



El Arte de la Gestión de Intereses El Lobby

Carlos Rozen

El Arte de la Gestión de Intereses | El Lobby

Carlos Rozen

Primera edición: junio de 2026

Esta obra se terminó de editar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
República Argentina, en junio de 2026.

CR_Carlos Rozen, 2026

Código de publicación: CR-LBY-2026-01

Quedan reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida, almacenada o transmitida por ningún medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro sistema de recuperación de información, sin autorización previa y por escrito del titular de los derechos.

Generado en la República Argentina.



El Arte de la Gestión de Intereses | El Lobby

Cómo la representación de intereses fortalece la democracia, construye consensos y transforma sociedad

Una guía integral para ciudadanos, profesionales y otros líderes que creen que la democracia se construye con voz, argumentos y perseverancia. Y para los que dan la batalla en los pasillos del poder con ética, convicción e información.

Prólogo

Reivindicar una palabra

Pocas palabras han sufrido tanto desprestigio injustificado como "lobby". En el imaginario popular se ha convertido en sinónimo de corrupción, tráfico de influencias y negociados en las sombras. Sin embargo, esta percepción no solo es inexacta, sino que representa un peligro para la salud de las democracias.

Este trabajo nace de una convicción de que el lobby, entendido en su sentido más genuino y ético, es uno de los mecanismos más poderosos de participación ciudadana en una democracia moderna. Intenta ser la voz organizada de decenas de expertos en temas legales y de compliance sin otra intención de llegar a los oídos de quienes toman decisiones. Pretende ser el puente entre el conocimiento técnico y la política pública. También viene a contribuir con quienes se desempeñan en una zona gris por las consecuencias de la falta de legislación.

A lo largo de estas páginas exploraremos qué es el lobby en realidad, cómo funciona en los sistemas democráticos más avanzados del mundo, qué herramientas, elementos y técnicas utilizan sus practicantes, y cómo puede ejercerse de manera transparente, legal y ética.

El presente texto lejos está de defender intereses espurios y menos aún para blanquear prácticas corruptas. La intención del mismo es rescatar una actividad legítima del desprestigio al que fue arrastrada por sus peores exponentes, y para devolvérsela a ciudadanos, organizaciones y profesionales que deseen ejercerla con integridad. Fue escrito bajo la plena convicción de que dar a conocer una causa ante quienes deciden no es corrupción, es democracia en acción.



Capítulo I:

¿Qué es realmente el lobby?

1.1 Origen e historia de la palabra

La palabra "lobby" tiene un origen mundano y casi accidental. Proviene del término inglés utilizado para designar los vestíbulos o pasillos de edificios públicos. Ya en los siglos XVIII y XIX era habitual que ciudadanos, empresarios y grupos de interés aguardaran en esos espacios para conversar con legisladores y funcionarios e intentar influir en decisiones públicas. Existe una tradición popular que vincula el lobby con hotel Willard en Washington D.C., donde el presidente Ulysses S. Grant solía relajarse con un cigarro después de las tensiones del Despacho Oval. Los ciudadanos que querían hacerle llegar sus preocupaciones lo esperaban allí, en ese espacio de acceso semipúblico entre la calle y los aposentos privados. Desde entonces, "hacer lobby" pasó a significar "acercarse a quienes tienen el poder para influir en sus decisiones".

Sin embargo, la práctica en sí -la representación de intereses ante los poderes públicos- es tan antigua como la política misma. Agrupaciones o gremios medievales enviaban representantes ante los reyes. Las ciudades italianas del Renacimiento mantenían agentes permanentes en las cortes extranjeras. Las colonias del continente americano tenían sus "agentes coloniales" en Londres mucho antes de la independencia. El lobby no es una invención moderna, se trata de una necesidad constante de las sociedades organizadas. Necesidad más vigente que nunca.

1.2 Una definición precisa

Para los fines de este libro, definiremos el lobby (o gestión profesional de intereses) como:

Conjunto de actividades de comunicación, información y persuasión dirigidas a influir en decisiones públicas, sean estas legislativas, regulatorias o ejecutivas, de manera legal, transparente y legítima, en representación de los intereses de individuos, organizaciones o grupos.

Esta definición, al mencionar la legalidad, transparencia y legitimidad de la actividad de lobby, excluye deliberadamente la corrupción, el soborno y el tráfico de influencias. Esas son actividades ilegales que nada tienen que ver con el lobby profesional bien practicado. Del mismo modo, que la existencia de personas que ejercen la medicina de manera ilegal, médicos charlatanes o falsos médicos, no invalidan la medicina, la existencia de lobistas corruptos no invalida el lobby ético.



1.3 El lobby como derecho ciudadano

En su esencia más profunda, el lobby es el ejercicio organizado del derecho de petición, uno de los derechos fundamentales reconocidos en la mayoría de las constituciones del mundo. Cualquier ciudadano tiene el derecho de dirigirse a sus representantes, de hacerles llegar su opinión, su parecer, de argumentar en favor de sus intereses.

El lobby profesional simplifica, organiza, pone de manifiesto y potencia tal derecho. Una pequeña asociación de productores agrícolas de una ciudad remota puede carecer de los recursos y el conocimiento técnico para redactar un proyecto de ley. Un lobista puede brindarles asistencia para articular sus intereses, traducirlos al lenguaje de la política pública y llevarlos ante los legisladores correctos en el momento oportuno. En este sentido, el lobby es democracia con estrategia.

1.4 Tipos de lobby

El mundo del lobby es diverso y abarca actores muy diferentes. Veamos la siguiente clasificación:

Lobby corporativo: empresas y sectores de la economía que buscan marcos regulatorios favorables para su actividad.

Lobby de causas: organizaciones sin fines de lucro, ONGs y movimientos sociales que abogan por cambios políticos en áreas como derechos humanos, medio ambiente, salud o educación pública, entre otros.

Lobby profesional: colegios y asociaciones que representan los intereses de sus miembros ante las autoridades.

Lobby ciudadano: grupos de consumidores, vecinos o comunidades que buscan influir en decisiones que les afectan directamente.

Lobby gubernamental: gobiernos locales o regionales que buscan influir en las decisiones del gobierno central o de organismos internacionales.

Todos estos actores tienen algo importante en común: el mismo derecho a hacer oír su voz. La diversidad de lobistas es, en sí misma, una garantía democrática: cuando múltiples intereses compiten en el espacio público, el debate se enriquece y las decisiones tienden a ser más equilibradas.



Capítulo II: El lobby en la democracia moderna



2.1 Por qué los gobiernos necesitan a los lobistas

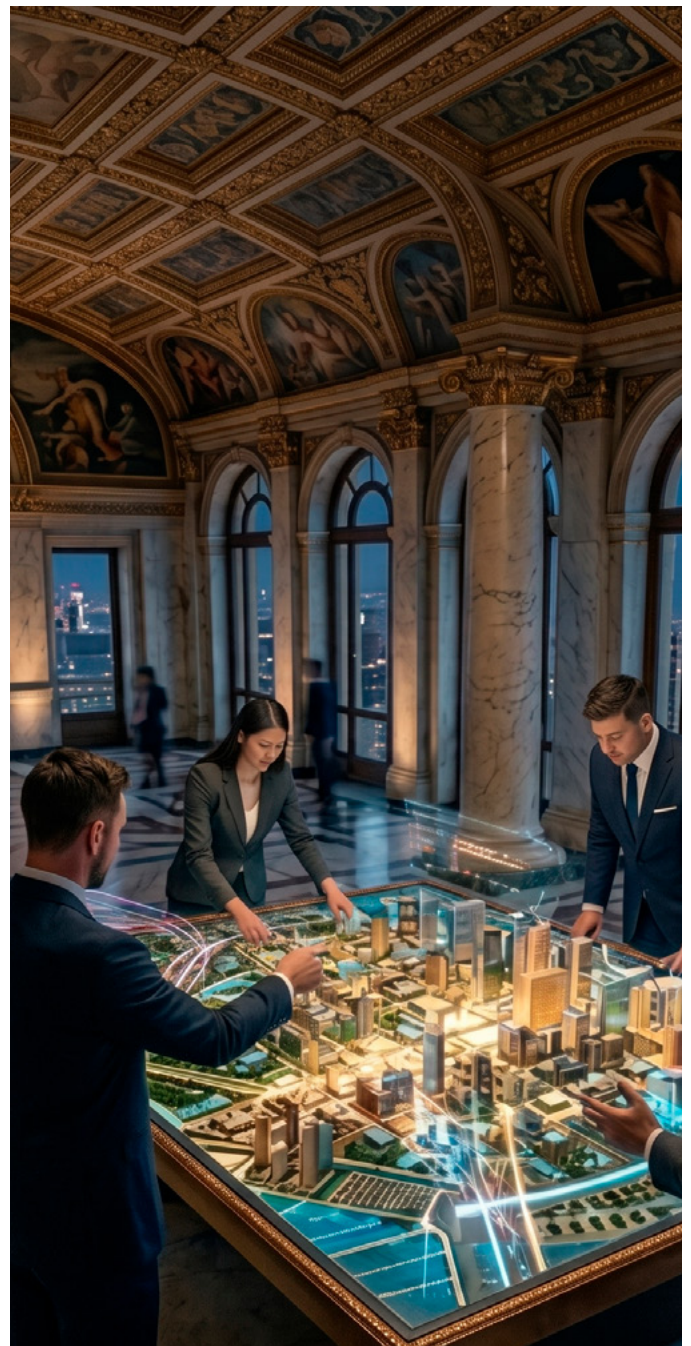
Pensemos en lo siguiente: Un legislador que debe votar sobre una ley de reforma del sistema eléctrico no puede ser, al mismo tiempo, experto en ingeniería energética, economía regulatoria, derecho ambiental y política social (por solo citar algunas de las disciplinas involucradas en la decisión). Necesita información. Requiere que los afectados le expliquen, con datos concretos, cuáles serán las consecuencias de cada decisión.

Los lobistas profesionales cumplen una función informativa esencial en el ecosistema democrático. Proveen análisis técnicos, simulaciones de impacto, comparaciones con experiencias internacionales y testimonios de los afectados reales. Cuando este trabajo se hace bien, de manera transparente y con honestidad, el resultado suele ser una legislación más informada, más eficiente y con menos consecuencias no deseadas.

El efecto contrario también es cierto. Cuando un "supuesto lobista" actúa de manera poco ética, oculta información relevante, presenta datos sesgados o utiliza su acceso para obtener ventajas indebidas, deteriora la calidad del proceso de toma de decisiones públicas. Ello puede conducir a regulaciones ineficientes, favorecer intereses particulares en detrimento del interés general y erosionar la confianza ciudadana en las instituciones. Además, la reputación profesional del lobista lo es todo en su actividad. La falta de

integridad de un lobista reduce significativamente su credibilidad ante funcionarios y legisladores, afectando la eficacia de sus futuras gestiones. En el largo plazo, la falta de integridad de algunos actores termina perjudicando la legitimidad de toda la actividad de representación de intereses. Y, como sea ha mencionado más arriba, no deja de ser el mismo caso que en cualquier otra actividad.

Los propios legisladores reconocen la importancia del lobby para un eficaz desempeño legislativo. Numerosas entrevistas y testimonios, parlamentarios de todo el mundo admiten que los informes de asociaciones sectoriales, think tanks y representantes de industrias suelen ser decisivos para entender las implicancias reales de proyectos de ley complejos.



2.1 Por qué los gobiernos necesitan a los lobistas

Pensemos en lo siguiente: Un legislador que debe votar sobre una ley de reforma del sistema eléctrico no puede ser, al mismo tiempo, experto en ingeniería energética, economía regulatoria, derecho ambiental y política social (por solo citar algunas de las disciplinas involucradas en la decisión). Necesita información. Requiere que los afectados le expliquen, con datos concretos, cuáles serán las consecuencias de cada decisión.

Los lobistas profesionales cumplen una función informativa esencial en el ecosistema democrático. Proveen análisis técnicos, simulaciones de impacto, comparaciones con experiencias internacionales y testimonios de los afectados reales. Cuando este trabajo se hace bien, de manera transparente y con honestidad, el resultado suele ser una legislación más informada, más eficiente y con menos consecuencias no deseadas.

El efecto contrario también es cierto. Cuando un "supuesto lobista" actúa de manera poco ética, oculta información relevante, presenta datos sesgados o utiliza su acceso para obtener ventajas indebidas, deteriora la calidad del proceso de toma de decisiones públicas. Ello puede conducir a regulaciones ineficientes, favorecer intereses particulares en detrimento del interés general y erosionar la confianza ciudadana en las instituciones. Además, la reputación profesional del lobista lo es todo en su actividad. La falta de integridad de un lobista reduce significativamente su credibilidad ante funcionarios y legisladores, afectando la eficacia de sus futuras gestiones. En el largo plazo, la falta de integridad de algunos actores termina perjudicando la legitimidad de toda la actividad de representación de intereses. Y, como sea ha mencionado más arriba, no deja de ser el mismo caso que en cualquier otra actividad. Los propios legisladores reconocen la importancia del lobby para un eficaz desempeño legislativo. Numerosas entrevistas y testimonios, parlamentarios de todo el mundo admiten que los informes de asociaciones sectoriales, think tanks y representantes de industrias suelen ser decisivos para entender las implicancias reales de proyectos de ley complejos.

2.2 El lobby y el equilibrio de poderes

Una de las grandes virtudes del lobby adecuadamente organizado es su capacidad de equilibrar la balanza del poder. Sin mecanismos de representación de intereses, los gobiernos tienden a ser capturados por los grupos más poderosos de manera informal y opaca. La regulación del lobby, paradójicamente, democratiza el acceso al poder porque sustituye las relaciones informales y los canales reservados por procedimientos transparentes y accesibles. Cuando las reuniones, audiencias y gestiones de influencia quedan sujetas a reglas públicas, no sólo se controla mejor quién intenta influir sobre las decisiones del Estado, sino que también se amplían las oportunidades de participación para actores que tradicionalmente carecen de contactos privilegiados. Claro está que la transparencia no elimina las asimetrías de poder, pero reduce las ventajas derivadas de la opacidad. Cuando, por ejemplo, los medioambientalistas tienen los mismos canales formales de acceso que las empresas petroleras, cuando los consumidores pueden llevar sus argumentos al mismo espacio que las grandes distribuidoras, cuando los trabajadores migrantes tienen representación ante los ministerios de inmigración, el sistema se torna más justo y, por ende, la democracia también. De esta forma, la solución a un lobby mal regulado no es eliminar el lobby, sino regularlo.

2.3 Sistemas comparados: lecciones internacionales

Los países con sistemas de lobby más transparentes y regulados son, en general, los que presentan menor corrupción y mayor calidad democrática. No es una coincidencia.

Estados Unidos fue pionero en la regulación formal del lobby con el Lobbying Disclosure Act de 1946. Hoy, miles de lobistas están registrados públicamente, deben declarar sus clientes, sus actividades y sus retribuciones. ¿El sistema es perfecto? De ninguna manera, pero la transparencia actúa como mecanismo natural de rendición de cuentas.

La Unión Europea cuenta desde 2021 con un Registro de Transparencia obligatorio para quienes quieran acceder a las instituciones europeas. El Reino Unido, Canadá, Australia y varios países latinoamericanos han adoptado marcos regulatorios similares, cada uno adaptado a su contexto institucional.

Algunos países, sin contar con una ley de gestión de intereses completa, tienen regulaciones de uno o más aspectos relacionados.

Cuando la literatura especializada analiza "mejores prácticas", normalmente toma como referencia los casos de Canadá; Estados Unidos; Irlanda; Francia y Chile.

Estos cinco modelos representan, respectivamente, las principales familias regulatorias contemporáneas: el modelo centrado en el lobista (Estados Unidos y Canadá), el modelo de transparencia integral (Irlanda), el modelo de representación de intereses (Francia) y el modelo centrado en las audiencias públicas (Chile).

Como dato interesante, hace apenas tres décadas, las leyes de lobby eran excepcionales y estaban concentradas casi exclusivamente en Estados Unidos y Canadá. La gran expansión normativa se produjo entre fines de los años noventa y la década de 2010, impulsada por agendas de transparencia, prevención de la corrupción, gobierno abierto e integridad pública. En la actualidad, la pregunta en la mayoría de las democracias ya no es si la influencia sobre las decisiones públicas debe regularse, sino cómo regularla sin restringir indebidamente el derecho de los ciudadanos y organizaciones a participar en los asuntos públicos.

El denominador común de todos estos sistemas exitosos es la publicidad; cuando se sabe quién habla con quién, en nombre de quién y con qué recursos, la opinión pública puede ejercer su propio control.

2.4 El lobby como escuela de ciudadanía

Menos conocido, pero igualmente importante, es el efecto pedagógico del lobby en la ciudadanía. Las organizaciones que aprenden a hacer lobby exitoso desarrollan capacidades que van mucho más allá de sus objetivos inmediatos.

Tales entidades aprenden a investigar, a sistematizar información, a argumentar con datos, a negociar, a construir coaliciones y grupos de intereses, y a comunicar con mayor claridad. Estas son las habilidades fundamentales de una ciudadanía activa y democrática. En este sentido, el lobby bien practicado es una escuela de democracia en sí mismo.



Capítulo III:

Las herramientas del lobista eficaz

3.1 El capital más valioso: la credibilidad

Antes de referirnos a técnicas y herramientas, resulta necesario enfatizar el principio que da sentido a todo lo demás: la credibilidad. Se trata del activo más valioso de un lobista. Sin ella, ninguna herramienta funciona; pero con ella, las más sencillas son determinadamente efectivas. La credibilidad, también llamada "reputación" se construye a lo largo del tiempo, con constancia y honestidad. Un lobista que alguna vez presentó datos incorrectos, que prometió algo que no pudo cumplir, o que exageró el impacto de una política, pierde de inmediato un bien que tardará años en recuperar (si es que lo logra). En cambio, quien siempre es riguroso, reconoce las limitaciones de sus argumentos y admite cuando el lado contrario tiene razón en algo, se convierte en una fuente de referencia para los decisores. Un lobista profesional sabe que, en el lobby, como en la vida, la reputación se construye gota a gota en mucho tiempo y se destruye de un golpe.

3.2 El mapeo político

El primer paso de cualquier campaña de lobby exitosa es un riguroso mapeo político. Se trata de identificar con precisión quiénes son los actores relevantes en el proceso de toma de decisiones sobre el tema que nos ocupa.

Esto incluye no solo a los decisores formales -léase legisladores, ministros, directores de agencias regulatorias y entes de contralor, entre otros- sino también a sus asesores, a los líderes de opinión que les influyen, a los medios de comunicación que siguen el tema, a las organizaciones aliadas y a los grupos de interés que pueden oponerse o apoyar la causa que los ocupa.

Un buen mapeo político responde preguntas cruciales, tales como: ¿quién toma la decisión final? ¿quién influye en ese decisor? ¿cuáles son los intereses y preocupaciones de cada actor? ¿qué alianzas pueden construirse? ¿cuáles son los plazos del proceso? Una vez obtenidas las respuestas una parte importante de la "inteligencia del lobista" estará desarrollada.

3.3 La construcción del mensaje

El arte del lobby es, en gran medida, el de la comunicación estratégica. Un mensaje eficaz tiene varias características definitorias. Debe ser claro (cualquier decisor, con independencia de su nivel de conocimiento técnico del tema, debe entender lo que le estamos pidiendo y por qué). Debe ser relevante (debe lograr conectar con las prioridades y preocupaciones del interlocutor específico). Debe estar basado en evidencia (datos, estudios, casos comparados, testimonios reales). Y debe proponer soluciones concretas, no limitándose a señalar problemas.

Segregar audiencias es fundamental. Al respecto, un error frecuente en las campañas de lobby ineficaces es presentar el mismo mensaje a todos los actores. Un diputado de izquierda y uno de derecha pueden votar a favor de la misma ley, pero, seguramente, por razones muy diferentes. El lobista inteligente sabe adaptar su mensaje sin traicionar sus argumentos de fondo.

3.4 Las reuniones con decisores

Cabe destacar en momentos digitales que el encuentro cara a cara sigue siendo la herramienta más poderosa del lobby. Nada reemplaza la posibilidad de explicar una posición, responder preguntas en tiempo real, captar las dudas no verbalizadas de un interlocutor y construir una relación de confianza.

Una reunión efectiva tiene preparación, estructura y seguimiento. Se debe llegar con información concreta y relevante para ese interlocutor específico, con una petición clara, con datos que respalden los argumentos y con respuestas preparadas para las objeciones más previsibles.

Y siempre, se debe hacer seguimiento: enviar un resumen de los puntos tratados, cumplir los compromisos adquiridos y, un tema no menor: agradecer el tiempo del interlocutor.

3.5 Las coaliciones y alianzas

Pocas cosas son más convincentes para un funcionario público, más aún, un político, que ver que una causa reúne actores diversos que normalmente no coinciden. Una coalición que incluye sindicatos, empresas, organizaciones medioambientalistas y asociaciones de consumidores en torno a una misma propuesta tiene un poder persuasivo infinitamente mayor que cualquiera de esos actores por separado. La construcción de coaliciones requiere generosidad y estrategia. Significa identificar el interés común, acordar un mensaje unificador lo suficientemente amplio para que todos puedan suscribirlo, y gestionar con cuidado las diferencias internas para que no paralicen la acción colectiva.

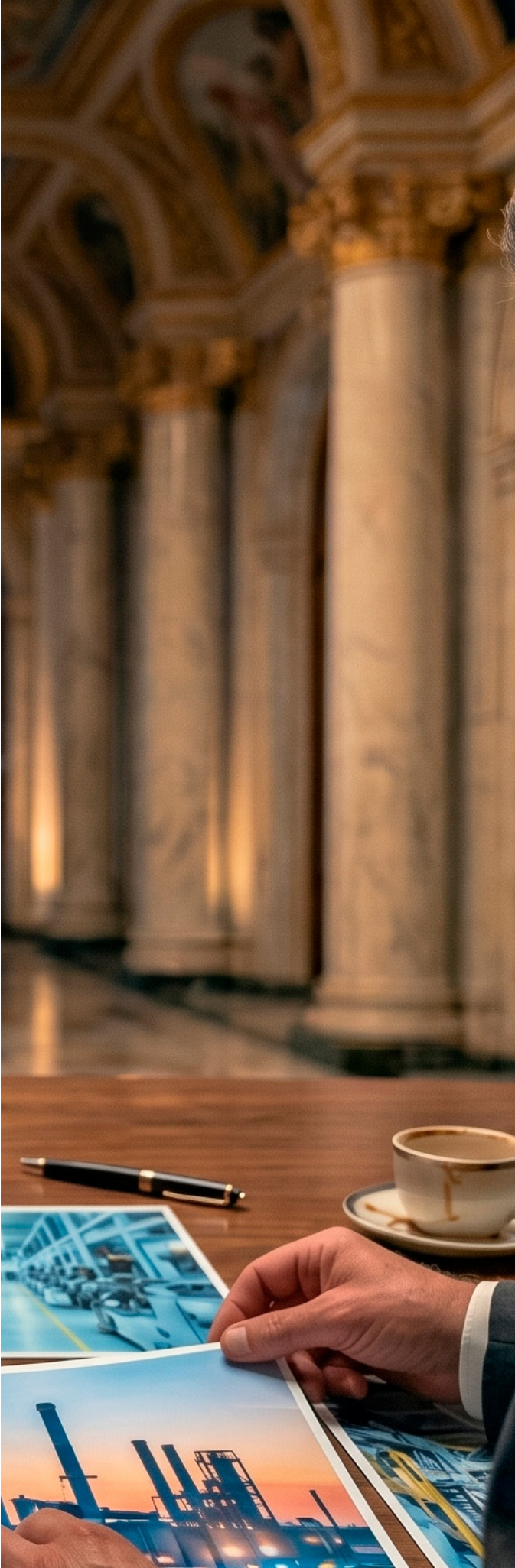
Un lobista profesional sabe que, a veces, un acuerdo de colisión no es "lo perfecto" sino "lo posible".

3.6 La comunicación pública y los medios

El lobby no solo ocurre en despachos cerrados. La presión desde la opinión pública es una herramienta legítima y poderosa. Los artículos de opinión, los estudios publicados, las apariciones en medios de comunicación, las redes sociales y las campañas de sensibilización son todas formas de lobby público que crean el entorno en el que los decisores toman sus decisiones.

Un parlamento donde el 70% de la ciudadanía apoya una medida es un parlamento mucho más receptivo a esa medida que uno donde el tema no ha llegado aún al debate público. El lobby eficaz trabaja simultáneamente en el ámbito privado -las reuniones directas- y en el ámbito público -la creación de clima de opinión-.





Capítulo IV: Ética y transparencia en el lobby

4.1 El código de conducta del lobista y sus principios de integridad

El lobby ético no es una actividad utópica, sino una práctica bien establecida en muchas organizaciones e individuos de todo el mundo. Sus principios son relativamente sencillos, aunque no siempre fáciles de mantener bajo presión.

El primero de esos principios es la honestidad: jamás presentar información falsa, distorsionada o deliberadamente incompleta.

El segundo es la transparencia: ser siempre claro sobre quién se representa y cuáles son los intereses en juego.

El tercero es la legalidad: no ofrecer, aceptar ni facilitar ningún tipo de compensación indebida. El cuarto es el respeto institucional: relacionarse con las instituciones democráticas y sus actores con el respeto que merecen, independientemente de los desacuerdos políticos.

El quinto es la responsabilidad pública: recordar que el interés propio siempre debe estar limitado por el interés general.

Toda vez que el lobista respete tales principios en todas sus actividades, estará minimizando el riesgo reputacional, a la vez que irá incrementando su credibilidad.

4.2 La transparencia como ventaja competitiva

Existe la creencia de que la transparencia debilita al lobista porque expone sus intereses. La experiencia de los mejores profesionales del sector contradice esta intuición. La transparencia, lejos de ser una debilidad, es una ventaja competitiva formidable para el lobista que desea mantener su credibilidad de manera sostenida.

Un lobista que no oculta a quién representa, que declara sus argumentos en público con la misma convicción que en privado, y que puede someter su trabajo al escrutinio de la opinión pública sin incomodidad, es un lobista que opera con una tranquilidad y una solidez que sus competidores más opacos jamás tendrán.

Un lobista profesional sabe que, si no puede defender su causa en primera plana de los periódicos, es que no debería estar haciéndolo.

4.3 Cuándo decir no

Una de las habilidades más difíciles y valiosas del lobista con integridad es saber rechazar encargos. No todos los clientes, causas o peticiones son compatibles con una práctica ética del lobby.

Cuando un potencial cliente pide resultados que

solo podrían conseguirse mediante métodos ilegales o poco éticos, cuando la causa que se le pide defender contradice valores fundamentales o causa un daño evidente a terceros, o cuando los términos del encargo incluyen actividades que no se podrían hacer públicas sin vergüenza, la respuesta correcta es el rechazo.

Un lobista profesional sabe que su capacidad de decir NO es lo que separa del operador político sin escrúpulos.

4.4 Las zonas grises y cómo navegarlas

El mundo del lobby está lleno de zonas grises que no tienen respuestas simples. ¿Es aceptable invitar a un funcionario a un evento sectorial? ¿Hasta qué punto puede el lobista reunirse informalmente con sus interlocutores? ¿Cómo se gestiona el conflicto entre los intereses del cliente y el interés público?

La regla práctica más útil para navegar estas zonas grises, y que hemos destacado más arriba en este libro, es preguntarse siempre: "¿Cómo se vería esto si estuviera publicado en la tapa de un periódico?". Si la respuesta es "mal", es momento de reconsiderarlo. Otra guía es la reciprocidad: si la actividad en cuestión no estaría disponible para cualquier otro actor con los mismos intereses legítimos, probablemente cruza una línea.



Capítulo V:

Casos de lobby transformador

Se detallan a continuación algunos casos que podrían resultar inspiradores para entender la naturaleza, alcance, oportunidad e importancia de la actividad del lobista.

5.1 El lobby que salvó vidas: la lucha contra el tabaco

Un claro ejemplo de cómo el lobby de causas puede transformar políticas públicas es la campaña de décadas contra la industria tabacalera.

Organizaciones de salud pública, médicos, investigadores y familias afectadas construyeron una coalición que, con paciencia, datos y estrategia, logró revertir décadas de lobby pro-tabaco enormemente financiado.

Las leyes que hoy limitan la publicidad de tabaco prohíben fumar en espacios públicos, obligan a incluir advertencias sanitarias en los paquetes y elevan los impuestos al consumo existen gracias al lobby persistente y basado en evidencia de quienes trabajaron por la salud pública. Estas políticas, entre otras cosas, han salvado millones de vidas.

5.2 El lobby medioambiental: de los márgenes al centro

En los años 60 y 70, los grupos medioambientalistas eran vistos como radicales marginales. Hoy, las organizaciones ambientales están presentes en los principales foros internacionales, tienen acceso regular a legisladores y ejecutivos, y han conseguido transformar profundamente el marco regulatorio

en materias como calidad del aire, protección de ecosistemas, energías renovables y reducción de emisiones. También se han convertido en el basamento de leyes relacionadas con sostenibilidad en todo el mundo y, más recientemente, con las legislaciones en numerosos países que condenan la práctica engañosa en la que las empresas utilizan el marketing o la publicidad para hacer creer a los consumidores que sus productos, servicios o políticas son respetuosos con el medioambiente, cuando en realidad no es así (lo que se denomina "greenwashing").

Este cambio no ocurrió por accidente. Fue el resultado de décadas de lobby paciente, de acumulación de evidencia científica, de construcción de coaliciones inusuales entre ecologistas y sectores económicos, y de habilidad para traducir preocupaciones complejas en mensajes comprensibles para el público y los políticos.

5.3 El lobby de los derechos civiles

El movimiento de derechos civiles en Estados Unidos es quizás el ejemplo más conmovedor de lobby ciudadano en la historia moderna. Sin recursos económicos comparables a los de sus oponentes, con enormes obstáculos institucionales y sociales, líderes como Martin Luther King Jr. y organizaciones como la NAACP construyeron una de las campañas de influencia más efectivas de la historia.

Combinaron la movilización masiva con el lobby legislativo directo, la presión mediática con el litigio estratégico, la desobediencia civil con la negociación política. El resultado fue la Civil Rights Act de 1964, la Voting Rights Act de 1965 y una transformación profunda de la sociedad estadounidense.

5.4 El lobby en América Latina: experiencias emergentes

En América Latina, el lobby profesional es una actividad más reciente y en pleno proceso

de institucionalización. Chile cuenta con una regulación específica y consolidada del lobby, mientras que Brasil, Colombia y México han impulsado diversos mecanismos de transparencia y regulación de la representación de intereses, aunque con alcances y niveles de madurez significativamente diferentes. Argentina, con la Ley de Ética Pública y varios proyectos de regulación del lobby (algunos muy recientes), sigue ese camino.

En la región, el lobby de causas ha protagonizado algunos de los cambios más significativos de las últimas décadas. Organizaciones de derechos humanos, grupos feministas, comunidades indígenas y movimientos estudiantiles han logrado cambios constitucionales y legislativos de enorme importancia a través del lobby paciente y estratégico.

Algunos autores sostienen que no corresponde calificar como lobby a las actividades de incidencia desarrolladas por organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales o entidades sin fines de lucro, argumentando que el lobby supone una actividad profesional y remunerada de representación de intereses. Otros especialistas, en cambio, consideran que el elemento definitorio no es la condición profesional del gestor ni la naturaleza del interés defendido, sino la existencia de acciones organizadas destinadas a influir en decisiones públicas. Desde esta perspectiva, tanto una empresa como una ONG, un sindicato o una asociación profesional pueden desarrollar actividades de lobby, aunque persigan objetivos sustancialmente diferentes.

A partir de estas posturas se abren nuevos interrogantes a la hora de regular la actividad y determinar qué queda incluido dentro del lobby..

La informalidad y la falta de regulación siguen siendo los principales desafíos. Pero la tendencia es clara: más transparencia, más profesionalización y más reconocimiento del lobby como actividad legítima.

Capítulo VI: Cómo hacer lobby con éxito

6.1 La planificación estratégica de una campaña

Una campaña de lobby exitosa raramente es fruto del azar. Suele ser resultado de una planificación estratégica rigurosa que comienza con preguntas básicas pero fundamentales:

¿qué queremos lograr exactamente? ¿en qué plazo?
¿mediante qué proceso de decisión? ¿qué recursos tenemos disponibles?

La definición del objetivo es el paso más crítico. Debe ser específico, medible y realista. Por ejemplo: "Queremos que el gobierno mejore las políticas de salud" no es un objetivo de lobby; es una expresión de deseo de carácter general. "Queremos que el Congreso apruebe antes de fin de año una enmienda al artículo 15 de la ley de sanidad que amplíe la cobertura de los tratamientos oncológicos a pacientes menores de 18 años", sí lo es.

6.2 Construir la narrativa

Las políticas públicas no se deciden solo con datos. Los seres humanos (incluidos los políticos) tomamos decisiones influidas por emociones, valores e historias. El lobista eficaz sabe que necesita tanto el rigor técnico como la fuerza narrativa.

Una narrativa de lobby poderosa tiene tres elementos:

Primero, el problema: una descripción clara y emocionalmente resonante de la situación que se quiere cambiar, idealmente ilustrada con casos concretos y personas reales.

Segundo, la solución: la propuesta específica, explicada de manera comprensible y con evidencia de su eficacia.

Tercero, la urgencia: la razón por la que hay que actuar ahora, las consecuencias de la inacción.

6.3 El manejo de la oposición

Toda campaña de lobby significativa encuentra oposición. Ignorarla es un error estratégico. La oposición debe ser estudiada y entendida con tanto detalle como el propio caso. Los principales disparadores de este análisis pueden representarse con las siguientes preguntas:

¿Cuáles son sus argumentos más sólidos?
¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué les preocupa genuinamente y qué es meramente retórica?

El lobista experto responderá objetivamente estas preguntas y va más allá: busca áreas de acuerdo con los oponentes. A veces es posible encontrar una propuesta modificada que responda a las preocupaciones legítimas del lado contrario sin sacrificar los objetivos esenciales de su encargo.

Estas negociaciones son frecuentemente lo que separa las campañas que logran sus objetivos de las que quedan atascadas en conflictos perpetuos.

El lobista profesional sabe que lo bueno es enemigo de lo perfecto.

6.4 El largo plazo: construir relaciones, no transacciones

El mayor error que cometen los novatos en el lobby es tratarlo como una serie de transacciones encadenadas de manera perfecta que pueden colocar en un diagrama de tipo gantt: "hago lobby hoy para conseguir X", y "una vez conseguido X, ...". Los lobistas más eficaces del mundo piensan en años, y, en algunos casos altamente complejos, en décadas, no en campañas.

Las relaciones con los decisores y su entorno se construyen un largo período de tiempo, con consistencia, con utilidad -siendo fuente de información valiosa incluso cuando no se tiene ningún objetivo inmediato- y con respeto genuino por las personas. Cuando llega el momento de necesitar un mejor apoyo político, el lobista que ha cultivado esas relaciones tiene una ventaja enorme sobre quien aparece de la nada con una petición.

El lobista profesional sabe que el lobby no se trata solo de reuniones. El lobby es la suma de relaciones de confianza construidas a lo largo del tiempo. Y el lobista sabe cuánto es el mejor momento de activarlas.



Capítulo VII: El futuro del lobby

7.1 La digitalización y las nuevas formas de presión

Las redes sociales, las plataformas de peticiones en línea, el periodismo de datos y la transparencia digital están transformando profundamente el ecosistema del lobby. Causas que hace veinte años habrían necesitado años y recursos enormes para llegar a la agenda política pueden hoy viralizarse en días y en algunas oportunidades solo en pocas horas, y generar presión política inmediata.

Las redes sociales han incorporado además nuevos actores y dinámicas al proceso de influencia pública. Influencers, creadores de contenido, líderes de opinión digital y comunidades de seguidores pueden amplificar mensajes, instalar temas en la conversación pública y convertir determinadas demandas en “trending topics” capaces de captar la atención de medios, funcionarios y legisladores.

En este nuevo entorno, la capacidad de movilizar audiencias, generar interacción y construir narrativas persuasivas puede resultar tan relevante como los canales tradicionales de representación de intereses, ampliando significativamente las formas en que ciudadanos y organizaciones participan en el debate público.

El lobby digital ha democratizado la influencia política de maneras sin precedentes. Una persona con conocimiento, una historia poderosa y habilidades de comunicación digital puede alcanzar audiencias masivas y presionar efectivamente a los decisores. Esto nivela, al menos parcialmente, el campo de juego entre actores con diferentes recursos económicos.

7.2 Inteligencia artificial y lobby del futuro

La inteligencia artificial está comenzando a transformar la práctica del lobby de maneras que apenas empezamos a comprender. Las herramientas de análisis de datos permiten mapeos políticos mucho más sofisticados, identificar patrones de votación, predecir posturas de los legisladores y personalizar mensajes a escala sin precedentes.

Al mismo tiempo, la IA plantea desafíos éticos serios: la posibilidad de inundar los canales de participación ciudadana con comentarios generados artificialmente, de crear narrativas falsas a escala industrial o de identificar y explotar las vulnerabilidades psicológicas de los decisores. La respuesta no es prohibir la tecnología, sino regularla con inteligencia.

7.3 Mayor regulación como señal de madurez democrática

La tendencia global hacia una mayor regulación del lobby no debe interpretarse como una señal de desconfianza a tal actividad, sino como una señal de madurez democrática. Los países que regulan bien el lobby reconocen que es una actividad legítima y necesaria, y que su objetivo, como ya se ha mencionado en este libro, es canalizarla correctamente, no eliminarla.

Las mejores regulaciones del futuro regulatorio serán aquellas que maximicen la transparencia sin crear cargas burocráticas que desincentiven la participación legítima, que garanticen el acceso equitativo a los canales de influencia para actores con distintos recursos, y que establezcan consecuencias claras y efectivas para quienes crucen las líneas éticas y legales.

7.4 El ciudadano como lobista

Quizás el desarrollo más prometedor del lobby en el siglo XXI es la creciente capacidad del ciudadano

común para participar activamente en los procesos de influencia política. Con acceso a información, redes de colaboración y herramientas digitales, la brecha entre los ciudadanos ordinarios y los profesionales del lobby se está reduciendo.

Las escuelas que enseñan a los jóvenes cómo funciona la política y cómo influir en ella, las organizaciones que forman a sus miembros en habilidades de advocacy, los movimientos ciudadanos que aprenden las técnicas del lobby profesional para defensa del interés público: todos estos actores son protagonistas del lobby del futuro.

Un lobista profesional sabe que, hoy en día, la democracia más sana es aquella donde todos los ciudadanos saben hacer lobby por sus causas y, entonces, busca los medios para que la fuerza de la ciudadanía opere en su favor.

7.5 Tecnología Aplicada

El presente no es un simple capítulo que habla de herramientas. Por el contrario, luego de un minucioso análisis respecto cómo funciona la legislación en los diferentes países se concluye que, sin tecnología apropiada, una ley de lobby es esencialmente un régimen de basado en la buena voluntad y mejores intenciones que depende de que los actores declaren voluntariamente, en papel o por correo, información que nadie puede verificar en tiempo real ni cruzar con otras fuentes. Básicamente son cinco las razones concretas por las que eso no funciona sin aplicación de tecnología eficaz:

El volumen hace imposible el control manual. Un país mediano puede tener cientos de lobistas activos, cada uno con múltiples clientes y decenas de reuniones por año. Procesar, verificar y publicar ese volumen de declaraciones sin automatización requeriría un ejército de funcionarios que ningún presupuesto de órgano de control puede sostener. Sin cruce automático de datos, las inconsistencias no serán visibles. La trampa más frecuente no es la mentira burda sino la omisión conveniente (el lobista que "olvida" declarar una reunión, el funcionario que no registra un contacto). Solo un sistema que cruza automáticamente las declaraciones de ambas partes puede detectar estas discrepancias sin depender de denuncias.

Los plazos sin alertas automáticas tienden al incumplimiento. La experiencia comparada muestra que los sistemas basados en declaraciones periódicas sin recordatorios automatizados tienen tasas de cumplimiento muy bajas, no por mala fe sino por olvido y sobrecarga administrativa. Al respecto, la tecnología convierte el cumplimiento en el camino de menor resistencia.

La transparencia sin datos abiertos es transparencia "para la foto". Publicar, por ejemplo, PDFs escaneados en un sitio web es técnicamente "público" pero prácticamente inaccesible para periodistas, investigadores y ciudadanos que necesitan analizar patrones a escala. Sin una API y formatos reutilizables, la información existe, pero no puede utilizarse de manera eficiente y eficaz. Cuando la trazabilidad no es inmutable, el sistema puede manipularse desde adentro. Una base de datos editable permite que registros incómodos desaparezcan o se modifiquen. Solo una arquitectura de log inmutable -donde cada acción queda grabada permanentemente, incluyendo las del propio órgano de control- garantiza que el sistema tiene "memoria real" y no puede ser reescrito por quien tiene acceso administrativo. De esta forma, la ley define qué debe declararse y con qué consecuencias; la tecnología es lo que hace que esas reglas sean verificables, escalables y, en definitiva, creíbles hacia todas las partes interesadas. Una sin la otra es o inoperante o incontrolable.

A continuación, se describe cómo debería implementarse un esquema completo de registro, gestión y control de la actividad de lobby mediante tecnología aplicada, considerando las buenas prácticas vigentes en numerosos países y la disponibilidad tecnológica actual. Cabe aclarar al respecto que el equipo tecnológico de BDO en Argentina ha realizado el diseño conceptual de esta herramienta y ha probado de manera maquetada la adecuada interrelación entre todos los módulos a fin de expresar un modelo capaz de cubrir de manera apropiada las necesidades de una regulación robusta.

Cómo funciona el sistema

La plataforma articula cuatro niveles interconectados.

NIVEL 1: Se trata de la plataforma central, que funciona como columna vertebral invisible: autentica a todos los usuarios (lobistas, funcionarios, ciudadanos, representantes del órgano de control), mediante la identidad digital del Estado, conecta cada módulo entre sí y con bases de datos externas, y garantiza que cada acción quede registrada de forma inmutable.

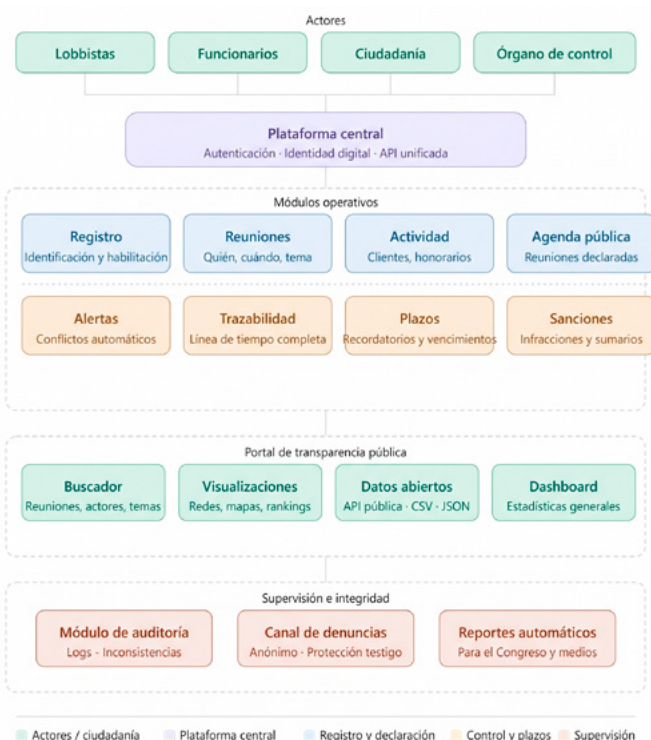


Fig. 1: IRMS (Interest Representation Management System – Sistema de Gestión de Representación de Intereses)

NIVEL 2: Son los módulos operativos, donde ocurre el trabajo diario. Los lobistas se registran, declaran sus reuniones con funcionarios dentro de un plazo definido por la regulación (Ej.: 48-72 horas de celebradas), informan sus clientes y honorarios en reportes semestrales. Los funcionarios confirman las reuniones en su agenda pública, generando un sistema de doble declaración que eleva el costo de las omisiones. Un segundo grupo de módulos operativos gestiona el cumplimiento: detecta conflictos de interés automáticamente, mantiene un historial completo e inalterable, administra plazos con recordatorios escalonados y tramita el régimen sancionatorio en forma digital

NIVEL 3: Es el portal de transparencia pública, cuyo valor es funcionar como “ventana ciudadana al sistema”. Cualquier persona puede buscar reuniones por actor, tema o período; explorar visualizaciones de redes de influencia; descargar datos en formatos abiertos para análisis independiente; y consultar estadísticas generales de actividad. Esta apertura otorga al sistema un mecanismo de control social complementario al estatal.

NIVEL 4: Corresponde a la supervisión e integridad, reservado al órgano de control. Un módulo de auditoría -que registra incluso las acciones del propio organismo- ejecuta verificaciones de manera continua y permite además la realización de inspecciones manuales. Un canal de denuncias con posibilidad de anonimato y con protección al testigo recibe alertas ciudadanas. Y un módulo de reportes automáticos produce, sin intervención humana, los informes periódicos destinados al Congreso y los medios de comunicación.

A continuación, se realiza la descripción de cada uno de estos módulos de manera sencilla:
Los Actores involucrados en el Sistema:

- **Lobistas:** Profesionales habilitados que representan intereses ante el Estado. Deben registrarse, declarar sus clientes y reuniones, y presentar reportes semestrales bajo declaración jurada.
- **Funcionarios Públicos:** Receptores de las gestiones de lobby. Tienen obligación de confirmar las reuniones declaradas por los lobistas y mantener su agenda pública actualizada en el sistema.
- **Ciudadanos:** Acceden al portal público sin registro para consultar lobistas, reuniones y sanciones. También puede formular denuncias anónimas a través del canal habilitado. Por ejemplo, periodistas podrían nutrirse de este módulo para informar a la ciudadanía.
- **Órgano de control:** Autoridad (en general la autoridad de aplicación resuelta por ley) que aprueba registros, revisa declaraciones, gestiona expedientes, aplica sanciones y produce los reportes periódicos al Congreso.

Módulos operativos

- **Registro:** Identifica y habilita a los lobistas antes de que puedan ejercer actividad. La funcionalidad propuesta incluye la verificación de antecedentes, incompatibilidades y declaración jurada de veracidad.
- **Reuniones:** Captura cada contacto entre un lobista y un funcionario; esto implica quién, cuándo, qué tema y qué documentos se presentaron. Funciona con doble declaración para verificación cruzada.
- **Actividad:** Consolida semestralmente los clientes representados, los honorarios percibidos por rangos y las iniciativas sobre las que se actuó. Es la "fotografía" periódica de la actividad de cada lobista.
- **Agenda pública:** Muestra las reuniones confirmadas por los funcionarios. Permite cruzar las declaraciones de los lobistas con las de los propios receptores, elevando el costo de las omisiones.
- **Alertas:** Detecta automáticamente conflictos de cartera, concentración de acceso a funcionarios y posibles incompatibilidades. Clasifica los riesgos en tres niveles y los eleva al órgano de control.
- **Trazabilidad:** Mantiene un historial inmutable con sellado de tiempo de cada acción en el sistema: altas, modificaciones, declaraciones y decisiones del órgano. Puede que resulte redundante, pero se destaca como funcionalidad clave que no se puede editar retroactivamente ni borrar.
- **Plazos:** Gestiona los vencimientos de declaraciones, vínculos y reportes con recordatorios escalonados automáticos. El incumplimiento del plazo genera una infracción automática sin intervención humana (lo que implica, además, sin posibilidad de tomar decisiones discrecionales al respecto).
- **Sanciones:** Tramita digitalmente el proceso sancionatorio: notificación del cargo, descargo del infractor, resolución del órgano, publicación de la sanción firme y gestión de apelaciones.

Portal de transparencia pública

- **Buscador:** Permite a cualquier ciudadano encontrar lobistas, reuniones y funcionarios por nombre, sector, tema o período, sin necesidad de



registro ni conocimiento técnico.

- Visualizaciones: Traduce los datos del sistema en redes de influencia, rankings y cronogramas que revelan patrones de actividad imposibles de detectar en tablas convencionales.

- Datos abiertos: Expone toda la información pública vía API REST y descargas CSV/JSON bajo licencia CC-BY, para que periodistas, investigadores y desarrolladores puedan reutilizarla libremente. Cabe aclarar para el lector "no tecnológico" que una API REST significa que el sistema tiene una "ventanilla de consulta automática" en internet, es decir, que cualquier programa o aplicación puede hacerle preguntas y recibir los datos en forma ordenada, sin necesidad de que una persona entre al sitio y los copie manualmente. Respecto de CSV y JSON son dos formatos de archivo estándar para guardar datos en tablas o listas que cualquier planilla de cálculo, base de datos o programa de análisis puede leer directamente. En cuanto a la licencia CC-BY (Creative Commons Atribución) significa que esos datos son de uso libre para cualquier persona u organización -incluso con fines comerciales-. En este sentido el sistema pondrá una sola condición: mencionar que la fuente es la plataforma oficial. En la práctica, esto permite que un periodista descargue todas las reuniones del año en un archivo, que una universidad analice patrones de lobby en su investigación, o que una startup construya una aplicación de seguimiento legislativo, todo sin necesidad de solicitar permisos ni incurrir en costos.

- Dashboard: Muestra las métricas agregadas del sistema en tiempo real: lobistas activos, reuniones declaradas, tasa de cumplimiento y estadísticas por sector y provincia.

Supervisión e integridad

- Módulo de auditoría: Panel exclusivo del órgano de control para ejecutar verificaciones cruzadas, detectar inconsistencias y revisar el historial completo de cualquier actor. Registra también las acciones del propio organismo.

- Canal de denuncias o Línea Ética: Recibe alertas ciudadanas de forma anónima con protección legal al denunciante. La información es confidencial y solo accesible para el órgano investigador.

- Reportes automáticos: Genera sin intervención humana los informes periódicos destinados al Congreso y los medios (entre otros que se parametrizan): estado del sistema, tendencias, tasa de cumplimiento, recomendaciones de mejora normativa, etc.

Una particularidad que da valor al sistema reside en la integración de sus partes: cada módulo alimenta a los demás con datos verificables, distribuyendo la responsabilidad entre lobistas, funcionarios, ciudadanía y el Estado, y haciendo que el cumplimiento voluntario sea más fácil a la vez que dificulta la evasión. Considerando los sorprendentes cambios tecnológicos y la velocidad de los mismos, el sistema debería tener un "mapa de ruta" de desarrollos periódicamente actualizado y un mantenimiento evolutivo como base esencial para el éxito de esta tecnología en el tiempo.

Conclusión: Recuperar el lobby para la democracia

Hemos recorrido un largo camino en estas páginas. Hemos podido comprender que el lobby, lejos de ser una práctica oscura e ilegítima, es una de las formas más sofisticadas de participación ciudadana en las democracias modernas. Hemos explorado su historia, sus mecanismos, sus herramientas y sus casos de éxito.

Hemos visto también que el lobby puede corromperse, como sucede con todas las actividades humanas, y que cuando esto sucede, hace un daño enorme tanto a las causas que representa como al sistema democrático en su conjunto. Pero hemos argumentado que la respuesta correcta a la corrupción no es la prohibición ni el desprestigio generalizado, sino la regulación inteligente, la transparencia y la profesionalización ética.

El gran desafío de nuestro tiempo es recuperar el lobby para la democracia. Hoy en gran parte está en manos de los corruptos y debemos quitárselo y devolverlo a los ciudadanos, a las organizaciones de la sociedad civil, a los movimientos de los ciudadanos, a los profesionales éticos que lo ejercen con convicción y rigor.

Esto requiere educación: enseñar a los ciudadanos que tienen el derecho y la capacidad de influir en las decisiones que les afectan. Requiere regulación: crear marcos legales que enciendan la luz donde hay opacidad sin sofocar la participación. Y requiere fundamentalmente de cultura: cambiar la percepción social del lobby, separar el concepto de su versión corrupta y tramposa y restituirle la dignidad que merece como herramienta democrática.

El lobby puede ser bien practicado ... y debe ser bien practicado

Epílogo: Una carta a los futuros lobistas

Si has llegado hasta aquí y estás considerando dedicarte al lobby en cualquiera de sus formas, quiero compartir algunas reflexiones finales contigo.

Primero, elige tus causas con cuidado. El lobista que trabaja para causas en las que cree de verdad tiene una ventaja que ninguna técnica puede replicar, y ésta es la convicción genuina. Los mejores lobistas no solo representan intereses; los comparten y se comprometen con éstos.

Segundo, invierte en tu reputación más que en ningún otro capital. En este oficio, la reputación, la credibilidad y la confianza lo son todo. Considera entonces tu reputación como el activo más valioso que tienes. Lo es.

Tercero, nunca olvides el interés general. Aun cuando representas intereses particulares, y es legítimo hacerlo, mantén siempre la conciencia de que tu actividad existe en un ecosistema más amplio, y que la mejor versión de tu trabajo es aquella que, al representar intereses específicos, contribuye también al bien común.

Cuarto, construye relaciones reales. No contactos de LinkedIn. Relaciones humanas genuinas y profundas, basadas en el respeto mutuo y la confianza. Son lo único que dura. Será tu capital social.

Y finalmente, se paciente. El lobby que cambia el mundo raramente lo hace de la noche a la mañana. Es trabajo estratégico, persistente y acumulativo. Los grandes cambios que hemos explorado en este libro, los derechos civiles, la protección medioambiental, la salud pública, fueron el resultado de décadas de trabajo silencioso, de reunión en reunión, de argumento en argumento.

El mundo necesita más personas dispuestas a hacer ese trabajo. Con honestidad, con datos, con paciencia y con pasión. El mundo necesita más y mejores lobistas.

Bienvenido al arte del lobby.

Carlos Rozen

Bibliografía y lecturas recomendadas

Para quienes quieran profundizar en los temas tratados en este libro, se sugieren las siguientes obras y recursos:

- El Lobby a la Luz: transparencia, democracia y el fin de la corrupción oculta – Gonzalo Chiarullo - Fundación Proaice (2026).
- Dahl, Robert A. - Who Governs? Democracy and Power in an American City (1961). Yale University Press.
- Truman, David B. - The Governmental Process (1951). Knopf.
- Olson, Mancur - The Logic of Collective Action (1965). Harvard University Press.
- Schmitter, Philippe & Lehmbruch, Gerhard (eds.) - Trends Toward Corporatist Intermediation (1979). Sage.
- Birnbaum, Jeffrey H. - The Lobbyists: How Influence Peddlers Get Their Way in Washington (1992). Times Books.
- Holman, Craig - The Lobbying Disclosure Act of 1995 and the Honest Leadership and Open Government Act of 2007 (2009). Public Citizen Foundation.
- Chari, Raj; Hogan, John & Murphy, Gary - Regulating Lobbying: A Global Comparison (2010). Manchester University Press.
- OCDE - Lobbyists, Governments and Public Trust (2012). OECD Publishing.
- Pertschuk, Michael - Giant Killers (1986). W. W. Norton & Company.
- Berry, Jeffrey M. - The New Liberalism: The Rising Power of Citizen Groups (1999). Brookings Institution Press.
- Alinsky, Saul D. - Rules for Radicals: A Pragmatic Primer for Realistic Radicals (1971). Random House.
- Journal of Public Affairs (Wiley)
- Interest Groups & Advocacy (Palgrave Macmillan)
- Politico Pro (EU y US) - cobertura especializada de política regulatoria



Carlos Rozen

Es Socio de BDO en Argentina a cargo de las prácticas de Compliance e Investigaciones Corporativas.
Socio Fundador y Expresidente de la AAEC Asociación Argentina de Ética y Compliance.
Director de la Certificación Internacional en Ética y Compliance (AAEC-UCEMA-IFCA)

Socio Fundador del IGEP – Instituto para la Gobernanza Empresarial y Pública.
Profesor en 5 universidades en Argentina y profesor invitado en universidades de España.
Asesor de Directorios, Comités de Dirección; Comités de Ética y Comités de Auditoría.
Especialista en proyectos de Gestión de Riesgos, Compliance e Investigaciones de fraude y corrupción.