
CARLOS FARA



**¿CÓMO
SER UN
CONSULTOR
POLÍTICO?**

Todas las herramientas
necesarias para iniciarse
en la profesión.

PoliticsFlix

Fara, Carlos Alberto

¿Cómo ser un consultor político? / Carlos Alberto Fara. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Politics Flix, 2018.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-46929-2-4

1. Consultoría. 2. Consultor. I. Título.

CDD 320.01

ISBN 978-987-46929-2-4



¿Cómo ser un consultor político? Primera edición

© 2018 por Carlos Fara y Politics FLix S.R.L

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-987-46929-2-4

Diseño de Portada: Ya Publicidad

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, incluyendo fotocopias, grabaciones, digitalización u otros medios, sin permiso previo y por escrito del autor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 23.446 de la República Argentina.

ÍNDICE

[PREFACIO POR RALPH MURPHINE](#)

[PREFACIO POR MAURICIO DE VENGOECHEA](#)

[PREFACIO POR DANIEL IVOSKUS](#)

[ALGUNAS OPINIONES DE COLEGAS SOBRE ESTE LIBRO](#)

[¿CÓMO NACIÓ ESTE LIBRO?](#)

[HAGAMOS UN POCO DE HISTORIA](#)

[¿QUÉ HACE UN CONSULTOR POLÍTICO?](#)

[¿CÓMO TRABAJA EL CONSULTOR POLÍTICO?](#)

[UNA SEMANA EN LA VIDA DE UN CONSULTOR](#)

[EL CEREBRO DEL CONSULTOR](#)

[¿CÓMO SE CONSIGUE TRABAJO DE CONSULTOR?](#)

[CÓMO CONDUCIR EL ASESORAMIENTO](#)

[LA ÉTICA EN LA CONSULTORÍA](#)

[¿CÓMO FIJAR HONORARIOS? LA RELACIÓN CON EL DINERO](#)

[¿CÓMO ESTÁ CAMBIANDO ESTE MERCADO?](#)

[LOS 100 CONSEJOS DE JOSEPH NAPOLITAN](#)

[APÉNDICE: CÓDIGOS DE ÉTICA DE LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES](#)

[EPÍLOGO](#)

[AGRADECIMIENTOS](#)

[BIBLIOGRAFÍA](#)

[¿QUIÉNES SOMOS?](#)

PREFACIO POR RALPH MURPHINE¹

Cuando inicié mi primer trabajo político, trabajando voluntariamente puerta-a-puerta para la elección de John F. Kennedy en 1960, no sabía que existía un animal llamado un consultor político. Ahora, 68 años después, ¡soy uno!

¿Cómo fue posible tal cambio? Fácil. El libro de Carlos Fara es un manual, paso-a-paso. Siguiendo las ideas, advertencias, aprendizaje y el trabajo día y noche, descrito brillantemente por el Maestro se puede ver que cualquier persona, con dedicación, capacitación, talento, e interés puede ser un miembro de nuestra familia.

¿Es decir que auto-nombrarse Consultor basado en el deseo es suficiente? No, las asociaciones profesionales van retrasadas en la aplicación de los principios que expresa Carlos en el establecimiento de estándares de calificación. Pero, por suerte, las ideas y experiencias de él son un paso gigante en la dirección correcta. ¿El libro es una lista de instrucciones, órdenes, mandatos, requeridos para ser un consultor político? No, hay una multitud de variaciones posibles en la ciencia y arte de la consultoría política. Sin embargo, se puede ver en el libro de Carlos que el proceso no es, “se me ocurre.”

Mira al número de consultores con diferentes especializaciones mencionados a lo largo del libro; sin embargo el trabajo no se hace con la magia de la moda electrónica ni con un mago que ha ganado cientos de elecciones (pero no tiene la lista disponible.) El aumento en el número de consultores políticos demanda un libro como lo de Carlos, especialmente con los Códigos de Éticas de la profesión.

Soy viejo. Qué suerte que he vivido suficiente tiempo para ver un libro definitivo, escrito por un sucesor bien merecido al fundador de nuestra comunidad, Joe Napolitan. Felicitaciones y gracias Carlos.

Ralph Murphine

¹ Consultor en comunicación política con 50 años de experiencia en el área. Vicepresidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (AlaCoP) y presidente por diez años del Comité de Ética de la Asociación de Consultores Políticos de América (AAPC). Es uno de los cinco miembros fundadores del Salón de la Fama y miembro de la Junta de Asesores de la revista *Campaigns & Elections*. Ganador del primer “Victory Award” y de otros premios y distinciones a lo largo de su exitosa trayectoria.

PREFACIO POR MAURICIO DE VENGOECHEA²

Más que una profesión que escogimos quienes, en su momento, nos interesamos por el acontecer político de nuestros países, para luego interesarnos por el de la región latinoamericana y el del mundo, la consultoría política es una inenarrable experiencia de vida que, a muchos de nosotros, nos ha permitido tener contacto cercano con decisiones trascendentales que asumen u omiten nuestros líderes y que impactan positiva o negativamente en la vida de las personas.

Muchos de quienes tomaron la decisión de asumir la consultoría como carrera, lo hicieron pensando en que, con ello, podían acceder a tener poder por otra vía, es decir, sin necesidad de entrar en la dura competencia de ganar en las urnas. Sin embargo, tengo la certeza de que quienes asumieron este camino alternativo, terminaron por comprender con los años que el verdadero poder lo sustentan no ellos, sino los que se atreven a competir como políticos. Lo que los consultores conseguimos obtener, en el mejor de los casos, es algún nivel influencia, lo cual muchas veces es más que suficiente para motivar cambios que benefician a una sociedad.

He ahí la relevancia de esta maravillosa profesión que durante todos estos años he compartido con colegas como Carlos Fara, quien ahora nos deleita con su libro cargado de anécdotas y experiencias vividas, que hacen parte de la historia tras bambalinas de la política argentina y de varios países de América Latina, donde en su paso, Carlos dejó recuerdos, amigos y una huella transformadora imborrable.

Tuve el privilegio de apreciar el conocimiento que tiene el autor, su extraordinaria capacidad y habilidad como investigador social y su agudeza estratégica, en varias campañas en las que trabajamos juntos en Bolivia, Colombia y México. Allí, aprendimos el uno del otro, innovamos, compartimos conocimiento y tuvimos la oportunidad de desarrollar una amistad que aprecio y que ha perdurado por años, basada en el mutuo respeto profesional, la camaradería y el descubrir que compartíamos una visión que deberían entender todos aquellos que deciden asumir la consultoría política como profesión. Es decir, tener plena conciencia de que lo que hacemos “NO ES MARKETING SINO POLITICA“, y que si bien es cierto que los conocimientos mercadológicos son de gran utilidad a la hora de persuadir a ciudadanos y electores, es la política la que verdaderamente nos permite mirar en profundidad, entender y movilizar a una sociedad.

Hoy, que vivimos en una época en la que todo cambia en tiempo real, y la influencia de nuestros clientes políticos, indiscutiblemente, disminuyó con los cambios tecnológicos que empoderaron a los ciudadanos y pusieron en sus manos la capacidad de ser receptores y emisores de la comunicación al mismo tiempo, a través de las redes sociales, el papel de los consultores está obligado a mirar su participación en el quehacer político desde una perspectiva nueva y diferente. Debemos comenzar a entender que, “Más que consultores de los políticos, hoy somos consultores de los ciudadanos“, ya que somos nosotros los llamados a estudiar en profundidad y a comprender cuáles son los factores que motivan las percepciones y posiciones de ciudadanos y electores. De la misma manera que somos los encargados de transmitir esa información a candidatos y gobernantes.

La tecnología no solo transformó el mundo en todos sus frentes, sino que también cambió, o mejor aún, cambia en forma permanente nuestra propia profesión y crea a diario nuevas formas de trabajo que permiten que no todos seamos generalistas, sino que haya especialistas en alguna rama específica de la consultoría. Hoy se habla, por ejemplo, de consultores políticos digitales, de neuroinvestigadores, de expertos en big data y en nanotargeting, y seguramente antes de que nos demos cuenta, la inteligencia

2 Vicepresidente para América Latina de la Asociación Internacional de Consultores Políticos, IAPC; Expresidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos, ALaCoP. Presidente de De Vengoechea & Associates. Ingresó como miembro al “Hall de la Fama” de la consultoría política en 2014, y ha sido galardonado con once premios internacionales, entre ellos cuatro “Reed” y siete “Pollie”.

artificial estará desarrollando modelos y mecanismos de trabajo cada vez más innovadores y útiles. Sin embargo, todo esto no reemplaza la necesidad de tener que mirarlo todo desde una visión estratégica, con la capacidad de investigar, entender, comunicar y persuadir a las personas.

Tengo la certeza de que las experiencias vividas y magníficamente narradas por Carlos Fara, en este libro, serán invaluable lecciones para quienes deseen asumir la consultoría política como profesión.

Mauricio De Vengoechea

PREFACIO POR DANIEL IVOSKUS³

Política, Estrategia y comunicación.

Hace algunos años, no nos imaginábamos que la Comunicación Política crecería de manera vertiginosa en el mundo y llegaría hasta este punto, como así tampoco que la profesionalización de la consultoría política avanzaría a pasos agigantados. Hoy es imposible ignorar cómo se redefine constantemente el contrato social entre gobernantes y ciudadanos, en el marco de una relación insatisfecha y llena de matices que atraviesa una crisis de representación, generando una implosión que decantó en la creación de inéditos espacios de injerencia para nuevas prácticas profesionales.

Los consultores políticos surgen a partir de la complejidad que implica gobernar los actuales contextos políticos y sociales, especialmente en América Latina. Hay otra forma de concebir la relación entre la política y la ciudadanía. Quizás siempre estuvo ahí, dormida, latente. Lo cierto es que despertó exigente y ávida de atención. Comunicadores, politólogos, publicistas, economistas y abogados han escuchado este llamado y se adaptaron para saciarlo.

La decepción y descreimiento de la sociedad en los políticos aumentó en las últimas décadas, la falta de control y la diversidad de intereses chocan y entran en tensión. Allí se gesta un escenario con múltiples desafíos para la consultoría política, que, en definitiva, siempre persigue el objetivo de avizorar certidumbres y trazar el camino adecuado para que gobiernos y políticos puedan cumplir a cabalidad sus compromisos en contextos de campaña y gestión gubernamental.

Adaptarnos al juego político vigente, impuesto por las nuevas tecnologías, ha habilitado otros espacios y prácticas profesionales que hace algunos años no hacían parte de los procesos electorales y gubernamentales. Estrategas políticos, redactores de discurso, equipos de contenido, especialistas en redes sociales, fotógrafos, analistas de Big Data, profesionales de media training y coaching político comenzaron a formar parte de equipos con áreas de trabajo mucho más amplias.

La presión y exigencia del actual ecosistema político demandan un alto nivel de profesionalización y calidad en cada área que se aboca al cuidado de la relación entre representantes y representados. De un modelo jerárquico vertical y unidireccional transitamos hacia esquemas más horizontales, hacia focos intermitentes que empiezan a incidir en los espacios de poder y generan cambios en el orden social. Hace más de quince años un grupo de profesionales empezó a hacerse cargo de este nuevo campo de trabajo y se propuso como objetivo profesionalizar esta actividad y, de esta manera, evitar caer en ocurrencias y diagnósticos errados.

Son tiempos donde la realidad ha superado las expectativas. Mantener el control político y la gobernabilidad de un país implica un alto grado de complejidad, algo que muchos dirigentes y políticos parecen no haber entendido completamente. Ahora bien: ¿es necesario que todos los candidatos o políticos tengan un equipo que los asesore? Aunque muchos aún crean que no es necesario, la realidad nos muestra todo lo contrario.

Hoy por hoy, para cumplir con los objetivos de la mejor manera posible y entablar un diálogo constructivo con tus gobernados, se hace imprescindible contar con un equipo multidisciplinario. Ya no resulta una opción, sino una pieza invaluable a la hora de enfrentar los desafíos de las democracias actuales. Es fundamental tomar plena conciencia sobre la importancia de la organización, la metodología que se aplicará, la disciplina, y el desarrollo de un sistema de comunicación sólido.

3 Presidente de la Cumbre Mundial de Comunicación Política. Ha participado como consultor político en campañas electorales y ha asesorado gobiernos en Argentina, Colombia, México, República Dominicana, Perú y Ecuador.

El resultado de este libro es fruto de esa convicción. Carlos Fara, un profesional ejemplar para las actuales y las futuras generaciones de consultores, vuelca toda su experiencia a lo largo de todos estos años, en el marco de una trayectoria que lo consagra como uno de los máximos referentes de la materia y una de las voces autorizadas para contar en primera persona las implicancias y los alcances de esta profesión, y a lo que se exponen aquellos que quieren ingresar en el mundo de la consultoría política.

Su aporte ha sido fundamental para el desarrollo de la profesión a nivel local e internacional. Su paso por la Asociación Internacional de Consultores Políticos (IAPC), la presidencia en la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALaCoP) y su papel como socio-fundador de la asociación Argentina de Consultores Políticos (AsACoP) junto a su intenso trabajo en múltiples campañas y asesoramiento a gobiernos-políticos de la región, lo colocan en un lugar único y sin precedentes en este campo de trabajo.

Es una satisfacción que la “IX Cumbre Mundial de Comunicación Política”, que se desarrolló en la ciudad de Buenos Aires en el año 2016, haya sido el espacio donde Carlos fortaleció su iniciativa de retomar este libro y contribuir así al fortalecimiento de esta actividad. La Cumbre Mundial de Comunicación Política es el punto de encuentro de los máximos referentes del campo y de las nuevas promesas de la profesión; año tras año el evento se convierte en el ágora de la #ComPol poniendo sobre la mesa los debates de actualidad y las herramientas más importantes a la hora de gobernar.

“Cómo ser un Consultor Político” resulta un gran aporte a la historia del arte de la Consultoría Política, un ámbito que cada día avanza un poco más, que construye autocrítica y redefine, en forma constante, escenarios complejos que necesitan de profesionales dispuestos a escuchar y trabajar en conjunto por un colectivo, y ya no simplemente para satisfacer una búsqueda personal.

Es de gran importancia cada conclusión de esta obra que empieza a transitar ese largo y arduo camino y busca disolver muchas de las sombras de esta profesión. Una profesión que por mucho tiempo permaneció detrás del telón, alimentando el ego de los todólogos y gurúes que vienen con sus libros secretos llenos de fórmulas mágicas que nadie comprende. Despejar las zonas grises, revelar los misterios y abrir el telón nuevamente son grandes oportunidades para las democracias y la política en América Latina y el mundo.

A partir del trabajo de profesionales como Carlos, entre muchos otros, la formación y la especialización están reemplazando a la improvisación. Este es el desafío con el cual nos hemos comprometido desde hace años. Ya no hay vuelta atrás: vamos hacia la especialización de la comunicación política, hacia la profesionalización de un trabajo que seguirá mutando y adaptándose a los contextos sociales, políticos y económicos del momento, que piden replantear la forma de relación entre los políticos y la ciudadanía pasando del monólogo político a la conversación ciudadana.

Daniel Ivoskus

ALGUNAS OPINIONES DE COLEGAS SOBRE ESTE LIBRO

Compartir campañas, seminarios, conferencias con Carlos Fara siempre fue enriquecedor. A su gran capacidad profesional siempre le suma su calidez humana y una visión propia que permite enriquecerse. Sé el esfuerzo que supone escribir un libro designado para clientes, colegas y estudiantes. Nunca es fácil tener un enfoque integrador e innovador, ni contar las propias experiencias sin romper el secreto profesional. Por eso su esfuerzo vale la pena. Estoy seguro de que los lectores disfrutarán estas páginas igual que yo.

Hugo Haime

Director general de Hugo Haime & Asociados.
Secretario para América Latina de la IAPC.

Autor del libro *Qué tenemos en la cabeza cuando votamos* (2013), entre otros.

Un refrán reza que “el que sabe, hace, y el que no, enseña”. Pero a veces, el que sabe hace y enseña y si es difícil desafiar el saber popular en cualquier rubro, lo es más en la política, tierra de desconfianzas instaladas y prácticas variadas. Por eso siempre son necesarios los aportes como el de este manual de Carlos Fara. Que bajen el trabajo de los profesionales de la política a la tierra (o mejor, al terreno, que es donde se juega la política real). Que desmitifiquen a tantos mercachifles de promesas improbables, especialmente en los medios (que es donde la política se simboliza). Que desmientan tantos mitos y orienten con claridad y llaneza la tarea de muchos que creen que se puede mejorar la política desde la comunicación y desde el ejercicio ético de los profesionales que la asisten.

Adriana Amado Suárez

Doctora en Ciencias Sociales por FLACSO.
Estudiosa de la comunicación pública y los medios.
Autora del libro *Política Pop* (2016), entre otros.

Con Carlos Fara nos une una relación no solo profesional sino también afectiva. Como colega, mentor y amigo, es un orgullo haber tenido la oportunidad de trabajar con él en diversos proyectos. Su generosidad sin límites para con todos aquellos que alguna vez nos acercamos y le dijimos “Carlos, quiero dedicarme a esto. ¿Cómo empiezo?”, es una prueba irrefutable de su calidad humana y profesional.

Desde el primer momento que conocí a Carlos Fara, allá por el 2005 en Bolivia, reconocí y admiré su experiencia, su ética y el enorme aporte que nos dio a la estrategia política de nuestro proyecto de ese entonces. Luego, tuve la oportunidad de verlo en acción en más de cinco países de América Latina, confirmando una y otra vez aquella primera impresión. “Cómo ser un Consultor Político” es el diario del camino de aquel que ha sabido llegar a la cima, un mapa para los que nos encontramos escalando o corriendo en alguna de las carreras de la política, es nada más y nada menos que 32 años de aprendizaje transformados en consejos trascendentes. Este libro no solo es para los que quieran incursionar en el mundo de la consultoría política, sino para aquellos que, como Carlos Fara, tengan pasión por ella.

Pamela Asturizaga O.

Oficial de Programas Regionales por el International Republican Institute,
División de América Latina y el Caribe.

Estas páginas que Carlos Fara consiguió rescatar del endiablado calendario de aviones y aeropuertos que es su vida, se desmarcan de lo que hemos hecho otros: compuso una obra sobre los consultores políticos que coadyuvan a la producción del discurso político. Una antigua metáfora concibe la política como teatro, y el autor se asomó entre bastidores a la trastienda de la comunicación política, para describir lo que los espectadores no ven: al personaje invisible que está detrás del candidato o del gobernante.

El consultor político no aparece en el palco escénico de las campañas electorales. Pero sin su concurso, los actores naufragarían ante los espectadores, perderían los papeles, la mise en scène sería un desatino, y el respetable público bostezaría durante la representación. Este libro permite comprender por qué las campañas electorales son como son. Y eso justifica su lectura.

Javier del Rey Morató

Profesor de la Universidad Complutense y de la Fundación Ortega y Gasset
Autor de diecisiete libros sobre comunicación política, democracia,
filosofía latinoamericana y antropología.

No puedo hacer otra cosa que recomendar este libro a cualquier persona que quiera saber de qué va esto de ser un “consultor político”. Aquí quedan plasmadas las experiencias de más de tres décadas de trayectoria de uno de los consultores políticos más influyentes de Argentina y de América Latina, y estoy convencido de que será una fuente de referencia ineludible para todos los que conformamos esta gran familia de la consultoría política.

Patricio Thompson

Consultor Político. Politólogo.
Miembro de AsACoP.

¿CÓMO NACIÓ ESTE LIBRO?

Allá por mayo de 2012, recibí una invitación de mi amigo y colega Gustavo Coppola para escribir un libro sobre comunicación política a ser publicado en la colección *Apero*, perteneciente a la editorial La Crujía. La idea era desarrollar una publicación pequeña, orientada a jóvenes profesionales, con el formato de escritura “¿Cómo lo hago?”.

Luego de intercambiar algunas ideas, terminó de surgir un esquema quizás un poco diferente al de un libro de comunicación política, de los cuales hay varios y de buena calidad. De hecho, en ese momento estábamos terminando de coordinar la segunda edición del *Manual ABC, Acciones para una Buena Comunicación de Campañas Electorales* para la Fundación Adenauer y ACEP, y de alguna manera ya estábamos con el tema encarrilado.

En ese hipotético libro podríamos responder a preguntas del estilo “cómo se desarrolla el rol de asesor”, “cómo llevar a cabo una consultoría”, “cómo fijar honorarios”, “cómo valorizarse como profesional”, “cómo adaptarse a la personalidad del cliente”, “qué hago si no tengo información de opinión pública como diagnóstico de arranque”.

Rápidamente llegamos a la conclusión de que ese libro no existía: había publicaciones sobre el rol del consultor político⁴, pero nada realmente práctico y específico sobre su desarrollo profesional. En ese sentido pensamos que teníamos que crear algo que no estaba escrito, revisar cosas que habíamos leído en algún momento de nuestras vidas sobre la evolución de la consultoría en general⁵, —más allá de la consultoría política— y que de alguna manera, pensamos que podíamos encarar este desafío con interés.

Empezamos a escribir. Luego vino el año 2013 que fue muy intenso en campañas y se nos fue el tiempo. Lo retomé después de las elecciones de 2013, a la vuelta de mis vacaciones en el verano de 2014. En ese momento avancé bastante pero, una vez más, los años electorales son un vendaval y no nos permiten concentrarnos. Fue pasando el tiempo y el libro entró en una vía muerta porque se superponían muchos compromisos. En el medio de todo eso, yo era presidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALaCoP) entre 2012 y 2014, y luego como *chairman* entre 2014 y 2016. Y como si esto fuera poco, a mediados de 2014 surgió la idea, junto a un grupo de colegas, de constituir la Asociación Argentina de Consultores Políticos (AsACoP). Me propusieron la presidencia, a la que le dediqué mucho tiempo. También a fines de 2013 empecé a integrar la junta de la Asociación Internacional de Consultores Políticos (IAPC). Todas esas fueron experiencias muy lindas pero muy intensas, así que seguí postergando el libro indefinidamente. Ahí, además, se agregó la incapacidad personal de tener la suficiente disciplina para encararlo.

Es así como en algún momento de 2016 —con motivo de la Cumbre Mundial de Comunicación Política en Buenos Aires que organiza Daniel Ivoskus— se me ocurrió retomar el tema mientras charlaba con Daniela Aruj. Para aquella ocasión titulé mi conferencia “¿Qué diablos hace un consultor político?”. Creo que fue muy interesante, porque me permitió hablar sobre el perfil profesional de lo que hacemos. Eso me hizo reflexionar sobre la necesidad de retomar el libro. Finalmente, en estos primeros meses de 2018 terminó de tomar color, unos seis años después de que Gustavo Coppola me lo propusiera. A Gustavo le agradezco enormemente esta primera oportunidad, que posteriormente se fue diluyendo por razones editoriales.

De modo que así nació el libro: mientras estaba a cargo de las distintas asociaciones de consultores. En ese contexto fue surgiendo la necesidad de responder a las preguntas de muchos colegas jóvenes que se inician en esta profesión o a las de aquellos, que ya iniciados, se le van presentando dudas a medida que se consolidan en la carrera.

4 Como, por ejemplo, los libros coordinados por Jorge Santiago Barnés: *Lecciones de consultoría política* (2012). México: Piso 15 Editores y Consultoría política (2016). Madrid: Amarante.

5 En la bibliografía se citan varios libros que apuntan en esa dirección.

Sentí que después de las experiencias de AsACoP y ALaCoP estaba más madura la idea. Al tomar un poco de distancia de esas experiencias de gestión y de representación profesional, consideré que estaba en el momento oportuno para sacar conclusiones más finas y acabadas. Cada uno de los consultores jóvenes —sobre todo de AsACoP— me iba preguntando sobre el desarrollo profesional y yo les iba comentando que estaba trabajando en este material que en algún momento debía terminar en un libro. Estas interacciones me sirvieron para recibir mucho aliento y me resultaron muy útiles para tomar nota acerca del tipo de preguntas que ellos mismos deseaban ver respondidas.

Es decir, primero vino el desarrollo profesional —construido de manera idónea—, luego la inserción en las asociaciones profesionales para intercambiar experiencias y de las cuales aprender y, finalmente, la incorporación de nuevas generaciones a las cuales poder transmitirles nuestros conocimientos, ya en el marco de programas de formación específicos.

Este es entonces el origen del libro. Creo que de alguna manera viene a consolidar una serie de reflexiones que uno viene haciéndose sobre la profesión luego de 32 años de haber empezado a transitar esta “montaña rusa”.

HAGAMOS UN POCO DE HISTORIA

¿Cuándo apareció el primer consultor / asesor político sobre la faz de la tierra? Nadie lo sabrá. Lo que sí podemos deducir es que desde la revolución del neolítico —cuando comienzan a existir los primeros poblados, concentraciones urbanas, edificios públicos y regulaciones sobre la administración de los bienes comunes— seguramente habrán emergido asesores de reyes, emperadores, jefes de tribus, o cuanta autoridad política haya instituido cada sociedad. Es difícil imaginarse que no haya habido alrededor de cada liderazgo formal o informal opinadores, interesados, preferidos, ministros, mandarines, un consejo de ancianos, una corte. El ejercicio del poder vuelve necesario y elemental el intercambio de ideas y percepciones sobre lo más convenientes para lograrlo o conservarlo. De modo que podemos imaginar que nada de lo que hacemos los consultores en la actualidad es un invento del siglo XX. Lo que veremos en el siguiente apartado es la diferencia entre aquellos ilustrados que durante siglos dieron sus consejos a los hombres del poder, y los actuales profesionales aparecidos en los años 50 y 60 del siglo XX.

La idea no es aburrir a los lectores con un tratado de historia, desde ya. Sin embargo, no queremos dejar pasar la oportunidad de ilustrar de dónde venimos con algunas breves referencias históricas, simpáticas al fin y al cabo.

Se suele decir que el primer consultor político fue Quinto Tulio Cicerón, hermano de Marco Tulio, quien aspiraba al consulado romano y debía realizar una campaña electoral en el año 64 a.C. Quinto escribe el *Breviario de campaña electoral* para su hermano en el cual le da una serie de consejos sobre cómo atraer el voto de quienes estaban habilitados en esa época. A falta de otro material previo, damos por hecho que este es el primer antecedente sobre nuestra profesión en el que se recoge la sistematización práctica de algunos conocimientos.

Sin embargo, seguramente nos deberíamos remontar a la polis griega, ya que —bastante antes que Marco Tulio— los gobernantes griegos se rodeaban de pensadores y expertos en distintas materias. Por supuesto, todo esto si nos atenemos solo a la historia occidental. En esta lógica, nuestros bien conocidos Platón y Aristóteles habían ejercido a su modo el rol de consultores: el primero asesoró tanto a Dionisio I como a Dionisio II⁶ y el segundo a Alejandro Magno. Nadie los tiene a ambos como profesionales del asesoramiento, sino como filósofos. Pero quien observa la realidad de manera sistemática tarde o temprano termina teniendo alguna relación con quienes ejercen el poder.

La segunda gran referencia es Nicolás Maquiavelo en la Florencia renacentista. Su más famosa obra *El Príncipe*, escrita en 1531, es tomada por muchos como la base del conocimiento sobre el ejercicio del poder.

Luego podemos armar una larga lista de asesores / funcionarios / influyentes, desde Thomas Cromwell con Enrique VIII, hasta Rasputín con los Romanov, pasando por el Cardenal Mazarino que volcó sus conocimientos en una deliciosa obra escrita en el siglo XVII que se denomina *Breviario de los políticos*.

También podemos agregar a la lista a especialistas en oratoria como Quintiliano quien, gracias a su *Institutio Oratoria* (95 d.C.) es considerado el mejor profesor de retórica del mundo antiguo junto a Isócrates. Todos ellos escribieron obras que pueden considerarse protomanuales de comunicación política.

6 Dionisio I y Dionisio II forman parte de la larga lista de tiranos que gobernaron Siracusa —una ciudad-estado griega ubicada en la costa oriental de Sicilia— entre los siglos V y III a.C. Para saber más sobre la relación de Platón con ambos, recomendamos el artículo de Vincent, M. (10 de agosto de 2004) “De Siracusa a Olimpia. La filosofía al poder”. *El País*.

Recuperado de https://elpais.com/diario/2004/08/10/opinion/1092088808_850215.html

¿Por qué existe la profesión de consultor político en la política contemporánea?

De la prehistoria a la Revolución Industrial

La historia del mundo es la de una progresiva diversificación estructural que lleva a que cada vez se produzca mayor conocimiento sobre las más diversas materias, generándose a su vez subespecialidades dentro de cada profesión. La medicina es un buen ejemplo de esto que describimos.

Este proceso se comenzó a ver en el mal llamado Renacimiento, cuando muchos descubrimientos tecnológicos dieron lugar a una mayor complejización de la sociedad. A medida que las sociedades se hicieron más complejas en cuanto a su organización, la variedad de actividades humanas se multiplicó y la división y especialización del trabajo aumentó. Un ejemplo de esto es que también fueron apareciendo divisiones jerárquicas entre trabajadores que realizaban una misma labor, como en los gremios de artesanos medievales, en los que comenzaron las diferenciaciones entre maestros, oficiales y aprendices. Este proceso se expandió notablemente a partir de la Revolución Industrial en el siglo XVIII.

Cada nueva fase tecnológica creó nuevos empleos y especialidades, al mismo tiempo que destruyó otros. Mayor tecnologización, mayor diversificación estructural, mayor urbanización, mayores niveles de formación técnica y mayor sofisticación de los comportamientos sociales. Cada nueva incorporación de un aparato doméstico fue requiriendo de nuevos técnicos que los reparasen, solo por poner un ejemplo. Primero de heladeras, luego de lavarropas, de teléfonos, de televisores, de automóviles, de computadoras personales y ahora de celulares inteligentes.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolló la sociedad de consumo, lo que implicó un acceso masivo a dichos aparatos, lo cual no siempre mejoró la calidad de vida de las personas (aunque el sentido común indicara lo contrario). Durante unas tres décadas, los mercados se caracterizaron por ser masivos, indiferenciados y estables. Sin embargo, algo comenzó a suceder a partir de los 60 cuando en EE.UU. la cantidad de empleados del sector servicios comenzó a superar a la cantidad de trabajadores de cuello azul (obreros industriales). Este proceso lo identificó y describió prematuramente Alvin Toffler a principios de los 70, en su primer libro de alto impacto *El Shock del Futuro* (1970).

Toffler tomó nota de una serie de cambios estructurales que se estaban produciendo en el mundo productivo y que, a su juicio, iban a generar revolucionarios cambios en todos los aspectos de la vida de los seres humanos, los cuales describió más acabadamente en *La Tercera Ola* (1980). El autor predijo que en las próximas décadas todo iba a cambiar: desde las formas de producir y consumir, hasta los valores religiosos, sociales, ideológicos y políticos, pasando por las formas de organización tanto en el sector público como en el privado. En mayor o menor detalle, Toffler acertó en sus pronósticos, y esto se evidenció en otras obras como *El Cambio del Poder* (1990) o *La Revolución de la Riqueza* (2006).

Todo esto parece una introducción a la historia económica del mundo, sin embargo tiene que ver con la aparición de la consultoría política como profesión. En la medida que los cambios tecnológicos fueron revolucionando los diferentes aspectos de la vida cotidiana, terminaron impactando en la forma como se conforma la opinión pública, y desde luego en la manera como vota la gente.

Al pasar de los mercados masivos, indiferenciados y estables, a otros de nicho, especializados y cambiantes, se minaron los comportamientos tradicionales y los sistemas de valores. Así, los sistemas políticos se han ido sometiendo a niveles de estrés inusitados, fruto de una sociedad de individuos más informados, sofisticados, exigentes y cambiantes. Dichas características describen muy bien lo que son los votantes hoy, y es con eso que debemos lidiar.

Toffler no fue el único que observó el proceso. Con mayor o menor detalle, o con algunas diferencias de enfoques, son muchos los científicos sociales y “futurólogos” que captaron que algo distinto estaba sucediendo en las profundidades, y que no era solo una “época de cambios”, sino más bien “un cambio de época”. La caída del Muro de Berlín, como evento ícono de la finalización del comunismo en Europa, generó una infinidad de literatura que puso el foco en los movimientos geológicos que existían debajo de todos esos terremotos en la superficie, más allá de los límites que había tocado el sistema económico de planificación centralizada y el contexto de la Guerra Fría.

Del voto cautivo a la desregulación del electorado

Veamos qué sucedía del lado de las ciencias sociales. En 1954, Berelson, Lazarsfeld y McPhee publicaron la famosa obra *Voting*. A través de un estudio llevado a cabo en la campaña presidencial de EE. UU. de 1948 analizaron cómo la procedencia de clase, el *background* religioso, las lealtades familiares, los grupos de presión locales, las relaciones en el trabajo y los medios de comunicación de masas, entre otros factores, influían en el voto.

Su gran conclusión, entonces, fue que las campañas no influían sobre la decisión de voto. Desde ese punto de vista, los consultores no tenían mucha razón de ser, ya que los comportamientos eran bastante esperables. Recuerden que estamos hablando de la época de los mercados masivos, indiferenciados y estables.

En los veinte o treinta años posteriores a la posguerra, los electorados eran estables y relativamente previsibles, ya que el fenómeno de los *switchers* o *swinglers* todavía era menor. Pero hacia finales de los 60 y principios de los 70, se empiezan a registrar movimientos geológicos que avizoran que las tendencias ya no serán tan estables como antes. Para el registro de dichos cambios estructurales confluyen dos tipos de fenómenos:

- 1) Los cambios ya comentados en los procesos productivos y su incidencia en la estructura ocupacional, que lleva a transformaciones socioculturales mayúsculas, y
- 2) La incidencia de ciertos hechos coyunturales como la crisis del petróleo y picos de inflación inéditos en las economías de los principales países desarrollados.

Eso hace que los factores estructurales o de largo plazo vayan perdiendo influencia sobre la determinación del voto, y así, que los coyunturales o de corto plazo ganen incidencia. Es así como cobran importancia elementos como la evaluación de las gestiones de gobierno, las propuestas de los partidos, la imagen de los candidatos, la existencia de crisis económicas y, por supuesto, la manera en que los partidos comunican en las campañas.

Como ya lo planteamos en un documento interno para la contextualización de la campaña electoral presidencial de José Octavio Bordón en 1994 (hace casi 25 años), disminuía la cantidad de votantes que podían considerarse como “duros”, y crecía estructuralmente la masa de independientes. Pasábamos del “voto cautivo” a la “desregulación del electorado”. Así denominamos entonces a dicho fenómeno.

Por consiguiente, si el electorado se convierte en algo volátil, sofisticado, complejo, cambiante en función de las coyunturas, y la manera en que se comunica cobra relevancia y se construye el posicionamiento de un candidato, pues entonces habrá que recurrir de manera permanente a un grupo de expertos que le expliquen a los partidos y sus dirigentes cómo se debe interactuar de manera eficiente con este nuevo electorado. Estos expertos son los consultores políticos.

Un mundo más complejo, una política menos intuitiva

Como ya nos los advirtió Maquiavelo hace cinco siglos, la intuición es clave en las decisiones que toma el Príncipe. Pero claro: en la Florencia renacentista intervenían muchos menos factores que se consideraban, en comparación con la actualidad. No había de-

mocracia tal cual la conocemos ahora, ni medios de comunicación masivos —salvo la incipiente imprenta de Gutenberg—. Tampoco había algo como la opinión pública, ni múltiples actores políticos y sociales con autonomía del poder político de turno.

El mundo es más complejo, y la política va de la mano con ese proceso. Por lo tanto, el ámbito de la toma de decisiones políticas depende no solo de muchos más factores, sino también de un cuerpo de conocimientos científicos y técnicos puestos al servicio de gobernar mejor, elaborar mejores políticas públicas, tomar decisiones con mayores componentes de racionalidad, y también desarrollar estrategias adecuadas para influir sobre los procesos políticos.

Hoy, más allá de la comunicación política ligada a las campañas electorales o a los gobiernos, existen muchos profesionales especializados que intervienen tanto en los procesos de negociación como en la caracterización de perfiles psicológicos, pasando por aquellos que están capacitando a los partidos para *aggiornar* sus estructuras territoriales tradicionales. Todos los saberes, que anteriormente se transmitían internamente dentro de los partidos políticos u otras estructuras de representación social (sindicatos, cámaras empresariales), hoy los brindan los consultores políticos. Muchos de esos nuevos conocimientos se investigan en algunas universidades que poseen programas de formación al respecto⁷.

Del centro a la periferia, del sector privado al sector público

Como siempre ocurre en el mundo contemporáneo, las grandes tendencias en estos temas nacen y se desarrollan primero en los Estados Unidos —y algunos países centrales— y luego tienen un efecto contagio en el resto del mundo, con una previa parada en la Europa Occidental. Por otro lado, muchas de estas técnicas empiezan a /formarse/ establecerse en el mundo privado para trasladarse más tarde a la política. Por eso es que los primeros consultores profesionales contemporáneos nacen en los países centrales, y que al mismo tiempo, gente que ya se estaba destacando en el marketing para empresas —como los colegas Gisela Rubach o Mario Elgarresta, por citar dos casos relevantes en América Latina— hacen su paso al mundo político aprovechando su experiencia previa.

La irrupción de la televisión y el mundo del espectáculo

Por supuesto, mucho de todo esto que venimos relatando necesitaba la potencia de un medio de comunicación masivo que uniera imagen y sonido. Obviamente esa fue la televisión. Hay excelentes *raccontos* de la historia de las campañas electorales a partir de su amplia incorporación en los hogares estadounidenses⁸. Por lo tanto, no será este el lugar para citar nuevamente lo que otros han desarrollado de manera rigurosa, sistemática y exhaustiva. Todos conocemos ya anécdotas de los primeros *spots* de Eisenhower, el debate Kennedy – Nixon, o el famoso *spot* del hongo atómico de Lyndon Johnson.

Sin embargo, no queremos dejar de mencionar el quiebre que produjo la campaña de JFK al incorporar a profesionales del ámbito del espectáculo a su equipo, gente que conocía bien el mundo de Hollywood y estaba sintonizada con los nuevos códigos que traía la televisión. Dicha experiencia fue central para que la consultoría política se instalara como algo imprescindible e incorporara conocimientos de otras áreas de la comunicación masiva y popular.

7 Por ejemplo, y solo por mencionar algunos: el Posgrado en Comunicación Política e Institucional de la Universidad Católica Argentina; la Maestría en Análisis y Marketing Político de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales; la Maestría en Comunicación Política de la Universidad Austral; la Especialización en Marketing Político y Campañas Electorales de la Universidad de Alcalá; el diplomado en Mercadotecnia Política del Instituto Tecnológico Autónomo de México o el Centro Internacional de Gobierno y Marketing Político (CIGMAP) de la Universidad Camilo José Cela.

8 Se pueden consultar las obras *Channels of Power: The Impact of Television on American Politics* de Ranney, A. (1985); *The First Modern Campaign: Kennedy, Nixon, and the Election of 1960* de Donaldson, G. (2007); *The Real Making of the President: Kennedy, Nixon, and the 1960 Election* (American Presidential Elections) de Rorabaugh, W. (2009); *Martín Salgado, L. (2002). Marketing político: arte y ciencia de la persuasión en democracia* y el clásico de Maarek, P. (1997). *Political Marketing And Communication*.

En consecuencia, la confluencia de:

- 1) Cambios estructurales en los procesos productivos
- 2) Cambios estructurales en los estilos de vida y los sistemas de valores
- 3) Incorporación a la vida cotidiana de medios de comunicación masiva como la televisión, y
- 4) Aparición de crisis económicas coyunturales relevantes en los 70 trajeron aparejados cambios de largo plazo en los comportamientos electorales que crearon las condiciones para la aparición de la profesión de la consultoría política.

Ya no hay campaña electoral o proceso político de importancia en el planeta que no se valga de un grupo de profesionales experimentados y competitivos para enfrentar una competencia cada vez más dura, por la combinación de dos factores: 1) electorados cada vez más sofisticados y volátiles, y 2) la profesionalización de los equipos que están detrás de cada candidato o gobernante.

El siglo XXI nos llena de sorpresas permanentes en todos los aspectos. En el momento que escribo estas líneas, pasaron 23 años desde que tuve mi primera cuenta de correo electrónico (1995). Y si bien uno podía leer cientos de predicciones sobre el futuro, pocos se pusieron a pensar cómo todo esto iba a terminar afectando a la política. Creo que nadie imaginó la existencia de las redes sociales, la utilización del *big data*, el *microtargeting*, la polémica sobre la utilidad de las encuestas, etc. Ahora, cada dos años, vamos a ver la aparición de nuevas herramientas, o al menos modificaciones en el aprovechamiento de las existentes. Todo lo que vendrá por delante será un aprendizaje permanente, sin importar la edad de los consultores.

¿Cómo empecé a trabajar como consultor político?

Este capítulo no podía terminar sin que relatara cómo fue que terminé inmiscuido en este curioso universo de la consultoría política (palabra que jamás había escuchado cuando ingresé a la universidad).

Estudié Ciencia Política en la Universidad del Salvador. Curiosamente cuando estaba cursando mi ingreso en noviembre de 1979, Jorge Bergoglio (ahora el Papa Francisco) concluía su rol como provincial de la orden jesuita (la cual fundó dicha universidad). Rendí mi último examen en marzo de 1985. Había ingresado con la idea de hacer la carrera diplomática, como muchos en esa época. Viajar, vivir en otros países, dedicarse a las relaciones internacionales, sonaba a un mundo perfecto. Sin embargo, cuando promediaba la carrera (que al final del tercer año se dividía entre las especialidades de Ciencia Política y Relaciones Internacionales) sentí que el mundo de la diplomacia no era para mí... y no me equivoqué. Entonces tuve la ingrata tarea de comunicarles a mis padres que lo mío era la investigación, y que por lo tanto iba a optar por Ciencia Política. Justificar estudiar esa carrera (y no una más “rentable” o “práctica” como Abogacía) fue factible por mi vocación diplomática. Pero ¿dedicarse a la investigación en la Argentina? ¿Más aun cuando era un escéptico sobre la viabilidad de la apertura democrática posguerra de Malvinas? Incluso así, seguí adelante.

Con motivo de las elecciones de 1983, cuando yo cursaba cuarto año de mi carrera, un profesor de la facultad —Waldino Suárez, quien venía de hacer su doctorado en Essex y pasar dos años como investigador y docente en Nigeria— nos propuso a un grupo de estudiantes y egresados realizar un trabajo de campo en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) para investigar y eventualmente predecir el comportamiento electoral. El resultado fue que ganaba Alfonsín y la mayoría éramos incrédulos. Más allá de ese “detalle”, lo cierto es que me resultó muy motivador participar de esa experiencia de campo.

En 1985, sobre la primera elección de la renovación legislativa de la democracia (el primer test electoral que enfrentaba el gobierno de Raúl Alfonsín) volvimos a desarrollar otro campo solo en la ciudad de Buenos Aires. Lo hicimos un poco por interés académico, un poco para acercarlo a algunos sectores políticos, y así empezar a profundizar este tema de involucrarse en las encuestas electorales. Fue una experiencia muy linda, movilizadora, interesante, en ese inicio de la democracia, con toda la energía y el entusiasmo que despertaba.

En esos momentos, Waldino Suárez —con quien trabajaba y hacía investigación en la Universidad de Belgrano—estaba tratando de involucrarse en temas de asesoramiento político, sin mucha orientación específica, pero alguien le había conseguido una entrevista con un diputado nacional del Partido Justicialista de la provincia de Chubut. En la espera del despacho empezó a hablar con alguien que era asesor del intendente de la ciudad de Puerto Madryn, Osvaldo Sala. Este asesor era un sociólogo mendocino, llamado Alejandro Bermejo. Empezaron a charlar de política, qué hacían, etc., y surgió la idea de que Sala tenía intención de presentarse como candidato a gobernador en 1987. Pero todo recién empezaba: Puerto Madryn era una ciudad en ese momento relativamente chica, con unos 40 mil habitantes, no tenían recursos, pero les interesaba hacer algo, progresar, tener algún instrumento. Suárez le comentó que contaba con un grupo de jóvenes egresados que investigaban con él y propuso realizar una encuesta provincial bajo el siguiente esquema: ellos pagaban los gastos y los jóvenes realizaríamos el trabajo como parte de nuestro aprendizaje, mientras que Suárez interpretaría los datos y marcaría un camino de trabajo.

La idea fue aceptada, por lo que a fines de enero de 1986 viajé a Puerto Madryn una semana antes del grupo para preparar el cuestionario y la muestra. Obviamente me encantaba la idea y tenía la posibilidad personal de involucrarme en el proyecto. Con el grupo estuvimos parte de febrero recorriendo las principales ciudades de la provincia y encuestando. Así empezamos muchos de nosotros, como encuestadores, antes de convertirnos en consultores.

Terminó el estudio y, con mucha satisfacción, presentamos números interesantes al intendente de Puerto Madryn. El resultado fue que querían seguir trabajando con nosotros pero no tenían cómo pagar honorarios al profesor. Entonces surgió la propuesta del intendente a Suárez: enviar a un júnior, haciéndose cargo él de los honorarios y vivienda, para poder asistirlos cotidianamente, con la orientación del profesor desde Buenos Aires. Así fue que en abril de 1986 me fui a vivir a Puerto Madryn, supuestamente por dos años. A fines del 86, por razones del escenario político, Sala decidió ser reelegido como intendente y no proponerse para gobernador.

Era como un shock porque nadie sabía muy bien de qué se trataba ese trabajo. Yo tampoco tenía muy claro qué era un consultor político, apenas estaba empezando a conocer un poco el tema de las encuestas. Todos los días debía responder preguntas acerca de cosas sobre las cuales no tenía información. Tenía alguna formación intelectual y metodológica, pero era parte de esa generación cuya educación había transcurrido, en gran parte, durante la dictadura. Tampoco había bibliografía, ni programas, ni cursos. No existía internet. Todos nuestros clientes de esa época nos financiaron nuestra formación en la consultoría política, pero en ese momento nadie sabía que nos estábamos adentrando en ese mundo, y ni siquiera lo llamaban así. Éramos “los de las encuestas”, pero no teníamos idea de opinión pública, de comunicación, de comportamiento electoral. Era todo aprendizaje sobre la marcha: el posgrado lo hicimos en la calle.

Pasamos de textos de los años 60-70, que hablaban sobre la teoría de la dependencia, a literatura sobre cómo ganar una elección con modelos americanos. De las teorías de Gramsci a cómo prepararse para un reportaje televisivo. En la carrera vimos muy poco de ciencia política anglosajona contemporánea porque la mayoría de los docentes no estaban formados en ciencia política; tenían conocimiento de algunos conceptos u ordenamientos de autores franceses y europeos, pero casi nadie sabía nada sobre este tema. Alguien podía saber de política, pero también era todo nuevo. El fenómeno de Alfonsín

también planteaba la interrogante de cómo el radicalismo había llegado a la presidencia y había aplicado técnicas de marketing político, encuestas y publicidad profesional como la de David Ratto⁹. Todo era nuevo para todos.

El éxito del fenómeno Alfonsín había provocado un impacto en el propio peronismo y sobre todo en el sector renovador. De hecho, en el año 87, muchos candidatos como Antonio Cafiero en la provincia de Buenos Aires, el liderazgo de Carlos Grosso en Capital Federal, De la Sota en Córdoba, Busti en Entre Ríos, Menem en La Rioja, Bordón en Mendoza, etc. rápidamente comprendieron que a la política había llegado la profesionalización. Por supuesto, al radicalismo también, porque había logrado el poder. En parte, ayudado por herramientas que le posibilitaron entender mejor qué es lo que estaba pasando en la sociedad: por eso ganaron en el 83 y la elección legislativa del 85.

A fines del 86 terminó mi estancia en Puerto Madryn y volví a Buenos Aires. Ya con 25 años mis padres no terminaban de entender del todo a qué me dedicaba, pero al menos no les preocupaba mi manutención. Finalmente, en abril del 1991 decidí crear mi propia consultora.

Al principio, esta profesión se trataba básicamente de hacer encuestas. Luego fue virando hacia la consultoría. Es el perfil estadounidense/anglosajón que sirvió de modelo al mundo: un consultor es alguien que se involucra en las distintas situaciones, controla o integra las decisiones que se van tomando a nivel de comunicación en una campaña electoral, además de analizar qué dicen los estudios de opinión pública. Empezamos a hacer los primeros grupos focales: el público local no sabía muy bien de qué se trataba. Dábamos indicaciones sobre discurso, sobre prensa, sobre publicidad, sobre trabajo territorial, sobre qué hacer con la estructura, sobre el *timing* de la campaña, sobre el perfil de los candidatos. Fue un gran aprendizaje sobre la marcha.

Cuando uno tiene 24/25 años te estalla la cabeza... eso fue absolutamente fabuloso. Con el tiempo hubo distintas etapas y terminé convirtiéndome en consultor político con perfil de estrategia general, además de realizar los estudios de opinión. Está claro que me marcó de entrada, me subí al tren y nunca más me bajé.

A principios de 2001, surgió la oportunidad de trabajar en América Latina, primero en México y después en casi todos los países de la región, haciendo trabajos de consultoría, algunos más importantes y otros más a nivel de capacitación o asesoramiento más puntual. Eso hizo que mi *background* profesional se enriqueciera con experiencias en otros lados, en algunos trabajando con amigos como Mauricio De Vengoechea, con quien tuvimos experiencias muy cautivadoras e intensas en varios países de la región.

9 Ratto fue un reconocido publicista argentino, cabeza del equipo que diseñó la campaña presidencial de Raúl Alfonsín en 1983. Se considera que dicha campaña marca el inicio de la profesionalización de la comunicación política en la Argentina.

¿QUÉ HACE UN CONSULTOR POLÍTICO?

El trabajo de la consultoría política es más amplio de lo que en principio parece. Habitualmente se lo relaciona con el campo de la comunicación política, pero hay una serie de oportunidades laborales claramente más extensa.

Cuando creamos la Asociación Argentina de Consultores Políticos (AsACoP), debatimos qué entendíamos por “consultor político” y llegamos a la siguiente definición¹⁰ :

AsACoP entiende e interpreta como alcances de la profesión de la consultoría política y el consultor político, los siguientes:

El diseño, implementación, estructuración, proyección, asesoramiento, investigación, ejecución, coordinación, programación, organización, supervisión, evaluación y/o planificación de estrategias de acción política, de comunicación política, de marketing político y asuntos públicos, en sentido amplio y abarcativo, que tengan fines electorales, institucionales, de imagen, de posicionamiento, de comunicación y/o de gestión, para funcionarios, políticos, partidos políticos y/u organizaciones gubernamentales, sindicales, universitarias, gremiales, asociativas no gubernamentales, empresariales e instituciones del sector público y privado.

Eso significa que cualquier actor político, social o económico que deba interactuar con el proceso político (entendido como la asignación autoritativa de recursos escasos a nivel macrosocial) puede necesitar a un profesional que lo asesore estratégicamente y tácticamente para lograr sus objetivos.

En función de esto, podemos identificar al menos ocho perfiles distintos, independientemente de dónde se desempeñen:

1) Campañas electorales:

Es quizá el más obvio y al que muchos les gusta integrarse: es el campo estrella. Es claramente una de las oportunidades más divertidas e intensas por todo lo que se juega en un corto plazo y la adrenalina que produce. Es un gran posgrado en tiempo real, se aprende todo el tiempo a gran velocidad. El gran problema es que en general hay elecciones cada dos años, y no son tantas como para vivir exclusivamente de ellas. De todos modos, cada vez más, el trabajo empieza con bastante antelación para que el candidato llegue a la línea de largada con el posicionamiento adecuado.

2) Comunicación política y prensa:

Las campañas tienen que ver, desde ya, con la comunicación política, pero no solamente con ella. Por lo tanto, diferenciamos ambos campos, ya que la tarea comunicacional se puede desarrollar todo el tiempo, tanto en el ámbito legislativo como en el ejecutivo. En particular, la comunicación de gobierno es una de las áreas que más ha crecido en los últimos 15 años, dada la concientización que ha habido a partir de ciertos fenómenos políticos fallidos en la región y también con respecto al concepto de la “campaña permanente”.

Si bien el concepto de comunicación política excede al manejo de la prensa y los medios, es normal que la superposición de tareas los vuelva sinónimos. Por lo tanto, hay muchos consultores políticos que en realidad son voceros o “prenseros”, aunque no se podría decir que todos “hacen la comunicación” de un dirigente político.

Ahora, por muy sencillo que se lo describa, este rol implica una cuestión fundamental que son las relaciones públicas con los periodistas. En este sentido la gente que hace

10 Asociación de Consultores Políticos (2014). *Estatuto Asacop*. Buenos Aires. Disponible en http://asacop.com.ar/wp-content/uploads/2017/07/Estatuto_Asacop_octubre2014.pdf

prensa puede adosarle un gran valor agregado a su cliente en tanto a) esté disponible para atender, b) cumpla con los acuerdos, c) los periodistas reciban información veraz y no sean operados, o d) aunque no puedan hablar con el dirigente en cuestión, traduzcan correctamente sus opiniones. Por otra parte, ser un vocero o “el/la prensa”, no significa que su tarea se termine ahí, sino que en general siempre aportarán alguna visión estratégica en el medio de la coyuntura.

3) Opinión pública:

Es un derivado natural de los dos primeros campos mencionados. Este se encuentra mucho más habitualmente en el ámbito de las consultoras de investigación de opinión pública por todo lo que implica la producción sistemática de este insumo en las firmas externas. Esto lo vuelve un campo más acotado por la limitada oferta laboral, y la necesidad de cierta estructura. De todos modos, es más común encontrarse —fuera de las grandes ciudades— con profesionales todo terreno que hacen prensa, comunicación, publicidad y estudios de opinión, tanto para el ámbito político como para el empresarial.

En este punto vale detenerse en un detalle que es de habitual confusión para los que están fuera del rubro: ser un buen analista de opinión pública no implica necesariamente ser un estratega o un consultor de campaña. Algunos colegas sí lo son. Pero muchas veces —quizá la mayoría— en América Latina vamos a encontrar a empresas de investigación que no se dedican al asesoramiento estratégico y táctico, el cual requiere de otras aptitudes.

4) Asesoramiento legislativo:

Luego de casi cuatro décadas de democracia en la región, se ha convertido en una especialidad en sí misma. Es habitual encontrar en los órganos legislativos, sobre todo en los congresos nacionales, a gente que se ha especializado en la generación de proyectos legislativos, negociación, dinámica de las comisiones, etc. Hay consultores muy capacitados que se los disputan los legisladores cuando otro colega termina su mandato. También están aquellos que se han especializado en los temas de una comisión en particular (defensa, energía, educación, etc.) por el hecho de haber tenido que estudiar mucho una temática.

5) Políticas públicas:

Este es el otro campo que ha ido creciendo mucho en los últimos quince años, junto con la comunicación de gobierno. En la medida que los liderazgos se renuevan, aparecen nuevas generaciones más formadas, más abiertas, con formación universitaria, y por lo tanto más sofisticadas, que poseen una sensibilización mayor hacia la incorporación de consultores políticos —típicamente politólogos y sociólogos— en el diseño, implementación, evaluación y comunicación de políticas públicas. El fenómeno también está fomentado por la incorporación de materias afines en las carreras de grado y la existencia de varios posgrados orientados a esta área.

Las políticas públicas implican que existe una especificidad en cuanto a su ingeniería. Lo que sucedía habitualmente es que había expertos en un tema que se convertían especialistas en hacer políticas sobre dicha área, lo que no significa lo mismo. Hay mucha gente que sabe de educación, por ejemplo, pero no necesariamente sabe/reconoce (de) los vericuetos de volver exitosa una política educativa. En ese sentido, han proliferado las oportunidades para universitarios que han hecho carrera en/con esta herramienta.

6) Asuntos públicos en empresas:

Habitualmente, se supone que los consultores políticos solo trabajan para dirigentes, candidatos o funcionarios. Pero pocas veces se los imagina en el ámbito de las empresas y otras organizaciones no gubernamentales que interactúan con el Estado y con la política en general. Pues es otro ámbito que también ha crecido, aunque no tanto como los dos ya mencionados.

Este campo parte de la necesidad de desarrollar las herramientas del análisis político para determinar el contexto en el cual una empresa deberá tomar decisiones, lo cual se profundiza en aquellos actores económicos que deben moverse en mercados regulados. Dada la proliferación de regulaciones estatales en todos los ámbitos, la necesidad de contar con este tipo de profesionales se ha incrementado.

7) Sindicatos, las ONG, y otro tipo de organizaciones de representación social:

En la misma línea del punto 6, toda organización que representa intereses o que trabaja en temas que implican involucrarse en el proceso político requieren de un consultor que les sirva de brújula respecto a las instancias institucionales, a los procesos de negociación y, desde ya, a la comunicación.

8) Consultor político general:

A todos los perfiles que se han descripto aquí, se debería sumar un “todo terreno”, más habitual de lo que se cree, que es un profesional que desempeña varios de los roles señalados: hace prensa, elabora discursos, en el caso legislativo se convierte en un asesor para el caso en cuestión, si el dirigente con el que trabaja está en campaña se aboca a ello, si le toca un cargo ejecutivo se empapa al máximo en la temática que le tocó en suerte, y por supuesto, opina y sugiere ideas que le permitan al dirigente incrementar su poder en todos los aspectos.

Muchos han comenzado como militantes rasos y han abocado su vida a un dirigente o a un sector político. Con el paso del tiempo, muchos se han profesionalizado o han sido desplazados por universitarios de ciencias sociales. Como ha sucedido en otras profesiones, el perfil del staff político ha cambiado de manera considerable.

En todas las tareas descriptas de los ocho perfiles, se recurre cada vez más a consultores —externos e internos— que colaboran con el staff estable de un dirigente, sugiriendo alternativas, aportando su experiencia y, en algunos casos, brindando servicios o productos que difícilmente se pueden desarrollar en el ámbito interno. El ejemplo más común es el de los estudios de opinión pública por la estructura que implica, pero también se va extendiendo a otros tipos de servicios (estrategia de redes, *media training*, movilización territorial, etc.). De la mano de los estudios, muchas veces aparece el estratega general.

¿Asesor o consultor?

¿Cuál es la diferencia? ¿Hacen lo mismo? Pero si hacen lo mismo, ¿por qué se llama/denomina a la misma profesión de dos maneras distintas?

Dijimos que un consultor era una persona que asesora estratégica y tácticamente a cualquier actor político, social o económico que deba interactuar con el proceso político (entendido como la asignación autoritativa de recursos escasos a nivel macrosocial) para lograr sus objetivos.

Para ser claros vamos a establecer una gran divisoria de aguas:

1. El consultor es alguien freelance, que posee o no un despacho/estudio/oficina, con o sin empleados a cargo, que trabaja para una diversidad de clientes, quienes les abonan un honorario pactado por sus servicios.
2. El asesor es alguien que generalmente está en relación de dependencia con un funcionario/dirigente/legislador que realiza básicamente las mismas tareas que un consultor. Puede ser una persona volcada más al manejo de la prensa, al asesoramiento político general, al rol ejecutivo o legislativo que ocupe su jefe (cliente en el caso de los

consultores freelance) y que recibe un salario fijo. Como fruto de dicha relación de dependencia, habitualmente es alguien que se dedica *full time* a su jefe, sin libertad para dividir su dedicación a otros jefes/clientes. Trabaja en exclusividad para una persona o posee un monoclente. Es cierto también que muchos asesores son personas que —más allá de su aporte profesional— se inician como militantes políticos de un proyecto y, por lo tanto, no es tan relevante el tipo de dependencia laboral que establezcan. También varios de ellos, en su rol militante, desempeñan actividades políticas operativas (negociaciones, jefes de campaña, organizadores, etc.).

Quizá este cuadro ayude a comprender mejor las diferencias:

Tabla 1: Diferencias entre Consultor y Asesor

Consultor	Asesor
Es <i>freelance</i> , trabaja para quien le pague	Trabaja en exclusividad para un dirigente o funcionario
No está en relación de dependencia	Está en relación de dependencia
Mayormente no son militantes de un proyecto político	Mayormente son militantes de un proyecto político
No desempeñan roles operativos políticos en el marco de una consultoría	A veces desempeñan roles políticos operativos en el marco de un proyecto político

Fuente: elaboración propia.

Por supuesto que en el medio de estos dos “tipos ideales” hay una gama de grises. Están los *freelance* que no tienen ni estructura ni oficina, así como hay asesores que desempeñan dos roles *parttime*, en un marco previamente acordado con ambos jefes/clientes. Pero con ambos cumplen horarios y están a entera disposición si las circunstancias lo exigen.

Si bien la dinámica laboral es muy distinta entre el *freelance* total y el que tiene dedicación exclusiva, eso no cambia mucho el contenido del servicio que se presta. De modo que aplica perfectamente para ambos tipos ideales. Lo que sí será muy distinto es el relacionamiento con su jefe/monoclente.

Más allá de todos estos comentarios, vale decir que es muy común encontrarse con un asesor que aspira en algún momento de su vida a pasar al rol de consultor *freelance* tal cual como aquí se lo ha definido.

Como es difícil de predecir el derrotero de un proyecto político o de un dirigente en particular, siempre es bueno que quienes hoy ocupan un rol profesional como asesores tengan en cuenta las posibilidades que se le puedan presentar. Todo en la vida cumple una etapa, y es natural que alguien haya comenzado en esto con una aspiración de protagonismo político-técnico, pero luego decida que prefiere tomar distancia de un espacio en particular y volcarse de lleno al rol de la consultoría.

Conozco más de un caso de gente que optó deliberadamente por alcanzar el máximo rol profesional posible en un proyecto, basado en su identificación ideológica, pero siempre con la mirada puesta en saltar al rol *freelance*, tarde o temprano.

¿Consultor de escritorio o de terreno?

Un consultor es alguien que hace que las cosas funcionen. Puede tener maravillosos posgrados en las mejores universidades, pero de poco servirán si no tiene un alto sentido práctico. Es por eso que los clientes prefieren a los profesionales que tienen “calle”, los que comprenden rápidamente las limitaciones impuestas por el contexto y también las dificultades para superarlas.

No es que no haya espacio para los consultores con perfil más académico (en este mercado hay espacio para todo): siempre hay clientes que se dejan embelesar por los profusos citadores de autores y teorías. Sin embargo, la mayoría de los clientes respetan y confían más en los consultores de infantería, en los que conocen cómo se combate en la trinchera, en los que salen de sus cómodas oficinas para ver al cliente en acción, en las calles, en contacto con los votantes, a los que pueden caminar junto al candidato horas y horas al rayo del sol con 30 grados centígrados de temperatura.

La política se aprende en la calle, no en los libros. Los libros ayudan, ilustran, promueven reflexiones. Pero el consultor debe filtrar todos esos aportes a la luz de lo que efectivamente funciona, y aceptando cuál es la percepción de los actores. Los consultores podemos tener razón en lo que planteamos, pero si esas estrategias o tácticas no son vistas como útiles por los implementadores, entonces hay que barajar y dar de vuelta.

Por otro lado, hay una política transmitida desde los medios, y hay otra política que no se ve, más densa, con más matices, llena de idas y venidas, no necesariamente planificada, incrementalista, de ensayo y error, muchas veces errática, indecisa, indefinida, oscilante que los medios de comunicación no alcanzan a capturar (dado que a los televidentes no les interesa). Por eso es que un consultor entiende lo que sucede si está en el terreno, no solo si lo ve por los medios. A los analistas que solo se basan en las noticias y no en otras fuentes directas —sobre todo los protagonistas— se les pierden demasiados detalles.

Hay toda una fantasía sobre el mundo de la política, las negociaciones, los acuerdos, etc. que no siempre se verifican en la realidad. En todo caso, la política es algo mucho más complejo y no lineal, en donde el maquiavelismo es más acotado de lo que aparenta. Los actores cometen errores todo el tiempo anclados en sus percepciones erróneas de la realidad, en sus limitaciones ideológicas, políticas y conceptuales. Cuando se habla con los actores y se puede observar su minuto a minuto, está claro que tienen infinitas restricciones que ni los medios ni la sociedad visualizan.

Por lo tanto, si no se está en el terreno, será difícil que se pueda comprender a fondo lo que sucede y se pueda asesorar de manera eficiente.

Consultores fuera de las grandes ciudades

Hay profesionales en todas partes que hacen profesionalmente su trabajo, no importa dónde vivan o el tamaño de sus clientes. Eso es lo único importante. Por supuesto que deslumbran más aquellos que tienen éxitos resonantes, *leading* cases que son estudiados en las universidades. Sin embargo, ¿cuánta inteligencia estratégica puso el consultor que hizo ganar a un intendente de una ciudad de 10 000 habitantes? No lo sabemos, sencillamente porque el caso no suele llegar a los grandes medios.

Muchos de estos profesionales no son solo grandes conocedores de sus realidades locales, sino que además son todo terreno, ya que al necesitar manejarse con pocos recursos, deben aguzar mucho el ingenio. Así es que deben opinar sobre todo: el diseño de los carteles, la foto del candidato, el slogan, los spots, el discurso, la agenda de campaña, etc. Al manejarse en ámbitos más pequeños, muchas veces multiplican sus funciones y asesoran también en marketing a empresas locales, abarcan rubros como prensa, relaciones públicas, publicidad y manejo de redes.

¿Consultores = gurúes?

La RAE define al gurú de la siguiente manera:

1. m. En el hinduismo, maestro espiritual o jefe religioso.
2. m. y f. Persona a quien se considera maestro o guía espiritual, o a quien se le reconoce autoridad intelectual.

Aunque los consultores damos consejos y muchas veces parecería que algún cliente hasta nos toma como “maestro espiritual”, ese no es el rol de un profesional en este ámbito. Lo cual no significa que haya colegas que les guste asumirse en semejante rol, pareciéndose más a un gran influyente renacentista que a un consultor estratégico. A ellos contribuyen muchos medios que buscan cierto sensacionalismo en la presentación de algunos colegas.

Hay un viejo refrán popular que dice “ni tan cerca como para quemarse, ni tan lejos como para enfriarse”. La cercanía con el poder a veces genera una adrenalina excitante y alimenta la cuota de vanidad que cualquier ser humano lleva dentro. Sin embargo, lo mejor es preservarse como profesional autónomo para que no se confundan los roles, esto es, que los consejos del consultor comiencen a ser vistos más como parte de un juego de intereses y no como un aporte lo más objetivo posible a las metas del cliente. En este sentido, existen muchos casos de personajes que se pasaron de listos y terminaron fuera de pista por creer que tenían hipnotizado a su aconsejado. Estas actitudes son perniciosas porque pueden deslegitimar al profesional y desprestigiarlo en el mercado.

Tampoco hay que prestarse al juego de ser vistos como “herederos de Maquiavelo”, ni “rasputines”, ni nada por el estilo. De esa manera solo contribuimos a confirmar las peores sospechas que el ciudadano común tiene sobre la política, los políticos y todos los que rodeamos a ese mundo. Se alimentan las fantasías sobre el poder de las herramientas de marketing, la manipulación, las campañas negativas, etc. Cada uno hace de su vida lo que quiere, pero definitivamente las extravagancias no ayudan.

El expresidente argentino, Néstor Kirchner, cuando llegó al poder dijo que los funcionarios eran “ciudadanos comunes con responsabilidades importantes”. Más allá de los gustos políticos e ideológicos de cada uno (y todas las investigaciones judiciales por corrupción posteriores), era una muy buena definición sobre el rol que debían cumplir. Si parafraseamos a Kirchner, se podría decir que los consultores somos “personas comunes aconsejando a gente con responsabilidades importantes”. Punto y aparte: eso debe ser todo. Las extravagancias deben quedar de lado y no se debe jugar con fuego.

¿Vender un candidato es como vender un jabón?

No es el objetivo de este libro desarrollar un tratado sobre comunicación política, sino orientar a aquellos interesados en involucrarse en esta profesión o simplemente ilustrar a quienes están en el mundo de la política, la comunicación, los medios y las ciencias sociales.

Sin embargo, me pareció necesario traer a colación algunas cuestiones para desmitificar qué hacemos los consultores políticos, y desanimar a más de uno que crea que esto es un mundo de fantasías (y además lo comunique como tal a eventuales clientes). En este punto creemos importante separar la paja del trigo. Por eso debemos mencionar el tan mentado interrogante de si vender un candidato es como vender un jabón. Esta y muchas otras afirmaciones, en general, son hechas por gente que no comprende en profundidad lo complejo de la tarea que se debe llevar a cabo para lograr el objetivo fijado por el cliente, y que mira lo que sucede adentro de la “caja negra” desde afuera de manera simplista. Como decimos siempre en nuestras clases y conferencias: si alguien piensa que los consultores somos grandes manipuladores, que manejamos al detalle cada pieza de un gran *puzzle*, que venga de este lado del mostrador y me explique cómo lo hace.

La frase de este apartado nace a partir del libro de Joe McGinniss, *The Selling of the President* (1969), a partir de relatar sus experiencias siguiendo la campaña de Nixon en 1968. Ahí cuenta —entre otras cosas— la anécdota de cómo el candidato presidencial republicano graba unos spots de campaña donde sigue una serie de indicaciones del equipo publicitario. Esto permite deducir que Nixon es un producto como cualquier otro, a partir de una serie de detalles que apelan a la artificialidad. Pero lo banal no define el comportamiento del electorado. En este sentido, existe ya una extensa bibliografía que

habla sobre la complejidad del fenómeno¹¹. Muchos observadores superficiales o frívolos prefieren quedarse con los aspectos marginales del asesoramiento a un candidato, como el color que le queda mejor en su vestimenta, el color de la corbata, el perfil que mejor da en cámara, la gestualidad, el tipo de sonrisa, etc. La verdad es que nadie gana o pierde una elección por estos aspectos (aunque está bueno que se los cuide, sin duda). En este tipo de análisis nadie se pone a pensar qué sucede si los candidatos que tienen similares posibilidades de ganar se desempeñan de manera igualmente eficiente en estos ítems (ya que supuestamente “nada es dejado al azar”).

Un candidato no es una cosa que sale a la palestra de la noche a la mañana como un nuevo producto en la góndola de un supermercado. Un candidato —sobre todo uno presidencial— es alguien que tiene un suficiente nivel de conocimiento público, y que posee una cierta trayectoria dentro o fuera de la política, en donde pudo haber pasado todo tipo de avatares (personales, políticos, judiciales, mediáticos, de gestión, etc.). Por lo tanto, es una persona sobre la cual muchos electores ya tienen algún registro, positivo, regular o negativo. Solo pongamos algunos ejemplos latinoamericanos: Lula, Uribe, Kirchner, Tabaré Vázquez, Calderón, Piñera, Macri. Todos ellos se presentaron a varias elecciones, ganaron, perdieron, gestionaron, y eso fue generando una lenta sedimentación en el inconsciente de los ciudadanos. A la hora de comenzar la campaña son “viejos conocidos” de muchos.

Un candidato —por muy versátil que sea— no es una cosa fácil de manipular. La gran mayoría de los clientes con los que se trabaja son seres humanos con su carácter, sus convicciones, sus mañas, sus rutinas, sus preconcepciones, y no se entregan sencillamente a hacer todo lo que le dicen sus asesores. Y aun cuando lo hiciesen, tampoco logran modificar su estilo por el trabajo de un *coach* de la noche a la mañana. Muchos jamás lo logran por mucho empeño que pongan. Los que lo logran son grandes disciplinados, les lleva años reenfocarse, y en general eso va de la mano de grandes cambios internos que luego se traducen en “las apariencias”.

Lamentablemente, al estar tan asociado “al mundo de la imagen”, algunos consultores desembocan muchas veces en el rol de “aprendices de brujo” que no conocen todos los secretos de este *métier*, tal como le sucede a Mickey Mouse en la película *Fantasia* (1940): después de haber tomado prestado el gorro mágico del brujo Yensid, debe combatir contra las escobas que él mismo embrujó para que lleven cubos de agua a su sitio.

¿Controlamos todo? ¿Somos grandes manipuladores?

En la película *Power* (1986), el candidato Wallace se queja ante su consultor Pete St. John: “Quieres manejar mi vida”. Y el consultor le dice: “Tú me pagas para darte una nueva vida. La política. Para lograrlo, debo estar en control de todos los elementos”.

Los seres humanos aspiran a tener su entorno bajo control para no tener sorpresas desagradables y que todo salga como se lo planificó: desde su situación laboral hasta su relación de pareja, la organización de las vacaciones y su proyección financiera. Es natural, ¿quién quiere vivir en la más absoluta incertidumbre? Luego vienen los avatares de la cruda realidad y comprendemos que hay mucho de azar e inesperado, y que debemos resignar nuestra aspiración.

Algo semejante ocurre en la consultoría. Nos proponemos controlar todos los aspectos que atañen al logro de un objetivo fijado, y luego la realidad nos marca que estamos lejos de eso. Cuanta más gente participa en un proceso, menos posibilidad de control tenemos. Podemos fijar la estrategia, diseñar bien los mensajes, entrenar al candidato, desarrollar una buena estrategia publicitaria multicanal, pero no dormimos con el líder, no controlamos todas sus reacciones, no escuchamos todas sus conversaciones, no sabemos si nuestro ejército de territorio cumple con las indicaciones dadas, y por supuesto, no somos los dueños de los medios de comunicación para que enfoquen nuestras noticias

11 Sugerimos chequear/revisar/comprobar la bibliografía para consultar sobre el papel del marketing político en las campañas electorales.

como nos gustaría. De modo que la fantasía de controlar todo está lejos de la realidad cotidiana.

Esta observación nos lleva a una segunda cuestión que va de la mano: ¿somos los consultores grandes manipuladores de la opinión pública? Aquí debemos deslindar dos planos:

- 1) cuestiones fácticas: todos los seres humanos somos manipuladores conscientes o inconscientes; y
- 2) cuestiones éticas: ¿estamos manipulando deliberadamente y con malas artes?

Respecto al primer tópico, lo que hacemos cotidianamente en materia de comunicación es ofrecer a los ciudadanos visiones alternativas, y por supuesto, queremos que la mayoría adopte nuestra posición, como en cualquier interacción social.

Una reducción de empleados contratados en el Estado es: a) ¿un ajuste crudo neoliberal que va a generar altos costos sociales?, o b) ¿una adecuación de la planta eliminando gente que no cumple ningún rol y que cobrar un sueldo innecesariamente? La respuesta será: depende de en qué vereda uno está parado. Si soy empleado público o soy familiar directo de uno, tendré miedo de que el recorte se extienda más allá de la cuenta. En cambio, si soy un comerciante que si no trabajo no gano, tendré para pensar que está plenamente justificado dejar de pagarle a gente que no trabaja. Este es el juego que se nos presenta todo el tiempo, y que se da en el plano de la construcción de percepciones.

Muchas veces escuchamos sentencias como “su gobierno es un desastre, pero tiene buen *marketing*”, o “le hicieron creer a la gente que...”. Un gobernante puede transitar un tiempo amparado en cierto disfraz comunicacional, pero nadie sobrevive políticamente mucho tiempo solo con una buena estrategia de comunicación. A la corta o a la larga, los problemas se notan y causan efectos en la percepción de los ciudadanos. Basta con fijarse cómo concluye su mandato la mayoría de los presidentes latinoamericanos en términos de aprobación para comprender que es un proceso mucho más complejo de lo imaginado. Como dice Mauricio de Vengoechea: “ganar la elección es lo más fácil; salir del gobierno con buena imagen es lo más difícil”.

Por otro lado, no se lleva a los ciudadanos de las narices haciéndoles creer cualquier cosa. Al menos, ya no sucede en este mundo hiperconectado, hiperinformado, con infinitos canales de comunicación, y con una estructura social y productiva cada vez más horizontal. En este esquema cultural, la gente no es fácilmente manipulable. Mucho menos en la política, con la desconfianza estructural que existe hacia ella.

La segunda cuestión es más dura: ¿estamos mintiendo deliberadamente para ganar un debate en la opinión pública? ¿Decimos que Irak tenía armas de destrucción masiva para justificar una invasión, cosa que nunca fue comprobada? Ahí está el punto de los límites éticos de la comunicación. Este tema es complejo y más amplio, por eso lo trataremos en otro capítulo.

Si usted, lector, quiere dedicarse a esto, empiece por no autoengañarse, ni engañar a los demás sobre los límites que tiene esta profesión.

¿CÓMO TRABAJA EL CONSULTOR POLÍTICO?

1. El rol del consultor

Un consultor es alguien que analiza y elabora respuestas a los problemas objetivos y subjetivos que tiene el cliente (organismo, funcionario, candidato, empresa, ONG, sindicato, etc.). Si fuera un analista político solo analizaría. Un consultor analiza y propone cursos de acción. A fin de cuentas, se nos contrata, principalmente, por lo segundo más que por lo primero.

a) Analiza:

Siempre parte de algún tipo de diagnóstico lo más riguroso posible. A veces hay recursos para un examen más profundo y otras veces no. Lo importante es trazar un mapa de situación lo más completo posible. Cuántas más herramientas pueda disponer, mejor.

Puede contar con información estadística, estudios de opinión, datos secundarios, informantes claves (dirigentes, periodistas) o con análisis realizados por otros. Debe mostrarse lo más embuido en el tema frente al cliente.

Por ejemplo, cuando se trata de realizar un diagnóstico de situación para una campaña electoral, el consultor necesita saber:

- a) el estado de la opinión pública y
- b) la información social, económica y política.

Ambas cuestiones deben conjugarse para tener una idea cabal de con qué escenario se va a enfrentar. Por lo tanto, es necesario responderse algunos interrogantes como los siguientes, para definir todo¹².

1. El contexto político:

- Agenda pública: cuáles son los temas en discusión en los medios.
- Pujas internas dentro del oficialismo y dentro de los partidos de oposición.
- Últimas acciones del gobierno y de la oposición.
- Relación del oficialismo local contra instancias de gobierno superiores.
- Situación en el poder legislativo: temas en discusión, alianzas, relaciones con el ejecutivo, relación de fuerzas numérica.
- Crisis o hechos públicos de fuerte repercusión pública.

2. El contexto económico y social:

- Situación de los principales indicadores económicos y sociales: desocupación, actividad comercial, actividad industrial, conflictos sociales, etc.
- Posición de los principales actores sociales y económicos frente al oficialismo y la relación con sectores de oposición.
- Influencia de los principales actores sociales y económicos sobre la sociedad;

12 La siguiente sección es extraída de FaraC. (2013). "Estrategias de campaña" en *Acciones para una buena comunicación en campañas electorales. Manual de marketing y comunicación política*. Buenos Aires: KonradAdenauer Stiftung. pp. 71- 75.

- Personajes relevantes en la comunidad: médicos, abogados, artistas, exgobernadores o intendentes, religiosos, empresarios, docentes, sindicalistas; ¿qué filiación política tienen?, ¿son formadores de opinión?, ¿a quién se supone que apoyan?

- Historia de la comunidad: hitos en la historia de la localidad o la provincia (terremoto, inundación, establecimiento de una industria, boom económico), personajes históricos, reivindicaciones históricas, problemas estructurales, gobernantes recordados, nacionalidad de los inmigrantes.

- Actividad económica predominante: comercial, industrial, agropecuaria, administración pública, servicios.

- Características sociodemográficas: segmentos etarios y ocupacionales, nivel educativo de la sociedad, movimientos migratorios, poder adquisitivo, nivel socioeconómico, movimientos religiosos, organizaciones comunitarias.

- Características de la vida cotidiana (estilos de vida): qué se consume, qué hace la gente con el tiempo libre, qué se lee, qué deportes se juegan, relación con el clima, horarios, comidas, música que se escucha, qué actividades desarrolla la juventud.

3. Estructura del electorado:

- ¿De qué signo político es mayoritariamente el electorado local?

- ¿Quién ganó cada elección desde el regreso de la democracia hasta la fecha?

- El partido que ganó en cada ocasión ¿ganó la elección en todos los niveles o ganó solo las locales?

- ¿Existen terceras fuerzas? ¿A qué partido les ceden sus votos a nivel nacional? ¿Se estima que hay mucho corte de boleta?

- ¿En qué zonas recoge más votos cada partido? Análisis por circunscripción y por mesas en la medida de lo posible.

- Análisis ecológico del voto: cruzamiento de los resultados electorales con datos censales en el nivel más desagregado posible.

- Conformación de alianzas ganadoras: ¿cómo fue cambiando la estructura electoral?

4. Características políticas y personales de los candidatos:

- ¿Cuál es la historia política y personal de cada candidato? ¿Qué cargos ocupó? ¿Qué actividad desarrolló en su vida privada? ¿Es de la localidad?

- ¿De qué sector viene dentro del partido? ¿Cuál es su encuadramiento ideológico? ¿Con quién está aliado? ¿A qué liderazgo responde?

- ¿Cómo llegó a la candidatura? ¿Es heredero del liderazgo de otro o lo construyó él mismo? ¿Era resistido por la dirigencia del partido? ¿Era esperable que ganara la interna? ¿Siguió un estilo tradicional o es innovador? ¿Rompe con las tradiciones del partido? ¿El candidato domina al partido o el partido lo domina? ¿Tiene estructura propia?

- Características personales: carácter, capacidad de trabajo, habilidad política, carisma, tiempo para dedicarse, capacidad de comunicar, intuición, relación con sectores de poder locales, vida privada, fortuna personal, situaciones en manos de la justicia.

- ¿Está predispuesto psicológicamente? ¿Cuál es su ánimo? ¿Está convencido de que gana o solo aspira a hacer un buen papel?

- Si es del oficialismo, ¿qué relación tiene con el jefe del ejecutivo, personal y política?
¿Ha sido crítico o disciplinado?

5. Recursos de los partidos y los candidatos:

- Capacidad de movilización de cuadros de cada partido o candidato.
- Habilidad política y comunicacional de los dirigentes políticos del entorno.
- Capacidad de conseguir recursos financieros.
- Respaldo técnico de campaña (información, publicidad, organización).

6. Estructura de los medios de comunicación:

- ¿Qué medios se leen, escuchan o ven en la localidad o provincia?
- ¿A quién pertenecen?
- ¿Tienen alguna identificación política?
- ¿Cuáles son los programas más vistos o escuchados? ¿Quién los escucha?
- ¿Cuáles son los programas políticos? ¿Quién los dirige? ¿Tienen alguna identificación política?
- ¿Qué estado de ánimo está instalando la prensa en general?

7. Tipo de elección:

- ¿Qué cargos se juegan en la elección: solo legislativo, solo ejecutivo, ambos, en los tres niveles, solo nacional? ¿Cómo es el sistema electoral? ¿Existen primarias abiertas simultáneas y obligatorias?

8. Estrategia de los candidatos:

- ¿Qué está haciendo cada candidato?
- ¿Qué barrios están recorriendo?
- ¿Con qué sectores de poder están conversando?
- ¿Qué apoyos públicos están recibiendo?
- ¿A quién le están hablando? ¿Qué están prometiendo? ¿Qué declaraciones públicas hacen?
- ¿Cómo es su publicidad?
- ¿Qué operaciones políticas están montando? ¿Qué buscan? ¿Qué rumores echan a correr? ¿Qué acción psicológica desarrollan? ¿Qué sensación quieren instalar?
- ¿Cuáles son los movimientos de su entorno y de los dirigentes de cada sector?
- ¿Cuentan con asesoramiento profesional de consultores políticos?

9. Alianzas:

- Alianzas posibles o concretadas entre partidos o candidatos que pudiesen alterar el escenario actual.

b) Elabora respuestas para resolver problemas

Decíamos que elabora respuestas a los problemas objetivos y subjetivos que tiene el cliente. ¿Por qué objetivos y subjetivos? Porque a veces el cliente tiene problemas que no sabe que tiene, y también plantea interrogantes sobre cosas que le preocupan pero que quizá no sean tan importantes.

Ejemplo de problemas objetivos: la mayoría de los políticos —sobre todo los que tienen mucha experiencia— no son tan conscientes de que tienen problemas de comunicación o de desempeño en los medios, para lo cual necesitarían un *media training*. Muchos se niegan a entrenarse o lo relativizan.

Ejemplo de problemas subjetivos: el candidato está preocupado porque no tiene tanta presencia en las redes sociales como su principal adversario. Quizá no es tan importante, pero alguna respuesta hay que dar para la tranquilidad espiritual del cliente.

Como se desarrolló en otro apartado, un consultor es el que le busca la quinta pata al gato, el pelo al huevo, que inventa lo que no existe, que modifica el escenario a partir de su estrategia, ya sea con comunicación, con acciones políticas o con negociaciones. Debe cambiar la correlación de fuerzas o ayudar a mantener la existente.

El consultor debe sorprender / innovar. Si no, no se nota su valor agregado. Pregúntese todos los días por qué deberían seguir contratándolo, por qué es Usted imprescindible, o por qué no necesitan buscar otras opiniones.

Las soluciones que se ofrezcan no solo deben tener la particularidad de poder funcionar en la realidad, sino que además deben ser vistas como verosímiles por el cliente. Muchas veces tenemos grandiosas ideas, pero que la contraparte no compra, porque no la ve posible. Hay que estar dispuesto a perder discusiones todo el tiempo. La política *per se* es un ámbito bastante cauteloso y conservador, al que no siempre le gusta el exceso de creatividad o innovación. Por lo tanto, la salida correcta implica muchas veces una actitud proactiva de parte del cliente que no siempre está.

Todo lo que no funciona, no sirve. Por eso es que uno debe nutrirse de teoría, pero no aferrarse a ella ciegamente. Todo el tiempo hay que estar dispuesto a revisar la rutina intelectual que nos lleva a determinadas conclusiones.

2. El rol de coach/psicólogo

Desde otra perspectiva, el consultor tiene dos funciones. La mitad de su trabajo tiene que ver con su *expertise*: la comunicación, las estrategias, la opinión pública, el estado de situación política. La otra mitad está relacionada con su rol de psicólogo/contenedor/ordenador/motivador del cliente y de su equipo. Es decir, cómo el cliente logra atravesar las dificultades aparejadas al objetivo trazado, cómo asimila la estrategia, y cómo el grupo mantiene la moral alta para dar la pelea. Muchas veces uno se pregunta por qué un proyecto político contrata durante tantos años a un consultor que no siempre logra los resultados: la respuesta es que el consultor ocupa el rol de un médico de familia, que orienta, anima y hasta interviene en los conflictos entre sus integrantes.

El consultor ¿es un antropólogo?

Hay una frase maldita en esta profesión que es “acá las cosas son diferentes”. Muchos clientes nos quieren indicar que su territorio tiene una especificidad que no se da en otras partes. A medida que uno va incorporando millas a su mochila profesional llega a la conclusión de que —más allá de las diferencias culturales, históricas, institucionales, sociales— existen fuertes denominadores comunes en todos los contextos. Lo cual no significa que uno deba aplicar mecánicamente una propuesta estratégica “enlatada” (aunque todos nos enamoremos de nuestros casos estrella).

Lo cierto es que me ha pasado más de una vez que alguien dice “¿pero por qué contrataron a alguien que no es de acá?, ¿él qué sabe de nuestra idiosincrasia?”. Sabemos que comprar autos no es lo mismo que convencer a votantes. Sin embargo, las multinacionales trasladan a alguien que estaba en el Sudeste Asiático para que comande el Mercosur. ¿Por qué? Porque sabe de un tipo de mercado específico, y luego lo que debe hacer es adaptarse culturalmente al nuevo contexto sociocultural. Lo mismo sucede con los consultores: sabemos de nuestro *expertise* y luego debemos penetrar en la matriz cultural local para ver cuáles herramientas funcionan.

Es por eso que nuestro trabajo tiene un alto componente antropológico. Se trata de realizar una inmersión en el sistema de valores local, sus costumbres, sus creencias, sus modos de construir percepciones, su lenguaje, sus metáforas. Esa es la fase de especificidad que tiene la tarea, ya que las coordenadas de tiempo y espacio son irrepetibles.

En 1998 conocí a un excelente profesional del *marketing*: Josep Chias. Se dedica sobre todo al *marketing* de ciudades, pero también al de gestión pública y al electoral. Chias me dijo: “Si quiero que un cariocavote de determinada manera, tengo que comer como un carioca, vivir como un carioca, pensar como un carioca”¹³. Es decir, ponerse en la piel del votante.

A partir de eso siempre leo mucho sobre la historia del lugar, sobre sus costumbres. Solo como comida local cuando estoy ahí, me adapto a sus horarios, sus modalidades de trabajo, y me intereso hasta en los detalles menos significativos para comprender a los votantes en su real dimensión, y no dejarme llevar solo por lo que me dice el cliente (que vive ahí, tiene sus percepciones, pero no es un consultor; si no, no nos contrataría). Porque una cosa es mimetizarse y otra contaminarse.

En 1993, el Partido Justicialista de la provincia de Mendoza (Argentina) me contrató para asesorar en sus campañas a cargos legislativos. En ese momento la autopercepción de los mendocinos era la de ser muy conservadores, por varias razones históricas, de estructura de la propiedad productiva, de modo de producción, entre otras. En ese año inauguraron un shopping. Todo el mundo decía que no iba a funcionar, que los mendocinos “dormimos la siesta por el calor”, “que nadie va a ir a un centro de compras a las 3 p.m.”, “que somos conservadores”, “que esas cosas son para urbes como Buenos Aires que trabajan en horario corrido”. Sin embargo, el shopping fue un éxito. Y eso se debió a que la gente es conservadora en algunos aspectos, pero no en otros, y que asimilan rápidamente ciertas innovaciones.

Como reza Napolitan en una de sus 100 recomendaciones: “Toda campaña es diferente; toda campaña es igual”. La sabiduría está en comprender cuánto hay de especificidad y cuánto de denominador común.

3. ¿Qué cosas no debe hacer un consultor?

a) **Un consultor es alguien que da recomendaciones, no alguien que ejecuta las recomendaciones.** Si hay que hacer un evento de campaña, el consultor puede dar ideas, hasta diseñarlo, pero jamás implementarlo. Ese es el rol del equipo de campaña. Si no, el consultor será rápidamente tomado como un operativo más y le atribuirán responsabilidades en cosas que no le competen.

Por supuesto que esto depende de cuál haya sido el rol que pactó el consultor al momento de su contratación. Algunos se involucran con la implementación de diversos aspectos. Pero en general, eso es para los especialistas en las distintas áreas o para otros proveedores externos (organizadores de eventos, de RR.PP., publicistas, *fundraising*, comunicación 2.0, etc.).

También depende del grado de experiencia del consultor y de su posicionamiento. Es común que en el inicio de su carrera alguien haga de todo, o que comience haciendo

13 Se llama coloquialmente “carioca” al habitante de Río de Janeiro, Brasil

prensa u organización de giras, para luego ir convirtiéndose en un consultor estratégico global. Dependerá del deseo y de las oportunidades que se le presenten a cada uno.

b) **Un consultor externo jamás debe exponerse a “formar parte del paisaje”**, ya que en ese mismo momento se empezará a dejar de apreciar su valor agregado. En esas situaciones es muy común que el cliente empiece a querer escuchar “otras ideas”, “ideas frescas”, “innovadoras”, porque está cansado de lo que le dice el consultor habitual.

c) **Se debe ser precavido con aquellos clientes que han cambiado varias veces de consultor a lo largo del tiempo.** La primera pregunta que uno debe hacerse es: ¿y por qué no se cansará de mí también dentro de un tiempo, cuando se acabe la novedad?

Un cliente que cambia cada tanto de consultor es alguien que nunca está conforme. Eso sucede porque muchas veces se genera una expectativa errónea sobre lo que puede aportar el consultor. En nuestra experiencia, alguien que cambia mucho no suele seguir las recomendaciones estratégicas. Al no seguirlas, no hay resultados. Al no haber resultados, empieza a pensar que su consultor no sirve, que no le da buenas recomendaciones. Todo termina en un círculo vicioso donde finalmente se rompe la relación profesional.

d) Como dice de Vengoechea: “El cliente me tiene que ver la espalda”. Es decir, tiene que saber que **el consultor no está todo el tiempo a disposición**, sino que tiene un límite de atención. Al consultor se lo debe extrañar. Si no, no se valora su trabajo.

e) **El consultor no es un amigo personal del cliente**, aunque sí una persona con la cual se establece una total confianza por la delicadeza de los temas que pueden involucrar la consultoría. Lo que muchas veces sucede es que se va generando una relación de gran afecto a medida que pasa el tiempo, lo cual cimienta la relación profesional y se vuelve más productiva para ambas partes. Cuando hay nexos de largo plazo es porque se produce lo que en psicoanálisis se denomina “transferencia”.

Yo, por ejemplo, he atendido a Sergio Acevedo —cosas, exgobernador de la provincia de Santa Cruz (Argentina)— durante 20 años, lo cual lógicamente terminó en amistad personal.

4. **Cómo formarse de manera permanente**

Si bien existen posgrados que forman en las disciplinas de la comunicación política, la investigación de opinión pública y el marketing político, el aprendizaje es un proceso que dura toda la vida. Nunca nadie sabe todo, aunque más no sea por el hecho de que los tiempos van cambiando, y cada caso tiene sus particularidades. Es por eso que el consultor debe tener al menos seis fuentes de formación y de información:

1. Lectura de libros sobre la materia específica (hoy por suerte hay una bibliografía amplia en español).
2. Lectura de revistas especializadas (como *Campaigns & Elections*).
3. Lectura de diarios cotidianos.
4. Seminarios.
5. Intercambio de información con colegas (en asociaciones profesionales como la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALaCoP), la *International Association of Political Consultants* (la IAPC) o la Asociación Argentina de Consultores Políticos (AsACoP)).¹⁴

14 ALaCoP: <http://alacoplatam.org/>; IAPC: <https://www.iapc.org/>; AsACoP: <http://asacop.com.ar/>

6. Lectura de libros y materiales sobre temáticas conexas (comunicación en general, medios de comunicación, sociología, marketing, publicidad, internet, tendencias sociales, antropología).

Un consultor debe enriquecer su espectro de reflexión lo máximo posible, ya que es necesario aprehender conceptos de otras disciplinas y estar al tanto de a dónde va el mundo, la política, la economía, la sociedad. Hacer comunicación política es, como dijimos, un permanente trabajo antropológico mediante el cual se identifican múltiples signos de la matriz cultural para llevar a los votantes a pensar o votar de una determinada forma. Por eso es muy importante conocer qué está pasando en el vecindario, en la sociedad, a qué conclusiones están llegando disciplinas allegadas, los publicistas, los relacionistas públicos, los periodistas y los intelectuales. Todo puede ser una pista para comprender mejor a los ciudadanos.

Por ejemplo, esta noticia aparecida en La Gaceta nos indica pautas de cómo se está comportando la sociedad en el mercado del *e-commerce*, o las compras online:

Con los ajustes económicos de los últimos años, el consumo masivo acumuló una caída de hasta un 5%, reportó Deloitte. Sin embargo, el *e-commerce* sigue siendo la excepción. La facturación en Argentina en 2016 creció un 51% respecto a 2015, y en 2017 un 52% respecto a 2016, finalizando 2017 con una facturación de \$156300 millones. Hoy estamos viviendo un cambio cultural en cuanto a hábitos de consumo, indica un reporte elaborado por Linio, una de las tiendas *online* con mayor presencia en Latinoamérica.¹⁵

Esto indica el nivel de inserción que tiene la red en la vida cotidiana de los argentinos, y qué significa eso en términos de conformación del *background* de la opinión pública. Significa que el electorado está maduro para invertir dinero en hacer campañas electorales por internet, que es una tendencia irreversible y no solo una moda, al mismo tiempo que seguramente serán votantes menos proclives a movilizarse (si pueden hacer todo desde su casa), más impacientes (quieren todo ya), y más críticos con aquellos políticos que no se comuniquen en sus códigos 2.0 (adiós, dirigentes tradicionales).

En definitiva, si se quiere progresar en esta profesión, no se debe leer solo sobre política y comunicación.

5. **Cómo se plantea un asesoramiento: la definición de las reglas de juego**

En el establecimiento de toda relación de servicios profesionales existen contratos explícitos e implícitos. Cuánto más explícito quede todo, mejor. Pero no depende de una sola de las partes: para bailar un tango hacen falta dos personas.

1) Siempre poner por escrito las condiciones en las cuales se pacta la contratación: plazo, dinero, características del servicio, qué incluye y qué no, y bajo qué condiciones tendrá continuidad la relación. La letra escrita no agota todo el esquema, pero ayuda mucho en situación de controversia. Los acuerdos en el aire no son los más adecuados, aunque tampoco significa que no vayan a funcionar.

2) Establecer bien cuáles son las expectativas del cliente respecto al rol del consultor, qué productos debe esperar de él concretamente. Cuanto más tangible se haga el asesoramiento, menos probabilidad de desentendimientos posteriores. Por eso es muy importante ir a la primera reunión con el cliente con los oídos bien abiertos para tratar de entender la demanda implícita de aquel sobre el consultor. Muchas veces el cliente solo espera una especie de reaseguro sobre lo que ya piensa, y la presencia del consultor simplemente viene a confirmar sus intuiciones.

15 “Cuáles son las barreras que hay que cruzar para expandir negocios”. (08 de julio de 2018). *La Gaceta*. Recuperado de <https://www.lagaceta.com.ar/nota/776642/actualidad/cuales-son-barreras-hay-cruzar-para-expandir-negocios.html>

3) Verificar las condiciones en las cuales tendrá continuidad la consultoría. El profesional debe ser muy estricto respecto al cumplimiento de los pagos. En política siempre el dinero se retrasa o los pagos son irregulares. Sin embargo, tener recurrentes problemas de cobro significa que el cliente no está valorando suficientemente el rol del consultor (el dinero habla), o cree que puede dejar de pagarle sin costo alguno. Si el cliente se acostumbra a esta situación, tarde o temprano la consultoría terminará mal, ya que el profesional comenzará dispersar su interés, no estará suficientemente concentrado, no será todo lo creativo que la situación exige, y en el peor de los casos puede tener la tentación de ser desleal con su contratante (“total, si no me paga...”).

4) Un consejo de Joseph Napolitan: “Si su consejo no es aceptado, renuncie”. Esto significa que si el cliente comienza a trazar un camino que usted, considera estratégicamente equivocado, lo mejor es irse. Cuando los resultados no aparezcan, terminará por echarle la culpa al consultor. No tiene sentido que el consultor se convierta en un exégeta de las opiniones del líder político. Su rol es cuestionador, crítico, escéptico y entusiasta al mismo tiempo.

5) En este trabajo hay 50 % de responsabilidad de cada parte. El consultor debe dar recomendaciones consistentes, oportunas y atinadas. El cliente debe llevarlas a cabo, y pagar en tiempo y forma. Por eso es que el profesional no debe tomar responsabilidades sobre resultados sencillamente porque no depende de él que el cliente las aplique cabalmente. Es como la relación entre el médico y el paciente: el profesional da su receta y el paciente debe seguir las indicaciones.

6) No prometa lo que no sabe si se podrá lograr. No entusiasme al cliente con proyectos improbables. No lo entusiasme con que una noticia puede ser tapa de diario, cuando eso no es así o si está fuera de su alcance lograrlo. Más allá de la cuestión ética, a la corta o la larga el cliente creará que usted es un sinvergüenza. Todos conocemos profesionales que son devotos de la promesa fácil, y lo peor es que muchos clientes terminan comprando “espejitos de colores”, impactados por lo que se les ofrece. Paciencia: cada uno verá qué le dicta su conciencia.

7) Usted es consultor, no un político. Es muy importante que tenga esto claro de entrada, salvo que quiera jugar un rol de militante dentro del equipo del cliente. En este caso debe atenerse a otras reglas de juego, porque usted está “por la camiseta”, no por la plata. Si algún día le pagan tarde y mal, no se podrá quejar, porque “no es el dinero lo que lo mueve”.

¿Consultor o Político?

Si es consultor y no político, debe cuidar mucho de guardar las distancias para que la relación no se confunda. Algunos clientes no comprenden esto y puede traerle problemas. Si se lo pone en el rol de político, se le aplicarán las mismas reglas de juego que a otro dirigente, referente o militante que ansía poder. A veces lo pondrán a competir con otros dirigentes o con otros profesionales, solo por el hecho de que el líder cree que nadie debe ser el gran influyente, o el que gana las discusiones o define las diferencias. Ahí se desvaloriza el rol del consultor, para pasar a ser uno más de la mesa de decisiones.

Como en toda relación humana nada está escrito, por eso es importante que usted sepa manejar de entrada las distancias y el nivel de confianza con el cliente y su equipo:

- Nunca pierda su rol de especialista técnico.
- Hasta que no esté consolidada su legitimidad dentro del grupo no se exponga al rol de “amigote”,
- Nunca realice tareas que no le correspondan.

Como todo en la vida, nada es absoluto, todo tiene ventajas y desventajas. Ser militante es un poco como formar parte de una familia, con todo lo que eso implica. Se sentirá muy contenido humana y afectivamente, pero deberá respetar las reglas de la familia,

quién ocupa la cabecera, quién tiene derecho a qué, qué no está bien visto dentro de esos códigos, etc.

Si usted. es consultor no espere gozar de esas ventajas, pero tampoco le podrán aplicar las jerarquías, ni el silencio para opinar sobre ciertas cuestiones, simplemente porque se lo contrató para que diga lo que usted cree a su buen saber y entender profesional, aunque moleste un poco. De todos modos, lo cortés no quita lo valiente: hay maneras de decir las cosas respetuosamente, con diplomacia y elegancia, para que su cliente no lo sienta como un ataque personal, sino como un aporte para la mejora de una situación.

Vale conceder que cuando una relación profesional lleva varios años es muy probable que algunas de estas reglas queden relativizadas. No hay relación de largo plazo en la cual las partes no tengan una gran sintonía personal, profesional y política. Con el tiempo es más fácil que se haya generado un afecto importante, fruto de los resultados positivos, de la lealtad y de la ética que caracterice a la relación.

¿Hay un contrato formal?

No recuerdo haber firmado ningún contrato formal con un cliente. La gran mayoría de las relaciones concluyeron bien, y solo en una minoría de casos hubo un desentendimiento importante. Todo depende de cómo se lleve la relación adelante.

Nos parece que el contrato real es la confianza entre las partes. Si una de las dos tiene mala fe, no habrá papel que lo arregle. Casi nunca tuvimos que intimar legalmente a un cliente, ni siquiera en los que me quedaron debiendo cifras importantes. En primer lugar, porque la vida —y sobre todo la política— tienen muchas vueltas: lo que hoy parece irreconciliable, mañana podrá ser de gran utilidad. De modo que, paciencia. En segundo lugar, porque tampoco tiene mucha gracia transitar por este mercado con fama de conflictivo. Al final es un mundo chico, en donde tarde o temprano todo se sabe y todo se computa. Una pérdida hoy puede convertirse en una gran ganancia mañana.

Al mismo tiempo, como consecuencia de llevar la fiesta en paz, tampoco casi ningún cliente me amenazó con no pagarme, ni llevarme a los tribunales. Y tampoco recuerdo que le haya pasado a ningún colega digno.

Recuerde: todo lo que va, vuelve. Aténgase a los compromisos tomados explícitamente. Y si le recriminan que su servicio no estuvo a la altura de las circunstancias, manifieste sus argumentos y dé por concluida la consultoría. Una vez que se rompió la confianza, es difícil volver a reconstituirla (aunque no imposible).

El trabajo con otros colegas

Trabajar en equipo no siempre es una tarea grata, sobre todo cuando mucha gente opina sobre la estrategia y las tácticas. Cuánto más grande es la campaña, mayor probabilidad de que eso ocurra. Como dice el dicho popular: “Muchas manos en un plato hacen mucho garabato”. Cuando no hay un cierto orden, el caos natural se potencia, retrasa la adopción de la línea estratégica, se tarda en tomar decisiones, y el trabajo de consultoría se desluce.

Después de mucho tiempo, decidimos incluir una cláusula en nuestra propuesta de trabajo que indica que el equipo consultor exige a sus clientes exclusividad total como consultor profesional, y no está dispuesto a poner sobre tela de juicio las recomendaciones estratégicas o tácticas planteadas por otros consultores. Tampoco analizamos propuestas o recomendaciones de otros consultores.

Esto lo hemos decidido hace varios años porque en muchos proyectos —sobre todo los más grandes y atractivos— hay muchos tiburones dando vuelta: tiburones que se dedican a nadar en océanos rojos. No nos sometemos a semejante situación. Si no les gusta nuestro trabajo, *good night and good luck*.

Algunos clientes, en su afán por no perderse ninguna idea que ande dando vuelta, dicen: “Me hicieron llegar esto, ¿qué te parece?”. O: “Fulano me mandó a estos tipos que trabajaron con Obama y me pidieron una reunión para que los escuche. Me gustaría que estés presente”. Nuestra recomendación es: que el cliente escuche al que quiera, pero el consultor no debe exponerse a una compulsión de ideas, no someta sus recomendaciones a arbitraje. Ese tipo de clientes terminan por comprar alguna idea suelta, y a partir de ahí empiezan los grandes descalabros estratégicos.

Una estrategia política —sobre todo en campaña donde los plazos son siempre estrechos y con un *deadline* inapelable— debería ser un todo coherente de acciones que conducen al logro de un objetivo fijado. Subrayamos el “debería” porque en la práctica nunca lo es. Sin embargo, tratamos de alcanzar el ideal. Siempre se toman millones de decisiones tácticas erróneas, hasta en las mejores campañas.

Pero cuando el cliente empieza a mechar ideas de todos lados, lo más probable es que la estrategia termine siendo un dromedario con cabeza de conejo y cola de elefante: una mezcla rara que desvía todos los esfuerzos. Más aun cuando el líder se propone convertir al proceso estratégico en una subasta permanente de iniciativas brillantes que compiten entre sí siguiendo la lógica del juego político para que nadie tenga mucho poder. El resultado más habitual es que todos los esfuerzos terminan anulándose entre sí. Cuando el consultor marca que esto es un error, nunca falta el personaje del entorno que dice “Es que fulano es una esponja, chupa ideas de todos lados”. La mayor parte de las veces, salvo en casos donde el número uno es genial, esta situación tiende a terminar mal (porque además de ser “esponja”, hay que ser genial para discriminar qué es pescado podrido y qué no).

Un problema habitual es cuando entran a opinar familiares y amigos que no entienden nada del tema, pero se amparan en su “sentido común de persona de la calle”. Esta actividad es tan compleja como cualquier otra, pero la mayoría piensa que puede opinar solo porque ve televisión, o está en las redes sociales, o porque es un “votante común”. Interpretar a la opinión pública no es una tarea para idóneos: hasta los más experimentados pueden obviar una manada de elefantes que les pase por delante...

No es sencillo ni agradable contradecir al entorno afectivo del líder. Sin embargo, es imprescindible hacerlo si usted cree que lo están orientando mal. “Querer bien” a una persona no significa necesariamente darle los consejos adecuados. Para eso están los abogados, los contadores, los médicos, los arquitectos, los mecánicos de auto, los psicoanalistas... y los consultores. Precisamente uno de los valores del consultor —o cualquier profesional externo— es no estar contaminado por los afectos.

Planificación de su futuro laboral: alternativas profesionales

Todos tenemos características personales distintas. Por lo tanto no existe una receta única sobre cómo instalarse y desarrollarse en esta profesión. Sí existen métodos más universales para conseguir clientes.

En otro apartado ya se describieron ocho perfiles posibles de desarrollo profesional. Cada uno de ellos está destinado a abrir la cabeza respecto a las oportunidades que se le presenten y también en función de los gustos personales. Hay gente que odia la adrenalina de la política cotidiana o que prefiere llevar una vida más ordenada que la que prometen las campañas electorales.

Al respecto hay dos grandes alternativas:

- 1) consultor independiente: es aquel que tiene o no una organización, y trabaja para más de un cliente externamente, o
- 2) consultor monocliente: es aquel que solo tiene un cliente y trabaja con él más en la lógica de la relación de dependencia, donde es parte/integra un equipo o una gestión. A este lo podemos llamar asesor.

Ambas opciones son válidas y dependen de las características de personalidad de cada uno y de las oportunidades que se le presenten. Si usted necesita que le marquen agenda, horarios, estar dentro de una estructura que lo organice mentalmente, lo ordene, y en cierta forma haga rutinaria su producción, es porque usted va a tener más suerte como dependiente.

En cambio, si usted tiene autodisciplina, odia las relaciones jerárquicas, los horarios, que le fijen los objetivos; si puede trabajar tanto desde su casa como desde una oficina o un bar, o necesita tener la atención puesta en más de una experiencia a la vez, usted puede ser un asesor independiente.

Más allá de que le guste lo que esté haciendo y el ámbito en el cual se desempeña, en última instancia usted se destacará si acumula experiencias exitosas. Si no, es difícil prosperar. Las preguntas de cajón en un primer contacto son “¿cómo van las cosas?, ¿con quién estás trabajando?”. Como en todos los ámbitos, el éxito llama al éxito, y en este rubro siempre hay supersticiones dando vueltas. No faltará quien endilgue a un consultor como acarreador de mala suerte, porque siempre trabaja con clientes que pierden elecciones, o se juega por opciones políticas que luego se quedan por el camino. Esto lleva a aconsejar a ser cuidadoso con quién se elige trabajar.

Sin embargo, es de las derrotas y de los errores de donde más se aprende. Por lo que tampoco se debe ser exitista. Además, las mejores oportunidades de crecimiento vienen de la mano de aquellos triunfos que no estaban previamente en los papeles, en las probabilidades. Nadie apostaba por Menem en la interna con Cafiero, ni por Kirchner cuando arrancó apoyado por Duhalde, ni por Mario Barletta como intendente de Santa Fe teniendo en cuenta que el radicalismo nunca había ganado en esa ciudad, ni por Gustavo Pulti como intendente de Mar del Plata siendo la primera vez en la historia que se impuso un partido vecinal. O que los prefectos del oriente boliviano iban a poder celebrar sus referéndums autonómicos en 2008 contra todo el poder del Estado de Evo Morales. La historia está llena de batacazos. Es cuestión de saber administrar las apuestas.

Los ganadores “cantados” prometen ser más atractivos profesionalmente. Sin embargo, si alguien es ganador, seguro que 1) viene trabajando con algún profesional hace mucho tiempo, y 2) ya hay una larga fila de interesados en trabajar para él. A mí no me gusta hacer fila, es una opción de vida. Usted –consultor– encontrará más espacio en aquel proyecto en donde nadie apuesta un centavo, es verdad. Pero ese perdedor, puede hacer una buena elección o quedar proyectado para el futuro, lo cual será muy rentable a la corta o a la larga.

La mayoría se interesa en lo que Chan Kim, W. y Mauborgne, R. llamaron en *Estrategia del océano azul* (2005) “los océanos rojos”, llenos de tiburones que se atacan entre sí todo el tiempo. Estos especialistas en *marketing* invitan a pensar en los océanos azules, donde nadie se los disputa. Esos segmentos del mercado pueden ser muy rentables (hasta que alguien más se dé cuenta y quiera competir).

Las mentes no estratégicas le aconsejarán lo obvio: vaya con aquellos candidatos que son ganadores cantados. No digo que no vaya, sino que habrá un embotellamiento. ¿Para qué ir a tocar el timbre donde quizá no lo necesiten? Haga inteligencia previa y averigüe si hay espacio para alguien más. Al que le va bien, le sobra gente que se ofrece a trabajar con él. La mente estratégica, en cambio, le enseñará a ver las oportunidades y los espacios vacíos.

Las mentes no estratégicas le dirán que se debe acercar a las grandes campañas, ya sea presidenciales o provinciales/estaduales, porque ahí hay más dinero. Una vez más, seguro que sí hay más recursos... pero también, la fila es más larga para entrar.

La mente estratégica le ayudará a reflexionar de la siguiente manera: campaña grande, consultor con mucha experiencia; campaña chica - consultor joven. Los consultores, en general, pueden abordar a clientes de su tamaño. Ningún presidenciable confiará su su-

erte exclusivamente a alguien con poco kilometraje. Desde ya, usted puede formar parte de un equipo grande como júnior, y eso es muy positivo, pero difícilmente sea la cabeza. En cambio, un candidato a intendente de localidad pequeña o un candidato a concejal estarán mucho más dispuestos a recibirlo con los brazos abiertos, y sus consejos serán más valorados. Al menos esta es la historia de la gran mayoría de los consultores por los que sentimos respeto profesional y ético.

Mi primer cliente fue, a inicios del retorno a la democracia, el intendente de Puerto Madryn, Osvaldo Sala. Preciosa experiencia, aunque eso implicó irme a vivir 1400 kilómetros de la casa de mis padres. Y mi segundo cliente fue Sergio Acevedo, entonces intendente de Pico Truncado (provincia de Santa Cruz) que tenía unos 10000 habitantes. Siempre decimos que nuestros primeros clientes son mecenas porque nos han financiado nuestra formación a riesgo de sufrir nuestros errores. Fueron verdaderos conejillos de indias y les estaremos eternamente agradecidos.

Por eso empiece por donde le resulte más creíble para que pueda desempeñarse, y nade en océanos azules. La mayor parte de quienes lean esto serán jóvenes que no han podido arrancar o recién lo están intentando. A todos ellos les decimos: busquen los espacios vacíos. Aprovéchenlos mientras sigan existiendo.

Seguro que por el camino se va a encontrar con tentadoras propuestas de trabajos mejores pagos, que le asegurarán estabilidad o que serán más prometedores para el futuro, pero en otros rubros. Nuestro consejo: tómelos solo si no le queda otra. Todos pasamos por vicisitudes económicas. Pero recuerde: nunca se vaya de este mercado, siempre mantenga un contacto. Si realmente es lo que le apasiona, piense todo el tiempo en cómo volver a esta actividad. Cuando alguien se retira de una actividad, la gente deja de pensar en esa persona y termina olvidando que existía. Los retornos pueden ser muy costosos.

Lo mismo pasa a los que empezamos en esta actividad dedicándonos a los estudios de opinión pública. Nunca faltará el que diga: “mejor orientarse a la investigación de mercado, hay más trabajo y más plata”. Repetimos lo mismo: hay más trabajo, pero la fila es más larga, y lo más importante de todo, decida si le interesa investigar sobre consumo de yogures, pañales, gaseosas, tarjetas de crédito o zapatillas. A nosotros nunca nos interesó. Somos tercos: siempre preferimos fracasar en lo que nos gusta, que triunfar en lo que nos resulta indiferentes.

Hay trabajos que dan prestigio —porque lograr el objetivo será la sorpresa, y representa un desafío importante— otros que dan dinero, y otros que dan las dos cosas. Estos últimos son maravillosos. Los que dan prestigio pero no dan dinero son muy bienvenidos, ya que el prestigio a la corta o a la larga traerá dinero. El que solo da dinero está muy bien: al fin y al cabo hay que pagar las cuentas a fin de mes, y no se puede ser tan pretencioso de que todos los proyectos sean iwow!

Pero aquellos que no dan ni una cosa ni la otra habitualmente pueden convertirse en un gran dolor de cabeza. Generalmente son trabajos en donde el cliente no tiene mucho dinero, ni tampoco es receptivo para aceptar recomendaciones. Ergo, aplica poco de lo que uno le dice. Ergo, no hay resultados. Ergo, siempre está disconforme. Ergo, empieza a creer que su asesoramiento no es bueno. La verdad es que uno ha tenido que aceptar estos trabajos a veces, y la experiencia indica que jamás lo volveríamos a hacer. Cuando uno de estos clientes llega a la consultora, preferimos derivarlo a que alguien lo atienda y le ponemos honorarios difíciles de pagar para que desista de nosotros.

¿Cuántos clientes fijos se pueden atender? ¿Cuántas campañas electorales se pueden atender al mismo tiempo?

Por supuesto que dependerá del involucramiento pactado en cada caso. Hay quienes —como en nuestro caso— participamos en todas las decisiones estratégicas y muchas definiciones tácticas, mientras que otros colegas hacen un seguimiento más distante.

Sin embargo, existe bastante consenso con colegas responsables y de trayectoria que es difícil llevar más de cinco o seis campañas al mismo tiempo. Si de veras uno quiere atender a conciencia a un cliente —ya sea en campaña o en gestión— deberá dedicarle suficiente tiempo y calidad de atención para estar atento a todos los detalles. Insistimos en que este es un trabajo auténticamente antropológico, donde la combinación de circunstancias políticas, sociales y culturales son únicas e irrepetibles. Eso implicará no generalizar, en cambio, se debe aplicar la creatividad de la manera más específica y profesional posible. Al tener demasiadas campañas o clientes al mismo tiempo se corre el riesgo de empezar a perder de vista detalles fundamentales, y que por comodidad intelectual uno empiece a aplicar más o menos las mismas recetas, ideas y *slogans* en todos los casos.

Al contrario de lo que se piensa, las neurociencias han descubierto que nuestro cerebro no está preparado para el *multitasking*, pese a que la tecnología disponible y la dinámica real lo permitan. Como afirman Rúa, M. y Fernández, P.(2017): “... tardamos un promedio de 23 minutos en volver a una tarea de la que fuimos interrumpidos” (p.55). Imagínense la cantidad de interrupciones que sufrimos en el medio de una campaña electoral o durante la atención a una crisis, mientras chateamos con un cliente.

Por lo tanto, no es creíble el que dice que está atendiendo veinte campañas al mismo tiempo o se jacta de asesorar a muchos clientes: 1) o no tiene esa cantidad de clientes, o 2) los está asesorando muy superficial e irresponsablemente. Es el mejor camino a la debacle profesional.

¿Alta o baja rotación de clientes?

Todo el tiempo uno se cruza con colegas que van saltando de cliente en cliente. Habitualmente llegan, son idolatrados, arrasan con todo, y al poco tiempo —casi misteriosamente— se les escucha decir que se fueron porque no seguían la estrategia, no les pagaban, o el entorno del candidato sintió que era una amenaza e hicieron lo posible por deshacerse de él. Todo eso puede pasar a veces, sin duda. Sin embargo, no conozco ningún colega serio al que eso le suceda con demasiada frecuencia.

Es cierto que en ámbitos de mucha competencia interna, el consultor se convierte en una amenaza para quienes pugnan por ser el favorito del rey. Pero, precisamente, el consultor debe identificar rápidamente cuál es el perfil adecuado para mantenerse a flote en esos contextos, y evitar ser una pieza más de ese tablero. Si no, pasará más tiempo cuidándose las espaldas que haciendo su auténtico trabajo profesional.

Cualquier manual de mercadeo de servicios de consultoría (algunos listados en la bibliografía) alude sistemáticamente al alto beneficio de la baja rotación. Es decir, a la captación de clientes de largo plazo. Esto tiene al menos seis grandes ventajas:

- 1) Es mucho más rentable desde el punto de vista económico;
- 2) La estabilidad profesional da tranquilidad financiera y económica;
- 3) Reduce los costos permanentes de mercadeo;
- 4) Existen muchas más posibilidades de ir alcanzando los objetivos que un proyecto político se va planteando progresivamente (todo aquí es a fuego lento);
- 5) La señal de relación de largo plazo es un gran argumento de mercadeo para que el profesional obtenga más clientes (solo un loco contrataría a alguien durante muchos años si no aparecen los resultados);
- 6) Le permite al profesional eliminar la competencia, ya que desalentará a que otros colegas competidores le hagan propuestas al mismo cliente dada la extensa relación, navegando así en océanos azules ¹⁶

16 En los términos en que lo definen Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005) en *Estrategia del océano azul*. Harvard Business Review.

¿Perfil alto o bajo?

De la mano de lo que decíamos recién respecto a rechazar la asociación con un “maestro espiritual”, también tenemos claro que el consultor debe ser de perfil bajo. Su rol es el de ayudar al cliente a lograr sus objetivos, no a mercadearse él mismo pensando en futuros contratos millonarios.

El consultor nunca debe ser noticia en una campaña o asesoramiento, ni debe reemplazar el rol de vocero político. Claro, los malos ejemplos cunden. Hay muchos consultores que terminaron siendo tanto o más famosos que sus clientes. Debe advertirse que varios de ellos terminaron mal sus respectivas experiencias por el alto perfil que tomaron, y que los convirtió en exégetas del poder. Ahí están los ejemplos de George Stephanopoulos (Bill Clinton), Peter Mandelson y Alastair Campbell (Tony Blair), Karl Rove (George W. Bush) o Andy Coulson (David Cameron)¹⁷. En todos estos casos, los asesores de presidentes o primeros ministros debieron abandonar sus respectivos cargos, lo cual indica que estamos frente a un problema estructural, y no solo frente a algunos desvíos de la norma. En América Latina también tenemos algunos casos bastante notables.

Esta desgraciada deformación está inscripta dentro de un fenómeno cultural global de fascinación de las audiencias por el *backstage*, el detrás de la escena: todo el mundo tiene la tendencia de saber qué está sucediendo entre bambalinas. Este mismo fenómeno es el que ha hecho tan populares a series como *House of Cards* o *Scandal*, donde los hilos del poder y las estrategias de manipulación quedan al descubierto.¹⁸

Repetimos: esto no le hace bien a la profesión, pero sobre todo no le hace nada bien a la política, a los dirigentes políticos, y en definitiva al sistema democrático. La mirada cínica va ganando la partida por el momento.

17 Ver Aira, T. (2009) *Los spin doctors. Como mueven los hilos los asesores de los líderes políticos*. Barcelona: Editorial UOC. Capítulo V.

18 Ya escribimos sobre el interés de la audiencia por conocer la trastienda política en Fara, C. (2014). “¿Ficción política o política ficción?”. *El Estadista*. Disponible en <http://elestadista.com.ar/?p=4360>. También puede revisarse el libro de Moisi, D. (2017) *Geopolítica de las series o el triunfo global del miedo*.

UNA SEMANA EN LA VIDA DE UN CONSULTOR

En los años que no son electorales todo el mundo dice “este año tu trabajo es más tranquilo, ¿no?”. Eso es muy relativo: si uno tiene clientes en gestión ejecutiva o legislativa, o con trabajos de construcción de posicionamiento de mediano o largo plazo, la aventura no termina nunca. Es cierto que son períodos con menos adrenalina, pero no menos intensos ni importantes.

Asesorar para construir el posicionamiento de largo plazo de un cliente es menos visible, pero es tan o más importante que el período de campaña. Una vez que llegue la zafra electoral ya no habrá más tiempo para la locura de las decisiones de último momento sin tanta meditación.

Un día cualquiera:

Cuando se levanta a la mañana, el consultor prende la televisión mientras prepara su desayuno. Ve la síntesis de noticias de un canal de noticias, y luego hace zapping entre las principales señales nacionales para mirar cuál es la agenda de los medios. Sabe que eso es importante, pero es solo una parte. Conocer cuál es el estado de ánimo de la opinión pública le permite relativizar todo un poco: la agenda de los medios, las reflexiones de los analistas políticos, y lo que preocupa a la dirigencia política. La realidad se conforma con un poco de todo eso. Pero nunca una de las partes es el todo.

Se sumerge en los diarios nacionales que son los que realmente hablan de política, los que siguen influyendo la agenda de los medios electrónicos. Sabe que por mucha televisión y radio que haya, por mucho internet, a los dirigentes les sigue impactando la letra escrita en los diarios. Pues si no se empieza por ponerse en los zapatos de sus clientes, no podrá conducirlos estratégicamente.

Los titulares de tapa solo le sirven para ver qué quiso marcar cada diario, no para conocer que eso es la opinión pública de manera superpuesta, o para pensar que un diario mecánicamente les formatea la cabeza a los votantes. Una de las noticias del día habla de un movimiento en la investigación judicial que involucra al vicepresidente de la nación. ¿Es importante? Sí, porque es la segunda autoridad del país. Pero en realidad, 1) la gran mayoría da por supuesto que el personaje es culpable de lo que se sospecha, 2) el gobierno ya pagó los costos cuando se desató el tema, 3) al final, la corrupción no le hace perder votos al gobierno de turno más de los que ya perdió en la última elección.

Las noticias estrictamente políticas las lee porque: a) luego de leer todo el círculo rojo (políticos, periodistas, empresarios, formadores de opinión) las comenta, b) pueden afectar a alguno de sus clientes, c) involucran directamente a algún cliente y deberá opinar sobre cómo evalúa el impacto en los medios (aunque sabe que para la enorme mayoría de la gente la noticia pasará desapercibida), d) debe detectar si hay alguna operación política por detrás, qué periodista la firma para cotejar cómo razona al armar la nota, etc.

Cuando se para frente a cada nota actúan automáticamente sus instintos políticos y su distancia como analista. Muchas veces, con el título y el copete le alcanza. Otras, debe bucear un poco entre líneas. Su experiencia le dice que no tiene sentido invertir su tiempo en ver cada cosa en detalle. Lo primero que se preguntará es si eso puede afectar o no la percepción de la gente y estimar cuánta repercusión tiene. Dependerá del tema. Si la noticia habla de cuestiones institucionales, tendrá bajo *rating*. Si trata sobre un proyecto que afecta algunas de las grandes preocupaciones cotidianas del ciudadano, será para prestarle más atención. Como repite habitualmente en sus capacitaciones y charlas, “si un tema no llega a mencionarse en la cena familiar, no es un tema de opinión pública”. Por eso, reflexiona. La mayor parte de las cosas que hacen o dicen los políticos sirve para poco.

Sí o sí tiene que mirar las columnas de algunos periodistas estrella, aunque para la gente no existen y la política cada vez les presta menos atención, pero el poder —en sus distintos estratos— comentará algunas. La mayoría las lee entre líneas: son más visiones valorativas que análisis políticos y la mayoría carece de información relevante. De todo lo que lee es lo que mira con mayor escepticismo.

Le interesan más algunos artículos de especialistas, porque hablan desde un saber técnico, el cual está más legitimado en la sociedad y en los medios.

Se detiene un poco más en las noticias económicas ya que los análisis son mejores, citan habitualmente a economistas que valen la pena, y hay números indiscutibles. Eso no sucede en absoluto en la política. También lo mira con otros ojos, ya que hay tendencias de largo plazo más interesantes, sobre todo lo relacionado con la economía internacional.

Las noticias internacionales son interesantes, aunque no siempre bien cubiertas, ya que el recorte y pegue de los cables internacionales deforman la visión. Si no se conoce bien a los protagonistas, muchas veces se hacen razonamientos simplistas (y demasiado ideologizados). Pero le resulta muy interesante ver qué pasa en el mundo, sobre todo las notas más de fondo sobre grandes tendencias: cuando uno se encierra en la política local se vuelve muy provinciano y pierde perspectiva.

Coteja lo que ve en el diario con lo que ve en la televisión y se da cuenta de que lo que lee es mucho menos relevante para lo que consume la mayoría del electorado. A la gente no le interesa la política (al menos la de todos los días, la partidaria, la de los dimes y diretes). La mayoría va a policiales, deportes e información general. El tema es que a los políticos en general les interesa aparecer en la sección política, una de las menos interesantes para los votantes.

Más allá de sus gustos personales, si no sabe qué ve, qué lee, qué escucha o qué le atrae a los electorales, difícilmente pueda ponerse en su piel y ayudar a influir en su voto. Por eso no puede encerrarse en la caja de zapatos que significa muchas veces la política.

Analiza distintas noticias de interés general a la luz de la estrategia trazada para sus clientes. Si una novedad tiene que ver con los temas o ejes de posicionamiento de quienes lo contratan, lo que deberá hacer es escribir un mail o llamar por teléfono para proponerle una determinada acción o iniciativa.

Luego vienen las novedades de los distritos a los cuales pertenecen sus clientes. Eso implica enfocar la cabeza rápidamente en el contexto y, si es necesario, contactarse con el cliente o su equipo, aunque más no sea para intercambiar impresiones. En el momento en que se escriben estas líneas todo pasa por un sinfín de grupos de WhatsApp, de modo que es imposible estar desconectado, y todo requiere respuesta pronta. Más información a mayor velocidad incrementa la posibilidad de cometer errores...

Algunos hitos de la semana:

No todo lo que sucede en una semana es digno de mención. Muchas son actividades rutinarias. Por eso, en este apartado voy a relatar solo algunas que nos permiten extraer distintos tipos de reflexiones sobre la profesión del consultor.

Lunes, 14 horas: reunión en la oficina sobre proyectos estratégicos

Más allá de los clientes y de la necesidad de generar más oportunidades, la consultora siempre tiene una reflexión permanente sobre el mediano y largo plazo para seguir afinando el posicionamiento que se quiere lograr. Buena parte del tiempo se va en atender las cuestiones específicas de los clientes, y la otra mitad tiene que ver con la administración de la propia consultora, la definición de proyectos estratégicos, la escritura de artículos para medios, revistas, libros, responder reportajes, y la lectura sobre la temática de la comunicación política para estar formándonos permanentemente.

Leer también sobre otros temas que no tengan que ver aparentemente con la política y la comunicación es bueno para abrir la cabeza y poder absorber más elementos relacionados con el *marketing* de servicios profesionales, tendencias de consumo, culturales, modelos de negocios, cómo mejorar el *marketing* de la propia consultora. Siempre hay que estar planteándose cosas nuevas teniendo en cuenta que este, como todos los mercados intangibles, es ultracompetitivo. Nunca hay que quedarse dormido. Se deben interpretar nuevas tendencias o lo que sucede en otros mercados que no tienen nada que ver con la consultoría política, pero que tienen que ver con servicios profesionales, y a partir de eso, saber que uno puede aplicar productivamente algunas de esas ideas al propio nicho.

Martes, 17 horas: reunión con un cliente, intendente de una capital de provincia

Si las condiciones se cumplen, podrá ser candidato a gobernador. Charla productiva de una hora y media, de a dos, en confianza, donde el cliente puede hablar con su consultor lo que no puede hablar con su propio equipo. De alguna manera hay algo de trabajo de psicólogo, un poco de contención, un poco de *coaching*, y por supuesto todo lo que tiene que ver con definiciones políticas. Es un trabajo donde hay que escuchar mucho al cliente para que no se vaya del contexto estratégico que se está desarrollando, para ayudarlo a reflexionar, para que sienta que sus interrogantes tienen un tipo de respuesta o solución por parte del consultor.

Muchas de las cosas que se plantean no tienen que ver específicamente con la comunicación política, sino que muchas veces están relacionadas con la política en sí misma. El cliente debe tomar una decisión que debería partir de la opinión pública para pasar al plano de la política, y en este caso es una decisión en donde la decisión política y la percepción sobre la psicología y aptitudes de los personajes involucrados está por encima de lo que se ha observado en la opinión pública. Siempre pasa: a medida que uno va progresando en esta profesión, comprende más acabadamente los distintos matices e intersticios que tienen los procesos, y los factores a los cuales hay que prestarles más atención a la larga.

Miércoles, 14 horas: reunión con un amigo de la política, ex representante de la Argentina ante un organismo financiero internacional clave

Hace mucho teníamos que charlar. Nos conocemos hace más de veinte años. Es un economista interesante de escuchar, provocativo, reflexivo. Intercambiamos “figuritas” (información). Todo el tiempo pasa esto: uno tiene la necesidad de hablar con gente que puede llegar a tener visiones diferentes que a uno lo enriquecen, información sobre círculos de poder importantes a nivel mundial, como es el FMI, visiones distintas de cómo viene el proceso económico y el político. Él, por su parte, viene a buscar *insights* sobre cómo interpretar a la opinión pública en esta coyuntura (2017). Quedamos en vernos más adelante, pensar en cosas en donde él me pueda aportar a mí y yo a él, a partir de necesidades que puedan tener algunos conocidos o clientes míos en materia de financiamiento del sector público.

Miércoles, 16 horas: viene un colega con el que compartimos un cliente candidato a gobernador, y ordenamos la agenda para una reunión del día siguiente

Es muy importante ordenar la agenda para que la reunión sea suficientemente productiva y se tomen definiciones progresivamente, y además meterlos en una dinámica de trabajo de actualización de información, definición de tareas y planteo de temas hasta la próxima reunión. Charla productiva e interesante.

Miércoles, 19 horas: lo que queda del día...

Siempre quedan mails sin contestar en el día, siempre hay compromisos académicos, sobre todo cuando empieza el año y se dicta clases en varios posgrados y distintas universidades.

Son instancias necesarias del posicionamiento profesional, además del gusto por dar clase a los distintos tipos de público, sobre todo los interesados específicamente en esta materia.

Jueves, 11 horas: reunión con el equipo de campaña de un cliente candidato a gobernador.

El cliente es bastante nuevo. La reunión dura cinco horas y es la primera que tiene el equipo de campaña, por lo tanto era necesario que se dijeran muchas cosas y se explicaran para poder entender el contexto local. La reunión no es operativa, pero lo cierto es que es necesario darles tiempo para que el equipo del cliente pueda expresarse sobre todos los detalles posibles. De esa manera es más productivo, y se puede operar a partir de las percepciones del cliente, más allá de que uno tenga la razón desde punto de vista técnico y estratégico. La reunión sigue una agenda que armamos con un colega (comentado más arriba), y se tratan todos los puntos.

¿Cuáles son las claves de esta reunión? La cuestión operativa, quién se hace cargo, quién lo pone en práctica, porque falta la gente para eso. Muchas veces, las campañas no son fantásticas porque el equipo no es lo suficiente sólido, operativa y técnicamente para poder implementar lo que los consultores externos aconsejan. Pero el clima es bueno, las reflexiones son correctas, sensatas, y todo el mundo concluye que la palabra de la opinión pública es fundamental en esto. Quedamos en reunirnos la semana que viene ya en la provincia, no en la ciudad de Buenos Aires y de paso tomar contacto con el candidato para ir contándole las cosas que vamos resolviendo y la lógica de la campaña. Se supone que el candidato no debe tomar contacto con tanto detalle de la campaña, dado que está para sumar votos, juntar dinero y ganar apoyos; el candidato debe estar todo el tiempo fresco y relajado para seducir votantes.

La reunión se va a hacer la semana que viene en el interior. No tenía previsto ese viaje. El lunes tenía un viaje a otra ciudad por otro cliente, y el viernes a otra, por lo tanto la semana que viene, de los cinco días hábiles cuatro se me van a ir de viaje. Eso ya me va a dificultar la dinámica cotidiana.

Jueves, 15 horas: café con un periodista amigo

Siempre es interesante intercambiar información y visiones con los periodistas. Ellos son una gran fuente de datos que circulan en el mundo de la política, y sacan sus propias conclusiones sobre los escenarios. Los consultores contribuimos con nuestra propia data —siempre *off the record*— retribuyendo así su generosidad. En esa ida y vuelta, los periodistas nos citan en notas, nos hacen entrevistas para programas de radio o televisión, nos piden columnas de análisis para publicar, nos recomiendan a otros colegas y hasta en algún caso, contribuyen con sus comentarios positivos a algún eventual cliente. Dado que uno está buena parte del tiempo encerrado en la lógica de las estrategias de sus propios clientes, siempre está bueno sacar la cabeza de debajo de la tierra, aspirar otro aire y escuchar otras opiniones o sensaciones de lo que está sucediendo a nivel macro.

Viernes, 6 horas: a levantarse para tomar un vuelo

Los viajes en la vida de un consultor son casi una regla. Muchas veces se la pasa uno más en los aviones que con la familia. No conozco consultor de alto perfil y éxito que no viaje mucho y tenga una agenda súper complicada. Naturalmente es muy requerido y debe hacer cosas enojosas como levantarse a las 4:00 a.m. para tomar un vuelo y aprovechar toda una jornada de trabajo.

Habitualmente, en un viaje se trata de incluir la mayor cantidad de actividades posibles, porque por mucho que exista el WhatsApp, el Skype, los mails, etc. nada reemplaza a la efectividad de una reunión cara a cara para debatir con tiempo y atención, lo que hace/provoca que los intercambios sean mucho más productivos. En las conversaciones abiertas, más allá de los temas pendientes, siempre surgen cuestiones que de otra manera es más difícil que emerjan.

Nosotros visitamos asiduamente a los clientes porque, como se dice en varios países de América Latina, “Santo que no se ve, no se venera”. No solo permite un mejor intercambio cara a cara, a partir de múltiples reuniones, sino que además:

1) El cliente valora mucho que el profesional observe y palpe su cotidianeidad, y no que le dé consejos a 1000 kilómetros de distancia (“vos tenés que estar acá, y vas a ver que las cosas no son como vos decís”).

2) Para el consultor es mucho mejor ver al cliente en acción, donde escuche todas sus conversaciones en un día, comparta actividades públicas de su agenda, de modo de comprenderlo mejor, y poder aportarle más ideas. Al final, por muy bueno que alguien sea como líder y como cliente, siempre necesitará observaciones periódicas para corregir vicios y deformaciones que se generan naturalmente en lo cotidiano, y que lo pueden alejar de su objetivo de posicionamiento.

Mens sana in corpore sano

Como podrán ver, todo esto implica un esfuerzo físico e intelectual importante. No conozco consultor (que haya llegado lejos) que no haya tenido que realizar este esfuerzo. Por eso dijimos que esto no era para alguien que quiere trabajar de 10:00 a 18:00 e irse a su casa despreocupadamente.

Esta exigencia lleva a picos de estrés, a veces durante meses en las épocas de campaña. Creo que todos gozamos de la adrenalina que implica este baile. Pero como todo en la vida, nada es gratis. Por eso es muy recomendable tener válvulas de escape que permitan limpiar la cabeza y alimentarla. Nunca es bueno vivir saturado, ya que lo más probable es que se cometan errores garrafales, fruto de algún episodio de *burnout*.

Cada uno tiene sus métodos, que dependen de su estilo de personalidad o sus gustos. Hay que gente que no puede vivir sin ir todos los días al gimnasio, o desarrollar alguna actividad física. A mí, particularmente, me aburren los deportes y me da pereza salir a correr o esas cosas. Para compensar, camino, lo cual es muy sano. Sin embargo, lo que más me fascina para desintoxicarme es leer ficción o ver películas y series. Siempre digo que si no me hubiera dedicado a esto, me hubiera gustado hacer cine (quedará para otra vida). También trato de proteger al máximo mis sábados como día en el que no tenga ninguna obligación. Trato de no ver ni el celular y mucho menos encender mi notebook. Y por supuesto los viajes me alimentan mucho: ya hace varios años que entre vacaciones de verano y escapadas en el año (siempre aprovecho el evento anual de IAPC para visitar lugares nuevos) no bajo de los 30 días de stop.

Sobre esto puedo decir que traten de buscar un equilibrio. A la larga, el propio cuerpo y la salud mental se los va a agradecer. No abusen innecesariamente, no gasten toda la batería, siempre quédense con una reserva de energía.

EL CEREBRO DEL CONSULTOR

Un consultor político es alguien que usa los dos hemisferios del cerebro: la faz analítica y la faz creativa. Porque solo con un fuerte rigor analítico podrá pasar por la prueba del ácido¹⁹, y solo con mucha creatividad podrá identificar estrategias ganadoras.

La faz analítica: parar la pelota

El consultor absorbe información de varios lados: los medios, los periodistas, los políticos, los asesores, los estudios de opinión, los especialistas en diversas disciplinas, los empresarios, etc. Todos aportan verdades parciales e interesadas. Todos juegan a influir, consciente o inconscientemente, en el que debe dar opiniones certeras para abonar el poder de un político. Toda esa madeja de datos la tiene que procesar con mucho rigor científico y frialdad personal. Las emociones son sus grandes enemigas.

Una de las tareas más difíciles es saber separar la paja del trigo. Los microclimas de la política tienden a exagerar o subestimar ciertos hechos. Por naturaleza no son ni cautos, ni moderados, y tienden a simplificar la descripción de una realidad siempre más compleja cuanto uno más se acerca a ella.

Un día saldrá una noticia que el entorno político dirá: “uh, qué terrible”, cuando la mayoría de las veces la sociedad no se entera, y el mismo ámbito político no lo termina de asimilar. La primera tarea del consultor aquí será preguntarse:

- ¿Esto es realmente importante?
- ¿Para quién?
- ¿La gente se enteró?
- ¿Afecta realmente la posición de mi cliente o solo es leído así por la cabeza de los entornos?
- ¿Tendrá efectos de largo plazo o es solo una cosa de coyuntura?
- Suponiendo que realmente afecta a mi cliente, ¿qué oportunidades nos da al mismo tiempo que trae costos?
- ¿Se puede revertir?

Solo cuando tenga incorporado este ejercicio de forma natural, se podrá decir que tiene la frialdad como para no dejarse llevar por el microclima. En estas circunstancias, el consultor debe parar la pelota, poner paños fríos, hacer preguntas al entorno para poner en tensión los argumentos que se esgrimen, y solo ahí dar su parecer (salvo que lo ocurrido tenga consecuencias muy obvias).

Se debe tener en cuenta que en política todo admite múltiples lecturas, nada es de una sola forma. Ninguna situación es 100 % buena o mala. Ningún hecho es pura ganancia. Todo entraña un riesgo y una oportunidad, presente o futura. Por lo tanto, el consultor debe ser un gran meditador sobre las aristas del escenario, y mirar todo a través del cristal de los objetivos estratégicos, siempre con la vista puesta en los costos de largo plazo.

Por ejemplo, es muy común que se diga: “Estamos saliendo mucho en los medios”. Eso puede ser bueno o malo. Como todo en la vida, depende. Las preguntas que se deben hacer son: ¿sale mucho o poco en qué medios?, ¿hablando de qué?, ¿qué desempeño tuvo?, ¿qué titular tuvo?, ¿qué repercusiones genera? Como se puede apreciar, todo el tiempo hay que plantearse muchas interrogantes, las cuales no se pueden responder sensatamente si no se posee un buen marco analítico, buena calidad de información, y mucha rigurosidad para poner a prueba el “sentido común” (elemento de gran peligro).

19 Nos referimos a si sus análisis son suficientemente consistentes.

La faz creativa: la quinta pata del gato

Si el consultor se deja llevar por la corriente, lo más probable es que no cumpla su función. La principal función del consultor en lo creativo (sea estratégico o táctico) es “encontrarle la quinta pata al gato”. Ver lo que nadie ve. Inventar lo que no existe. Desafiar la ley de la gravedad.

Hace muchos años un periodista le preguntó al famoso Aristóteles Onassis cómo se había hecho millonario. Onassis le dijo: “¿Vio ese jarrón?”. El periodista lo miró incrédulamente y le respondió: “Sí, ¿por qué?”. El griego remató: “Yo lo vi primero”. Esa es parte de la esencia: ver oportunidades donde otros no ven nada. Imaginar caminos que para otros son locuras o calvarios.

Un cliente una vez me dijo: “(Un colega) es un buen sociólogo, es un buen descriptor de lo que existe. Pero no aporta nada nuevo”. Es decir: el profesional debe aportar cosas que no son obvias, que no están sobre la mesa, que sorprendan al cliente y a los adversarios.

Desde 1983 hasta 2007, en la ciudad de Mar del Plata (Argentina) casi siempre había ganado la Unión Cívica Radical, salvo en el período 1991-1995, que ganó la Unión del Centro Democrático. En 1997 se crea un partido vecinal, Acción Marplatense (AM), que finalmente obtiene la intendencia en 2007 y 2011, siendo la primera vez en la historia de la ciudad que una fuerza local se imponía.

AM venía de salir tercero en la elección para alcalde en 2003. A principios de 2004, contrataron los servicios de nuestra consultora. En el diagnóstico de opinión pública inicial aparecía con claridad que la gente demandaba del intendente que se ocupe de una agenda más amplia de temas que exceden al rol clásico (alumbrado, barrido, infraestructura, etc.). El jefe comunal ideal debía tener en sus preocupaciones también seguridad, educación, producción, salud. En estos aspectos el intendente que estaba en el cargo (Daniel Katz) no estaba bien evaluado, aunque globalmente poseía buena imagen.

Se decidió ser propositivo y no solo crítico respecto a la gestión en curso, para evitar caer en la actitud política tradicional de criticar todo lo que hace el oficialismo. La sociedad no quería eso. Pero la clave fue plantearse frente a la sociedad haciendo propuestas y acciones sobre la agenda de un gobernador y no solo la estricta de un alcalde. Para lo cual se fundó la Fundación Acción Marplatense —un brazo con estilo de ONG del partido— que comenzó a dar cursos de capacitación laborales, desde idiomas hasta panadería, desde corte y confección hasta manejo de alimentos. Es decir, AM no se quedó solo en proponer, sino también en hacer. Los cursos fueron tan exitosos que al tiempo un periodista le dijo a líder del partido: “Claro, ustedes. crearon como una municipalidad paralela”. Es decir, nos olvidamos del rol legislativo de oposición en el que se encierran el 99 % de los opositores en todas partes.

La estrategia tenía un riesgo: si el intendente Katz advertía la cuestión y se ocupaba de la “agenda de un gobernador” no nos iba a dejar espacios para posicionarnos como diferentes y superadores. Fue una gran apuesta con final feliz. Lección para consultores: la estrategia se planteó desde algo que los otros actores no vieron.

Eso requiere una plasticidad y capacidad de adaptación a nuevos escenarios de forma continua. La política tiende a ser un ámbito muy conservador y muy mecanicista en su manera de reflexionar, poco audaz, donde hay mucho miedo al ridículo, donde se es muy sensible a la opinión de otros estamentos de poder (dueños de medios, empresarios, políticos de larga experiencia, etc.). La gran mayoría de dichos personajes tienden a ser profetas de lo obvio. En 1988, decían que Carlos Menem no le ganaba la interna justicialista a Antonio Cafiero. O que Lucho Castañeda no le podía ganar a Alberto Andrade la alcaldía de Lima Metropolitana en 2002. Consumen tanto pescado podrido como el ciudadano de a pie, y a veces más. Tienden a extrapolar la situación actual al futuro sin analizar cuáles son las coordenadas que condicionan los escenarios.

El consultor debe ser consciente que muchas veces a causa de su creatividad remarca con la corriente en contra. Donde todo el mundo lo mirará como diciendo: “Está loco” o “Pobre infeliz, no entiende nada de política”. Mucho de eso le pasó a Mauricio Macri en Argentina. Allí están los resultados: llegó a presidente.

En política, no siempre las cosas son tan obvias. Siempre aparecen “cisnes negros” o se dan batacazos. Si todo fuera tan evidente, sería muy fácil predecir cualquier resultado electoral. Tampoco el resultado de una situación se presta a una sola lectura.

El consultor debe pensar lo imposible, lo improbable, para luego empezar a ver racionalmente las probabilidades reales. Pero jamás debe limitarse de entrada en su mirada. Sería uno de sus peores pecados: no otorgarle al político una oportunidad concreta de lograr un objetivo.

Siempre debe visualizar varios escenarios, aún lo más descabellados, y tener en la mira todas las jugadas posibles, ya que nunca se sabe. Cuando frente a una alternativa negativa todo el mundo nos dice “Pero eso es imposible”, nosotros siempre decimos: “¡Ojalá!, ¿pero qué pasa si sucede?”.

Vamos a contar un segundo ejemplo donde lo sucedido finalmente tenía muy baja probabilidad de ocurrir. Sin embargo, los consultores somos personajes que nunca podemos bajar los brazos. Siempre tenemos que pensar alternativas, por improbables que sean, e impulsar al cliente a tomar riesgos (porque con intentar lo imposible no se pierde nada).

A inicios de 2007, en un país de América Latina, (que no podemos mencionar por razones de confidencialidad) se daba por supuesto que su presidente iba a poder imponer con facilidad su proyecto de reforma de la constitución. En cuanto llegamos a ese país, los opositores creían que el partido oficialista iba a seguir “comprando” convencionales y que estaba a poco de reunir los dos tercios necesarios para escribir la nueva carta magna a su antojo. En función de esa información pensamos: “Parece que no hay mucho por hacer, en cualquier momento el oficialismo se queda con todo”.

Sin embargo, a medida que fueron pasando las semanas esa predicción no terminaba de concretarse, y la pregunta que nos hacíamos en el equipo consultor era: ¿Y qué está esperando el oficialismo para “comprar” convencionales y terminar con este tema? ¿Por qué hay tanto debate en algunos temas dentro del propio gobierno? Algunos dirigentes opositores insistían: “Ya, ya, en poco tiempo más esto se termina”. Mientras, íbamos ideando tácticas para que la constituyente se dilatara todo lo posible y el gobierno se viese obligado a pedir una prórroga al Congreso. Finalmente, el Congreso debió dar una prórroga, y al oficialismo se le instaló tal grado de conflicto con algunos temas, que los convencionales oficialistas debieron dictar su constitución en soledad, en el medio de un caos político.

Moraleja: si hubiésemos aceptado de entrada lo que nos decían los clientes, deberíamos haber pegado la vuelta a casa en cuanto llegamos. Sin embargo, sometimos todas las hipótesis que nos transmitían a una fuerte interpelación, dudamos de todo y tuvimos mucha paciencia. Al ver que la realidad que nos contaban no terminaba de verificarse, usamos nuestra creatividad al máximo (cuyo final, lamentablemente, no podemos relatar), pero obligamos a que el presidente llamara a negociar a los opositores para zanjar el empate político que se había producido, y así reequilibrar la situación original.

Si las dos facetas no están presentes en la cabeza del consultor, se puede terminar siendo un buen analista —con rigor, pero sin capacidad de inventar un nuevo escenario— o un loco creativo —con ideas provocativas, pero sin anclaje en la dura realidad—. Pero ninguna de las dos cosas por separado hace a un consultor.

¿CÓMO SE CONSIGUE TRABAJO DE CONSULTOR?

Cuando uno se quiere dedicar a servicios profesionales como la consultoría, lo primero que se tiene que tener en cuenta es que uno no ofrece los servicios, sino que crea la demanda. ¿Qué significa esto?

Como se puede imaginar, nadie pone un aviso en el diario diciendo que necesita un consultor político. Un dirigente o su equipo puede pensar que necesita a “alguien que haga la prensa”, a un *júnior* para que investigue y prepare *papers* (que puede ser un licenciado en ciencia política o un sociólogo, por ejemplo), o a un abogado para que lleve los temas de una comisión (en el caso que se trate de un legislador). Pero muchos no comprenden aún que existe un personaje que puede cubrir varios de estos roles o todos.

Esto es así porque la mayoría no sabe qué es un consultor político exactamente, y porque no se imagina que una persona pudiese ocupar varios roles como los mencionados. Pero sobre todo, porque el consultor es alguien que pone un valor agregado desde el punto de vista estratégico como ya se desarrolló en otro apartado.

En la consultora, todo el tiempo nos piden consejos sobre cómo iniciarse en esta profesión, como por ejemplo:

“¿Cómo empiezo? He realizado cursos de imagen política, comunicación y marketing. Sin contentarme con mi primera carrera para ampliar el campo decidí estudiar Ciencias Políticas en... y apostando a más, también estudié asesoría de imagen. Pero, ¿cómo sigo, si vendo café en...? Me gusta mi trabajo, pero cómo empiezo, y he estado en varios comités, y llegué a la conclusión de dejar y apuntar a otra cosa. Quisiera saber si hay un curso, una aptitud o algo que hacer para comenzar “de abajo”, pero comenzar... quise seguir pero a mis 23 años no sé cómo. Y no quería la palabra de mis amigos, profesores o analista...”.

¿Cómo empezar? *That's the question*. Antes de ir al grano, es fundamental hacerse algunas preguntas existenciales:

- ¿Me apasiona la política? ¿Podría estar todo el día hablando del tema que no me canso?
- ¿Estoy dispuesto a arriesgarme a costa de no tener estabilidad?
- ¿Creo en mi fuerza interior? Porque en esta profesión de a ratos no hay horarios, ni feriados (sobre todo en épocas de campaña...).
- ¿Estaría dispuesto a pagar con tal de dedicarse a esto?

Si no se pueden responder estas cuatro preguntas con firmeza, mejor cerrar el libro y seguir con otra cosa. Pero si usted, lector, aún está ahí es porque está dispuesto a considerarlo realmente.

Cuando estaba por iniciarme con mi propia consultora independiente, leí una anécdota de Juan Manuel Fangio cuando llegaron los primeros autos de carrera a la Argentina. Todos preguntaban cuánto pagaban por correr en esos autos, mientras que el quintuple campeón fue a preguntar cuánto había que pagar para correr. Distintas perspectivas, ¿verdad?

No es una profesión para cualquiera. El mercado es cada vez más grande, pero la oferta de mano de obra también. Por lo tanto, se debe ser muy competente y dedicado porque esta es una carrera de fondo, no de 100 metros. Esto es para maratonistas, no para velocistas.

Bien, dicho esto, tenga en cuenta las siguientes cuatro reglas:

1. Uno debe acercarse a todos los espacios disponibles con la actitud de empezar desde bien abajo, siendo cadete, sacando fotocopias, recortando diarios, encuestando:

LO QUE SEA. Lo importante es entrar en el mundo de la política. Si es gratis, pues gratis. No pretenda cobrar un sueldo desde el primer día (yo trabajé tres años gratis antes de cobrar mi primer sueldo como consultor). No conozco a nadie que se haya muerto de hambre, aunque sí a mucha gente que tuvo que postergar logros materiales (en la vida hay que elegir). La pasión por la política es innegociable.

2. No creer que solo se progresa teniendo “contactos”. Si los tiene, mejor. Pero no son imprescindibles: alguien con poca contracción al trabajo no sobrevivirá mucho en este *metiér*. En un mundo competitivo, preocúpese por poder aportar valor agregado, más que en los contactos. Cuando la gente dice “tener contactos” se está refiriendo a un diputado, un senador, un funcionario, un asesor, etc. La verdad es que esto muchas veces funciona como el juego del dominó: una ficha lleva a la otra. Un profesor de la facultad o un conocido que conoce a otro puede ser la punta para presentar un currículum.

3. Esta profesión no se enseña en ninguna universidad, no la muestra ningún posgrado. El consultor se hace en la práctica. Lo que muchos cursos puedan dar son herramientas para desempeñarse, pero eso no hace un consultor. El verdadero doctorado es la calle.

4. Se debe estar dispuesto a tocar muchos timbres... hasta que lo atiendan en algún lado. Tenga mucha paciencia. Insisto: esto es para maratonistas, no para velocistas.

¿Qué significa crear demanda?

Si estuviese delante de un político X, ¿qué le diría? ¿Qué es lo primero que le aconsejaría? ¿Y lo segundo? ¿Y lo tercero? Un dirigente siempre necesita ideas. ¿Debe mejorar la comunicación? ¿Elegir otro enfoque para posicionarse? ¿Presentar un proyecto novedoso? Siempre piense como si ya lo hubiesen contratado: ¿qué haría? ¿Cuál es su producto?

ACERCAR IDEAS ES CREAR DEMANDA. Un consultor es un auxiliar estratégico y táctico. ¿No sabe pensar en estrategias y tácticas? Tenemos un problema, Houston...

Hay algo de bibliografía para desasnarse (no mucha, pero algo hay). Nadie lo va a contratar a la corta o a la larga si no se percibe su valor agregado, una funcionalidad. El futuro cliente debe percibir que lo necesita. Así lo indica toda la literatura sobre mercadeo de servicios profesionales²⁰.

Alguien contrata a un consultor político porque quiere encarar una campaña electoral, hacer un trabajo de posicionamiento o lisa y llanamente porque está en problemas. Nadie que cree que le va de maravillas piensa en contratar un consultor (es como ir al abogado sin un litigio que resolver). Por eso es fundamental vivir detectando necesidades para proponer soluciones.

“¡Pero no tengo experiencia!”. Ok, bienvenido al mundo. Todos empezamos así. Y nos equivocamos. Pero acá estamos: somos maratonistas. Empiece por ofrecerse para aprender, gratis, como pasante, por el costo del transporte, “por el pancho y la Coca” como decimos en la Argentina. Haga de todo: está en etapa de aprendizaje. Toda experiencia enseña algo. ¿Se radicaría en otra ciudad? ¿En otra provincia? ¿En otro país? Recuerde: lo importante es entrar en el mundo de la política.

Toda regla tiene su excepción: hacer de todo no significa subirse a cualquier tren. Sopesesi se sentirá cómodo con lo que le están ofreciendo, si su interlocutor o el ámbito tienen su estilo de hacer las cosas. Por apresurado la puede pasar mal. No se deje encandilar: hay mucho oro falso en este mundo.

20 Veá, por ejemplo: Kotler, Philip; Bloom, Paul; Hayes, Thomas (2004). *El marketing de servicios profesionales*. trad. Federico Villegas. Barcelona: Paidós Ibérica.

Acciones de mercadeo

Mientras tanto, usted puede hacer cosas tan sencillas como:

- **Dar clases o charlas:** es una sencilla manera de expandir su red de contactos, ya que algún alumno puede ser un futuro cliente, o estar trabajando con un probable cliente.
- **Escribir artículos o dar reportajes:** por pequeño que sea el medio siempre ayuda a difundir. Puede tener un blog, o utilizar todas las redes sociales a disposición para dar a conocer sus análisis (claro, debe tener algo para decir).
- **Cursar un posgrado o asistir a seminarios:** todos los posgrados se han convertido hoy no solo en un espacio para capacitarse, sino también para armar su primera red de contactos. Dese a conocer con los profesores (si son consultores mejor), hable con los otros cursantes, obtenga información sobre el mercado laboral, esté en el ámbito, trabaje relaciones, ofrézcase como pasante, súpese a alguna asociación profesional²¹.

Armar redes

Para que esto surta efecto a lo largo del tiempo, hará falta que usted alimente su red en cantidad, pero también en calidad. Esto significa cultivar ciertas relaciones que pueden ser estratégicas. Como el tiempo no da para todo, lo que debe hacer es ir alimentando su base de datos con cada tarjeta que le entreguen, e ir comunicándose con ellos periódicamente, enviándole notas que escriba, reportajes que le hagan, o simplemente comunicando novedades de su trabajo como consultor. Pueden ser periodistas, profesores, colegas, proveedores, funcionarios, compañeros de universidad, amigos, etc. Sin embargo, salvo que usted tenga una larga trayectoria o que el tema que toque le interese especialmente al que recibe su mail, en general nadie se detiene mucho en el mail de un desconocido. Por lo tanto, sea cauteloso e incluya en su *mailing* a aquellos con los cuales haya tenido algún contacto, aunque sea casual.

Siempre ofrézcase a conversar sobre la situación política con un posible cliente. Muchas oportunidades profesionales nacen de una charla casual, de un comentario aislado. Es notable la cantidad de gente que lo conoce a uno de un seminario, y dice: “Nunca me olvido que usted en ese momento dijo que...”.

Hace poco desayuné con un eventual cliente en la capital de un país andino que me recordó que hacía diez años yo había recomendado a un equipo de campaña usar el tema “Color esperanza” de Diego Torres (luego la utilizaron millones de campañas en toda América Latina). Él creyó ver en mí a alguien que tenía intuiciones especiales. Sin embargo, todo esto solo surge luego de horas y horas de conversaciones, cafés, almuerzos. Sea tenaz y paciente: insistimos esta es una carrera de fondo.

¿Hay que tener un *brochure*?

¿Necesito tener un folleto o *brochure*, una página web? Sí, pero... nadie contrata a una persona porque la web o el *brochure* sean atractivos. Es mejor tenerlo que no, pero no es ni por lejos definitivo. Si lo tiene, jamás lo envíe a un desconocido que no lo esperaba, ni escuchó hablar de usted. Eso nunca funciona. Envíelo luego de una primera reunión de contacto, o lleve sus antecedentes a ese primer contacto (hacer un *mailing* masivo es como tirar un volante de una pizzería por debajo de la puerta). Mejor empiece por tener gente

21 En la Argentina, muchos politólogos se inscriben en la ANAP, Asociación Nacional de Politólogos, en la cual muchos profesionales recién recibidos, o estudiantes de ciencia política, toman contacto con el mundo profesional. Otra opción interesante es asociarse a la Asociación Argentina de Consultores Políticos –AsACoP– como miembro adherente: no necesita ninguna recomendación ni experiencia profesional; tiene voz aunque no tenga voto en la asamblea, pero es un excelente ámbito para aprender con los colegas más experimentados u observar cómo se están insertando otros recién iniciados.

en las redes que lo siga. Al respecto, ya hay toda una extensa bibliografía sobre cómo posicionarse en esos medios, y sobre cómo crear una marca personal²².

Todas estas herramientas alimentan el boca a boca, que será siempre el mejor elemento de venta. Al ser la consultoría un recurso intangible, para el comprador es más valorada la opinión de alguien confiable. Todo futuro cliente hará alguna suerte de investigación al respecto antes de entusiasmarse con la idea de contratarlo, además de interesarse por sus antecedentes profesionales. Y por supuesto, el feeling será fundamental ya que convivirá con usted mucho tiempo en situaciones muy tensas.

Recomendaciones de clientes

En este sentido, las recomendaciones de los propios clientes serán fundamentales. Sin embargo, dado que este manual está pensado 1) para lo que recién se inician, y 2) como fruto de mi experiencia personal y de la que pude observar en otros colegas, vale contar la letra chica de la afirmación que se realiza al principio de este párrafo. ¿Los clientes habitualmente recomiendan? Sí, pero no es tan así al principio, ya que la recomendación es un fenómeno que se produce cuando el cliente siente verdadero orgullo de contar que lo asesora X consultor.

La situación es más o menos así. Hace veintisiete años atrás, Carlos Fara llevaba cinco años como profesional. Llevaba acumulados varios éxitos electorales, pero ninguno para que saliera en la tapa de un diario nacional, ni para que el círculo rojo anduviese comentando. Sus clientes estaban muy contentos con él, y si no mediaba ningún hecho fortuito, lo seguirían contratando (tal cual sucedió). Sin embargo, sus clientes de hace veintisiete años atrás eran intendentes de ciudades relativamente chicas. Es incómodo para un intendente —aun prestigioso— contarle a un líder político nacional lo satisfecho que está de ser asesorado por “¿Carlos quién?”. “Carlos Fara, es muy buen profesional, es joven, arrancó hace poco...”. Y recibir como respuesta: “Ah...”.

Carlos Fara era un muy buen profesional según sus clientes. Pero empezó a ser más genial cuando —con solo 30 años— lo contrató José Octavio Bordón (figura nacional con proyección presidencial) y empezó a salir en medios nacionales opinando sobre la realidad política. Moraleja: la carrera del consultor es como los programas de millas de las aerolíneas. Al comienzo cuesta mucho pasar de categoría con todos los beneficios que eso incluye, pero una vez que uno tuvo un *upgrade* como socio, las millas se acumulan más rápido y existe mayor probabilidad de pasar a una categoría aún superior. Una vez que demostré que estaba para cosas más grandes, los clientes empezaron a recomendarme con más frecuencia. Porque ahora Fara era el que: “¡Ah, sí!, el otro día lo vi en el programa de... muy interesante lo que dijo”. Como ven, el juego de recomendaciones es más complejo al principio.

Más pistas

Debe saber también que no todo lo que hará en la vida —hasta que logre madurar como consultor— será estrictamente lo que quiere hacer. Muchas veces se le aparecerán oportunidades como un contrato del PNUD, de la OEA, del BID, etc. No lo deseche: lo importante es estar en alguna parte del mercado para poder llegar a donde usted desea. Al principio usted no elige. Solo con el tiempo podrá manejar opciones.

Cada vez que cae por la oficina alguien que quiere dedicarse a esto le pregunto lo mismo: ¿dónde te gustaría estar dentro de cinco años profesionalmente? Me decepcionan terriblemente las respuestas del tipo: “no sé, depende de lo que surja”. Es la mejor manera de no llegar a ninguna parte. La vida nos va llevando... sí, pero... si no tenemos un deseo firme de ir a alguna parte específica, llegará uno a los 40 años y se preguntará ¿y yo quería estar aquí?

22 Vea el capítulo “Cómo crear una marca personal” en Rúa, M. y Fernández, P. (2017). *La fábrica de tiempo: Técnicas para optimizar el tesoro más preciado de la vida moderna*. Barcelona: Conecta.

Sea humilde en la búsqueda: no crea que lo sabe todo. NUNCA SE SABE TODO. No hay peor impresión que alguien joven y con poca experiencia que habla como si tuviera todo claro, como si las certezas del universo formasen parte de su carta natal.

¿Consultor o político?

Un punto adicional que es importante aclarar es si usted quiere ser consultor político o hacer política, porque son dos cosas muy distintas. El militante, habitualmente, no tiene la objetividad que posee un consultor, abstraído de la pasión por el partido, la ideología o un proyecto. El profesional debe aportar la mirada desapasionada, más fría, pragmática; no se deja llevar por el entusiasmo colectivo del “vamos que podemos”. Es una confusión más habitual de lo imaginado. Muchos militantes estudian un posgrado, se entusiasman con la idea y en algún punto se les bifurca el camino.

Vale decir también que conocemos varios casos de militantes que acumularon suficiente experiencia y terminaron siendo consultores, claro, más asociados a un espacio político. Eso no es ningún demérito. En los EE.UU., es muy común que haya consultores demócratas y republicanos, y todo el mundo lo sabe. Es muy transparente de su parte. En América Latina, eso es más complejo por las características de sus sistemas políticos, el deterioro de los partidos, los personalismos, etc.

Si uno es consultor, se deberá parar de otra forma en su relación con el cliente, quien jamás lo deberá considerar “tropa propia”. Pero la confusión está a la vuelta de la esquina, y el pegoteo es una consecuencia natural.

Y último, pero no menos importante: tenga un título universitario. No es im-pres-cin-dible (los secretos de este *métier* no se aprenden en la universidad), pero allana el camino.

¿Es difícil? Sí, es difícil. Negarlo sería mentir. Pero solo se logran las cosas que se desean mucho.

¿Debo montar una oficina con empleados?

La gran mayoría de quienes comienzan en esta profesión no tiene recursos para armar una oficina y contratar un asistente o una secretaria, ya que eso implica altos costos que no los podrá sostener en el corto plazo. De modo que es una inversión innecesaria. Es clave que usted comience manejando su inserción con sensatez y austeridad. Solo debe meterse en gastos cuando tenga claro que ha alcanzado un piso luego de un tiempo prudencial.

Hay incluso colegas famosos y prestigiosos que no tienen oficina fija, sino que resuelven todo por vía virtual y con algún asistente que trabaja desde su casa, en la modalidad *home office*. Si le funciona, no hay ninguna razón para gastar dinero innecesariamente. Recuerde que, de a ratos, esta profesión puede ser un mar embravecido e inestable.

Más allá de eso, este es un ámbito muy semejante a la industria del cine, en el cual una productora pueden ser un par de personas que acuden a una amplia red de proveedores en todos los rubros, que a su vez trabajan con varios colegas (redes, publicidad, trabajo de campo para estudios de opinión, media training, etc.).

Todo el tiempo evite sumar costos. El mundo marcha hacia una economía muy competitiva, con un mayor número de oferentes, lo cual genera una presión severa sobre los precios y los márgenes de ganancia.

¿Hace falta tener un “plan de negocios”?

Como se comentaba recién, casi la totalidad de los consultores que conozco no comenzaron teniendo “una consultora”, sino que más bien se dedicaron al tema como *freelance* o empleados/pasantes en otra consultora. De modo que el esquema “plan de negocios”

que se aconseja para una empresa no corre mucho aquí. Sí, por el contrario, sirve la generación de una marca personal.

En este sentido, cuando se comienza en este rubro, y teniendo en cuenta que se carece de recursos para hacer tareas de auto promoción o *marketing* de cierta envergadura, ciertas recomendaciones pasan a un segundo plano. Pero sí puede y debe analizar algunas variables para empezar a perfilarse de algún modo.

Un plan de negocios, por ejemplo, implica saber cuál es el volumen del mercado. Sin embargo, nadie sabe cuál es realmente en el mundo de habla hispana²³, y de hecho tampoco importa mucho en una primera etapa.

Lo dicho recién no significa que uno se largue a navegar sin ninguna idea: todo lo contrario. Si como profesionales exigimos comenzar por contar con un diagnóstico científico sobre el escenario que vamos a encarar, sería tonto negarlo para nuestra propia estrategia de inserción laboral. La experiencia de muchos colegas de trayectoria de todos modos me indica que “en casa de herrero, cuchillo de palo”: no siempre aplicamos lo que aconsejamos a los clientes.

En este sentido, la búsqueda de información sobre por dónde anda la demanda en el mercado, qué servicios se ofrecen, a qué precio, a qué tipo de clientes, es una tarea de por vida. Por eso, hacer una inmersión de movida es clave para saber de qué /entorno estamos hablando. Toda conversación sirve para hacerse una composición de lugar. Lea mucho, sea muy curioso, meta las narices en muchos lados, ya que todo le servirá aunque sea para descartar opciones (y tentaciones).

Posicionamiento

Como todos sabemos, posicionamiento significa el lugar que ocupamos en la cabeza de los consumidores. Uno puede querer modificarlo, pero debe saber que eso lleva bastante tiempo. Por lo que lo primero que debe tener en cuenta es su esquema FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tratando de responder lo más objetivamente posible preguntas como estas:

- ¿Qué imagen transmito?
- ¿En qué soy bueno y en qué soy malo?
- ¿Me considero un buen vendedor de mis servicios? ¿Soy bueno para las relaciones públicas? ¿O soy tímido?
- ¿Soy buen negociador?
- ¿Tengo capacidad de adaptación a distintos entornos? ¿O soy más bien rígido?
- ¿Soy más volcado a la investigación (tipo “rata de biblioteca”) y la reflexión o soy más de acción?
- ¿Me gusta viajar, moverme todo el tiempo?
- ¿Tengo autodisciplina, puedo fijarme mis propios tiempos y organizarme? ¿O dependo de una estructura que me marque las pautas?
- ¿Soy buen docente/didáctico? ¿Soy buen comunicador?
- ¿Tengo buen *feeling* con exponerme públicamente o prefiero el perfil bajo?
- ¿Me cuesta tomar decisiones?
- ¿Me siento seguro de mis decisiones o dudo?
- ¿Pierdo los estribos con facilidad o soy más bien calmo?
- ¿Tengo resistencia al fracaso o me desanimo fácilmente?
- ¿Me considero una persona creativa o más bien rutinaria?
- ¿Me tomo todo muy a pecho sufriendo las situaciones de tensión o soy más bien relajado?
- ¿Me tomo las bromas como una crítica personal o las puedo tolerar?
- ¿Tengo bastante autoconfianza y optimismo en las cosas que emprendo?

23 De hecho, Gloria Ostos y Gabriel Cortina tratan el punto (y no lo pueden estimar) en el capítulo “Cómo crear una consultoría: aspectos legales, promoción y autopromoción” en Santiago, J. y Carpio, J.A (2010). *Gestión actual del consultor político*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Más allá de la autopercepción —que es siempre engañosa en cualquier ser humano— será conveniente que pueda recibir algún *feedback* de personas que lo conozcan bien (y lo aprecien). O también puede recurrir a un *coach* que lo ayude a orientarse en la primera etapa de su inserción profesional.

Las características personales no son algo definitivo en la vida. Perfectamente, alguien puede ir abandonando su timidez a medida que pasan los años, de modo que lo que en algún momento fue una debilidad, luego deje de serla. Con esta lista puede usted ir trabajando en varios aspectos de su personalidad para incrementar su potencial.

Como ya se mencionó, es difícil pensar que en el arranque uno pueda acceder a grandes clientes sénior porque no sería creíble. Sí se puede empezar en una campaña grande ocupando un rol *júnior*. En este sentido, uno podría pensarse al menos en cinco tipos de segmentación (pueden haber más):

1. Tamaño de cliente: pequeños, medianos y grandes. ¿A cuál cree usted que podría tener más acceso?
2. Tipo de servicio: ¿será usted un consultor todo terreno o se especializará en determinadas áreas? ¿Hará usted prensa, redes sociales, estudios de opinión pública o estrategia general? ¿O solo un par de estas labores?
3. Tipo de cliente: ¿usted segmentará su mercado por servicio —hará investigación o redes para cualquier tipo de cliente, sea política o empresas— o solo para el mercado político?
4. Alcance geográfico: ¿usted solo prestará servicios en su localidad y cercanías, a nivel nacional o incluso regional?
5. Ideología: ¿usted trabajará para clientes de todo tipo de partidos e ideas? ¿O solo nos vamos a restringir a algunos con los que tengamos afinidad en este sentido?

Todas estas definiciones ayudarán a concentrar sus esfuerzos de mercadeo, logrando un mejor posicionamiento de largo plazo. Aunque, por supuesto, nada le impide que pueda cambiar algunos de estos parámetros en la medida que aparezcan nuevas oportunidades. Recuerde que cuanto mejor defina usted su nicho, puede generar una mayor sinergia e identificar oportunidades que de otro modo no vería, simplemente porque tendrá más acceso a información privilegiada.

Los nichos no son algo estático, sino que son dinámicos, lo mismo que sucede con el entorno político. Lo que hoy no existe, mañana sí. De modo que se debe estar siempre atento y reflexivo sobre los movimientos que se van dando, muchas veces imperceptibles.

Que a un nicho nadie le interese no significa que sea un mal negocio. Lo que muy probablemente esté sucediendo es que la gran mayoría no crea que valga la pena, o porque se cree que “no tiene dinero”, o porque “esos tipos son muy tradicionales y no contratan servicios de consultoría”. Recuerde la frase de Onassis: “Yo lo vi primero”. Puede suceder que usted sea el único que ve cosas que el resto no percibe. La gran mayoría de nuestros clientes históricos jamás había contratado a un consultor político. Es decir que todos contribuimos a expandir la torta, no necesariamente a ganar cuotas de mercado a costa de la competencia.

Monitoree a la competencia, ya que es fundamental saber para dónde va el mercado, qué hacen, dónde están, qué tipos de clientes tienen, cuánto cobran, qué piensan los clientes de ellos. Sin embargo, en un mercado en donde la competencia es amplísima no necesariamente le va a ayudar a definir su propio posicionamiento, sobre todo si se fija en el tipo de competidor incorrecto. Qué hacen los más grandes del mercado no es una buena pauta, ya que la estrategia eficiente para los “*top ten*” nunca puede ser igual que para el número cien.

Al iniciarse en este camino, las ventajas competitivas muchas veces no quedan claras. Simplemente uno se introduce a navegar en un mar desconocido. Al principio de mi carrera de consultor —en una consultora que se estaba formando pero cuyo líder no era yo— íbamos tomando clientes por acá y por allá en función de lo que se iba presentando. Cinco años después, cuando fundé Carlos Fara & Asociados, sí tuve más conciencia de dónde estaba parado, que potencial tenía, qué apreciaban mis clientes de mí, qué servicios podía dar, etc.

Mi primer posicionamiento fue con clientes chicos: prestaba servicios en donde tenía experiencia (y por lo cuales me iba haciendo conocido) y que estaban a mi alcance. Lo mío eran los estudios de opinión pública, el asesoramiento estratégico y todo tipo de servicio conexo. Nunca me ofrecí como una agencia de publicidad, ni como un entrenador para desempeño en medios. Todo eso lo prestamos con nuestra red de proveedores.

En esa época, en la Argentina, la primera consultora política que se estableció como tal, fue Mora y Araujo, Noguera & Asociados en 1984. Todo el recorrido académico que tenía Manuel Mora obviamente era el punto de partida para la que sería la empresa decana en el rubro. Prestigio profesional + relacionamiento con el círculo rojo (empresarios, periodistas, dirigentes políticos relevantes) = clientes grandes = altos honorarios. Mis clientes iniciales jamás pensaron que podrían contratar a Manuel por muy excelentes que fueran sus servicios, y suponían que tampoco tendría tiempo para atenderlos. En cambio, pensaban que con mis 25/30 años yo era alguien que 1) cobraría honorarios razonables, 2) les dedicaría tiempo, 3) sería muy comprensivo con su limitación de recursos de todo tipo, y 4) que por mi potencialidad pondría todo mi entusiasmo y creatividad a su servicio.

La tentación de Zorba

Años atrás, disfruté mucho leyendo un libro sobre mercadeo de servicios profesionales que realizaba una tipología sobre distintos personajes. Hablaba del “marketinero estratégico”, quien se enfocaba en un segmento y se aplicaba a obtener de él el máximo provecho con un plan bien diseñado. Luego describía al “misionero”, una persona enamorada de su producto, pero que no tenía un enfoque estratégico, y por lo tanto se mostraba obsesionado por venderlo, sin prestar atención a si el mercado estaba interesado en él. Finalmente, hablaba de “la tienda de Zorba”. Zorba sería un personaje ambicioso —como el de la famosa película— dispuesto a vender cualquier cosa que el mercado aparentemente demande, pero sin enfoque estratégico. El “modelo Zorba” es bastante habitual en esta profesión.

Se trata de alguien que no tiene posicionamiento estratégico definido. Es el que permanentemente está a la búsqueda de lo que venga, preguntando: “Y a fulano ¿qué le podemos vender?”. Si el potencial cliente está interesado en fondos para construir un parque industrial, Zorba dice tener un contacto. Si el cliente está pensando en organizar un viaje de negocios con empresarios de su provincia, él dirá que justo conoce al embajador de ese país para atender ese tema. Si lo ve al cliente preocupado por un montar una campaña de turismo, él lo puede hacer. Y así sucesivamente. Es decir, posee una tienda de multirubro que puede vender cualquier cosa que el cliente aparente necesitar. No tiene posicionamiento definido: lo único que le interesa es vender algo. Siempre está ahí para resolver algún problema. Es un *solving problems/issues man* permanente.

Como aconseja cualquier manual de mercadeo, el estilo Zorba genera en los potenciales clientes la eterna pregunta de “¿a qué se dedica fulano? Cada vez que hablamos me sale con un tema distinto. ¿Es consultor político? ¿Anda en comercio exterior? ¿Está en un emprendimiento turístico?”. Dado que la política se ha profesionalizado mucho (y los clientes no son tontos), este tipo de personajes —simpáticos y hábiles por naturaleza— nunca van a ninguna parte. Tengo un sinfín de anécdotas en donde se habla de ellos con desdén o burlonamente. Tanto tiran al arco que de vez en cuando anotan algún gol, pero nunca se los identifica con una posición de prestigio profesional.

¿Cómo denominarse?

Dicho en términos musicales, este es un mercado de grandes solistas. Los grandes nombres de esta profesión no necesitaron de marcas. Ralph Murphine, Mauricio de Vengoechea, Antonio Sola, Jaime Durán Barba, Roy Campos, Mario Elgarresta, Gisela Rubach, Manuel Mora y Araujo, Julio Aurelio, Marcos Magaña, Felipe Noguera, son nombres propios. Algunos tienen marcas, pero todo el mundo alude a ellos por sus apellidos. De modo que si quiere poner un nombre de fantasía hágalo, pero no es eso una ventaja competitiva.

El mercado de la política

Las reglas de juego y de la cultura de este mercado son claramente diferentes a otros, incluso al de las pymes (con el cual tiene algunos puntos de coincidencia). Si bien todo mercado es dinámico y va mutando, siempre existen algunas características centrales que lo definen en el largo plazo.

A diferencia del mundo de las empresas —sobre todo las medianas y grandes— en la política se generan vínculos de empatía y solidaridad. En alguna medida, más allá del profesionalismo que se debe poner, se forma parte de un equipo, de un proyecto, aun siendo un externo contractualmente hablando.

No existe comúnmente la lógica del “¡está despedido!” si alguien no logró un objetivo. Los objetivos aquí son intangibles, difíciles de medir, incluso no sencillos de definir, y todo el mundo es consciente de que depende de largas articulaciones que no darán un resultado concreto con un *deadline*, más allá de los resultados electorales.

Lograr un “objetivo de mercado” en función de una campaña de promoción específica no es usual en la política, porque depende de muchos factores no fácilmente identificables, ni medibles. En una empresa podrán visualizar que la competencia sacó un nuevo producto a determinado precio y que hizo tal campaña de mercadeo. Los resultados estarán más o menos disponibles rápidamente medidos en la curva de ventas, y se podrá saber en qué segmentos tuvo mayor impacto. Eso en política es imposible y por lo tanto tampoco existe un solo tipo de lectura sobre lo sucedido.

Todo esto lleva a subrayar que los criterios con los cuales será evaluado un consultor político por su cliente son muy distintos a los asesores externos en otro tipo de mercados.

Veamos un caso concreto

Vamos a denominar al colega “X”, para no traicionar la confidencialidad lógica en una relación profesional a la que a también se le va sumando un componente afectivo. X aún no cumplió los 30 años. Nos conocimos hace unos cinco años atrás. Quería iniciarse en la consultoría. Siempre estamos abiertos a alguien que se interese porque puede convertirse en un excelente proveedor para nuestros proyectos. X hizo un máster en el exterior específicamente sobre el tema. Luego hizo muchas de las cosas aconsejables: daba clases en materias afines, se involucró en el ambiente de la consultoría, trató de recorrer varios caminos mostrando su interés en participar.

Un par de años después, X tenía contactos políticos y familiares en un municipio chico de la principal provincia de la Argentina. Se presentaba una situación clásica de parte del posible cliente: “Me interesan tus servicios pero no tengo dinero para una encuesta”. Charlamos en mi oficina. Como le digo a todo el mundo: lo importante es poner un pie del otro lado de la puerta, para que no se cierre. En este caso, mi recomendación fue: “Lo importante es tener algún diagnóstico de opinión pública, una encuesta sale cara para ellos, y tampoco te serviría mucho. En lugares chicos, los focus son más complicados de realizar. Por lo tanto, lo mejor es andá a tu costo, hacé vos mismo entrevistas en profundidad, y con ese diagnóstico propones una estrategia. Y que te paguen lo que puedan. Si el cliente gana será una excelente carta de presentación”.

Así ocurrió. Se puso al hombro el proyecto, hizo todo lo que pudo desde soldado raso hasta general, convenció al cliente y ganó. El caso es bien interesante y ya lo ha expuesto en seminarios internacionales. Hoy X ya está muy demandado porque demostró que podía encarar algo con mucho criterio, contra viento y marea. Más allá de sus aptitudes —en función de su formación académica— lo importante es que X hizo una apuesta a riesgo y puso sobre la mesa toda su pasión para pertenecer a este mundo. Como dijimos antes, muchas veces se debe comenzar trabajando gratis si existe un deseo suficientemente fuerte.

Una opinión crítica en primera persona

Entre las muchas conversaciones que sostuve mientras escribía este libro, recuerdo una con un colega muy querido y ex alumno en su carrera de grado, a quien le comenté acerca de este proyecto. Me comentó que tenía escritas algunas reflexiones sobre el devenir de la profesión, y aceptó gustosamente enviármelas. Tal como esperaba, no solo coincidía con sus conceptos, sino que además me resultaban muy útiles para incluirlos en este capítulo. A continuación, relato sus reflexiones para que el lector no se quede solo con la opinión de Carlos Fara.

Este colega había acumulado diez años de experiencia en distintas esferas de la comunicación pública. En diciembre de 2015, decidió hacerlo de manera independiente, es decir, fundar su propia consultora. En este tiempo descubrió que en el quehacer profesional existen momentos —o procesos— que, quien quiera dedicarse a esto, deberá atravesar. Y que no necesariamente están en los libros ni se enseñan en las academias.

Cuenta que algunos de ellos tienen que ver con la parte más genuina o romántica de la profesión y que otras veces, nos encontramos involucrados en dinámicas que tienen más que ver con la administración o la contaduría que con nuestra propia especialidad.

El primer momento sería el del *brainstorming* o, en otras palabras, que se nos ocurra una idea que valga la pena para proponerle a algún cliente.

Cuando un amigo, un contacto o un potencial cliente nos hace una franca pregunta: “¿Qué te parece que debo hacer con este tema?” comienza la primera pelea. Si en el bar con colegas las ideas surgían a borbotones, en el momento de abrir la hoja de Word para empezar a escribir, podemos quedarnos frente a ella en blanco durante minutos, incluso horas.

Este es uno de los momentos más bonitos que tiene nuestra profesión porque es donde hay un mayor esfuerzo imaginativo, de estrategia, de investigación y de conocimiento político.

Una vez que superamos el estrés de la hoja en blanco, de esa hoja quizás tachada, con borrones, pero efectivamente con una buena idea, llegamos al segundo momento: **convencer** a ese todavía potencial cliente de que la idea que tuvimos es conveniente para sus intereses. La idea que proponemos puede ser una estrategia muy interesante en términos de opinión pública, o en términos comunicacionales, pero si el fulano —y muchas veces su entorno— cree que no es lo mejor para su perfil, posiblemente caiga en saco roto.

Pero seamos optimistas: pensemos que hemos logrado convencer a nuestro fulano —y su ya bendito entorno— que aquella idea es algo interesante para él. Esto nos lleva directamente al tercer momento: que el fulano se convierta en un cliente, o sea, lograr firmar un contrato. Aquí se disparan una serie de discusiones que tienen que ver con: ¿qué precio le ponemos al trabajo que vamos a hacer?, ¿qué clase de contrato firmaremos?, ¿se firma algún contrato?, ¿cuándo se empieza a trabajar y cuándo a cobrar?

Todas estas preguntas que en el mundo de la cordura serían contestadas con facilidad, en el mundo de la política tienen sus complejidades. Y ¿por qué es importante atrave-

sar este momento? Porque puede pasar que, aunque convencimos al cliente de que la estrategia le puede servir, este nos puede decir que no puede pagarla o que no tiene intenciones de hacerlo en ese momento y, sin embargo, resulta que a los pocos días observamos que nuestra estrategia está siendo desarrollada por otra persona, o incluso, por él mismo. En esta profesión se necesitan —sigue reflexionando el colega— aptitudes especiales que rozan las de un tiburón para llegar a firmar un contrato que convierta a ese potencial cliente, en un nuevo asesorado de la firma.

Una vez que atravesamos todos esos conflictos, prosigue el próximo momento: cobrar. Algo que debería ocurrir por inercia contable, muchas veces requiere dedicación del propio consultor para que lo acordado se cumpla. Nuestra realidad profesional hoy es así: la política paga como debe, en pocos casos: y como puede, en la mayoría. Pese a que los máximos protagonistas de la campaña te hayan dado su palabra: es momento de ponernos en la larga fila de proveedores a hacer todos esos trámites administrativos internos —que suelen tener no solamente los ministerios u organismos públicos sino también las propias campañas— para poder conseguir que te paguen. En fin, burocracia y más burocracia. No figura en ningún manual la cantidad de tiempo y de energías que uno termina dedicándole a poder cobrar un trabajo que realizó sanamente y que tuvo, por lo general, un resultado positivo.

Pero vayamos a un buen escenario: supongamos que conseguimos superar toda esa burocracia y conseguimos que nos paguen la totalidad del contrato. A partir de ahí, comienza el quinto y último momento, que está íntimamente vinculado al cuarto: cómo lograr explicarle a Hacienda que el nivel de vida que tenemos se corresponde a nuestros ingresos declarados, ya que la política “paga como puede”, y nosotros “cobramos lo que podemos y cómo podemos de lo que hemos acordado”. Así, nuevamente nos vemos envueltos en horas de reuniones con contadores, administradores, asesores financieros y hasta abogados!

“En estos apenas dos años en todos los países que he recorrido —finaliza el colega—, observo dirigentes que entendieron que nuestro trabajo representa un aporte necesario y fundamental, pero donde todavía existe una brecha entre esa decisión y los canales genuinos de financiación. Y si algunos los tienen, son bastante escuetos y burocráticos”.

Crisis de crecimiento

Como dijimos al inicio, esta especie de manual está pensado para todos aquellos que quieren saber de qué se trata la profesión de consultor político, para los que especulan con involucrarse, para los que tienen decidido comenzar su carrera profesional, y para los que recién iniciados requieren de una orientación o confirmación de sus presunciones, planes, etc. Pero vamos a dedicarle un párrafo a aquellos que no solo ya comenzaron, sino que han dejado la categoría de *juniors*, para ser *semi seniors* y se siguen planteando interrogantes sobre cómo seguir progresando.

Los intercambios con el colega que me transmitió sus reflexiones en el apartado anterior me llevaron a pensar en varias experiencias de otros profesionales que atravesaron situaciones semejantes. Traté de resumirlas con un caso hipotético, al que llamaremos “Rubén”. No se trata de nadie en especial, sino la sumatoria de muchos hombres y mujeres que transitan con más alegrías que penas este camino.

Digamos que Rubén empezó integrando el equipo de comunicación de un personaje políticamente importante. Con el tiempo, no solo se consolidó en ese rol, sino que adquirió experiencia y personalidad para asumir retos por sí mismo. Termina una etapa política de su jefe, y se lanza a conseguir un par de clientes para tener su propio emprendimiento. Lo logra, con las dificultades del caso. Pasan un par de años. Todo el mundo ya sabe que Rubén está consolidado, y empiezan a pensar en él desde otros proyectos, más complejos, o en donde él no será la cabeza, pero sí un excelente ladero de algún *senior* consagrado.

Rubén mantuvo siempre una pata académica, involucrado no solo dando clases en la universidad, sino también en la coordinación de un posgrado. Más prestigio, más requerimientos. ¿Quiere? incorporar un *júnior* para que le dé una mano con sus múltiples proyectos. Como es lógico, Rubén no quiere incrementar costos, de modo que mantiene una relación de *home office* con este asistente, donde hablan por teléfono, chatean todo el tiempo, tienen videoconferencias por Skype, o se reúnen eventualmente. Sin embargo, registra dos problemas: 1) la interacción virtual no es tan productiva como debería ser en teoría, y 2) el *júnior* necesita atención, transferencia de *know-how*, orientación en cuanto al estilo de decidir ciertas cosas. De a ratos se pregunta si no le está demandando más tiempo tener al asistente que no tenerlo.

Toda esta reingeniería que hizo de su ecosistema laboral, le empieza a traer algunos problemas (previsibles). Rubén se está consolidando, pero no tiene tanto prestigio y espaldas como para delegar aspectos más operativos a un *júnior*: los clientes lo quieren ver a él, porque lo contrataron a él, y se sienten un tanto desvalorizados si va un *júnior*. Más de una vez Rubén no puede contestar a tiempo una requisitoria medio urgente, y no falta el que empieza a pensar: “Me parece que Rubén está en demasiadas cosas... me preocupa que ya no nos puede dedicar tiempo como antes”, o “Mmmmm, me parece que se agrandó, que se la creyó...”. Los mismos clientes que antes lo esperaban con los brazos abiertos, de repente se sienten incómodos: lo alaban, lo aprecian, pero lo quieren ver a él.

Como ya analizamos en otro apartado, el manejo del tiempo en la relación con un cliente es clave. Recurrimos nuevamente a la película *Power* (1986), donde Richard Gere protagoniza al consultor Pete St. John. En más de una escena, los clientes le dicen: “Si le pago, ¿podrá dedicarme el tiempo que necesito o estará muy ocupado con otros candidatos?” o “¿Cuándo regresará?”. Es un clásico: el cliente quiere al “número uno” en persona, prestándole atención todo el tiempo.

Frente a este escenario, Rubén tiene dos alternativas: 1) restringir su crecimiento, dedicándose personalmente a cada cliente (que no son clientes grandes seguramente, ergo, rentables), o 2) aprender a manejar una crisis de crecimiento.

Siempre recuerdo el caso de un excelente profesional que desarrollaba programas de computación específicos para administrar empresas areneras. Dichos productos requerían (hace veinticinco años al menos) un permanente servicio de posventa, porque siempre había algo por mejorar o corregir. Al no saber cómo manejar su crisis de crecimiento —porque un sistema informático con problemas requiere atención inmediata—, este profesional finalmente optaba por ponerse un techo de crecimiento, sin la necesidad de montar un estudio (principalmente, por el tema de los costos fijos) y quedarse con unos pocos clientes de menor rentabilidad. Hace mucho que le perdí el rastro, pero creo que siempre fue reacio al desafío de pasar a otra etapa.

Otro caso más cercano es el de que aquel que, aun teniendo una consultora consolidada, está obsesionado por mantener los costos bajos, y comienza a invertir su valioso tiempo en realizar las tareas que le corresponderían a un *júnior*. Muchos terminan estancados por no comprender que el mercado es dinámico, y que si alguien quiere seguir siendo un profesional competitivo, debe invertir tiempo (y a veces recursos) en meter las narices para crear nuevas oportunidades. Si uno se estanca haciendo tareas de bajo valor agregado —*commodities*— lo más probable es que aparezca alguien más joven, que lo haga tan bien como uno, por menos precio y más entusiasmo. Y ahí comienza un círculo vicioso difícil de romper.

Llega un momento que trabajar en casa es simpático, pero puede impedir dos cosas: 1) transmitir un mejor posicionamiento por el solo hecho de poseer una oficina con un asistente, secretaria, etc. (muchos clientes se fijan en eso), que permite pensar que a uno le va muy bien, y 2) en consecuencia, acceder a proyectos más grandes y más rentables (que permiten financiar costos fijos). Sobre todo para aquellos que se especializan en investigación de opinión pública o publicidad (se supone que deben tener cierta estructura para enfrentar esos retos).

Todo va de la mano del posicionamiento que se quiera lograr, el estilo personal y las ambiciones de cada uno. Consultores *júnior*s: clientes chicos, menos rentables. Consultores *semi sénior*: clientes intermedios, más rentables. Y así sucesivamente. Tengo un amigo consultor en otro rubro que en un momento de su vida se cansó de tener que lidiar con empleados, contadores, abogados, impuestos, y reformuló su estructura, pero luego de ser el número uno en su especialidad. Hay gente que no le gusta controlar empleados, ni tener que ocuparse de administrar un estudio profesional. Muchos prefieren trabajar en red sin asumir compromisos extras. Y otros que directamente tienen el perfil de lobos esteparios. No existe fórmula universal, como se puede apreciar.

Volviendo a nuestro “Rubén”, hace poco almorcé con él. Lo vi muy bien encaminado conceptualmente y con mucha energía. Optó por montar un pequeño espacio de trabajo en un espacio de *coworking* (ideales por el bajo costo y las interacciones que se producen). Me dijo que siente que si tiene a sus asistentes a la mano, físicamente, todo es más productivo, ya que los puede controlar mejor, les puede transmitir *know-how* todo el tiempo —explícita o implícitamente— y empieza a comprender los beneficios de liberarse de tareas más básicas que le permite atender bien a sus clientes y comenzar a venderles productos y servicios de mayor complejidad (que los vuelve más rentables).

CÓMO CONDUCIR EL ASESORAMIENTO

Habitualmente, decimos que una mitad de este trabajo tiene que ver con nuestra materia específica (la estrategia, la comunicación, la opinión pública) para lo cual hay mucha bibliografía y excelentes programas de formación. Sin embargo, treinta y dos años después de haber comenzado en esta profesión, sabemos que la otra mitad tiene que ver con saber conducir el asesoramiento. Y sobre eso —específicamente en la consultoría política— no hay nada escrito²⁴. Sí lo hay para servicios profesionales en general²⁵.

En este capítulo vamos a identificar cuestiones básicas para conducir un asesoramiento desde cómo arrancar hasta qué hacer si el cliente no sigue nuestras recomendaciones e identificar qué tipo de productos se deben generar.

1. Tener información

La primera premisa es recabar la mayor cantidad de información posible. No importa si luego todo ese cúmulo servirá para algo específico. Pero es imprescindible para que el consultor se forme una idea del contexto político, de la cosmovisión del cliente, de su psicología, del perfil de su equipo, los códigos internos, cómo se toman decisiones, cómo procesan los datos negativos, qué recomendaciones tomarán y cuáles van a desechar, qué van a implementar realmente, etc.

El consultor debe ser un gran curioso que se interesa por todos los detalles, aun los que parecen insignificantes, desde lo político hasta lo personal del líder y su equipo.

Respecto al líder:

- ¿Cuál es su historia personal? Nos va a dar la pauta de qué madera está hecho, si es un personaje de lucha, si se constituyó desde las adversidades, o si todo le resultó fácil en la vida (dinero, pareja, trabajo).
- ¿A qué le gustaba jugar cuando era niño? Parece tonto, pero es la primera pregunta que le hacía Jaques Lacan a sus pacientes; parte de la teoría que todos somos seres lúdicos, y que nuestro juego favorito nos define la estructura mental.
- ¿Cómo llegó a la política? ¿Es un militante de alma o un advenedizo que lo hace por satisfacer sus ansias de poder y vanidad?
- ¿Cómo es su familia? ¿Tiene una relación afectiva estable o anda a los tumbos? ¿Tiene buena relación con sus hijos? ¿Es familiar? ¿Influye en sus decisiones?
- ¿La familia apoya su carrera? Esto en la mayor parte de los casos es clave porque la política es muy exigente en tiempo y energía.
- ¿Qué hace en su tiempo libre, qué lee, qué música escucha, donde viaja de vacaciones, qué mira en la tele, le gusta el cine, hace deportes, le gusta cocinar, qué hobby tiene? Todo esto nos conforma cuáles son sus códigos personales a partir de los cuales construye su modelo cognitivo.
- ¿Prefiere leer o escuchar las ideas? Esto es absolutamente clave para saber cómo será más efectivo comunicarle nuestras recomendaciones. Hay gente más visual y otra más auditiva.

24 Hay alguna literatura que habla sobre los roles de un consultor político. Por ejemplo, Gestión Actual del Consultor Político de Jorge Santiago Barnés y José Ángel Carpio (2010), pero nada que responda al tipo de preguntas que se efectúan en este capítulo.

25 Por ejemplo, Block, P. (1994). Consultoría sin fisuras. España: EdicionesGranicaS.A.

- ¿Se aburre en una presentación o presta atención? También es clave porque la calidad del intercambio y de la consultoría se verán muy afectadas.
- ¿Discute y después toma algo de eso, o dice que está de acuerdo y después hace lo que se le ocurre? Para saber si las reuniones tienen sentido con él o hay que insertarle las ideas por otro lado.
- ¿Escucha lo que le aconsejan? Puede ser el “pasa o no pasa” en una consultoría.
- ¿Asimila los consejos en el momento o tarda hasta que le cae la ficha? Es una cuestión de *timing*, pero hay que saberlo de entrada para no perder la paciencia.
- ¿Consulta las decisiones? Porque esto puede traer resquemores, generar ruidos o conflictos innecesarios con su equipo, al cual desorienta a cada rato.
- ¿Qué taras tiene? Nos referimos a en qué cuestiones se traba o no lo dejan avanzar; por ejemplo, ¿vive pendiente del WhatsApp y se dispersa todo el tiempo, o se concentra y toma decisiones?
- ¿De qué cuestiones prefiere no hablar? Derrotas políticas, problemas personales, acusaciones de corrupción, relaciones complejas con otros dirigentes políticos. Romper ese código en una relación puede herir la relación profesional para siempre.
- ¿Hay alguna cuestión traumática política o personal que se deba saber? No para que lo converse, sino para saber qué atajos tomar para que la relación sea productiva.
- ¿Cómo es como líder: contenedor, castrador, denigratorio, alentador? Algunos líderes alientan a que su gente tome riesgos aun a costa de equivocarse; otros juegan al conflicto dentro de su propia mesa para que compitan porque cree que eso le traerá más beneficios políticos y nunca se formará una coalición entre ellos; otros se especializan en que nadie crezca al lado suyo. Todo eso es información crucial para saber cómo interactuar con su equipo.

Respecto al equipo:

- ¿Quiénes son? ¿Son amigos del líder, compañeros de militancia, gente escogida por su valor político pero no hay afecto? Así se podrá comprender mejor la dinámica del grupo para influir sobre él.
- ¿De dónde vienen políticamente? ¿Vienen todos del mismo espacio o ideología o son un grupo que se conformó simplemente por su afinidad con el líder?.
- ¿Hace cuantos años que conforman el mismo grupo? Esto es clave para saber si se está interactuando con un grupo más o menos estable y articulado o con una mesa de retazos difícil de conducir.
- ¿Qué característica los identifica como común denominador? ¿Tiene un estilo personal particular o fueron todos compañeros de militancia en la universidad? ¿Son todos abogados o ingenieros? ¿Van todos al mismo club?
- ¿Son amigos personales además de compañeros de equipo? Eso nos dará una pauta de lo articulado que es el grupo y el nivel de compromiso entre ellos mismos.
- ¿Qué formación tienen? ¿Son todos universitarios? ¿De alguna carrera en especial?
- ¿Cómo llegaron a trabajar con el líder? ¿Los fue convocando por separado o se fue armando un grupo naturalmente a medida que iba tomando forma el proyecto?

- ¿Son activos o pasivos? A veces son menos proactivos, no tanto por ellos mismos como por el estilo del líder que es muy castrador.
- ¿Son ordenados o caóticos? Influirá mucho sobre la posibilidad de alcanzar los objetivos del proyecto en el largo plazo.
- ¿Creen realmente en la necesidad del asesoramiento? Es fundamental para el rendimiento de la consultoría.
- ¿Quién prevalece, conduce u ordena? ¿Hay una especie de lugarteniente en el cotidiano o en las reuniones? ¿O solo conduce el líder?
- ¿Debaten con el líder o le tienen miedo? Esto tiene todo que ver con qué tipo de líder sea; si se debate, más probabilidad de éxito habrá por la posibilidad de encauzar las pasiones y las disidencias.
- ¿Son librepensadores o se asumen como parte de un equipo que lleva adelante un proyecto político? A medida que la política se fue profesionalizando y las candidaturas y liderazgos se fueron autonomizándose de los partidos, muchos gabinetes o equipos incluyeron a gente que no venía de la militancia, y que habían sido convocados por su *expertise* profesional y su compromiso personal con el líder (que ni siquiera era ideológico muchas veces), haciendo que no compartieran los códigos de las troicas políticas, y por lo tanto actuaran de otra forma, y sintieran a la política de otra manera.

Las respuestas a todos estos interrogantes nos permitirán decodificar al líder y a su grupo pudiendo volver mucho más productiva la relación profesional. Cuanto más rápido y mejor sintonicemos con los códigos de esa subcultura, la consultoría será más provechosa.

Tenga en cuenta que la asimilación de sus recomendaciones pasa por el hecho de que usted sintonice tanto con el líder como con su equipo. Por separado no sirve. Deben sentir que usted está absolutamente comprometido con el objetivo trazado, que está dando lo mejor de sí, que su presencia tiende a ser imprescindible, que los calma, los ordena, los clarifica. Todo eso le hará ganar autoridad, y así, legitimidad para proponer ideas más arriesgadas.

Por eso, cuanta más información posea sobre todos, más probabilidades existirán de que usted pueda pensar y comunicar compartiendo sus mismos códigos, lo cual facilitará su tarea docente y de seducción hacia sus recomendaciones.

2. Partir de un diagnóstico

Una consultoría siempre debe partir de una fase de diagnóstico. Si esto no sucede, es difícil poder avanzar porque desde el arranque hay que coincidir sobre la identificación de los problemas y sus causas. Es complejo definir una estrategia cuando no se comparte el punto de partida. Muchas veces esto sucede por una actitud necia o soberbia de parte del cliente. Si el cliente no reconoce falencias, es esta una mala perspectiva (preferible dejar el proyecto en este punto).

El diagnóstico debe comenzar con la realización de un elemental ejercicio de FODA —Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas— que lleve a desarrollar un plan de acción específico para el cliente. Es aquí donde siempre decimos que la estrategia es un traje a medida, no un *prêt-à-porter*. Las soluciones particulares para un cliente nunca deben aplicarse mecánicamente a otro, ya que las coordenadas de tiempo y lugar son específicas. La realidad es dinámica y los contextos culturales son diversos. No caben las recetas “enlatadas”.

Luego del FODA existe la necesidad de reunir la mayor cantidad de información que nos permita comprender al cliente y su contexto, y por qué no adherirían a ciertas propuestas estratégicas. Este tema ya se ha desarrollado en el apartado anterior.

La mayoría de las consultorías tienen que ver con un posicionamiento político público que requiere un estudio de opinión pública. Sin eso, es muy difícil trazar una estrategia porque no puede haber un diferendo permanente sobre la interpretación del estado de la opinión pública. Para nosotros es una exigencia para comenzar cualquier proyecto de asesoramiento. Por experiencia, cuando un cliente se niega es una mala señal: tarde o temprano tenderá a ampararse en su “olfato de la calle” para desestimar ciertas acciones. Es por eso que las consultorías quedan legitimadas una vez que se transita por completo el correspondiente proceso de diagnóstico y estrategia.

Siempre le decimos al cliente que preferimos empezar por esta etapa, y a partir de ahí que cada parte decida si quiere seguir adelante. Sería como una prueba de convivencia de una pareja: hay que ver si se llevan bien, cómo se procesan los desacuerdos, las diferencias de visión, los conflictos, si el cliente es prolijo con sus pagos, si se valora la consultoría demandando consejos o priorizando lo que el profesional tiene para decirles. Si esa experiencia no es agradable, es preferible no seguir adelante.

3. ¿Con qué estudio de opinión pública se debe arrancar?

Por supuesto, depende de qué tipo de consultoría se trate y en qué parte del proceso se encuentre. Cuando se trata de planificar una campaña electoral existe mucha ansiedad respecto a conocer cuál es la intención de voto del partido o el candidato o cuál es el ranking de imagen positiva. Sin embargo, no es esala información estratégica al momento de comenzar a trabajar en un proceso electoral.

La primera pregunta que debe responder cualquier estudio inicial es cuál debe ser el concepto central de la campaña o de una estrategia de posicionamiento en función de la coyuntura de la opinión pública. Dicho concepto se puede construir a partir de conocer las motivaciones profundas del electorado, sus demandas concretas y simbólicas, y el tipo de liderazgo que puede satisfacerlas, entre otros elementos.

El estudio cuantitativo clásico no puede responder fácilmente a dichas cuestiones. Es muy útil para establecer una radiografía del electorado, pero no es un diagnóstico dinámico ni tridimensional. Es decir, no puede decirnos en profundidad por qué un dirigente está en mejor posición que otro, ni cuál es la lógica de razonamiento de los votantes. Lo que no se incluye en el cuestionario, no puede ser conocido, salvo que se tenga un conocimiento muy profundo de antemano sobre la sociedad con la que se va a interactuar en campaña.

Por eso, los estudios cuantitativos no son la piedra de toque: todo proceso de planificación de una campaña o de posicionamiento de una gestión gubernamental debería comenzar con un estudio cualitativo para conocer hacia dónde se dirige el electorado, y saber que existe la posibilidad de que salgan a la luz factores desconocidos e imprevistos. La fase cualitativa permite ver las características del iceberg por debajo del agua. Luego viene la serie de sondeos cuantitativos.

Si usted tiene tiempo y no tiene dinero, contrate un estudio cualitativo, pues enterarse con suficiente antelación de a cuántos puntos está de su adversario no le aportará mucho. Pero si está muy cerca de la elección y solo podrá contratar un estudio, haga un cuantitativo. El siguiente esquema es más clarificador:

Tabla 2: ¿Qué tipo de estudio conviene contratar?

	Con tiempo (más de 90 días)	Sin tiempo (menos de 90 días)
Con dinero	Ambos	Ambos
Sin dinero	Sólo cualitativo	Sólo cuantitativo

Fuente: *elaboración propia*

4. El líder y su equipo

Decíamos antes que es importante que usted sintonice tanto con el líder como con su equipo. A veces, el consultor convence al equipo, pero el líder desecha por completo las recomendaciones. En otras oportunidades, el líder está convencido, pero el equipo no ayuda porque se queda en su propia rutina intelectual y no incorpora los nuevos conceptos.

Tenga en cuenta que en muchos proyectos, el equipo convence al líder de la necesidad de contratar a un consultor, no solo por el aporte de sus conocimientos profesionales, sino también para que el externo/ese tercero a) le diga al número uno las cosas que el equipo no le puede decir, o b) el número uno asimile cambios solo porque se lo dijo un externo (la clásica frase “eso que le dijiste vos, nosotros nos cansamos de decírselo, pero a nosotros no nos hace caso ...”).

Se debe ser consciente de que el trabajo del consultor con cada cliente es artesanal, casi de orfebre, para ver de qué manera el proyecto adopta una estrategia. Hay que hacer una gran tarea de seducción y docencia permanente, poniendo sobre la mesa nuevas ideas, o refrescando otras.

5. La estrategia y la táctica

La estrategia solo estará en funcionamiento cuando tenga la certeza de que el líder y su equipo han adoptado —consciente e inconscientemente— los criterios centrales. Ocurre que, a veces, todo el mundo aprueba la estrategia expuesta, pero luego en el día a día se va desdibujando el supuesto consenso. Por eso, decimos más de una vez en este libro que el trabajo del consultor debe ser muy paciente.

El éxito de la adopción de la estrategia dependerá en gran medida del perfil del líder y de su equipo. La mayoría de las veces se puede decir que el equipo es a imagen y semejanza del líder, como Dios creó al hombre (figurativamente hablando, claro). Por eso es que el líder poco sofisticado, en general, tendrá un equipo de esas características, lo cual no significa que sea poco propicio para la tarea política (lo mismo puede decirse respecto a la calidad ética, desde ya). Simplemente que podrán adoptar o valorar menos herramientas en una primera etapa, y las consignas deberán ser más bien sencillas. A la larga, si hay buena predisposición del líder, terminará volviéndose un equipo interesante.

Fíjese muy bien de qué tipo de gente se rodea el líder, ya que —como mencionamos— los hay poco sofisticados, cuya mayor virtud es conocer sus limitaciones y precisamente por eso se rodean de gente más ilustrada, formada, con sensibilidad intelectual o con gusto por la complejidad. Los mejores líderes habitualmente tienen equipos experimentados, con trayectoria o prestigiosos en sus diversos ámbitos.

Un consultor puede tener las mejores ideas, las más creativas, pero si la contraparte no puede asimilarlas, no sabe cómo llevarlas a la práctica, no hay vuelta que darle: la estrategia no se lucirá. Por eso, la tarea del consultor consiste también en ser un gran docente de manera permanente.

Téngase en cuenta que, en la gran mayoría de los casos, es la primera vez que el líder y su equipo contratan a un consultor, con todo lo que eso implica. Tienen claro que

necesitan a alguien que los ayude, que los oriente, pero muchas veces no saben todo lo que le pueden pedir, en todos los aspectos que los puede asistir, y cuál es la dinámica que implica el trabajo de la consultoría. Por eso es central que el consultor no solo pueda ir respondiendo a la demandas del cliente, sino que también los vaya socializando en la experiencia de una consultoría política integral, ya que la gran mayoría son novatos en este aspecto.

Sucede habitualmente que el experto está subutilizado, no explotado suficientemente respecto a todos sus saberes y experiencias. Es común que el consultor reclame: “¿Y por qué no me consultaron por tal tema?” y recibir como simple respuesta “Es que era una gacetilla nada más”. Es función del profesional meter las narices en todos los aspectos en los que cabe involucrarse, aun cuando no lo llamen. Cómo se decide la agenda, cómo son las recorridas y los actos, quién habla, qué actividades tiene un candidato en campaña, qué zonas se privilegian, cómo se generan noticias, cómo trabaja la estructura territorial, qué tuitea el líder, etc. Como se puede ver, es una larga lista de detalles que componen un todo, como si se tratara de armar un gran *puzzle*.

Puede ocurrir que se apruebe la estrategia presentada. Puede ocurrir que no se apruebe. Y también puede ocurrir que no se apruebe, ni se descarte. ¿Por qué? Dependiendo del contexto del proyecto político al que se asesora, las decisiones pueden no ser absolutas. Veamos esta situación:

Consultor: “De modo que la clave pasa porque mostremos propuestas, al mismo tiempo que llevamos un tono de campaña fresco, innovador, que refresque la imagen del candidato”.

Dirigente 1: “Yo creo que si nosotros logramos transmitir que somos el cambio tenemos muchas posibilidades de ganar”.

Dirigente 2: “Es fundamental que nosotros le peguemos al gobierno. No se la puede llevar de arriba”.

Encargado de prensa: “La cuestión es que los medios nos den bola”.

En síntesis: nadie aprueba ni desaprueba explícitamente, aunque está claro que el debate transcurre por la multiplicidad de enfoques, lo cual no facilita la tarea del consultor.

¿Qué debe hacer el consultor en ese caso? ¿Ponerle un revolver en la cabeza al candidato o al jefe de campaña y decirle: “digan sí o no a mi propuesta?”. Jamás. Varias veces hemos salido triunfantes de situaciones en las cuales si nos hubiéramos dejado llevar por la primera reunión, tendríamos que haber renunciado al trabajo profesional. Pero la realidad es compleja y no lineal.

Dado que una estrategia se juega su posibilidad de ser exitosa en cientos de decisiones tácticas cotidianas, no vale condenar de entrada una oportunidad. Lo que puede terminar sucediendo es que el consultor vaya instalando la estrategia “de facto” en función de influir en esa extensa lista de cuestiones tácticas. Hemos tenido éxitos rotundos por esta vía... después de años de equivocarnos.

Cuando uno piensa que todo está perdido, siempre puede aparecer una nueva ventana. El consultor deberá ir agudizando su intuición respecto a cuándo las cosas funcionarán o no. Al ser la política un permanente juego de movimientos tácticos, de corto plazo, incremental, de ensayo y error, es importante que tenga paciencia para que aparezca la oportunidad de que sus recomendaciones sean tenidas en cuenta. Una vez más: esta es una carrera de fondo, no de velocidad.

Los integrantes del equipo del líder, y mucho más aún los dirigentes políticos encolumnados en un proyecto político, están acostumbrados a andar a los codazos para defender su espacio. Eso hace que tomen las recomendaciones del consultor con la misma tónica

como si alguien los hubiera desafiado políticamente. No se preocupe: no es nada personal. No tienen nada contra usted. Lo harían con cualquiera solo porque son animales de poder. De modo que tome aire y cuente hasta diez antes de reaccionar. Son pocos los ámbitos donde se da una discusión racional, serena sobre cuál es la estrategia más conveniente. Lo que ellos quieren siempre es imponerse sobre el otro. Por lo tanto, vea quiénes son más afines a sus opiniones, trate de granjearse sus simpatías y manéjese con el que finalmente toma las decisiones.

6. ¿Qué pasa cuando no se toman sus recomendaciones?

Si no aplican sus recomendaciones pueden pasar dos cosas:

- 1) que efectivamente no estén de acuerdo con ellas;
- 2) que estén de acuerdo pero no sepan cómo ponerlas en práctica.

Esta segunda situación se da muy a menudo. No es mala voluntad, ni incapacidad, y a veces tampoco falta de recursos, sino que sencillamente el equipo viene llevando una rutina y el experto necesita que adopten otras acciones a las que no están acostumbrados. Eso lleva tiempo y un fuerte convencimiento de parte de todos. Pero como decía Joseph Napolitan, a los clientes hay que darles las cosas en cucharita porque es muy poco lo que van a aprovechar. Si uno le baja todo de golpe es muy probable que resulte abrumador, la mesa se abatate y no sepa por dónde empezar.

Insistimos en que debe haber una tarea docente permanente. El cliente no siempre está preparado para asimilar lo que el consultor le plantea, y necesita un tiempo para “que le caiga la ficha”, es decir, que tome conciencia.

7. ¿Todas las recomendaciones son importantes?

Hay recomendaciones claves, recomendaciones bastante importantes y recomendaciones comunes (si las toma es mejor, si no, no es la muerte de nadie). La cuestión pasa por lograr que aplique la mayoría de las que son claves, que seguramente no pasarán de cuatro o cinco a lo largo de una consultoría. El resto pasará de largo o, en el mejor de los casos, serán aplicadas esporádica o parcialmente.

Con el tiempo, el consultor aprende a captar qué es lo realmente imprescindible. Al final de cuentas nadie pierde una elección por haber desobedecido un solo detalle. Nadie pierde solo porque el jingle es más o menos, porque la expresión en la foto no fue la mejor, o porque el candidato sea un mediocre comunicador. Lo sustancial siempre está en otra parte. Siempre decimos que mientras haga lo central, con el resto hay que tener paciencia (y resignarse muchas veces).

En el referéndum revocatorio de prefectos, en agosto de 2008, el equipo de campaña de Santa Cruz de la Sierra estaba algo agotado por el esfuerzo que habían requerido los referéndums autonómicos de ese mismo año. Nos reunimos tres consultores externos y dijimos: “Fulano, te encargas de lo territorial, y nosotros nos encargamos de la publicidad y el manejo del mensaje; más que eso no podemos pretender. Mientras controlemos eso, vamos a ganar con los porcentajes que indican las encuestas”. Y así sucedió.

8. Debe existir una mesa estratégica

Hace unos años, dicté un taller de campañas para dirigentes del PAN de México, y les pregunté qué es lo primero que debían hacer antes de comenzar. Respondieron varias cosas correctas: “definir la estrategia”, “tener un diagnóstico”, “trazarse un plan”. Sin embargo, les apunté que antes de todo eso deben conformar un grupo de trabajo que debata y tome las decisiones (“torre de control”, “cuarto de guerra”, “comando de campaña”, o como le quieran llamar).

Cada líder tiene su estilo. Están quienes prefieren tener una relación radial con sus cuadros principales, mientras que otros son fanáticos del “trabajo en equipo”. Hay quienes también

tienen varias mesas en donde debaten, y luego toman sus decisiones casi a solas. Dado que en diferentes ocasiones los distintos tipos de líderes logran sus objetivos, no hay una regla única. Sin embargo, por experiencia podemos decir que aquellos que tienen un equipo definido con roles correctamente asignados son muchos más productivos que quienes no lo tienen (o al menos, hacen más productivo el trabajo del consultor).

En varias oportunidades dimos asistencia a clientes que no tenían una mesa estratégica para que la conformaran y aprendieran los beneficios de trabajar con ella. Dicho grupo tiene varias ventajas:

- Genera un sentido de inclusión que satisface a sus integrantes.
- Se conforma sistemáticamente una dinámica de debate y definiciones.
- Se evitan ruidos al poner sobre la mesa las cuestiones que se analizarán que evidenciarán los puntos claves.
- Se pueden definir mejor los roles y los temas de los cuales se ocupará cada uno.
- Se pueden asignar tareas y responsabilidades con más facilidad.
- Se le puede dar mejor seguimiento a los temas sin que se duerman en las buenas intenciones.

9. Muchas manos en un plato...

Hemos pasado por muchas situaciones donde el cliente decide que quiere tener una diversidad de opiniones y va sumando expertos a lo largo de una campaña electoral. Por supuesto, cada nuevo que llega piensa “me llaman porque los anteriores no están dando con la clave, es mi oportunidad de pasar al frente”. Lo que en realidad debería pensar es: “¿por qué tantos consultores estratégicos?, ¿esto no será un caos?, ¿yo seré el último en incorporarse, o finalmente seré uno más de la colección?, ¿el candidato tiene claro a dónde va?”.

¿Cuándo sucede esto? Cuando a) las cosas no van bien y b) el candidato no es disciplinado, con todo lo que eso implica. Mauricio Macri trabaja con Jaime Durán Barba hace trece años y los frutos se ven. Su rival en el balotaje presidencial de 2015, Daniel Scioli, es el típico caso que escuchaba a mucha gente y no terminaba por definir ninguna estrategia consistente.

Lo mismo se puede advertir cuando un cliente cambia de consultor en cada elección. En 2017 hubo elección a gobernador en la provincia de Corrientes. Tenía un interrogante con nuestro cliente porque en 2009 tuvo el acompañamiento de un colega, y en 2013 de otro. Y yo era el tercero. Obviamente se cumplieron mis peores temores. Era una elección muy difícil. Pero había una oportunidad de ganar si el cliente era muy disciplinado en la aplicación de las recomendaciones estratégicas. Cuando empezaron a surgir los problemas cada tanto me enteraba (por otra vía, no por el jefe de campaña) que iba recibiendo el aporte de otros colegas. Al final los estudios más serios indicaban que iba perdiendo. Faltando dos semanas abandonamos la campaña. El cliente perdió sin atenuantes.

10. Productos

Los servicios profesionales son intangibles. No es como la pintura de una casa o el arreglo de un auto. Lo que se hace puede no estar en ninguna parte si el consultor no lo pone por escrito. Por eso, escriba todas sus recomendaciones por dos razones:

1) Igual que con un contrato, lo que está escrito obliga a atenerse a la letra: usted lo recomendó. Si el cliente no lo leyó, es problema de él.

2) Dar recomendaciones verbales está muy bien, pero nunca está de más recordarlas por escrito. Es más fácil que así el cliente tome nota de todo lo que se le está aportando.

He conocido consultores que no entregan ningún informe y transmiten todo oralmente. Parten del supuesto de que “si el cliente tiene todo escrito, puede prescindir del consultor. De esta manera, deberá recurrir siempre al profesional”. Sinceramente, no concuerdo con esa postura. A las palabras se las lleva el viento, y al final, cada uno tendrá su propia interpretación de lo que el consultor dijo. Y eso es otro dolor de cabeza cuando aparecen los problemas.

11. Los plazos de una consultoría

Los plazos obviamente dependerán de qué tipo de proyecto se trate. Lo ideal es iniciar un camino para acompañar al cliente con miras al mediano y largo plazo, dependiendo del objetivo que se haya planteado.

Puede haber:

1. consultorías cortas, de pocos meses, por ejemplo, el tiempo que dure efectivamente una campaña electoral, o
2. largas —que puede ser trabajando en una gestión ejecutiva o legislativa, o en lograr un posicionamiento de largo plazo— las cuales durarán por años.

El tiempo es clave para desarrollar una estrategia. Más aun cuando no hay mucho dinero para arrancar: el tiempo debe reemplazar a la falta de recursos, y muchas veces ni todo el dinero del mundo arregla cosas que necesitan tiempo. Esto es así porque la opinión pública reacciona mucho más lentamente de lo que a los políticos y a los consultores nos gustaría. Ni hablar de cuando hay que dar vuelta una imagen relativamente negativa de una persona muy conocida. Cualquier modificación que se quiera hacer de modo violento generará ruidos en el electorado y será contraproducente.

Por eso: **CUANTO MÁS TEMPRANO SE EMPIECE A TRABAJAR, MEJOR.**

Asimilar una estrategia es como aprender un idioma o practicar un deporte: se lo debe ejercitar de manera sistemática, todo el tiempo, para desarrollarlo lo mejor posible. No son cosas que se aprenden de la noche a la mañana. Es un proceso lento, que lleva tiempo, en donde —cuando uno menos se lo espera— afloran las viejas reacciones. Sobre todo cuando se venía desarrollando otra estrategia y la nueva implica “cambiar el chip” del candidato o el equipo.

El tiempo es clave porque no solo el líder debe acostumbrarse a otras prioridades, otra dinámica, otra manera de decir las cosas, sino que además todo su equipo debe estar en la misma sintonía. Muchas veces, ocurre que se presenta la estrategia al grupo y todo el mundo está de acuerdo, y se expresa entusiasta con el camino propuesto. Sin embargo, a los dos minutos se empiezan a tomar decisiones fuera de la lógica avalada. Es lo más normal: le sucede a cualquier ser humano.

Por eso, el consultor debe estar alerta para corregir todo el tiempo las desviaciones en la implementación de la estrategia. Tiene que hacer una gran tarea docente de forma permanente, y recordarles a todos cuáles son los criterios definidos oportunamente, con base en un diagnóstico de opinión pública. Esto requiere, desde ya, mucha paciencia, perseverancia, tenacidad, no perder el entusiasmo y marcar los errores a tiempo.

Como corolario de todas estas reflexiones, nunca nos comprometemos con objetivos que no creamos que se puedan cumplir, porque eso genera expectativas falsas y la decepción puede ser fatal en el ánimo del cliente.

También le indicamos al cliente que debe olvidarse de obtener resultados en el corto plazo, hasta que las recomendaciones estratégicas hayan sido convenientemente asimiladas y se estén aplicando a pleno.

LA ÉTICA EN LA CONSULTORÍA

Aunque sea espinoso y muy controversial, hemos decidido abordar esta temática aun a riesgo de no lograr consensos acerca de este punto o de incrementar la polémica en vez de acotarla.

Nuestros valores

Como la caridad bien entendida empieza por casa, lo primero que voy a hacer es mostrar los estándares éticos y profesionales que figuran en nuestras propuestas. Los elaboramos hace al menos unos 10 años, y ponen en sobre aviso a los clientes que desean trabajar con nosotros.

Figuran al final de las propuestas que elevamos y rezan lo siguiente:

1. Trabajamos con un/a cliente/a cuyos valores no contradigan aquellos que sustentan al régimen democrático. Descartamos a cualquier cliente/a cuyas acciones o ideas atenten contra el pluralismo y respeto mutuo necesarios para vivir en democracia.
2. No apelamos a los votantes con mensajes basados en racismo, xenofobia, sexismo, intolerancia religiosa o cualquier forma ilegal de discriminación, ni trabajamos con colaboradores/as o clientes/as que sostengan actitudes o discursos de ese tipo, y condenamos a quienes usen tales prácticas.
3. Respetamos la privacidad de nuestros clientes, y no revelamos información confidencial o privilegiada obtenida durante nuestra relación laboral.
4. Desarrollamos proyectos de asesoramiento que incluyan un diagnóstico de opinión pública inicial. No diseñamos estrategias con base en suposiciones sobre la realidad.
5. Todos los datos que publicamos son los que efectivamente arrojan nuestros relevamientos de opinión pública, ya sea cualitativos o cuantitativos. Los datos relevados en cualquier estudio son propiedad del/a cliente/a que los encargó, por lo que jamás se publican sin su consentimiento.
6. Asesoramos en campañas que promuevan el voto positivo y no alentamos la abstención electoral.
7. Trabajamos a partir de las potencialidades y atributos positivos de un/a candidato/a. Jamás proponemos cambiar su personalidad.
8. Trabajamos a partir de la potencialidad que brinda el contexto a la difusión y mejor comprensión de las ideas del cliente/a. Jamás proponemos cambiar su ideología.
9. Decimos la verdad: nunca nos comprometemos con objetivos que no podamos cumplir.
10. Aceptamos asesorar a campañas electorales hasta un mínimo de 30 días de anticipación al comicio (siempre y cuando existiese un diagnóstico previo de opinión pública). Esta limitación no es extensiva para sondeos de opinión pública.
11. Dejaremos de asesorar en aquellos proyectos en los que el/la cliente/a se aparte totalmente de la estrategia estipulada, con independencia de poder continuar con estudios de opinión pública.
12. Solo trabajaremos con clientes/as que cumplan con las obligaciones estipuladas en el contrato o acuerdo verbal.

Primero nos sentamos a escribir las cosas que queríamos que dijera el código de valores. Luego lo sometimos a la visión de una cantidad de amigos de la empresa, clientes y personas con reputación en distintos ámbitos de la política. Con todos esos aportes arribamos a este esquema. Como se podrá apreciar, es una combinación de principios éticos y normas profesionales, pero que de todos modos vale ponerlas sobre la mesa.

Con el pasar de los años, solo nos vimos obligados a recordar dos puntos: el 5 y el 11. El 11 se basa en el consejo número 49 de Joseph Napolitan (“Si su consejo no es aceptado, renuncie”). Nos ha sucedido muy pocas veces, pero fue cuando ya no quedó otra alternativa. Como lo hemos mencionado en otro capítulo, siempre habrá algo de subjetividad respecto a si el cliente está siguiendo o no la estrategia aconsejada, pero en definitiva es el consultor quien decide.

El punto 5 es mucho más escabroso, porque es sí o no. Este tema tiene dos vertientes: la ética y la empírica. Con respecto a la ética, no hay mucho para agregar: no publicamos datos falsos, ni entramos en operaciones. Tampoco en este ítem hemos tenido que esforzarnos mucho por decir que no. Sencillamente no nos buscan para eso, porque saben que no lo hacemos. Punto. Todo el mundo sabe en este mercado quienes se prestan a eso (y cobran por ese servicio), y quienes no. Cada uno con su conciencia. Preferimos perder plata pero no prestigio.

Más allá de la ética, existe un segundo aspecto que se refiere a lo empírico. Esto es: la publicación de encuestas no influye sobre el grueso del electorado, mucho menos aún sobre los menos politizados, que es sobre quienes se quiere incidir. Todos conocemos el mito de “la gente vota a ganador”. Pues eso, y la bendita “espiral de silencio” son cosas que en este mundo de la política todo el mundo repite sin sustento científico. No me voy a extender más sobre el tema porque quien lo ha hecho maravillosamente ha sido el colega Hugo Haime en el capítulo “Por qué se equivocan las encuestas” de su libro *Qué tenemos en la cabeza cuando votamos* (2013). Hugo ahí desarrolla con precisión quirúrgica el efecto real de la publicación de encuestas, cuenta sus propias experiencias profesionales, y hasta contradice con basamento empírico lo que ya es una costumbre afirmar. Coincido absolutamente con él en que a veces incluso la publicación de determinados resultados contradice el efecto buscado. Por ejemplo, cuando Menem se imponía en la primera vuelta presidencial de 2003. El temor a un regreso del expresidente volcó a muchos votantes en su contra, en vez de a favor. La operación “carro ganador” evidentemente no funcionó.

Códigos no escritos

Luego se podría hablar de cosas que “nobleza obliga” no se hacen:

- Ofrecer los servicios a un cliente que ya está trabajando con un colega.
- No avisar a ese colega que su cliente (de él) le ha solicitado una propuesta, sabiendo que el otro ya está involucrado profesionalmente.
- Hablar mal de un colega que lo sumó a uno a un proyecto para desgastarlo y quedarse con el cliente.
- No avisar a un colega que se está trabajando en un ámbito al cual se accedió por intermedio suyo.
- Echar a correr rumores o informaciones falsas sobre colegas, sin tener las pruebas fehacientes.

¿Son estas y otras faltas de ética? Quizá no estrictamente hablando, pero definitivamente no corresponden. Es lo que en la calle se llama “no tener códigos”.

Un tema al rojo vivo

En los días que se escriben estas líneas viene dando vuelta el famoso caso de cuánto pudieron haber influido potencias extranjeras (Rusia y China) en los resultados de ciertas elecciones relevantes en otros países. Concretamente, existe toda una investigación oficial sobre la eventual manipulación de segmentos del electorado de los EE.UU. para favorecer el triunfo de Donald Trump. También se habla sobre la influencia de los rusos para mejorar el desempeño de ciertas fuerzas políticas como el Frente Nacional de Le Pen en Francia o Alternativa para Alemania. Por último, se discute también sobre la eventual incidencia en los resultados de los referéndums por el Brexit y la independencia de Cataluña.

Todo esto ha generado un debate sobre la influencia real de las Fake News (noticias falsas), las cuales están poniendo a prueba la calidad de las fuentes de muchos medios digitales, ya que ayudan a viralizar por un cierto período de tiempo información falsa, o al menos, claramente, tendenciosa.

Por último, en marzo de 2018 surgió el famoso escándalo de Cambridge Analytica y la supuesta manipulación de bases de datos privados que Facebook cedió a un instituto académico de los EE.UU.

Este asunto se podría decir que recién comienza y que dispara toda una serie de debates sobre la necesidad de regular el manejo de las redes sociales²⁶. Dados los vertiginosos cambios tecnológicos que vamos a seguir experimentando en el futuro, es altamente probable que nos veamos obligados a redefinir o precisar de manera permanente nuestras reglas éticas.

Las mentiras y los rumores malintencionados no son algo nuevo en la historia del mundo. Durante las décadas iniciales de la era cristiana, los primeros cristianos fueron perseguidos debido a que circulaban rumores según los cuales ejecutaban prácticas repugnantes como el incesto, el infanticidio y el canibalismo²⁷. Ni hablar del famoso “Miente, miente que algo queda”, atribuido a Joseph Goebbels.

Sin embargo:

- 1) el mundo nunca estuvo tan interconectado como ahora; ergo, en pocos segundos buena parte del planeta puede quedar expuesta a la influencia de una noticia falsa como nunca antes en la historia en tiempo real;
- 2) la sofisticación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación que utilizan herramientas como los famosos algoritmos o la big data, incrementan su potencial de manera inédita, y
- 3) los públicos son más sofisticados, críticos y desconfiados, pero no queda claro que sean más inmunes a este tipo de fenómenos globalizados.

26 Un buen *racconto* de las primeras polémicas acerca de regulación y censura en internet puede encontrarse en Rubio Moraga, Á. (2004). *Censura en la red: restricciones a la libertad de expresión en internet*. Pendiente de migración UCM, (10). Recuperado de <http://www.ucm.es/info/hcs/angel/articulos/censuraeninternet.pdf>

27 *Fake News*. (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 12 de julio de 2018 de https://es.wikipedia.org/wiki/Fake_news

¿CÓMO FIJAR HONORARIOS? LA RELACIÓN CON EL DINERO

Este es uno de los puntos más complejos en la definición de la fase contractual. Si bien es algo muy subjetivo, dependerá de:

1. Tamaño de la consultoría
2. Valores de referencia del mercado
3. Grado de experiencia del consultor
4. Posibilidades económicas/tamaño del cliente
5. Percepción de oportunidad por parte del consultor

1. Tamaño de la consultoría:

Dividamos entre los productos más tangibles (un estudio de opinión) y los intangibles (asesoramiento).

Estudios de opinión:

Los primeros tienen cierto valor de piso en función del costo de realizarlos con calidad a medida que se respeten todas las normas legales (leyes laborales, seguros, etc.). Existe una infinidad de proveedores de estudios que no respetan estas reglas con el objeto de bajar costos. Hay consultoras para todos los bolsillos, lógicamente. El precio final puede tener bastante de referencia de mercado, más allá de lo que el prestigio del consultor puede poner como extra por valor agregado percibido por parte del cliente.

En el caso de los estudios cuantitativos, se fija el precio por caso, aunque el esfuerzo intelectual de realizar 200 o 600 casos sea el mismo. Dependerá de cada profesional qué piso le quiere fijar a su valor agregado. En el caso de los estudios cualitativos, si se trata de grupos focales, se valúa según cada grupo que se coordine; si se trata de entrevistas en profundidad también se valoriza por caso. En cualquier situación, si la cantidad de estudios es numerosa, se puede adecuar el margen de ganancia.

En nuestro caso, nunca negociamos el precio. Si el cliente quiere gastar menos realizamos menos casos o grupos. No esquilamos al cliente, pero tampoco dejamos que se desvalorice nuestro trabajo.

Asesoramiento:

Acá puede tratarse de:

1. un asesoramiento puntual (se trata de una consulta específica, o solo una charla estratégica; a veces porque el cliente cree que no necesita más que eso, y en otras porque el cliente solo puede pagar eso).
2. una tarea de corto plazo (3 o 4 meses por ejemplo, típicamente un asesoramiento exclusivamente en campaña electoral), o
3. un trabajo permanente sin fin.

Demás está decir que a mayor cantidad de tiempo disponible, mejor para el consultor y para el cliente, ya que el profesional podrá desarrollar su trabajo de manera más minuciosa y sistemática. En la medida en que el consultor tiene estabilidad, puede acceder a adecuar sus honorarios.

En el asesoramiento, defina lo más concretamente posible sus tareas, responsabilidades y eventuales metas que quiere lograr. Tenga en cuenta si lo que se le pide incluirá o no la necesidad de convocar a otros profesionales.

2. Valores de referencia del mercado

En el caso de los estudios, se puede cotejar con mayor facilidad al solicitar precios a dos o tres consultoras del mercado del mismo nivel de prestigio y experiencia. Tenga en cuenta que hay un intangible imposible de medir que es la agudeza del consultor para leer la información y sacar conclusiones estratégicas, aplicables a la realidad, y que los consultores más requeridos tienen la libertad de no tomar un cliente, y no negociar sus honorarios.

En el caso de los asesoramientos, es más complejo por todas las variables que aquí se analizan. De todos modos, está claro que existe un piso de *fee* mensual que puede ser, por ejemplo, el sueldo básico de una persona con título universitario que trabaje con un legislador nacional. De ahí para arriba las cifras pueden ser de lo más variadas.

3. Grado de experiencia del consultor

Aquí habría tres rangos: *júnior*, *semi sénior* y un *sénior*. Un *júnior* es alguien que va entre los 20 y pico y los 30-32 años. Un *semi sénior* puede arrancar en los 30 y pico hasta los 40 o más (dependerá de cómo se posicione cada uno). Un *sénior* es alguien que pueda acreditar al menos 15 años de experiencia. De modo que arrancará entre los 38-40 años en adelante. Luego habrá unos *sénior prime time*, con más de 45 o 50 años, con largos recorridos y logros fulgurantes: este es el vértice de la pirámide reservado para muy pocos.

Vale aclarar que algunos profesionales, por muchos años que tengan, no pasan de *júnior* en la práctica. Y se podría decir que la mayoría tampoco se eleva a la categoría de *sénior* totalmente. La edad no es una condición *sine qua non*.

4. Posibilidades económicas/tamaño del cliente

Así como existen tres rangos de consultores, se podría decir que existen clientes chicos, medianos y grandes. En general, salvo que se proyecten a cargos importantes (como en su momento Antonio Cafiero, Chacho Álvarez, José Octavio Bordón o Sergio Massa), los que ocupan cargos ejecutivos siempre serán clientes más grandes que los legisladores.

Por otro lado, a medida que se suba en la escala política, también se eleva el rango. Por supuesto, dependerá del tamaño del distrito (aunque ambos son municipios de la provincia de Buenos Aires, no es lo mismo Saavedra con 25 000 habitantes que Mar del Plata con 700 000). Desde este punto de vista, un concejal de localidad chica será el más pequeño de los clientes posibles, mientras que en el otro extremo encontraremos a la presidencia de la nación, obviamente.

Como todo lo que se desarrolla en este libro, es un poco relativo. Sin embargo, servirá de orientación para ordenar los casos el siguiente cuadro:

Tabla 3: Tamaño de los posibles clientes

Grandes	Medianos	Pequeños
Presidencia del país, gobernadores de las provincias más importantes, jefe de gobierno de la CABA, ministros nacionales importantes, candidatos a esos cargos electivos.	Ministros nacionales o provinciales, secretarios de Estado nacionales, intendentes de municipios grandes, gobernadores de provincias medianas y chicas; a veces, jefes de bloque importantes de legisladores nacionales, máximo ejecutivo de entes nacionales autárquicos, candidatos a esos cargos electivos.	Intendentes de ciudades medianas y chicas, legisladores nacionales y provinciales, y concejales en todos los tamaños de municipios, secretarios municipales, candidatos a esos cargos electivos.

Fuente: elaboración propia

No hay ninguna regla escrita, pero el tamaño del cliente va de la mano con la experiencia del consultor. Es difícil imaginar que alguien con poca experiencia tome una campaña presidencial: las canas en esta profesión pesan. También parece poco probable que un consultor de larga trayectoria trabaje con un cliente pequeño: los honorarios y otras pretensiones se convierten en una barrera alta.

¿Por qué pusimos en el título posibilidades económicas/tamaño del cliente? En principio, ambos factores irían de la mano. Sin embargo, es importante decir que un candidato a un cargo muchas veces tiene buenas posibilidades, pero no necesariamente tiene todo el dinero necesario en su fase de lanzamiento. Es normal que el dinero vaya apareciendo en la medida que se vea al candidato más instalado o empiecen a circular datos de encuestas coincidentes (alguien podrá pedirle a un encuestador que lo ubique un poco más alto en los porcentajes de intención de voto, pero eso no podrá hacerlo con la mayoría de los colegas; ergo, si hay cierto consenso en los datos es o porque todos describen aproximadamente la realidad porque todos se equivocan).

También puede suceder que un candidato sea relevante, pero que tenga deficiencias en su tarea de *fundraising*. Como sucede muchas veces en política, no todo lo que brilla es oro. De ahí que las posibilidades económicas no siempre van de la mano con el tamaño del cliente, y es bueno que el consultor haga alguna inteligencia de antemano respecto a si la oportunidad que se le presenta realmente vale la pena. A medida que se va prosperando en esta profesión, los consultores se vuelven más agudos al respecto.

Para finalizar, una anécdota. Hace poco se me acercó un amigo que no tomaba clientes desde hacía tiempo (porque estaba abocado a productos audiovisuales y capacitación) y me consultó por el valor que debía pasar a un candidato a intendente de un lugar de no más de 50000 habitantes de una provincia del norte argentino. El cliente le pedía viajar dos veces por semana o cada dos semanas, pero además lo quería como coordinador para toda su campaña, es decir un involucramiento intenso.

Mi respuesta fue: “50 000 es un lugar chico, con lo cual hay un problema de relación entre tamaño y disponibilidad económica local. Te aconsejaría que simplifiques tu oferta, esparcir tu presencia, pero no más que eso. Difícilmente puedan pagarte lo que vale tu tiempo. En segundo lugar, además de los viáticos, trataría de no bajar de los X pesos de honorarios puros, porque seguro les cuesta conseguir los recursos. No incluyas otro tipo de servicio adicional en ese monto, y por supuesto comprométete a atenderlo por teléfono, WhatsApp o mail. Cualquier otro tipo de servicio, presupuéstalo en la medida que haya dinero, porque si no, no va a tener mucho sentido. El cliente se va a asustar con una cifra global alta. Tu servicio lo vale, pero hay que adaptar el producto al valor posible para el candidato. Lo que muchas veces uno hace en estos casos es indicarle al cliente

que puede cumplir con lo que pide por X pesos. Si lo puede pagar, genial. Si no, es mejor que indique cuánto podría pagar, y adecuamos la oferta a ese valor, de modo que perciba que no obtiene el mismo tipo de servicio por un valor más reducido”.

5. Percepción de oportunidad por parte del consultor

Como en toda profesión, además de dedicación hace falta talento e intuición: olfato para ver si un cliente vale o no la pena. Nos hemos enfrentado muchas veces con clientes grandes, de esos que prometen, pero que al poco tiempo uno se da cuenta de que no van a ninguna parte, no siguen las recomendaciones y los resultados no aparecen. Por lo tanto, se convierten en un gran dolor de cabeza. Otras veces, nos hemos encontrado con clientes por los que nadie daba dos centavos y que terminaron ganando.

Con esto queremos decir que: 1) todo el mundo apuesta a ganador, pero el que se cree un seguro ganador no siempre piensa que necesita un consultor; 2) nadie quiere apostar a perdedor, pero depende: si el perdedor gana, pagará mucho más con futuro de trabajo y prestigio.

Nos gustan los clientes que quieren aprender, que son autocríticos, que reconocen que tuvieron errores, que entienden que esto implica esfuerzo como aprender un nuevo idioma o practicar un deporte.

Nos gustan los que se tienen fe, pero no los que creen que la vida les debe un triunfo.

Nos gustan los maratonistas, los que corren de atrás y ven el triunfo en los últimos 100 metros. No nos gustan lo que piensan que estas son carreras de velocistas, que no tiene sentido empezar muy temprano porque “esto se define al final”.

Nos gustan los obsesivos, los que transpiran política, los que tienen hambre de gloria, los que van por más, los que no se quedan dormidos. No nos gustan los que quieren irse a casa temprano, los que se levantan tarde, los que podrían hacer esto como también podrían dedicarse al negocio inmobiliario.

Y por supuesto, nos gustan los que cumplen con lo comprometido, tarde o temprano. En este *métier* siempre hay que tener paciencia para cobrar... pero no eterna. Suele producirse un círculo vicioso nefasto: el cliente no paga, ergo no valora nuestro trabajo, no sigue nuestras recomendaciones, y todo termina mal.

Estas características forman parte de observar muy detenidamente a los personajes que nos quieren contratar. La intuición se entrena, pero no se compra.

En síntesis:

Sea muy realista con sus pretensiones. No es que uno no valga lo que pide. El punto es si alguien está dispuesto a pagarlo o si tiene realmente el dinero. Al final del camino, se trata de sobrevivir en el mercado para seguir teniendo oportunidades.

Es un mundo chico donde tarde o temprano todo se sabe. Si usted tiene fama de caro (esto es, pide mucho para lo que se supone que puede rendir) se estará cavando su propia tumba. Sin embargo, todo se trata del posicionamiento que posea. Si no se lo percibe con suficiente experiencia, es porque está generando una imagen no acorde con su potencialidad.

¿Se debe tomar a un cliente con poco dinero?

Héctor Aburto era secretario de Obras Públicas de la provincia de Santa Cruz. Cuando se puso en contacto con nosotros era inexistente para la sociedad de Rio Gallegos y no tenía recursos para hacer política. Hicimos para él un pequeño trabajo cualitativo. Le dimos algunas recomendaciones sencillas sin mucha esperanza. Pero se tomó muy a

pecho lo que le dijimos y pasó de ser un ignoto funcionario a alguien que midió 8 puntos de intención de voto para intendente de la capital provincial. Claro, a partir de ese momento su jefe político —en ese entonces el gobernador Néstor Kirchner— comprendió que tenía en él un buen prospecto y le dio oxígeno. Terminó siendo elegido intendente en 1999, luego de 8 años de un intendente radical que se retiraba con niveles de aprobación de más del 80 %, y en el mismo año en que la Alianza UCR-Frepaso arrasaba en las elecciones nacionales. Moraleja: no tenía dinero, pero terminó siendo un buen negocio aceptar hacer algo para él.

Dijimos ya que un cliente puede dar dinero, puede dar prestigio o ambas cosas al mismo tiempo. Un cliente puede ser desastroso, no respetar las recomendaciones, pero pagar puntualmente. Otro puede ser muy aplicado, pero tener poco dinero. Muchas veces se conjugan las dos cosas. Pero definitivamente no tome un cliente que no pueda satisfacer ninguno de los dos criterios: 1) siempre serán un dolor de cabeza, y 2) como casi seguramente no alcanzará el objetivo, todo el mundo comentará que usted no dio las recomendaciones adecuadas.

Hay consultores que dicen: “¿Tenés X cantidad de dinero? Porque si no lo tenés, primero juntalo y después hablamos”. Nos gusta trabajar en esto y nos gusta que nos vaya bien. Pero no nos gusta entender a la política solo como un juego de “tenés o no tenés el dinero”. Hay gente que se merece una oportunidad de que la ayuden por un lapso de tiempo determinado. Eso nos ha dado muchas satisfacciones en la vida profesional. Los agradecidos son maravillosos publicistas de nuestros servicios. A veces perdemos dinero, pero a cambio ganamos prestigio, visibilidad y mucha publicidad. La democracia no puede ser solo para los que tengan dinero.

¿A qué frases no le debe hacer caso un consultor?

Hay frases a las que un consultor no debe sucumbir:

1) “Por ahora no te podemos pagar más que eso. Pero esto recién empieza, podemos hacer muchas cosas en el futuro”. Es la mejor manera de engancharlo bajo promesas inciertas para que acepte un honorario bajo. Nunca entre en ese juego. En este negocio se trabaja al contado. Si luego aparecen posibilidades de hacer cosas, genial.

2) “Esto es lo que podemos pagar por ahora. Cuando empiece la campaña realmente va a aparecer más dinero”. Puede ser que ocurra, porque es un fenómeno que se verifica muchas veces. Sin embargo, esté preparado para renegociar sus honorarios ni bien llegue a esa instancia, y acepte que quizá deba dejar la campaña si no acceden a sus pretensiones.

No hay nada personal. Algunos clientes le hacen estas jugarretas a cualquiera, no solo al consultor. Pero definitivamente no acepte esas condiciones. Una vez que abrió la puerta es difícil cerrarla sin conflictos.

“Success fee”

Nunca aceptamos *success fee* (honorarios en caso de éxito). Algunos colegas sí lo hacen, y no es en absoluto criticable. También sé que luego les cuesta cobrarlos efectivamente. La cuestión es que en este tema el logro de un objetivo no depende solo de cuan bien haga yo mi trabajo, sino también de cuan aplicado es el cliente en la implementación de la estrategia. Por lo tanto, someterme al *success fee* implica cifrar la esperanza en que el cliente hará todo cuanto esté a su alcance y que el contexto lo ayudará. Como el éxito deviene de una serie de factores que uno no maneja, prefiero que se me pague por mi trabajo profesional y no en función de eventualidades. No quiero que se piense que me moveré más por el cliente si estoy atado a sus resultados. Alcance o no sus objetivos, mi compromiso profesional es inalterable.

No todo es asesoramiento estratégico

Vale apuntar que no todo lo que hace la gente que está en consultoría política es asesoramiento estratégico o estudios de opinión (mis especialidades), sino que hay muchos servicios que se expresan en productos concretos, como diseño de páginas web, diseño de *flyers*, producción de spots, horas de entrenamiento en oratoria, una jornada de *media training*, sesión de fotos, etc. Varios de esos servicios tienen valores de referencia en el mercado o están bastante tarifados, de modo que su cálculo es claramente distinto a todo lo que estuvimos comentando a lo largo de este capítulo. Y, por supuesto, muchas veces se contrata por separado o el cliente ya tiene un proveedor habitual con el que se siente satisfecho y cómodo.

¿CÓMO ESTÁ CAMBIANDO ESTE MERCADO?

Cuando empecé en esta profesión, hace treinta y dos años, era el reinicio democrático en mi país. El nuevo presidente, Raúl Alfonsín, había logrado un triunfo algo sorprendente al vencer algunos supuestos como el de “sin proscripción, las elecciones siempre las ganará el peronismo”. Más allá del cambio en ciertos factores estructurales y de elementos de la coyuntura histórica²⁸, Alfonsín dio lugar a la primera campaña electoral moderna, donde siguió las pautas de lo que luego llamaríamos marketing político. Así apeló a encuestas, grupos focales, construcción de un relato, telegenia, publicidad profesional, etc. Obviamente, eso hoy no llama nada la atención, pero en ese momento descolocó a la dirigencia que seguía pensando en términos tradicionales, tanto a la externa como a la de su propio partido.

Alfonsín no estaba solo en la patriada. La ola democratizadora de principios de los 80 vino de la mano de la incorporación progresiva de las nuevas técnicas disponibles en el mundo, sobre todo en los EE.UU.

Como todos sabemos, los tiempos históricos se aceleran. Por lo tanto, aquellos cambios sociales o culturales que antes tardaban años o décadas en producirse, ahora los vemos en un par de años, y a veces en un puñado de meses. Le sucede a las sociedades, le sucede a las empresas, le sucede a todos los mercados, y por supuesto a la política. Buena parte de la responsabilidad de dicha aceleración está íntimamente relacionada con la aparición incesante de nuevas tecnologías, que a su vez reconfiguran los comportamientos de los consumidores/ciudadanos/votantes, y que obligan a pensar en nuevos productos y servicios.

Soy consciente de que mucho de lo que estoy escribiendo en estos momentos, por muy correcto que sea, pasará a ser un tema común en poco tiempo. No quedará desactualizado, pero ya no causará impacto. Por lo tanto, en el mejor de los casos, pasará a ser una referencia bibliográfica —ojalá obligada— para todos los que investiguen este campo. Pero debo ser consciente de esa fugaz vigencia (aunque en todos los ámbitos hay libros que se convierten en clásicos, quizá no sea este).

Si tuviéramos que describirlo en términos de lenguaje bíblico diríamos: “En el principio fueron las encuestas”, ya que ese era el servicio con el cual más comúnmente nos identificaban a los consultores. Hoy mismo, hay periodistas que me presentan como “el encuestador”, “el encuestólogo”, “el especialista en opinión pública”, etc. No es lo correcto, pero no importa. Ya analizamos esto en otro apartado.

A medida que fue pasando el tiempo, el mercado fue comprendiendo más cabalmente 1) la existencia de otros servicios/productos, como los grupos focales, y 2) el rol que podía cumplir un estrategia general de campaña. Por supuesto, al mismo tiempo habían entrado en escena los publicistas, que no hacían encuestas, pero muchos jugaban a ocupar el rol de estrategas. Dado el rol asignado al publicista David Ratto en la campaña de Alfonsín, los aciertos de ciertas piezas comunicacionales pasaron a ser para muchos clientes la panacea. Había que hacer encuestas, ¡claro!, pero lo importante parecía ser la genialidad del publicitario.

Luego vinieron los especialistas de imagen (como los arreglos físicos del candidato radical a la gobernación por la provincia de Buenos Aires, Juan Manuel Casella), los entrenadores para el desempeño televisivo, los escritores de discursos, los generadores de eventos de campaña...un mundo de nuevos profesionales se abría al mundo de la política.

28 Algunos de estos elementos: mal recuerdo de la última etapa del peronismo en el gobierno, la brutal represión durante la dictadura, la derrota en la guerra de Malvinas o la crisis económica que dejaban las sucesivas políticas económicas de los militares.

No es el objetivo de este capítulo hacer una historia de la consultoría política, sino solo ponerle una breve introducción a lo que está pasando en este mercado. Para adentrarse en el océano de la consultoría política es necesario saber cuáles son las principales tendencias dentro de la profesión en la actualidad.

1. Hay una explosión de la consultoría. Es un mercado mucho más expandido que hace cinco años atrás²⁹, y seguramente lo será aún más en el próximo lustro. La bola de nieve es imparable.
2. Existen más programas de formación: seminarios, cursos, posgrados con una infinita cantidad de materiales producidos en español. Todo está al alcance de la mano para que cualquiera se informe sobre lo último en materia de comunicación política.
3. Se registran más herramientas y más especialistas. Como sucede en la medicina, hay cada vez más especialidades que hace unos pocos años no conocíamos, y esto se va a seguir profundizando. La innovación permanente y la hipercompetencia llevan a que los instrumentos de comunicación se multipliquen.
4. Buena parte de estas herramientas van de la mano de la creación de nuevas soluciones tecnológicas. Algunas bajan costos, mientras que otras apuntan a ofrecer insumos que sofistican la toma de decisiones. En estos momentos, las apps son furor, por ejemplo.
5. Todo se “comoditiza” más rápido. Primero, fueron las encuestas. Luego, los grupos focales. Más tarde los media training. Ahora las redes sociales. Todas las herramientas del kit se van volviendo un lugar común, y por lo tanto empuja a una carrera por la innovación constante.
6. Como fruto de la anterior tendencia, todos los equipos de comunicación se equiparan más rápidamente en el manejo de las herramientas más sofisticadas, y esto lleva a una hipercompetencia. Las ventajas competitivas son temporales.
7. La creación/aplicación de más herramientas, de una mayor sofisticación, de una mayor competencia, más innovación llevan a una carrera hacia la suba de costos de las campañas de manera estructural, similar, una vez más, a lo que ocurre en la medicina³⁰.
8. Al mismo tiempo que hay más especialistas, se registra un deterioro del rol del consultor estratégico. Se está más pendiente de las tácticas y las herramientas. Una vez más, en el ejemplo de la medicina, gana la diversidad de especialistas y se pierde el rol del médico de cabecera, que es el gran ordenador del tratamiento de un paciente. Esto no solo sucede en América Latina. De hecho, en la reunión anual de IAPC de 2013 en Antigua y Barbuda, fue mencionado por un consultor político estadounidense como tendencia en los propios EE.UU.
9. La consultoría política es una actividad que también está corriendo detrás de las modas. En 2008, fue el boom de Barack Obama con el aprovechamiento de las redes sociales. En 2015, todos querían adoptar la fórmula de éxito de la campaña a gobernador en Nuevo León (México) de Jaime Rodríguez Calderón, alias “el Bronco”. Todo el tiempo se corre detrás de las tácticas y de lo nuevo, y muchas veces se pierde la visión estratégica.
10. El mercado se ha vuelto regional y global. Ya son cientos los profesionales que han tenido experiencias fuera de sus países, a edades cada vez más jóvenes. Al mismo tiempo, la globalización de las mentalidades hace que se vayan borrando rápidamente las barreras de acceso culturales que existían hace solo diez años atrás. Los prejuicios y preconceptos se van diluyendo. Además, con las nuevas TIC, cualquier jugador se puede convertir en uno global en un abrir y cerrar de ojos.

29 Estas líneas están escritas a principios de 2018.

30 Obsérvese lo interesante y útil de analizar lo que está sucediendo en otros mercados de servicios profesionales para aplicar al propio.

11. Es un mercado que cambia a gran velocidad. Como ocurre en otros mercados de servicios profesionales y en función de la dinámica mundial, del proceso histórico, todo empuja en esa dirección. Las tendencias descritas no solo no desaparecerán, sino que se acelerarán.

Comoditización y precios

A mayor competencia —esto es, más profesionales que forman parte de la oferta en este mercado— la lucha se vuelve más encarnizada y eso genera una presión natural sobre los costos y los beneficios. Alguien me podría decir: “Sí, pero no toda la oferta es de igual calidad, ya que hay muchos vende humo”. Es verdad, pero también es cierto que hay clientes para todo tipo de consultor, y para todo tipo de precios. De modo que tener calidad profesional es una condición necesaria, pero no suficiente para destacarse positivamente en esta profesión.

Como apuntamos recién en la tendencia 5, tenga en cuenta que lo que hoy es una genialidad, en cinco años puede ser una pieza de museo. El fenómeno es mundial y ya se lo detectó en la primera parte de la década del 90 en todos los mercados: la competencia se está intensificando y la tendencia a lo genérico se está acelerando³¹. Por lo tanto, revise periódicamente dónde está parado profesionalmente, tome nota sobre los cambios que se están produciendo en su entorno inmediato, saque conclusiones y reinvéntese. Este es un ejercicio que deberá hacer varias veces a lo largo de su vida. Si no, sus márgenes de ganancia serán cada vez menores (o no podrá cobrar lo que desearía) con todo lo que eso significa.

El viento sopla para todos, todo el tiempo.

31 Gary Hamel y C.K. Prahalad (1996) y James Moore (1996) lo analizaron oportunamente.

LOS 100 CONSEJOS DE JOSEPH NAPOLITAN

Joseph Napolitan fue uno de los padres de esta moderna profesión. Junto con Michel Bongrand fundaron la International Association of Political Consultants (IAPC)³² en 1968. Aquí reproducimos una vez más sus famosos 100 consejos. Allí figuran recomendaciones para la elaboración de una estrategia, para coordinadores de campaña y también para consultores.

Consejos Generales

1. La Estrategia es el factor más importante en una campaña política.
2. No existe el efecto arrastre.
3. Las encuestas son esenciales, pero no se engañe por ellas.
4. Nunca sobreestime la importancia de un partido dividido.
5. El tiempo es crítico.
6. Si algo funciona, siga usándolo hasta que deje de funcionar.
7. Asegúrese de que el mensaje sea claro y entendible.
8. Nunca subestime la inteligencia de los votantes, ni sobreestime la cantidad de conocimiento a su disposición.
9. Los ataques negativos son mejor manejados en medios pagados por terceros partidos.
10. No subestime el poder y penetración de la radio.
11. No subestime el impacto de una administración nacional impopular.
12. La percepción es más importante que la realidad.
13. No complique la campaña.
14. Proteja primero lo seguro.
15. No tenga miedo de invadir el territorio de la oposición.
16. Lo que diga será escuchado en cualquier lugar.
17. Trate de no autodestruirse.
18. No deje que su oponente tenga el camino libre.
19. Las transferencias de popularidad son buenas si las usa apropiadamente.
20. No cree expectativas exageradas, especialmente si es el presunto ganador.
21. No de nada por garantizado.
22. Si comete un error, admítalo y trate algo nuevo.
23. Las cosas pequeñas a menudo son importantes.
24. Sea cauteloso en las votaciones primarias.
25. Reconozca sus propias limitaciones.
26. No tenga pánico de sus errores.
27. Si no tiene que usar campaña negativa, no lo haga.
28. Domine el medio dominante.
29. Las campañas pueden ser divertidas.
30. Establezca su propia credibilidad antes de lanzar una campaña negativa.
31. No confunda educación con inteligencia.
32. Una elección es como la venta de un día.
33. Diferenciar entre lo esencial y no esencial.
34. Ellos no le dejarán correr en la elección general a menos que gane la primaria.

Consejos para Candidatos

35. El tamaño de las multitudes convocadas no tiene relación con los votos.
36. No se neurotice con slogans y logos.
37. Empiece temprano.
38. Tenga cuidado con soluciones fáciles para problemas complejos.
39. Tenga confianza pero nunca se exceda en ella.
40. Usted no necesita oponerse a cada posición o declaración del opositor.
41. Una base de poder ayuda.
42. Nunca esté a favor de todos.

Consejos para Consultores

43. Los spots de televisión que se muestran a grandes multitudes, en realidad, son poco valiosos, solo hacen que el candidato se sienta bien.
44. Toda campaña es diferente; toda campaña es igual.
45. Puede pulir a un candidato, pero nunca podrá cambiarlo realmente.
46. Inculque sentido de prioridad en su candidato.
47. Proceda cautelosamente en elecciones extranjeras.
48. Siempre haga saber al personal de campaña que no está buscando su trabajo.
49. Si no aceptan su consejo, renuncie.
50. Resuelva su situación financiera desde el principio.
51. Investigue a su candidato tan a fondo como lo hace con su oponente.
52. Las mejoras marginales son importantes y a menudo decisivas.
53. Sepa cuándo utilizar estrategias atrevidas y cuándo no.
54. No deje que su candidato piense que solo porque dijo algo, todo el mundo lo va a oír.
55. Prepárese para producir para los medios hasta el final.
56. Establezca y mantenga un sistema de comunicación inmediato.
57. No tiene que amar a su candidato, pero por lo menos debería respetarlo.
58. Asegúrese de que su candidato sepa por qué está compitiendo y pueda responder la pregunta: ¿Por qué podría yo votar por ti en lugar de por tu oponente?
59. Si su candidato tiene un nombre difícil, trate de convertirlo en una ventaja.
60. “Información instantánea crea compromiso” – Marshall McLuhan
61. Aprenda en dónde está el verdadero poder.
62. Analice sus errores.
63. Como planea votar una persona es más importante que quién piensa (esa persona) que va a ganar
64. No ponga en ridículo a su candidato, ni a sí mismo.
65. Sea persistente, pero sepa cuándo debe retirarse.
66. Viva para pelear/luchar otro día.
67. Cuando piense que lo sabe todo, no lo sabe.
68. Cuando escuche a alguien decir algo malintencionado sobre usted, no sobre reaccione.
69. Aprenda a ser paciente.
70. No suponga tener el contrato hasta que no lo compruebe.
71. Si su candidato gana, es a causa de su encanto, atractivo o poderes de persuasión; si pierde, es su culpa.
72. Sea tolerante.
73. La madurez llega con la edad.
74. No tome riesgos innecesarios.
75. No tenga demasiada simpatía por un candidato.

Consejos para Coordinadores de Campaña

76. No tenga miedo de tratar con verdaderos expertos.
77. Muchas campañas no saben cómo usar consultores o especialistas apropiadamente.
78. Cuánto dinero puede gastar no es tan importante como la forma en que lo gastará.
79. Dirigir una campaña no es un proceso democrático.
80. Asegúrese de que su candidato entienda los temas.
81. Deje que su candidato hable con la gente.
82. Engánchese con las organizaciones existentes.
83. Cuando use nuevas tecnologías, asegúrese de tener especialistas.
84. Si sus materiales de medios de comunicación no funcionan, deséchelos sin importar cuánto costaron.
85. Controle a los principiantes apasionados.
86. Tenga una razón para lo que hace.
87. Asegúrese de tener buenas fotografías de su candidato.

88. Asegúrese de que su candidato descanse.
89. Tenga cuidado en la selección de técnicos especializados.
90. Adelántese a lo negativo.
91. No hable unilateralmente acerca de su “yo” negativo si no lo tiene que hacer.
92. No modifique el historial de su candidato a menos de que esté seguro de no ser descubierto.
93. En una campaña grande siempre cree una unidad de reacción inmediata.
94. Reconozca cuando su oponente está arriba.
95. Los enemigos de su enemigo no necesariamente son sus amigos.
96. Información es poder, úsela sabiamente.
97. Aprenda a contar.
98. Sólo porque algo es diferente no significa que es mejor.
99. No subestime la importancia del simbolismo visual.
100. Deje que el cónyuge del candidato tome el papel que él o ella quiera.

APÉNDICE: CÓDIGOS DE ÉTICA DE LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES

Las diversas asociaciones de consultores políticos internacionales y nacionales tienen establecido códigos de ética o comportamiento, los cuales se exponen a continuación:

La **EAPC (European Association of Political Consultants)** posee el siguiente código de conducta:

Preamble

The European Association of Political Consultants (EAPC) is a voluntary association of professional practitioners who are actively involved in political consultation and communication for their clients at all levels of politics, economic and public affairs. Members regard their activity as a fundamental contribution to political communications and campaigns' consulting in democratic processes. In so doing, they abide by all legal provisions and regulations of their respective countries, as well as any national professional organization with whom they work. Through their work they will, at all times, foster the democratic principles of free speech, freedom of information, the independence of the media and the protection of personal rights. Transparency, integrity and respect for, and fostering of, democratic principles are indispensable requirements for every EAPC member. The EAPC and its members should also foster the professional and ethical responsibilities of their employees (where they exist), thus supporting at the same time the integrity of the political consultancy and communications sector.

Mandatory principles for members

Every member of the European Association of Political Consultants and the firms they represent, undertake to comply with the following principles:

1. Transparency

EAPC members perform their duties and tasks in the spirit of complete transparency towards their clients. All assignments which are agreed in writing shall have clear definitions with regard to the work to be performed including the fee payable for such services. EAPC members shall under no circumstances conclude any contracts containing a guarantee of success, and shall, in the execution of their work, not mislead or deceive by providing false or incomplete statements.

2. Confidentiality

EAPC members guarantee their clients strict confidentiality of all information required for the performance of each assignment.

3. Exclusivity

EAPC members commit themselves to avoiding conflict of interest and observing industry exclusivity towards their clients for the duration of each assignment.

They shall not, in the course of such period, accept any assignments from direct

competitors including political opponents during the same campaign and at the same level of governance – unless those different clients are working in tandem with each other on the same side in a referendum or as part of a party political alliance.

4. Challenging unfair influence

As political consultants and public affairs experts in the execution of their professional tasks and duties, EAPC members must refrain from exerting undue or inappropriate influence on officeholders or the general public. Should a client submit such a request to them, they must refuse this assignment.

5. Fairness and honesty

EAPC members must regard fairness as an indispensable, non-negotiable and fundamental attitude. This attitude shall determine all areas and aspects of their daily business. EAPC members must also refrain from subordinating the truth and will uphold underlying standards of honesty and common decency.

6. Promoting respect and combatting discrimination

The work performed by EAPC members is, in every way, characterised by their respect towards their clients, colleagues, competitors and suppliers. EAPC members commit themselves to avoiding any form of discrimination in the execution of their duties, tasks and campaigns, abiding by the relevant discrimination laws of the country in which they are working, including the areas of gender, origin, religion and sexual orientation.

7. Democracy and openness

In the execution of their duties and work, EAPC members shall commit themselves permanently to promote and support fundamental democratic values and not to subvert or weaken these values in any form. Through their work, they must support an open, fair interaction with major issues, thus motivating people to dedicate themselves to the values of democracy.

8. Opposing political extremism and avoiding libelous or slanderous personal denigration

EAPC members will always oppose political extremism in all its manifestations.

Members will also never engage in libelous or slanderous, personal denigration of any individual during the course of an assignment. Any campaigns aiming at the competitors' discredit through defamatory or abusive communication infringing the personal sphere of life as well as any fomenting of hatred and incitement must be refused by EAPC members. EAPC members must dedicate themselves to convey achievements, projects and visions in the course of communication exchanged with and for the client in a respectful way. In the fulfilment and execution of their tasks and duties, EAPC members must always refer to the EAPC's principles and scrutinize all potential assignments and ensure that they are in accordance with the strict standards of the EAPC.

Violations of the Code of Conduct

Any violation of one or more principles set out herein may constitute the basis of Code of Conduct proceedings. Such proceedings may lead to a written warning and/or expulsion from the EAPC. Any violation of the Code of Conduct may be reported in writing by any other EAPC member, as well as political decision-makers, representatives of the media or civil society, by indicating one's own name and describing the misconduct precisely. Anonymous reporting is not permissible. Any reporting may be submitted via e-mail to codeofconduct@8sa4g.w4yserver.at or in writing to the EAPC. Each notice shall be dealt with by the EAPC Code of Conduct Committee, which consists of three Past Presidents of the Association appointed by the EAPC General Assembly. The members concerned shall be notified of the decision in writing. In the

event of an objection, the EAPC Board shall take the final decision. The decision shall, additionally, be published in anonymised form on the EAPC website at www.eapc.eu.

Entering into Force

This EAPC Code of Conduct shall enter into force upon its approval by the General Assembly on 28th May 2017. New members may only be accepted upon their presentation of a declaration of consent. Existing members shall be required to sign the EAPC Code of Conduct within three months from its entering into force in order to continue their EAPC membership.

Declaration of consent

As an EAPC member, I hereby express my consent to the Association's Code of Conduct as a whole and in its entirety, and shall abide by and observe the spirit and the letter of each of its individual principles mentioned above to the best of my ability and knowledge in the course of the performance of my tasks and duties to be fulfilled.

La **ALaCoP (Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos)**, por su lado establece:

NORMAS PARA UN COMPORTAMIENTO ÉTICO DE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE CONSULTORES POLÍTICOS (ALACOP)

El presente documento presenta una serie de lineamientos a modo de directrices para los consultores políticos miembros de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos con la finalidad de que orienten su conducta en el desarrollo de sus actividades profesionales, así como dentro de la asociación.

Título Primero

Directrices de Conducta de los Miembros dentro de la ALACOP

1. Los miembros de la asociación deberán observar las disposiciones de los Estatutos y reglamentos de la Asociación.
2. Los miembros de la Asociación deberán abstenerse en todo momento de realizar actividades que denigren la imagen de la Asociación.
3. Los miembros de la Asociación deberán abstenerse de ostentarse u ofertar servicios de los cuales no tengan bases teóricas o carezcan de la experiencia debida y ello pueda traer como consecuencia la prestación de un servicio deficiente y, en consecuencia, una mala imagen para la Asociación.
4. Los consultores políticos miembros de la Asociación que compitan o liciten en un mismo proyecto para un mismo cliente deberán abstenerse de denigrar, difamar o calumniar a un colega con el objeto de obtener la cuenta del proyecto sujeto a licitación.

Título Segundo

Directrices de Conducta de los Miembros de ALACOP en el Desarrollo Profesional

5. Los consultores políticos deberán abstenerse de violar disposición legal alguna en su ejercicio profesional, con lo cual sus clientes obtengan una ventaja indebida.

6. Los consultores políticos preferentemente deberán evaluar las características de cada cliente antes de prestar sus servicios con la finalidad de evitar realizar trabajo profesional para personas que puedan atentar contra la paz, desarrollo democrático o estabilidad social de los países a los que pertenezcan dichas personas.

7. Los consultores políticos deberán abstenerse de recibir el pago por concepto de honorarios por los servicios profesionales que presten con dinero proveniente de fuentes ilícitas. Por tanto en la medida de sus posibilidades, deberán cerciorarse del origen lícito de los recursos que se empleen para los correspondientes pagos.

8. Los consultores políticos deberán abstenerse de prestar servicios para candidatos de diferentes partidos en una misma elección que compitan por el mismo cargo o en caso de candidatos a cargos diferentes, en donde la prestación de servicios pueda representar conflicto de intereses.

9. Los consultores políticos deberán abstenerse de divulgar información reservada o confidencial ya sea de cliente o instituciones a la cual tengan acceso por razón de su trabajo.

10. Los consultores políticos deberán abstenerse de divulgar información confidencial de clientes antiguos o actuales la cual pueda ser utilizada en forma perjudicial para el cliente.

La AAPC (American Association of Political Consultants) establece:

All AAPC members are required to sign the Code of Ethics annually, and to live and work by the standards it sets, as a condition of membership in the organization AAPC Code of Professional Ethics As a member of the American Association of Political Consultants, I believe there are certain standards of practice which I must maintain. I, therefore, pledge to adhere to the following Code of Professional Ethics:

1. I will not indulge in any activity which would corrupt or degrade the practice of political consulting.

2. I will treat my colleagues and clients with respect and never intentionally injure their professional or personal reputations.

3. I will respect the confidence of my clients and not reveal confidential or privileged information obtained during our professional relationship.

4. I will use no appeal to voters which is based on racism, sexism, religious intolerance or any form of unlawful discrimination and will condemn those who use such practices. In turn, I will work for equal voting rights and privileges for all citizens.

5. I will refrain from false or misleading attacks on an opponent or member of his or her family and will do everything in my power to prevent others from using such tactics.

6. I will document accurately and fully any criticism of an opponent or his or her record.

7. I will be honest in my relationship with the news media and candidly answer questions when I have the authority to do so.

8. I will use any funds I receive from my clients, or on behalf of my clients, only for those purposes invoiced in writing.

9. I will not support any individual or organization which resorts to practices forbidden by this code.

Finalmente, **la AsACoP (Asociación Argentina de Consultores Políticos)** reza en su estatuto lo siguiente:

ARTÍCULO 6. Compromisos de los socios Los socios de la Asociación deberán comprometerse a:

- 1) Trabajar para el fortalecimiento y consolidación de la democracia, y para aumentar la confianza pública sobre las instituciones democráticas.
- 2) Trabajar con candidatos, partidos, organismos y/o instituciones que respalden los valores del pluralismo y el respeto mutuo que dan sustento al régimen democrático.
- 3) Trabajar por el crecimiento y la profesionalización de la consultoría política, buscando mejorar sus estándares y generando los espacios para institucionalizar la profesión.
- 4) No apelar a los votantes con mensajes basados en racismo, xenofobia, sexismo, intolerancia religiosa o cualquier forma ilegal de discriminación; a no trabajar con colaboradores/as o clientes/as que sostengan actitudes o discursos de ese tipo; y a condenar a quienes utilicen tales prácticas.
- 5) A proveer guía profesional, asistencia y/o educación a los miembros de nuestra institución, para poder mejorar las habilidades, técnicas y procedimientos que hagan más profesional y ético el proceso de la consultoría política. Dando una atención particular en hacer parte, acompañar y brindar educación a las nuevas generaciones que aspiren a trabajar en consultoría política, para que desarrollen, amplíen y mejoren nuestros estándares y principios profesionales.
- 6) Promover y dar a conocer, en los medios de comunicación, organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, organizaciones políticas y frente al público general, cuáles son las competencias y funciones de los consultores y su contribución al proceso político.
- 7) Promover el respeto profesional entre los socios en el marco de la ética y la solidaridad, generando espacios de intercambio de ideas y experiencias y de interconsulta que hagan al entendimiento mutuo, buscando que el diálogo y el intercambio profesional sostengan el espíritu colectivo de la consultoría política.
- 8) Ejercer la consultoría en base al principio ético de servicio ciudadano, teniendo siempre un escrupuloso respeto a la verdad.
- 9) Ser rigurosamente exactos cuando se utilicen datos cuantitativos que se introduzcan en una argumentación y que puedan ser públicos.
- 10) Es admisible destacar aquellos aspectos de la realidad que se consideren favorables, al igual que desdeñar aquellos otros que no lo sean y marcar diferencias que tienen que ver con pensamientos o posturas ideológicas.

EPÍLOGO

Como habrán podido ver a lo largo de los capítulos, este libro se convirtió de alguna manera en una historia de vida, hurgando en mi memoria respecto a todos los problemas con que me encontré andando el camino. Como diría el poema de Antonio Machado:

*Caminante, son tus huellas
el camino y nada más;
Caminante, no hay camino,
se hace camino al andar.
Al andar se hace el camino,
y al volver la vista atrás
se ve la senda que nunca
se ha de volver a pisar.
Caminante no hay camino
sino estelas en la mar.*

No por muy conocido el poema es menos cierto y emocionante, luego de treinta y dos años de trayectoria. Es por eso que quizá resuma mucho de lo que quise transmitirle a los lectores: los dolorosos aprendizajes que me hubiera evitado si este libro hubiese existido en 1986. Pero no existía, y ahora sí. Bueno o malo, pero acá está. Y haberlo logrado es en sí mismo un gran aprendizaje.

Tratamos de responder a todas las preguntas que se nos ocurrieron a medida que lo escribíamos y a otras que fueron apareciendo en charlas con colegas. Escribo este epílogo con la sensación de que no he transmitido todo lo que sé, o con suficiente detalle. Por esta razón, en un viaje en avión, decidí que esta iba a ser solo la primera edición y que seguramente habrá una segunda, corregida y aumentada.

Aunque el epílogo suele ser el final de una historia, creemos que es el inicio de un diálogo con los lectores, colegas, periodistas, académicos, gente de la política, la comunicación, las relaciones públicas, la publicidad, las redes, los medios, etc. Así que los invitamos a que nos hagan llegar sus comentarios, consultas, observaciones y, sobre todo, sus críticas.

Para eso tendrán a disposición la web de PoliticsFlix (www.politicsflix.net) y su Fan Page en Facebook (PoliticsFlix), así como su cuenta de Twitter (@PoliticsFlix). Nos encantaría tener su *feedback*, de modo que entre todos podamos enriquecer estas simples notas redactadas a fuerza de recuerdos, reflexiones y actitudes temerarias. En la era del 2.0 no podemos menos que dejar iniciado un diálogo permanente.

Seguimos en contacto.

Un fuerte abrazo

AGRADECIMIENTOS

Después de mucho pensarlo, decidí que voy a empezar a hacer los agradecimientos en orden de aparición. Quizá de esa forma no me olvide de nadie.

En primer lugar, quiero agradecer la aparición fortuita de un mail de Gustavo Coppola, quien en mayo de 2012 me invitó a escribir un libro para La Crujía sobre comunicación política. Como en la consultora nos parecía que ya habíamos escrito muchas cosas sobre campañas, nos orientamos a pensar en un material que sirva a todos aquellos que cotidianamente nos dicen que quieren dedicarse a la consultoría política. Un manual —a su estilo— sobre cómo empezar en esto, o si uno ya empezó, cómo consolidarse.

Por el camino mucha gente, con y sin experiencia, me iba a haciendo preguntas, y sin darse cuenta me animaron a ir volcando los saberes acumulados a través de treinta y dos años de trayectoria que convergen en este libro. Me obligaron a pensar de manera sistemática y ordenada las respuestas a las preguntas más elementales: ¿cómo se fija el precio del servicio?, ¿cómo se consigue trabajo de esto?, ¿qué se hace cuando el cliente no sigue los consejos que se le brindan?, etc.

Quiero agradecer a todos los clientes que sin saberlo sirvieron de conejillos de indias mientras yo iba aprendiendo esta profesión, cuando no existían ni libros, ni cursos, ni internet, y solo algunos pocos colegas. Los primeros “irresponsables” que aceptaron el desafío de ayudarlos fueron Osvaldo Sala, Sergio Acevedo y Chiquito Martínez. Luego fueron decenas aquellos con quien uno fue perfeccionando sus conocimientos, y trabando amistad al mismo tiempo. Yo sé que toda lista es injusta, pero me gustaría mencionar a Ruben Grenada, Fernando Cotillo, Roque Lapadula, Chicho Russo, Rafael Flores, Eduardo Arnold, Osvaldo Pérez, Fernanda Ferrero, José Octavio Bordón, Arturo Lafalla, Pedro Del Piero, Antonio Cafiero, Gustavo Béliz, Graciela Fernández Meijide, Eduardo Mondino, Mario Barletta, José Corral, Ernesto Sanz, Sergio Massa, Francisco De Narváez, José Cano, Pablo Mirolo, Jorge Larrañaga, Rubén Costas, Carlos Gaviria, Santiago Bonifatti, Dionisio Scarpín, Dario Schneider, Alejandro Granados, Sergio Varisco, Cristina Alvarez Rodríguez, Carlos Ruckauf, la Fundación Konrad Adenauer, el IRI (Instituto Republicano Internacional), la ACEP (Asociación Civil de Estudios Populares), CADAL, CIPPEC, Niky Cantard, Claudio Lizarraga, Guillermo López Mirau, Adrian Bogado, Julian Maneiro, Elina Ruda, Sergio Kneeteman, Atilio Benedetti, Carlos Rubin, Adolfo Velázquez, José Sánchez, Juanchi Zabaleta, Salvador Heresi, Juan Manuel Fuertes, entre muchos otros (lo que incluye a sus respectivos equipos).

Hay gente que por el camino fue alentando (¡y mucho!), y nunca se cansaron de ver si podían darme una mano. En este rubro no puedo dejar de mencionar a Marcos Lohlé, Jorge Dell’Oro, Federico Baraldo, Daniel Arroyo, Alejandro Rodriguez Diez, Mariel Muntwyller, José Fernández Ardáiz, Mario y Mariana Russak, Santiago Rossi, Ruben Sutelman, Gabriel Terigi, Gustavo Gené, Hernán Maurette, Néstor Landoni, Leonardo Dobarro, Héctor Zimmerman, Carlos Legnani, Carla Ardanaz, Fernando Agresta (quien nos sacó del dilema acerca de qué tapa seleccionar), Oscar Ensinck, Carlos Rizutti, Luis Pico Estrada, Gonzalo Quilodrán, José Lupiano, Gutenberg Martínez, Gabriel Salvia, Alejandro Prince, Ezequiel Raimondo, Roberto Ricoveri, Jesús Rodríguez, Agustín Romano Nori, Guillermo Schweinheim, Miguel Schiaritti, Federico Sobich, Nancy Sosa, Fernando Strafase, Maria Laura Tagina, Jorge Todesca, Bruno Tomaselli, Eduardo Valdés, Héctor Recalde, Javier Varani, Jorge Arias, Fernando Bogado, Laura Velázquez, Carlos Campolongo, Víctor Sciannamea, Alberto Bonifacio, Agustina Grigera, Julio Postiglioni, Eugenio Dimier, Silvia Mercado, Nancy Sosa, Luis Costa. Muchos de ellos hoy son más que amigos, son verdaderos hermanos que me ha dado la vida. Todos ellos en algún momento dijeron: “¿Y por qué no lo llaman a Fara?”.

Otro capítulo de agradecimiento se lo debo dedicar a muchos colegas de los cuales uno siente que verdaderamente ha aprendido cosas, muchas de ellas más del plano de la sabiduría incluso que de las propias técnicas profesionales. Si bien el saber no es algo

fácilmente medible, quiero mencionar a Hugo Haime, Analía del Franco, Julio Aurelio, Felipe Noguera, Julio Pizetti, Marilú Brajer, Ricardo Rouvier, Roberto Starke, Eduardo Fianza, Graciela Romer, María Braun, Roy Campos, Tom Edmonds, Gil Castillo, Jean Paul Huber, Carlos Pineda, Marcos Magaña, José Luis Sanchís (y me estoy olvidando de varios). En este párrafo mi especial afecto a dos amigos que no son argentinos: el legendario Ralph Murphine y al compañero de trabajo, aventuras, proyectos, comidas y bebidas Mauricio de Vengoechea. Son dos personajes de una generosidad eterna y que, realmente, uno ya no debería incluirlos en la categoría de colegas. Para concluir este apartado quiero dedicarle una oración al maestro de maestros, al querido Manuel Mora y Araujo, quien siempre estará en nuestros corazones.

Dentro del rubro de la consultoría política he llegado a la conclusión de que hay mucha gente que a veces pierde la cordura. Los principales han sido todos los colegas que decidieron en su momento elegirme presidente de la ALaCoP (Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos) y primer presidente de la AsACoP (Asociación Argentina de Consultores Políticos), además de los que aprobaron que perteneciera al board de la IAPC (International Association of Political Consultants). Como la lista es infinita, no puedo mencionarlos a todos. Sin embargo, quiero decirles que —más allá del gran esfuerzo que me implicó— fueron ¿partícipes? de los momentos más felices de mi vida: poder devolverle a la comunidad de consultores algo de todo lo que yo recibí a lo largo de tres décadas en mi vida.

Siempre que voy a dar una clase, una capacitación o una conferencia muchas veces termino aprendiendo más que el público, porque me hacen preguntas que no había pensado, o ponen en duda la solidez de mis análisis y estrategias. Por eso, este libro también le debe un agradecimiento a los cientos de personas con las que he tomado contacto, los militantes de los partidos, los alumnos de grado, y especialmente los de posgrado, aquellos que más a prueba pusieron mi verdadero conocimiento sobre la materia.

Mucha de toda esta gente me conoció gracias a algún reportaje, una nota, una columna, o una simple mención en los medios de comunicación. Aquí sí que la lista de agradecimientos debería ser infinita, y que no incluye solo a los periodistas, sino también los productores de radio y de televisión que se acuerdan de uno en incontables oportunidades. De veras que uno no hubiera llegado muy lejos sin la generosidad de todos ellos.

Como leerán en este libro, el éxito de una consultoría depende de un gran trabajo en red con colegas especialistas en las más diversas cuestiones, desde encuestas hasta media training, pasando por la publicidad y las redes sociales. Como se podrán imaginar, en tres décadas son un sinfín. Algunos de ellos eran jovencitos que tocaron el timbre de la consultora tímidamente y hoy son excelentes profesionales. Por eso quiero agradecer a Patricio Thompson, Meri Anzano, Sebastián Halperín, Valeria Indij, Ulises Martino, Estela Biedma, Estela Martín, Mariano Pica, Federico Morales, Victoria Seoane, Patricio Mouche, Santiago Comadira, Santiago Chemes, Mario Rodríguez, Nacho Labaqui, Nicolás Zaharya, Carlos Gervasoni, Carolina Erlich, Daniela Blanco, Augusto y Máximo Reina, Javier Correa, Matías Maciel. Como son tantos, espero que los no mencionados no se ofendan: es sobre todo fruto de mi mala memoria.

Puertas adentro hubo un montón de gente que me soportó con infinita paciencia para que la consultora tenga veintisiete años funcionando. Aquí sí espero no olvidarme de nadie: Daniel Cabrera, Lorena Moscovich (hoy una brillante académica), Mariana Gené (además de brillante, una hermana del alma), Agustina Fitzpatrick, Luciana Piccirilo, Julio Yedro, Carlos Serrano, Daiana Giuliani, Aime Pane, Lucila Pérez Cholfi y Malen Giudice. Para Fernanda Veggetti va un párrafo aparte.

Todo este material lo tuvo que procesar, ordenar y otorgarle alguna cordura una joven colega, socia de AsACoP: Silvana Fabeiro. “Sil”, como la denominamos en la jerga, fue mi alumna en el Posgrado de Comunicación Política de la Universidad Nacional de Rosario. Además de ser una persona muy seria y rigurosa, desarrolló una tesis de posgrado excelente. No me gusta trabajar con gente por la que no sienta afecto, además de respeto intelectual. Pues aquella joven estudiante terminó siendo la “mártir” que ordenó el caos de ideas que fui escribiendo a lo

largo de los años y en tiempo récord (porque además, a mí se me ocurrió que lo debíamos presentar en la Cumbre Mundial de Comunicación Política en Lima... ¡en apenas 75 días!). Otro gran trabajo con paciencia oriental hizo el colega venezolano Carlos Serrano hasta el último suspiro, revisando cientos de veces los detalles que íbamos marcando con Fernanda Veggetti.

La verdad es que me hubiese encantado contar la historia que desarrollé con cada uno de los que menciono aquí, pero implicaría duplicar la cantidad de páginas de este volumen, y no es la idea aburrir a los lectores, aunque sería un merecido homenaje a ellos. Es lo que más lamento de este capítulo.

La vida regala cosas impensadas. Nueve años atrás, Agustina Fitzpatrick dejó la consultora para irse a trabajar a Ipsos Mora y Araujo (nada menos). Después de cuatro años, iba a ser un vacío difícil de llenar por el crecimiento exponencial que había tenido la firma. Y llegó para ocupar su puesto (directora de proyectos primero, directora ejecutiva luego, y hoy es la que conduce la consultora, verdaderamente) Fernanda Veggetti. Soy de los que no creen en las casualidades, sino en las causalidades. Defecto profesional un poco, y otro poco mi inclinación por el taoísmo, uno debería decir que la “casualidad” trajo algo más que una profesional (que nunca había estado en el rubro). El Tao trajo una compinche, una socia, una hermana. La consultora hoy no existiría así como está sin la presencia de “Fer”. Como no me puedo pasar el resto del libro hablando de sus virtudes, lo único que puedo agregar es que la palabra “gracias” me queda muy pequeña para expresar lo que siento que ella ha aportado profesional y humanamente, y que si este libro existe es porque Fernanda es de las personas que nunca baja los brazos. “Los imprescindibles” como diría Bertold Brecht.

Quiero hacer además un agradecimiento a la infinita generosidad de Daniel Ivoskus, quien no solo se prestó a aportar un prefacio a este libro, sino que además nos presta el espacio de la Cumbre Mundial de Comunicación Política – Lima 2018 para presentarlo. Siempre creí que esta obra tenía que presentarse en el lugar donde nació la idea. ¡Gracias Dani y a todo tu equipo que siempre nos banca!

Last, but not least, toda mi vida me gustó construir las relaciones profesionales a partir de los afectos. Aunque todo el mundo suponga que en la política solo se anda a los codazos, la verdad es que siempre hay caminos alternativos no tan salvajes. Por lo tanto, sin afectos no funciono (mis clientes, empleados, proveedores y amigos lo saben mejor que yo). Por eso el último agradecimiento es para las dos mujeres que salvan mi alma del infierno, y tratan de llevarla al paraíso: Hanna y Gabi.

Hanna fue la primera y única bebé que me pusieron en los brazos hace veintidós años y no lloró (aunque la sacaron de su profundo sueño y bajo una potente luz que enfurecería a cualquiera). Tiene que soportar a un padre que nunca hace menos de cincuenta viajes al año (en 2017 hice 89) y que aparece en la tele con frecuencia. Y aun así, es una compañera formidable que entiende que sin pasión no se puede vivir.

Gabi apareció por “casualidad” un 4 de diciembre de 1998 cuando fui a hacer una propuesta de un estudio de imagen institucional a la empresa de gas donde ella trabajaba. Pasaron doce años sin saber casi nada uno del otro. Las redes sociales hicieron lo posible por juntarnos y hoy es mi compañera entrañable en la vida. Al igual que Hanna, también se pierde de a ratos sin saber en qué parte del planeta estoy. Comprendió desde el principio mejor que nadie mi obsesión por terminar “algo” como un libro, lo cual le quitaba parte de mi tiempo libre a nuestra pareja. Ambas soportaron (y soportan) mi locura, y por eso se merecen el agradecimiento más grande. Gracias a ellas, mi alma encontró algo de paz.

Después de escribir muchas cosas —capítulos para libros, artículos, documentos, etc. — nunca logré terminar de escribir un libro completo enteramente mío. Fue difícil vencer mis características de obsesivo de tener que decir ab-so-lu-ta-men-te to-do. Pues parece que ahora sí lo logré. Y creo que eso se lo debo agradecer a mi analista.

BIBLIOGRAFÍA

- Abadía Jordana, C. (2009). *Soy consultor (con perdón)*. Madrid: Empresa Activa.
- Aira, T. (2009) *Los spin doctors. Como mueven los hilos los asesores de los líderes políticos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Aira, T. (2011). *Los guardianes del mensaje. Un modelo alternativo a los spin doctors anglosajones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Arias, G. (2017). *Gustar, ganar y gobernar*. Madrid: Aguilar.
- Asociación de Consultores Políticos (2014). *Estatuto Asacop*. Buenos Aires. Disponible en http://asacop.com.ar/wp-content/uploads/2017/07/Estatuto_Asacop_octubre2014.pdf
- Barnés, J. y Carpio García, J.A [Coord.] (2012). *Lecciones de consultoría política*. México: Piso 15 Editores.
- Barnés, J., Ortega Jarrín, M. y Carpio García, J.A [Coord.] (2016). *Consultoría política*. Madrid: Amarante.
- Berelson, B., Lazarsfeld, P. y McPhee, W. (1954). *Voting*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bermont, H. (1991). *Cómo ser un consultor de éxito en su propia especialidad*. España: Ediciones Granica S.A.
- Block, P. (1994). *Consultoría sin fisuras*. España: Ediciones Granica S.A.
- Borrini, A. (1987). *Como se hace un presidente*. Buenos Aires: Cronista Comercial.
- Borrini, A. (2003). *Como se vende un candidato. Un siglo de campañas políticas en la Argentina*. Buenos Aires: La Crujía: Fundación Konrad Adenauer.
- Carpio García, J., Santiago Barnés, J. (2010). *Gestión Actual del Consultor Político*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005) *Estrategia del océano azul*. Harvard Business Review.
- Cohen, W. A. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Donaldson, G. (2007). *The First Modern Campaign: Kennedy, Nixon, and the Election of 1960*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Fara C. (2012). "Comunicación política y estudios de opinión pública: La perspectiva desde la consultoría", en *Perspectivas y experiencias de Comunicación Política*. Buenos Aires: La Crujía.
- Fara C. (2013). "Estrategias de campaña" en *Acciones para una buena comunicación encampañas electorales. Manual de marketing y comunicación política*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Fara, C. (2014). "¿Ficción política o política ficción?". *El Estadista*. Disponible en <http://elestadista.com.ar/?p=4360>
- Forsyth, P. (1995). *Venta de servicios profesionales*. Barcelona: Folio.
- Haime, H. (2013). *Qué tenemos en la cabeza cuando votamos*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., Bloom, P., Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paidós.
- Korneli, C. (2008). *Acciones para una Buena Comunicación de Gobiernos Locales: Manual de Marketing y Comunicación Política* / Christoph Korneli y Oscar Ensínck. -1a ed.- Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Maquiavelo, N. (2006). *El Príncipe*. Madrid: Espasa.
- McGinniss, J. (1969). *The Selling of the President*. New York: Trident Press/Simon & Schuster.
- Moore, J. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in The Age Of Business Ecosystems*. Harper Business.
- Napolitan, J. (1995). *¿Cómo ganar las elecciones?* Quito: Ed. Edilpa.
- Plasser, G. (2002). *La campaña global: los nuevos gurús del marketing político en acción*. Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung.
- Quinto Tulio Cicerón. (2011). *Breviario de campaña electoral*. (Alejandra de Riquer, trad.) Málaga: Cuadernos del Acantilado.

- Ranney, A. (1985). *Channels of Power: The Impact of Television on American Politics*. Basic Books.
- Rorabaugh, W. (2009). *The Real Making of the President: Kennedy, Nixon, and the 1960 Election (American Presidential Elections)*. University Press of Kansas.
- Rubio Moraga, Á. (2004). Censura en la red: restricciones a la libertad de expresión en internet. Pendiente de migración UCM, (10). Recuperado de <http://www.ucm.es/info/hcs/angel/articulos/censuraeninternet.pdf>
- Rúa, M. y Fernández, P. (2017). *La fábrica de tiempo: Técnicas para optimizar el tesoro máspreciado de la vida moderna*. Barcelona: Conecta.
- Schneer, M. (1997). *Marketing de servicios profesionales*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Stone, R. (2017). *The Making of the President 2016: How Donald Trump Orchestrated a Revolution*. New York: Skyhorse Publishing.
- White, T. (1961). *The Making of the President 1960*. New York: Atheneum Publishers.
- _____ (1965). *The Making of the President 1964*. New York: Atheneum Publishers.
- _____ (1969). *The Making of the President 1968*. New York: Atheneum Publishers.
- _____ (1973). *The Making of the President 1972*. New York: Atheneum Publishers.
- _____ (1982). *America in search of itself: The making of the president 1956-1980*. New York: HarperCollins Publishers.

Filmografía recomendada:

- *All the President's Men* (Alan J. Pakula, 1976)
- *Bob Roberts* (Tim Robbins, 1992)
- *Bulworth* (Warren Beatty, 1998)
- *Citizen Kane* (Orson Welles, 1941)
- *De Nicolás a Sarkozy* (Xavier Durringer, 2011)
- *El ministro* (Pierre Schoeller, 2011)
- *Emmanuel Macron: El ascenso al poder* (Yann L'Henoret, 2017)
- *Mr. Smith Goes to Washington.* (Frank Capra, 1939)
- *Milk* (Gus Van Sant, 2008)
- *No* (Pablo Larraín, 2012)
- *OurBrandisCrisis*(Rachel Boynton, 2005)
- *Power* (Sidney Lumet, 1986)
- *Primary Colors* (Mike Nichols, 1998)
- *State of the Union* (Frank Capra, 1948)
- *The American President* (Rob Reiner, 1995)
- *TheCandidate* (Michael Ritchie, 1972)
- *TheIdesofMarch* (George Clooney, 2011)
- *TheWarRoom* (Chris Hegedus y D.A. Pennebaker, 1993)

Series de televisión recomendadas

- *Borgen* (Adam Price, 2010-2013)
- *Tanner'88*(Robert Altman, 1988)
- *HouseofCards*(Beau Willimon, 2013-actualidad)
- *TheWestWing*(Aaron Sorkin,1999-2006)

¿QUIÉNES SOMOS?

El autor

Carlos Fara es presidente de Carlos Fara & Asociados desde 1991 (Buenos Aires, Argentina), y lleva treinta y dos años dedicados a la consultoría política. Especialista en Opinión Pública, Campañas Electorales y Comunicación de Gobierno. Ha recibido varios premios: entre ellos el Premio Aristóteles a la Excelencia 2010 en el Dream Team del año que se compone por los diez mejores consultores a nivel mundial en materia de campañas políticas. Ha recibido dos veces el premio EIKON (2009 y 2012). Expresidente de la Asociación Latinoamericana de Consultores Políticos (ALaCoP), y fue el primer presidente de la Asociación Argentina de Consultores Políticos (AsACoP). Fue miembro del board de la International Association of Political Consultants (IAPC).

Carlos Fara & Asociados

Consultora política integral con más de 140 campañas electorales en su haber en toda América Latina y una efectividad de del 80%. Ha participado en consultorías en Argentina, México, Bolivia, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Panamá, Perú, Venezuela, Paraguay, Nicaragua, Uruguay y Costa Rica. Cuenta con más de 500 proyectos de investigación, asesoramiento y capacitación.

Politics Flix:

Politics Flix nace desde la consultora Carlos Fara & Asociados como un espacio dedicado a la capacitación, difusión, entrenamiento y formación de consultores, asesores, estudiantes, e interesados en insertarse en la consultoría y la comunicación política, tanto desde los conceptos como de la práctica profesional cotidiano.



PoliticsFlix