Europea comienza a aplicar plenamente su Regulación de IA (AI Act), con lo que estrena un marco legal para sistemas algorítmicos que servirá de referencia global.

- **2028:** la exploración espacial comercial da un salto simbólico. SpaceX, la empresa de Elon Musk, intenta lanzar la primera misión no tripulada a Marte hacia finales de la década de 2020. Aunque el éxito no esté garantizado, el solo hecho de intentarlo marca un hito en la colaboración público-privada para la conquista de otros planetas. En el ámbito político, este año también podría ver elecciones en varias potencias donde la IA generativa sea utilizada extensivamente para crear mensajes personalizados a gran escala, lo que inaugura la era de las *campañas aumentadas por IA*.
- **2033: China envía astronautas a Marte**. Siguiendo su hoja de ruta anunciada en 2021, la agencia espacial china ejecuta su primera misión tripulada al planeta rojo en 2033, con miras a establecer eventualmente una base científica permanente allí. Esto intensifica una nueva carrera espacial donde Asia, Estados Unidos y empresas privadas compiten por la primacía extraterrestre. De modo paralelo, la inteligencia artificial avanza a capacidades cercanas a la inteligencia general: alrededor de este año se reportan IA capaces de aprobar con honores exámenes profesionales complejos, lo que suscita debates éticos sobre su uso en gobiernos y tribunales.
- **2035: presencia humana permanente en la Luna**. China completa la construcción de la Estación Internacional de Investigación Lunar junto con otros aliados; logra así que taikonautas habiten la Luna de forma continua a partir de 2035. Este logro –que compite con proyectos similares de la NASA y SpaceX– simboliza el comienzo de una infraestructura humana multiplanetaria. En la Tierra, la tecnología 6G (sexta generación de redes inalámbricas) ya está desplegada globalmente, lo que habilita comunicaciones instantáneas

y realidad virtual/aumentada ubicua, lo cual revoluciona la participación política: para mediados de los 2030, es común que los ciudadanos, trascendiendo las limitaciones geográficas, asistan a mitines y debates electorales en entornos de metaverso inmersivo.

- **2040:** se agudizan los efectos del cambio climático, lo que fuerza medidas drásticas. Hacia esta década, la temperatura global habrá superado con creces el umbral crítico de +2 °C respecto a niveles preindustriales, con consecuencias severas: inundaciones costeras frecuentes, megasequías en regiones enteras y migraciones climáticas masivas. Ante ello, la comunidad internacional (o algunas superpotencias por su cuenta) comienza a implementar proyectos de geoingeniería solar, como inyectar partículas reflectantes en la estratosfera para enfriar el planeta. Estas intervenciones tecnológicas de emergencia generan tensiones geopolíticas –¿quién controla el termostato global?– y dilemas éticos, pero reflejan la desesperación por evitar un colapso ecológico. En términos sociales, la década de 2040 presencia también la consolidación de una "economía del cuidado" altamente tecnologizada: robots y AIs cuidan de la población envejecida, mientras los sistemas de bienestar se reforman para sostener sociedades con mayor proporción de personas jubiladas que activas.
- **2050:** un mundo transformado y desafiante. Diversos pronósticos coinciden en que para mediados de siglo la superinteligencia artificial habrá rebasado las capacidades humanas en prácticamente todas las labores cognitivas, incluida la investigación científica. Así lo vaticinó el filósofo Nick Bostrom (2024) en *Deep Utopia: Life and Meaning in a Solved World:* gran parte de la ciencia y la innovación podrían ser realizadas por IA autónomas

y los humanos quedarían relegados a supervisar o a hacer ciencia "por *hobby*". Esto revoluciona la producción de conocimiento y plantea preguntas sobre el sentido del trabajo humano. Al mismo tiempo, la población mundial ronda los 9.700 millones de habitantes, con una esperanza de vida promedio cercana a 85 años. El planeta es más urbano que nunca: cerca del 70 % de la humanidad vive en ciudades, muchas de ellas convertidas en *megaciudades inteligentes*. Sin embargo, esas urbes enfrentan el reto de integrar a sociedades envejecidas; tal como anticipaba Baños, la soledad y la atomización social se han vuelto problemas centrales en núcleos urbanos hipertecnológicos. En política, surgen nuevas formas de gobernanza global para lidiar con problemas compartidos como el clima, la IA, las migraciones; aunque no sin dificultades: se debate la creación de una Agencia Mundial de Regulación de IA, y movimientos ciudadanos transnacionales cobran fuerza para exigir derechos digitales y sostenibilidad planetaria. En suma, 2050 se perfila como un punto de llegada, y a la vez de partida, donde convergen los frutos y riesgos de la aceleración vivida en las décadas anteriores: una humanidad potenciada por la tecnología, pero también puesta a prueba en su sabiduría para usarla.

Nota: Esta línea de tiempo, aunque informada por tendencias reales, es especulativa y sujeta a innumerables incertidumbres. Sirve como ejercicio de *foresight* para visualizar futuros plausibles, mas no como predicción determinista. En cualquier caso, nos recuerda que las decisiones que tomemos hoy –nuestras metaestrategias presentes– moldearán en gran medida el mundo del mañana.

Conclusiones y recomendaciones prácticas

Frente a los panoramas esbozados, ¿qué acciones concretas podemos emprender quienes hacemos estrategia política, así como los gobiernos y partidos responsables del rumbo colectivo? Cierro este epílogo con una serie de recomendaciones prácticas, nacidas de las reflexiones anteriores, que buscan orientar el quehacer estratégico en un contexto de aceleración digital y complejidad creciente. Son lineamientos de alta responsabilidad profesional que, considero, ayudarán a darle forma a un futuro más deseable dentro de la incertidumbre:

- **Fortalecer la gobernanza anticipatoria en el sector público.** Los gobiernos deben desarrollar capacidades institucionales para *prever y prepararse* para distintos futuros. Esto implica crear unidades especializadas en prospectiva dentro de los parlamentos y ejecutivos, entrenar a legisladores y funcionarios en análisis de futuros, IA y complejidad, e incorporar la planificación de largo plazo en los procesos decisionales. Asimismo, se recomienda implementar *sandboxes* regulatorios (entornos controlados de experimentación) para probar y ajustar políticas relativas a nuevas tecnologías antes de escalarlas. Estas medidas permitirán que la regulación no vaya siempre un paso atrás de la innovación, y que la política sea capaz de *anticiparse* a los cambios en vez de solo reaccionar a las crisis.
- **Adoptar principios éticos y de transparencia en la revolución tecnológica.** Es imperativo establecer marcos claros que guíen el desarrollo y uso de la inteligencia artificial, el *big data* y los algoritmos en la vida pública. Tanto gobiernos como partidos deben incorporar principios éticos fundamentales –como transparencia, equidad, privacidad y seguridad– en

toda aplicación de IA que pueda afectar a los ciudadanos. En la práctica, esto se traduce en exigir auditorías algorítmicas a las plataformas digitales (para conocer cómo difunden información y evitan sesgos dañinos), en prohibir expresamente usos de IA contrarios a derechos humanos (p. ej., vigilancia masiva sin orden judicial, sistemas de puntuación social) y en garantizar que los datos personales se manejen con estricta protección. La alfabetización digital de la población también es clave en este punto: necesitamos ciudadanos que comprendan cómo funcionan estas tecnologías para que puedan dar consentimiento informado y participar en el debate sobre su regulación. Solo con ética y transparencia podremos aprovechar la co-inteligencia artificial sin socavar la confianza pública ni la dignidad humana.

- **Reimaginar la democracia para recuperar la confianza ciudadana:** partidos políticos y gobiernos tienen la responsabilidad de innovar en sus formas de interacción con la sociedad para revertir la fragmentación y el desapego actuales. Es imprescindible devolver agencia y voz real a la ciudadanía, contrarrestando la sensación de pérdida de control que tantos individuos sienten. ¿Cómo? Por un lado, fomentando mecanismos de participación más directos y continuos como consultas populares vinculantes, presupuestos participativos apoyados en plataformas digitales, asambleas deliberativas con apoyo de IA para procesar las contribuciones. Por otro lado, trabajando en narrativas incluyentes que unan en lugar de dividir: los partidos deben resistir la tentación fácil de explotar el miedo o la ira, y en su lugar articular proyectos de futuro esperanzadores donde los ciudadanos se vean como protagonistas del cambio, no como víctimas impotentes. Es hora de refundar la democra-

cia con imaginación y eficacia para evitar su colapso. Aquellos actores políticos que logren reconstruir la confianza –mediante integridad, apertura y resultados tangibles– tendrán mayor legitimidad para conducir a sus sociedades en tiempos turbulentos.

- **Combatir la desinformación y regular el ecosistema digital:** la manipulación informativa se ha convertido en arma corriente de injerencia política interna y externa. Por ello, se necesitan estrategias decididas para proteger la esfera pública de noticias falsas, propaganda computacional y discursos de odio amplificados algorítmicamente. Recomiendo establecer observatorios independientes o apoyados por organismos electorales que monitoreen la desinformación en redes en cada proceso electoral, así como marcos de colaboración con las grandes plataformas tecnológicas para garantizar transparencia en sus algoritmos de recomendación. Debemos demandar que dichas plataformas ajusten sus modelos para no privilegiar sistemáticamente el contenido que induce indignación o teorías conspirativas solo porque genera más clics. La reciente experiencia ha mostrado que, si dejamos la conversación democrática librada al algoritmo del *engagement*, los malos han entendido algo que los buenos ignoraban, aprovechando la dinámica de las redes para sembrar discordia (Da Empoli, 2020). Regular no es censurar. Regular significa fijar reglas del juego que equilibren la libertad de expresión con la responsabilidad de no amplificar activamente mentiras peligrosas. Asimismo, invertir en alfabetización mediática desde la educación básica hasta la formación de adultos es crucial para crear resiliencia social frente a la manipulación. Gobiernos, medios y sociedad civil deben unirse en esta causa común, porque de ello depende la **salud informacional** de nuestras democracias.

- **Innovar en la comunicación política con responsabilidad:** los partidos y consultores políticos han de incorporar las nuevas tecnologías de forma creativa pero ética en sus campañas y estrategias. Esto implica aprovechar herramientas de *big data* e IA para entender mejor las preocupaciones del electorado y personalizar mensajes (lo que puede enriquecer la conexión con distintos segmentos de votantes), pero sin cruzar líneas rojas: por ejemplo, respetando la privacidad de los datos ciudadanos, evitando la microsegmentación opaca que derive en mensajes contradictorios o manipuladores, y rechazando tácticas de *deepfakes* o bots engañosos. La metaestrategia en campañas del futuro cercano combinará lo mejor de la tecnología con los principios clásicos de la persuasión honesta. Debemos recordar que cada recurso digital –desde un chatbot hasta una simulación de realidad virtual– es un medio para *involucrar* al ciudadano, no para engañarlo. En ese sentido, una recomendación concreta es transparentar los mensajes políticos automatizados: si un anuncio o cuenta está gestionado por IA, debería indicarse claramente. La autenticidad seguirá siendo un valor apreciado; por ello, los estrategas inteligentes sabrán utilizar avatares virtuales, metaversos o algoritmos de mensajería masiva para complementar (no suplantar) la cercanía humana de un candidato con su electorado. La consigna es *tecnología con humanidad*.
- **Capacitar al estratega del siglo XXI:** finalmente, me dirijo a mis colegas consultores políticos y estrategas de políticas públicas. Nuestro rol debe evolucionar tanto o más que el de aquellos a quienes asesoramos. En la era de la co-inteligencia, necesitamos convertirnos en perpetuos aprendices. Recomiendo encarecidamente desarrollar competencias híbridas:

dominar el análisis de datos, la ciencia de redes, nociones de programación y aprendizaje automático, *sin* descuidar las ciencias sociales, la psicología y la filosofía política que dan sentido a esos datos. En la práctica, un estratega moderno debería ser capaz de dialogar con un científico de datos y con un sociólogo con igual comodidad. Además, incorporar las herramientas de IA en nuestro flujo de trabajo diario es ya casi una obligación: desde algoritmos que detecten tendencias incipientes en la opinión pública, hasta asistentes de escritura que nos ayuden a redactar discursos más pulidos. Mollick (2025) propone "invitar siempre a la IA a la mesa", y sus cuatro principios de co-inteligencia, estar en el *loop*, iterar constantemente, verificar y dar contexto; deberían integrarse en nuestro código de buenas prácticas. Ser estratega en 2026+ significa trabajar codo a codo con las máquinas inteligentes, aprovechando sus fortalezas (velocidad, memoria, objetividad en el cálculo) y compensando sus debilidades y falta de sentido común, su propensión a sesgos en los datos, con nuestra intuición y juicio. Igualmente importante es cultivar una *mentalidad foresight*: utilizar métodos de escenarios y simulaciones para explorar futuros posibles y prepararnos para eventos inesperados. Como demostró Nate Silver (2025) con sus modelos, incluso una probabilidad de 20 o 30 % (que muchos descartarían como "improbable") merece atención si sus consecuencias pueden ser enormes. Aprendamos a pensar en términos de rangos de incertidumbre, jugando estratégicamente con las probabilidades a nuestro favor. Esto nos permitirá diseñar planes flexibles que contemplen planes B y C, y así ganar resiliencia. En resumen, recomiendo a los consultores ser los *centauros* de esta época: mitad analistas precisos, mitad visio-

narios creativos, siempre actualizados tecnológicamente, pero anclados en principios humanistas. Solo así estaremos a la altura de aconsejar correctamente a líderes y organizaciones en medio de la tormenta de cambios.

Si deseo responder con honestidad a la pregunta "¿hacia dónde vamos?", no puedo limitarme a describir tecnologías. Tengo que mirar con la misma seriedad **la evolución del oficio** que traduce esas tecnologías en sentido social a partir de las tendencias tecnológicas, políticas, económicas y sociales del presente para proyectar cómo afectarán, de forma directa, la comunicación pública y la práctica profesional hacia mediados de siglo.

En esa proyección, un eje me importa especialmente para metaestrategia: **la batalla por la realidad compartida** con directrices de transformación la IA, el *big data*, la polarización y la desinformación; los factores que ya están tensionando la gobernabilidad y alterando los ciclos de legitimidad democrática.

Es importante subrayar que hacia 2050 es necesaria una doble perspectiva que, por un lado, advierta el crecimiento acelerado de ***deepfakes*, propaganda y desinformación** y, por el otro, reconocer que la IA también puede habilitar prácticas más productivas y éticas si se diseñan con intención y gobernanza. Esta ambivalencia es crucial: el futuro de la comunicación política no es "tecnología sí o no", sino qué cultura institucional construimos alrededor de esa tecnología para mapear tendencias sociales que, desde ahora, se sienten como señales tempranas de futuros "disciplinados" o incluso "distópicos": sistemas de crédito social, erosión de la privacidad, cultura de cancelación, *gig economy*, automatización y lógica algorítmica en la planeación y evaluación de campañas, advierte Alexander V. Laskin al pensar la comunicación estratégica hacia 2050.

La implicación estratégica es contundente: para 2050, comunicar será persuadir y también **proteger** a la sociedad de daños informacionales, diseñar confianza verificable y operar en un ecosistema donde la reputación puede reconfigurarse en horas.

Hay, sin embargo, una afirmación que quiero convertir en brújula final: el libro insiste en que, aun con cambios radicales, ciertos elementos serán permanentes. La comunicación estratégica seguirá enfrentando **retos éticos y legales**; los ***influencers* humanos y los creados por IA** seguirán siendo decisivos en la formación de actitudes; el **diálogo y las historias** continuarán construyendo conexión; y, sobre todo, las **relaciones** –con personas y con entidades de IA– seguirán en la raíz del campo. En términos de metaestrategia, esto me obliga a un cierre operativo: si el "aire" es narrativa y conversación, el futuro prescindirá de monólogos perfectos, pasará a **relaciones inteligentes** sostenidas por escucha, evidencia y responsabilidad.

Por eso, hacia 2050, el estratega será el que mantenga la capacidad de ser **ágil y adaptativo** sin renunciar a la ética, sin gritar más fuerte ni automatizar más rápido; entenderá que la tecnología amplifica, sí, pero también **exige carácter.**

¿Hacia dónde vamos? La respuesta sigue abierta, pero no somos pasajeros pasivos en este viaje. Vamos hacia el futuro que seamos capaces de imaginar y construir con nuestras decisiones presentes. Como metaestratega política y autora de estas páginas, afirmo con convicción que la **metaestraegia del mañana** deberá ser profundamente adaptativa, ética y anticipatoria. Debemos abrazar la co-inteligencia con las máquinas sin perder nuestra esencia humana, impulsar la transformación digital sin sacrificar la justicia social ni la democracia,

y pensar a largo plazo sin descuidar las urgencias del corto. El futuro de la política, la tecnología y la gobernanza será complejo, sí, pero también estará lleno de oportunidades para reinventar la manera en que nos gobernamos a nosotros mismos.

El poder ya cambió. Ya no se construye desde estructuras, discursos o instituciones. También se diseña desde datos, plataformas, algoritmos, percepciones y arquitecturas invisibles que operan todos los días frente a nosotros.

Por momentos, parecería que la política hubiera dejado de organizar ciudadanos para comenzar a programar comportamientos. Ese es el nuevo territorio. Comprenderlo será uno de los grandes desafíos de nuestra época.

Creo firmemente que ninguna inteligencia artificial podrá sustituir completamente aquello que nos hace humanos. Seguiremos necesitando liderazgo, empatía, cercanía, valores, porque detrás de cada algoritmo continuará existiendo una persona buscando ser escuchada, comprendida y representada. Tal vez ahí estará la verdadera disputa del poder. No en las máquinas, sino en la capacidad humana de comprender a otros seres humanos en un mundo cada vez más artificial.

Y sí, el poder cambió. La gran batalla política de este siglo ya no se libra por el control del territorio ni de la información, se libra por el control de los marcos mentales con los que las personas interpretan la realidad y la disputa por el significado.

El futuro del poder no puede ser solamente tecnológico, debe ser profundamente humano.

Quizás la próxima frontera de la metaestrategia política no sea tecnológica. Tal vez sea comprender cómo se construye el significado

colectivo en sociedades donde los algoritmos ya participan activamente en la formación de nuestras percepciones.

Esa será una conversación para el futuro.

Y apenas estamos comenzando, porque el futuro no pertenece a quienes reaccionan al cambio. Pertenece a quienes aprenden a diseñarlo.

A darle.

Bibliografía

Algan, Y., Arias, E., Bénabou, R., & Huber, L. (2025). *Emotions and policy views* (CEPR Discussion Paper). Centre for Economic Policy Research. https://doi.org/10.2139/ssrn.

Allen, J., & Parnes, A. (2017). *Shattered: Inside Hillary Clinton's Doomed Campaign.* New York: Crown.

AMVO. (2025). *Estudio sobre venta online en México – 2025* [Resumen público]. Asociación Mexicana de Venta Online. https://blog.amvo.org.mx/publicaciones/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2025.

Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the future of business is selling less of more*. Hyperion.

Aristóteles (2020). *Poética*. Aubiblio.

Aristóteles (trad. Azcárate). (2016). *Política*. Titivillus.

Armstrong, J. (Dirección). (2025). *Mountainhead* [Película].

Ball, M. (2022). *El metaverso: Y cómo lo transformará todo*. Barcelona: Deusto.

Baños, P. (2017). *El dominio mental: la geopolítica de la mente*. Barcelona: Ariel.

Baños, P. (2023). *La encrucijada mundial: Un manual del mañana*. Barcelona: Ariel.

Baricco, A. (2019). *The Game*. Anagrama.

Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos: Vivir en una época de incertidumbre* (C. Corral, Trad.). Tusquets Editores.

Berners-Lee, T. (15 de marzo de 2017). *Tim Berners-Lee inventó internet y ahora quiere salvarla*. Obtenido de Infobae: https://www.infobae.com/america/tecno/2017/03/15/tim-berners-lee-invento-internet-y-ahora-quiere-salvarla/.

Bojic, L. (2024). AI alignment: Assessing the global impact of recommender systems. Futures.

Bostrom, N. (2024). *Deep utopia: Life and meaning in a solved world*. Ideapress Publishing.

Brands, H. (Ed.). (2023). *The New Makers of Modern Strategy: From the Ancient World to the Digital Age*. Princeton University Press.

Careless, J. (2025, August 6). Why Smartboards are smart thinking. Retrieved from AVNetwork: https://www.avnetwork.com/news/why-smartboards-are-smart-thinking.

Castells, M. (2009). *Comunicación y Poder.* Madrid: Alianza Editorial.

Cialdini, R. (2017). *Pre-suasión: Un método revolucionario para influir y persuadir*. CONECTA.

CISA. (2024). *Consolidated risk in focus: Generative AI and the elections*. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency.

CISA. (2024). *Consolidated risk in focus: Generative AI and the elections*. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency.

Clausewitz, C. von. (2023). *De la guerra* (Edición original de 1832). Editorial Gredos.

Cline, E. (2018). *Ready Player One.* Montevideo: Ediciones B.

Coeckelbergh, M. (2022). *The Political Philosophy of AI: An Introduction*. Cambridge, UK: Polity Press.

Comisión Europea (2020). *La UE trabaja por una era digital abierta y justa*. Recuperado el noviembre de 2025, de Comisión Europea: https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/la-ue-trabaja-por-una-era-digital-abierta-y-justa-2020-07-30_es.

Comisión Europea (2025, Febrero 4). Commission publishes the Guidelines on prohibited artificial intelligence (AI) practices, as defined by the AI Act. Recuperado de Comisión Europea: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/commission-publishes-guidelines-prohibited-artificial-intelligence-ai-practices-defined-ai-act.

Crawford, K. (2023). *Atlas de Ia IA.* NED.

Da Empoli, G. (2020). *Los ingenieros del caos.* Anaya Multimedia.

DataReportal & Kepios. (2025). *Digital 2025: Mexico*. https://datareportal.com/reports/digital-2025-mexico.

Democracia Artificial. (2025). *Diálogo Político*.

Durán Barba, J. (2023). *La insoportable levedad de la red*. Perfil (Artículo en línea).

El País (2018, 18 abril). "Un robot se presenta a la alcaldía de un distrito de Tokio..."

EU Artificial Intelligence Act. (2025, Febrero 27). High-level summary of the AI Act. Retrieved from EU Artificial Intelligence Act: https://artificialintelligenceact.eu/high-level-summary.

EY, Needed Education, KIO Networks & AmCham Mexico. (2025). *Informe de Madurez Digital 2025*. EY México. https://www.ey.com/es_mx/transformation-realized/madurez-digital-2025.

Fletcher, C. (2021). *La belleza y el terror: una historia alternativa del Renacimiento italiano.* Taurus.

Freberg, K., & Laskin, A. V. (Eds.). (2024). *Public Relations and Strategic Communication in 2050: Trends Shaping the Future of the Profession*. Routledge.

Freedman, L. (2013). *Estrategia. Una historia*. Penguin Random House.

Friedman, T. L. (2016). *Gracias por llegar tarde: Cómo la tecnología, la globalización y el cambio climático van a transformar el mundo en los próximos años*. Barcelona: Deusto.

García Cantalapiedra, D. (2022). "La estrategia de las Tres Guerras: la Guerra Política con características chinas...". *Revista Ejército*, 964, 45-53.

Greene, R. (2019). *Las 48 Leyes del Poder.* Madrid: Océano.

Greene, R. (2020). *Las 33 Estrategias de la Guerra*. Oceano.

Grijelmo, A. (2007). La seducción de las palabras. Debolsillo.

Gubern, R. (2000). *El eros electrónico*. Taurus.

Guillot, J. (1998). *Méthodologie de la prospective stratégique*. L'Harmattan.

Guitton, J. (2017). Pensamiento y Guerra. Madrid: Encuentro.

Gutiérrez-Rubí, A. (2021). *Artivismo.* Barcelona: FUOC.

Haidt, J. (2024). *La generación ansiosa: Por qué las redes sociales están causando una epidemia de enfermedades mentales entre nuestros jóvenes.* Paidós.

Hakim, C. (2012). *Capital Erótico: El poder de la atracción física en la vida social*. Barcelona: Debate.

Han, B.-C. (2022). *Psicopolitica.* Editorial Herder.

Han, B.-C. (2014). *La sociedad de la transparencia*. Herder.

Han, B.-C. (2023). *La crisis de la narración*. Herder.

Harari, Y. N. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Debate.

IDC & Lenovo. (2025). *CIO Playbook 2025: It's time for AI-nomics*. IDC/Lenovo. Nota de prensa consultada en Portal ERP México https://www.portalerp.com.mx/cio-playbook-2025-idc-lenovo.

INEGI. (2025). *ENDUTIH 2024 – Resultados*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. https://www.itu.int/itu-d/meetings/wp-content/uploads/IPS/documents/34/21_ITU_WTIS2025_AraceliMartinezGama_NationalSurvey_ENDUTIH_MOCIBA_2024.pdf.

INEGI. (2025). *MOCIBA 2024 – Módulo sobre ciberacoso*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía https://www.itu.int/itu-d/meetings/wp-content/uploads/IPS/documents/34/21_ITU_WTIS2025_AraceliMartinezGama_NationalSurvey_ENDUTIH_MOCIBA_2024.pdf.

Infobae (2022, 17 febrero). "El avatar deepfake de un candidato a presidente revoluciona la campaña en Corea del Sur".

Innerarity, D. (2020). *Una Teoría de la Democracia Compleja: Gobernar en el s. XXI.* Barcelona: Galaxia Gutemberg.

Innerarity, D. (2022, Marzo 29). Politics in the Digital Age: Artificial Intelligence and Democracy. Retrieved from Youtube: https://youtu.be/5ccuebUplqU

Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Grupo Planeta (GBS).

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2026). *Marketing 7.0: A guide for thinking marketers in the age of AI*. Wiley.

Kotler, S., & Diamandis, P. (2021). *El Futuro va más rápido de lo que uno cree.* Barcelona. Deusto.

Kubrick, S. (Dirección). (1968). *2001: Una Odisea Espacial* [Película].

Kunzer, J. (2025, diciembre 2). Devaki Rau's research brings new insights to cognitive bias in strategic decision-making | NIU Newsroom. NIU Newsroom. Retrieved from Northern Illinois University: https://newsroom.niu.edu/devaki-raus-research-brings-new-insights-to-cognitive-bias-in-strategic-decisi.

Laborde Duronea, M. (2022, August 30). Daniel Innerarity: Nunca ha sido tan difícil gobernar bien como ahora. Recuperado noviembre 2025, de *Revista*

Universitaria: https://revistauniversitaria.uc.cl/dossier/daniel-innerarity-nunca-ha-sido-tan-dificil-gobernar-bien-como-ahora/17647.

Lakoff, G. (2004). *No pienses en un elefante.* Universidad Complutense de Madrid.

Lakoff, G. (2009). *The political mind: A Cognitive Scientist's Guide to Your Brain and Its Politics.* National Geographic Books - Penguin Books.

Lakoff, G. &. (2016). *Your Brains Politics.* Societas - Imprint Academics.

Lakoff, G. & Wehling, E. (2016). *Your Brains Politics.* Societas - Imprint Academics.

Lao-Tse. (2006). *Tao Te Ching* (I. Preciado Idoeta, Trad.). Editorial Trotta. (Trabajo original publicado ca. 500 a.C.).

Lenovo & IDC. (2025). *CIO Playbook 2025*. Conferencia de prensa citada en Portal ERP México https://www.portalerp.com.mx/cio-playbook-2025-idc-lenovo.

Lets Viz (2025, septiembre 27). n8n for Marketing Dashboards: Automating Data Pipelines. Retrieved from Lets Viz: https://lets-viz.com/blogs/n8n-marketing-dashboards-automation.

Liu, N. H.-K. (2025). *PNAS.* Obtenido de Short-term exposure to filter-bubble recommendation systems has limited polarization effects: Naturalistic experiments on YouTube: https://dcknox.github.io/files/LiuEtAl_AlgoRecsLimitedPolarizationYouTube.pdf.

Lo Duca, A. (2023). Towards a Framework for AI-Assisted Data Storytelling. Recuperado noviembre 2025, de *Scite Press*: https://www.scitepress.org/Papers/2023/122518/122518.pdf.

Maquiavelo, N. (2023). *El príncipe* (Edición original de 1513). Ediciones Akal.

Martínez Gama, A., National Institute of Statistics and Geography of Mexico (INEGI), International Telecommunication Union (ITU), & Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). (2025). National Survey on the Availability and Use of Information Technologies in Households and Module on Cyberbullying. In *20th World Telecommunication/ICT Indicators Symposium (WTIS)*. https://www.itu.int/itu-d/meetings/wp-content/uploads/IPS/documents/34/21_ITU_WTIS2025_AraceliMartinezGama_NationalSurvey_ENDUTIH_MOCIBA_2024.pdf#:~:text=At%20the%20end%20of%20the,1.

Microsoft. (2025). *Índice de Tendencias Laborales 2025: México*. News Center Latinoamérica. Recuperado de https://news.microsoft.com/es-xl/el-89-de-las-empresas-en-mexico-planean-incorporar-agentes-de-ia-este-ano.

Milli, S. C. (2025). *PNAS Nexus.* Recuperado el noviembre de 2025, de Engagement, user satisfaction, and the amplification of divisive content on social media.: https://doi.org/10.1093/pnasnexus/pgaf062.

Moehring, A. C. (2025). *Knight Georgetown Institute.* Recuperado el noviembre de 2025, de Better Feeds: algorithms that put people first: https://kgi.georgetown.edu/wp-content/uploads/2025/02/Better-Feeds_-Algorithms-That-Put-People-First.pdf.

Mollick, E. (2025). *Cointeligencia. Vivir y Trabajar con Ia IA / Co-Intelligence: Living and Working with AI. Conecta.* Conecta.

Moreno Cantano, A. C. M. (2024). Metaverse, cyberspace and security: China and Japan's projects. *Barataria Revista Castellano-Manchega De Ciencias Sociales*, *35*, 28–38. https://doi.org/10.20932/barataria.v0i35.684

Motilde (2025, agosto 4). Toma de decisiones con inteligencia artificial: el nuevo aliado de las salas de control. Motilde. https://motilde.com/es/toma-de-decisiones-con-inteligencia-artificial-salas-de-control.

Newitz, A. (2024). *Stories are Weapons: Psychological Warfare and the American Mind*. W. W. Norton & Company.

Nielsen IBOPE México. (2025). *The Gauge™: México marzo 2025* y *The Gauge™: México julio 2025*. The Nielsen Company. https://ppc.land/mexico-streaming-data-rises-to-24-6-in-july-2025-nielsen-report.

Nussbaum, M. C. (2019). *La monarquía del miedo: Una mirada filosófica a la crisis política actual.* Ediciones Paidós.

Nye, J. (2011). "Nuclear Lessons for Cyber Security?" *Strategic Studies Quarterly*, 18-38.

OECD (2024). *Digital Economy Outlook 2024*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos https://complexdiscovery.com/oecd-releases-digital-economy-outlook-2024-volume-2-at-tallinn-digital-summit.

Oppenheimer, A. (2019). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización.* Barcelona: Penguin Random House.

Ortíz, G. (10 de Febrero de 2023). *¿Qué ha pasado en el metaverso en 2022?* Obtenido de Ecommerce News: https://ecommerce-news.es/que-ha-pasado-en-el-metaverso-en-2022/.

Pascual, M. G. (18 de noviembre de 2021). *Barbados abre una embajada en el metaverso e inaugura la carrera de la diplomacia virtual*. Obtenido de *El País*: https://elpais.com/tecnologia/2021-11-19/barbados-abre-una-embajada-en-el-metaverso-e-inaugura-la-carrera-de-la-diplomacia-virtual.html.

Pearson, C. S., & Mark, M. (2001). *The Hero and the Outlaw: Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. New York: McGraw-Hill.

Perezbolde, G. (2022). *Metaverso.* México.

Pew Research Center. (2025). *Social media and news fact sheet.* https://www.pewresearch.org/journalism/fact-sheet/social-media-and-news-fact-sheet.

Postman, N. (1985). *Amusing Ourselves to Death*. Penguin books.

Reuters Institute. (2025). *Digital News Report 2025*. Instituto Reuters para el estudio del periodismo. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk.

Rubach Lueters, G. (2024). Metaestrategia. Cumbre Mundial de Comunicación Política. La Crujía.

Sarmiento, A. (2025). The CIU. *México suma 156.5 millones de líneas móviles.* Mobile Time. https://mobiletime.la/noticias/20/08/2025/mexico-lineas-moviles.

Scharre, P. (2023). *Four Battlegrounds: Power in the Age of Artificial Intelligence*. W.W. Norton & Company.

Scolari, C. (2022). *La Guerra de las Plataformas.* Barcelona: Anagrama.

Scolari, C. A. (2026). *Homo mediaticus: Una historia de la humanidad del "hashtag" neandertal al IPod*. Editorial Ariel.

Segoviano, M. (2025). "La guerra cognitiva: opción estratégica emergente..." *UNISCI Journal*, (68), 143-186.

Select. (2025). *Usos de la IA en México 2025* [Informe]. Select Estrategia. Recuperado de https://selectnet.s3.us-east-1.amazonaws.com/descargables/Reporte_usos_de_la_IA_en_Mexico_2025.pdf.

Silver, N. (2025). *Al límite: Conoce a jugadores de póquer, apostadores profesionales, cryptobros, genios del venture capital y otros personajes capaces de arriesgarlo todo y ganar*. DEBATE.

Siri, S. (2015). *Hacktivismo.* Buenos Aires: Sudamericana.

Spielberg, S. (Dirección). (2018). *Ready Player One* [Película].

Stephenson, N. (1992). *Snow Crash*. Bantam Books.

Stern, J. (2026). *I am not a robot: My Year Using AI to Do (Almost) Everything*. Harper.

Sudhip, J. (2025, May 5). *Mastering Decision-Making: How aligning your three intelligent centers drives business success*. Forbes. https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2025/05/05/mastering-decision-making-how-aligning-your-three-intelligent-centers-drives-business-success/.

Sun Tzu. (2003). *El arte de la guerra*. Biblioteca Virtual Universal.

Tableau. (2025). Digital agency, Pulse Point Group, tracks real-time social sentiment for Fortune 500 brands with Tableau. Retrieved from Tableau: https://www.tableau.com/solutions/customer/digital-agency-pulse-point-group-tracks-real-time-social-sentiment-fortune-500.

The CIU. (2025). *Día del Gamer 2025: Mercado de videojuegos en México*. Tecnoempresa. https://tecnoempresa.mx/en-mexico-hay-72-6-millones-de-gamers-en-2025-the-ciu.

Trejo Delarbre, R. (2022). *Posverdad, Populismo, Pandemia.* México: Cal y Arena.

UNESCO. (2023). *Guidelines for the governance of digital platforms.* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://www.unesco.org/en/internet-trust/guidelines.

United Nations. (2024). *Principles for information integrity*. Naciones Unidas. https://www.unhcr.org/handbooks/informationintegrity/external-engagement/information-integrity-sector-mapping.

Van Dijk, T. A. (2009). *Discurso y poder: contribuciones a los estudios críticos del discurso.* Gedisa.

Vogler, C. (2002). *El viaje del escritor*. Ma Non Troppo.

Voros, J. (2019). *Handbook of Anticipation: Theoretical and Applied Aspects of the Use of Future in Decision Making*. Springer.

Warkentin, G. (2023). *Querido Futuro.* Recuperado el Agosto de 2023, de Podimo: https://podimo.com/latam/shows/cff4b6e3-13b7-41d3-8651-201b807d24fc

World Economic Forum. (2025). *The Global Risks Report 2025.* Geneve: World Economic Forum.

Zahay, D., Labrecque, L., Reavey, B., & Roberts, M. (2024). *Digital Marketing: Foundations and Strategy*. Cengage.

Zavala, A. (2024, 30 agosto). “Campañas políticas en el Metaverso: ¿los próximos candidatos llegarán por Amazon?” *Primicias*.

Zermeño González, R., Vargas González, A., Toledo Rodríguez, O., & Consejo de Innovación Digital. (2025). Usos de la IA en México 2025. En *Select*. https://selectnet.s3.us-east-1.amazonaws.com/descargables/Reporte_usos_de_la_IA_en_Mexico_2025.pdf#:~:text=3%20Select%2C%20marzo%202025%20El,IA%20en%20organizaciones%20grandes%20en

Gisela Rubach (autora)

Gisela Rubach es una de las estrategas políticas más reconocidas de México y América Latina. A lo largo de su trayectoria ha participado en más de 400 campañas electorales en México, Centroamérica y Sudamérica, asesorando a presidentes, gobernadores, senadores, diputados federales y locales, así como a alcaldes.

Su liderazgo y aporte a la consultoría política le han valido importantes reconocimientos nacionales e internacionales. La revista *Cambio* la incluyó en una edición especial entre las 300 personalidades más influyentes de México. Fue además la primera mujer consultora incorporada al Salón de la Fama de los Reed Latino Awards y recibió del Women Economic Forum de Nueva Delhi, India, el reconocimiento "Mujer de la Década en Estrategia e Innovación 2019".

Es directora general de Consultores y Marketing Político, S.C. y Marketing Gubernamental, S.C. Es licenciada y maestra en Administración por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), institución en la que también se ha desempeñado como profesora de licenciatura y posgrado. Complementó su formación con una maestría en Comunicación Política y Gobernanza Estratégica en la George Washington University Graduate School of Political Management (GSPM) y un máster en Gobierno y Tecnología por la Universidad Camilo José Cela de Madrid.

En el ámbito académico, ha sido coordinadora y autora de los diplomados en Mercadotecnia Política y Mercadotecnia Gubernamental del ITAM, así como de diversos seminarios internacionales sobre estrategias electorales, marketing gubernamental y manejo de crisis. Asimismo, ha participado como profesora, conferencista y ponente en

universidades, congresos, cumbres y foros especializados en distintos países.

Sus análisis y opiniones sobre comunicación política, marketing electoral y gestión gubernamental han sido publicados y citados por numerosos medios de comunicación de México y del extranjero. También mantiene una activa presencia en redes sociales, donde comparte reflexiones y recomendaciones sobre estrategia política y comunicación pública a través de su cuenta @GiselaRubach.

Adriana Amado (editora)

Es profesora titular (acreditada por ANECA) en la Universidad Camilo José Cela de Madrid, donde coordina el Grado de Comunicación Audiovisual y Nuevos Medios e imparte clases en grado y posgrado. Es doctora en Ciencias Sociales por FLACSO y cuenta con un posdoctorado en la Universidad de Salamanca. Es parte del proyecto global Worlds of Journalism Study, a cargo del capítulo Argentina desde 2012. Es divulgadora de temas de comunicación en medios de prensa y en redes sociales, especialmente desde su canal de YouTube/@catedraa. Ha publicado más de veinte libros y participado en otras tantas obras colectivas que le valieron el reconocimiento de estar entre las autoras españolas más citadas. Sus últimos libros son *Las metáforas del periodismo* (2021) e *Información y comunicación con inteligencia artificial (y de la otra)* (2026, en colaboración), que forma parte de la colección que dirige con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer desde Infociudadana, que fundó y con la que sigue colaborando como asesora.

El poder ya no se conquista, se programa.

Estamos atravesando un cambio de época definitivo. Las viejas reglas de la estrategia clásica, basadas en el control centralizado y el poder vertical, han comenzado a resquebrajarse en el nuevo entorno hiperconectado, hipervolátil y algorítmico. La política y la disputa pública ya no se libran en el marco de estructuras tradicionales (la plaza o el debate televisivo), sino en la arquitectura cognitiva de los ciudadanos, las redes sociales, las cámaras de eco y la velocidad vertiginosa de la IA.

A lo largo de estas páginas, Gisela Rubach Lueters, una de las figuras más influyentes de la consultoría y la estrategia política en México y América Latina, brinda sus más de cuatro décadas de rigurosa experiencia. Lejos de proponer fórmulas rígidas o meros manuales de marketing, introduce el concepto de "metaestrategia", un sistema de pensamiento adaptativo: la "estrategia de estrategias", una instancia que trasciende la lógica bélica tradicional para introducirse en los flujos de una era líquida.

A través de un sugerente recorrido por el mapa del nuevo poder y sus herramientas, este libro funciona como un faro indispensable para candidatos, gobernantes, académicos y consultores. Rubach nos recuerda que frente a la saturación de datos y la inteligencia artificial, el gran desafío no está en la automatización del mensaje, sino en nuestra capacidad para humanizar el algoritmo.

ISBN 978-631-6864-05-5

KONRAD ADENAUER STIFTUNG