

# Las relaciones personales también importan. Instituciones informales, redes y partidos políticos

Fernando Pedrosa<sup>1</sup>

## Abstract

Este trabajo pretende contribuir a la discusión sobre el estudio de las organizaciones partidarias, argumentando a favor del uso de enfoques interdisciplinarios, incorporando conceptos y avances provenientes del estudio de otras disciplinas, (como la antropología, la etnografía y la sociología de las organizaciones) y metodologías asociadas al análisis de redes sociales. A partir de un estudio de caso se buscará resaltar el papel decisivo de los organigramas informales en las organizaciones partidarias, y de la existencia de un denso entramado de redes personales, de vínculos, comportamientos e intercambios de recursos materiales y simbólicos, que dan vida al partido y afectan, significativamente, su accionar cotidiano y el logro de sus metas.

## Introducción

El estudio de los partidos políticos ha estado presente en la agenda de las Ciencias Sociales desde épocas tempranas, particularmente, a través de los ojos de la Sociología Política (Ostrogosky 1902, Michels 1911, Weber 1922/1984 y Duverger 1951). En estos trabajos se puede encontrar una fuerte impronta que incitaba al estudio organizativo de los partidos, cuestión en la que estos autores dieron los primeros y trascendentes pasos. Como señala Panebianco (1982) un partido es, ante todo, una organización y, por eso, el análisis de tipo organizativo debe preceder a cualquier otro. Sin embargo, aquel prematuro empuje, no tuvo la continuidad que cabría esperar de tan prometedores inicios, y es recién en las últimas décadas del siglo XX, cuando de nuevo se pueden observar intentos sistemáticos de abordar la cuestión (Alcántara 2004).

Explicar la ausencia de estudios organizativos en los partidos latinoamericanos, es más complicado. Si bien podrían darse varias explicaciones: el permanente déficit democrático en que se encontraba América Latina hasta 1980, no es un dato que pueda ser pasado por alto. Por otra parte, la aplicación de numerosas tipologías y modelos construidos a partir del análisis exhaustivo de partidos europeos, no podía dar cuenta cabal del funcionamiento de los mismos en

---

<sup>1</sup> Instituto de Interuniversitario Iberoamerica. Universidad de Salamanca. [fpedrosa@usal.es](mailto:fpedrosa@usal.es)

América Latina, salvo excepciones. Esto redundó en la popularización de imágenes y explicaciones sobre la escasa institucionalización de los partidos latinoamericanos y, por supuesto, de sus poliarquías. A partir de los trabajos de O'Donnell (1986 y 1987) es que se abre una perspectiva novedosa que permite repensar críticamente éstas situaciones. La existencia de "otra institucionalización", básicamente informal, explicaría más acertadamente algunas de las principales características de las democracias de la "tercera ola", poniendo énfasis en un funcionamiento diferenciado y alternativo al formalmente estipulado; sin embargo, no por ello, menos institucionalizado. Aún cuando la literatura sobre la política informal y las instituciones informales es bastante completa (Lauth 2000, Helmke y Levitsky 2002 entre otros), es recientemente que comienza a llamarse la atención sobre éste fenómeno, abriendo así una importante agenda de investigaciones, en la que también se ubicaron los partidos políticos (Levitsky 2001, Auyero 2001, Freidenberg y Levitsky 2002).

Este trabajo pretende contribuir a la discusión general sobre el estudio de las organizaciones partidarias. La primera parte estará dedicada a llamar la atención sobre la existencia de funcionamientos informales en el seno de los partidos políticos, los que hacen necesarios visiones metodológicas más flexibles para el estudio de su vida interna, incorporando conceptos y avances provenientes de otras disciplinas (como la antropología, la etnografía o sociología de las organizaciones) y metodologías asociadas a los análisis de redes sociales. De esta manera, se describirán las cuestiones relacionadas al funcionamiento informal, abordando principalmente, problemas relativos a la definición de conceptos y actores. En segundo lugar, se presentarán sucintamente algunos resultados obtenidos a partir de un estudio de caso. Por último, en las conclusiones, se propondrán algunas hipótesis de trabajo que se confirmarán (o no) en la medida que se avance con la realización de nuevos estudios empíricos.

## **Desarrollo**

Tomando como marco la definición de O'Donnell (1996), las instituciones pueden entenderse como pautas regularizadas de interacción que son conocidas, practicadas y regularmente aceptadas (aunque no necesariamente aprobadas normativamente) por actores sociales, que además, mantienen la expectativa de seguir interactuando conforme a las reglas y normas –formales e informales- que rigen esas pautas. De esta manera, la interacción humana, tanto en la sociedad como en las organizaciones que la integran (desde un partido político, una asociación de barrio o una comunidad de un edificio), se encuentra guiada y

regulada por una suma de instituciones formales e informales. Cuando la adecuación entre el comportamiento formalmente previsto y el efectivo es alta, las instituciones formales son las preponderantes, y por esto, también, una buena forma de acercarse para llegar a conocer una sociedad u organización determinada; mientras que si el proceso es inverso, las altamente institucionalizadas serían las informales, y sobre ellas habría que enfocar la atención del investigador, de cara a descubrir el tipo de conductas predominantes.

North (1990) menciona que las instituciones informales se encuentran en interacción constante con las formales, generando así una **red interconectada** sobre la cual se modelan elecciones en los diferentes contextos. Según Lauth (2000) las formales se hayan escritas y/o codificadas a través de un corpus de constituciones, leyes y reglamentaciones, y su incumplimiento traerá consigo sanciones previstas, públicamente conocidas y a cargo del Estado, sus agenciaso sus reglamentaciones particulares. Las instituciones informales también pueden ser conocidas y aceptadas; sin embargo, no se encuentran escritas y se sostienen en su propia efectividad y las fuertes tradiciones que le dieron origen. Como señala O'Donnell (1986) también traen aparejadas sanciones por su falta de observancia, sólo que relacionadas con la exclusión social o el alejamiento de los mecanismos de obtención de bienes y servicios, incluso, con la violencia.

Entonces, son las instituciones informales son las predominantes en América Latina y quienes enmarcan las relaciones sociales. La corrupción, el clientelismo, el nepotismo, son algunos de los ejemplos más conocidos de esta institucionalidad, pero también, las redes familiares, de amistad, religiosas o de ayuda mutua, que buscan darle a sus integrantes la protección que un estado ausente no otorga. "Las obligaciones personales, lealtades, sentimientos y la confianza que la gente tiene dentro de sus redes sociales continúan ejerciendo una influencia tan poderosa y persuasiva que compite con la de la radio y la televisión [...] En la era de la video-política y de la construcción del acontecimiento político en las escenas mediáticas, los contactos interpersonales siguen siendo esenciales" (Auyero 1997:19). Entonces, las instituciones informales deben revalorizarse y ser consideradas como un importante "lazo social" (Auyero 2002) que además, caminan de la mano de las estructuras formales, influyendo así, en el comportamiento y las decisiones de los actores sociales y políticos.

### **Partidos Políticos e Instituciones informales**

Si en una sociedad las instituciones informales son las predominantes, entonces deben encontrarse (en mayor o menor medida) en todos sus ámbitos. Los

partidos políticos no son una excepción, más aun, por su estrecha relación con el estado y sus recursos. En muchos partidos, los políticos respetan las reglas que se encuentran en los estatutos y reglamentos partidarios, se organizan y movilizan siguiendo lo estipulado en las normas, cumplen sus obligaciones, plazos y requisitos indicados en las reglas escritas e, incluso, por las reglas del régimen político. Pero en muchos de ellos, también toman decisiones, realizan actividades, financian su organización, se vinculan con el electorado y movilizan a sus miembros con prácticas y recursos organizativos, económicos y humanos diferentes a los que señalan las reglas estatutarias de su partido e, incluso, muchas veces contrarias al espíritu y la naturaleza de las mismas.

El conjunto de éstas prácticas, traducidas en verdaderas redes informales, les permiten, entonces, encarar de mejor manera la construcción de lazos con el electorado y entre los demás miembros del partido. Las instituciones informales ayudan a los políticos a hacer frente de manera más efectiva a los desafíos generados por el ambiente, aportando flexibilidad y, en ocasiones, aumentando los márgenes de maniobra frente a las restricciones que caracterizan a las estructuras formales. Si bien todos los políticos emplean una combinación de recursos provenientes tanto de la propia organización como también personales; lo que se indica es que hay políticos y partidos que fundamentalmente se organizan y movilizan con recursos que no son los formalmente previstos. En definitiva, son importantes porque ellas influyen en cómo funcionan los partidos internamente y, más importante aún, pueden afectar a los resultados electorales. El hecho de que los partidos empleen otro tipo de recursos o que se organicen de manera diferente a lo estipulado en sus reglas escritas ha llevado a muchos a no ver la naturaleza organizativa de los mismos; a señalar que no cumplen con sus funciones o que, directamente, no son importantes. Los que defienden ésta postura no observan otro tipo de organización detrás de la formalizada y así desconocen diversas maneras en que los partidos políticos se organizan para alcanzar sus metas. En este sentido es importante aclarar que, asumir que estos partidos trabajan de manera diferente en algunos aspectos, no supone desconocer sus falencias en la manera en que se relacionan con los ciudadanos y los pretenden representar.

Para su funcionamiento habitual, todo partido requiere de una organización y ésta es el marco desde donde se establecen las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo. Así, las organizaciones partidarias, cuentan con una naturaleza dual: Por una parte, son instituciones sociales, de carácter artificial, que se encuentran diseñadas para conseguir objetivos específicos, señalados en sus documentos constitutivos y estatutos. Por otra parte, son asociaciones

voluntarias compuestas por grupos de personas, que, en su interacción, incorporan su propia visión del mundo, su interpretación de la ideología y de los actos cotidianos y, sobre todo, sus intereses (no siempre coincidentes con los “fines oficiales”).

Si Como señala Kitschelt (1989), los partidos son subcoaliciones de grupos con intereses diversos; entonces, dentro de una misma organización pueden prevalecer distintos tipos de grupos en función de elementos diferenciados. Por ejemplo el tipo de electorado que se quiere captar; el escenario donde se va actuar; la institución del sistema político en la que se busca influir; las motivaciones respecto por qué están en el grupo; el liderazgo a seguir; entre otros. Los partidos son una parte del todo y a la vez, un todo con sus partes constituyentes. Desde esta perspectiva, los partidos están integrados por grupos que compiten entre sí, por sus intereses particulares, en función de motivaciones individuales de corte ideológico, familiar, económicas o de vecindad. Así, el partido es en sí mismo, un productor de desigualdades internas que se generan y manifiestan predominantemente en su seno.

Éste conjunto de intereses no siempre puede ser articulado totalmente tras los fines formales, lo cual puede dar lugar a conflictos entre los miembros de un mismo partido, agudizados por la sistémica escasez de recursos. La articulación de los fines de los miembros de una organización cualquiera (y una partidaria específicamente), tiene consecuencias claves para la permanencia y el compromiso de sus integrantes, influenciando también en asuntos de eficiencia, lealtad y satisfacción personal. Y esto es así porque en muchas ocasiones, la búsqueda de métodos alternativos a los previstos de cara a la acumulación de poder e influencia, puede ser el único camino posible para los miembros de un partido que no integren el grupo afín a la coalición dominante. Es ésta diversidad la que hace de la informalidad, un tema clave si se la enfoca desde la necesidad de la integración del individuo al marco organizacional, y desde los recursos del sistema para integrar al individuo. El sistema informal es trascendente también en lo referido a la socialización de los nuevos miembros y, en “la transmisión del conocimiento y la información, en cubrir necesidades emocionales relacionadas o no al trabajo, y el apoyo ante tareas de dificultad o que requieran un conocimiento mayor del entorno interior. De este modo, incluso para la propia realización de los roles formalmente establecidos, las relaciones informales son un recurso imprescindible” (Hernández Santana 2003:7).

En consecuencia, considerar de ésta manera las organizaciones partidarias, nos pone frente a un mapa de heterogeneidades y desigualdades, y aumenta la importancia de abordar el estudio de los miembros del partido, sus vinculaciones,

sus creencias y tratar de comprender su efecto en la realidad partidaria. Las redes internas están sustentadas por sólidos sentidos simbólicos, que en cada partido adquieren formas particulares ligadas a su propia historia. Si el investigador no logra penetrar en ellos, corre el riesgo de interpretar incompleta o erróneamente los hechos organizacionales. Las visiones que desde la ciencia política analizaron las diferencias internas, supusieron importantes avances en ese campo. Desde las antes expuestas de Kischelt, como las de Sartori (1976), ligadas a la formación de facciones y tendencias, hasta las más sofisticadas y actuales. Por ejemplo, las que aplican los conceptos de “voz, conflicto y salida” (Paniagua y Ramiro 2003). Sin embargo, recientes estudios también han incorporado sugerentes metodologías, logrando obtener información clave a partir de enfoques basados en la identificación de instituciones informales y profundizando en la reconstrucción de la red de relaciones de sus miembros (Levitsky 2001, Lomnitz 2002 y Freidenberg 2003).

### **La Unión Cívica Radical, apuntes en torno a un caso**

La Unión Cívica Radical (UCR) es uno de los principales partidos argentinos. Sobre él se ha investigado muy poco, particularmente en lo referido a su dinámica interna y su funcionamiento organizativo. Éste vacío puede observarse si lo comparamos con otros partidos argentinos y, también, con respecto a otros acercamientos disciplinares como la historia. La escasez de estudios desde la perspectiva organizativa ha supuesto la supervivencia y difusión de una imagen que se presenta como uno de los ejemplos de partido organizado y estructurado de forma predominantemente formal. Es cierto que en la UCR existen elementos que muestran la importancia de éste tipo de organización, sin embargo, ésta es sólo una parte de la historia. La falta de estudios empíricos ha ocultado una importante gama de comportamientos, relaciones, grupos, subgrupos y mini grupos, valores e intercambios, que no se encuentran enmarcadas ni creadas por las reglas escritas y que son importantes a la hora de intentar comprender el funcionamiento partidario, ya que afectan de manera directa y permanente la acción de las instituciones formales del partido. Si se ignoran estos comportamientos informales, privilegiando análisis genéricos sin base empírica, se podría llegar a conclusiones erróneas, atribuyéndole a las instancias formales el monopolio de la regulación de la vida partidaria interna.

Entre las consecuencias del liderazgo del ex Presidente Raúl Alfonsín, iniciado formalmente en 1983, se encuentra la incorporación de una cantidad significativa de nuevos militantes, de la mano del entusiasmo que la recuperación de la democracia había generado en importantes sectores de la sociedad. A pesar de

su progresiva reducción con el correr del tiempo, un importante número de miembros permaneció en el partido, incluyendo en los momentos de mayor retracción electoral. A partir de estos se cristalizó una importante “clase media” de dirigentes. Éste numeroso sector constituyó un importante activo y uno de los secretos de la vitalidad de la UCR. Estos dirigentes, generalmente desconocidos para la “gran política”, se encuentran en los locales partidarios (comités), en las universidades, en las oficinas del poder y buscan posibilidades de ascenso en un partido que empieza a cerrarse en torno a un grupo de dirigentes nacionales que mantendrán el control de las principales decisiones del partido desde la recuperación de la democracia hasta la actualidad. La vocación de poder que potenció Alfonsín en la UCR se transmitió a todos los ámbitos del partido y se tradujo en una constante preocupación y acción por acaparar espacios de poder internos y externos (Pedrosa 2004).

La observación en comités y actos partidarios permitió acercarse de modo más efectivo a la actividad cotidiana del partido y conocer la liturgia que envuelve las relaciones entre sus miembros. El radicalismo ha construido una importante simbología, ha reinterpretado su pasado a la luz de las nuevas coordenadas que incorporó el *alfonsinismo* y ha creado un sentido de pertenencia y referencia que da solidez a la militancia y a sus vinculaciones. La UCR tiene su propio himno (bien aprendido por sus militantes), sus colores, banderas, sus héroes, traidores y sus victorias morales, y también sus muertos y desaparecidos durante la última dictadura (Así, dentro de la UCR, la llegada de los “outsiders” no es tan común como en el peronismo, toda vez que hubo algunos ejemplos que fueron seguidos de resonantes fracasos). Dentro de la militancia existen factores explicativos que dan coherencia al relato de las desventuras del partido en el gobierno, aunque éstas se enfrenten con la visión “de la calle”, incluso, con el sentido común. Esto es de suma importancia, ya que lo que dota de solidez y estabilidad a una red es el sentido que la sostiene.

Los dirigentes y afiliados radicales dan mucha importancia a la estructura partidaria y a los cargos que ésta prevé para la conducción de la organización en todos sus niveles. Éste es uno de los elementos que los diferencia de otras organizaciones con fuerte contenido informal. Las carreras partidarias no se reducen a las que realizan los dirigentes consagrados, todos los militantes tienen sus carreras, y las formas que éstas adoptan impactan directamente en el funcionamiento organizativo. Se realizan guías por un *cursus honorum* que corresponde a una combinación de la aceptación del organigrama formal e informal, la línea partidaria y la tradición, pero también relacionado con la estructura de oportunidad, el manejo de recursos y los intereses en pugna. Los dirigentes de cada comité piensan en la próxima elección interna, en los cargos en disputa y en su

carrera partidaria, y en función de eso se comienzan a construir las relaciones de competencia y colaboración con los que se encuentran en situaciones similares. A través de las entrevistas realizadas, se observa la existencia de grupos, subgrupos e individuos relacionados unos con otros, en una constante lucha por la adquisición de poder partidario.

“Sí, hay muchos grupos más allá de líneas internas. Si bien había grupos por afinidad de edades e intereses, de mujeres o grupos de música, a veces había grupos internos muy fuertes por posturas en relación a ciertos temas” “Si, eran liderados por personas con cierto poder, se reunían, algunos en “secreto” y era mal visto pasarse de un grupo a otro”. “Los grupos siempre han existido, liderados por una especie de “caudillo iluminado” que impone criterios sobre los demás”. “Si, dentro de las líneas internas hay grupos”, “Siempre existieron grupos y subgrupos que coexistían dentro de las organizaciones y las líneas internas partidarias”. “Siempre existieron grupos, liderados por los que se excluyen de las líneas o son excluidos, en realidad conforman una “línea N.N.” con objetivos generalmente iguales al resto pero diferenciados por ahí en el método. “Eran grupos de intereses, camarillas, corrientes de opinión, bandas, grupos de amigos. Se organizaban por afinidades personales o intereses. Los miembros eran bastante estables. No se veían bien los cambios”. “En cada lugar de militancia se dan de forma distinta. A lo largo de los años vi distintas formas de armar esos grupos. En cada comité era distinto.” Entrevistas realizadas para el trabajo original, Pedrosa (2004).

Entonces cuatro o cinco militantes de un comité forman un pequeño grupo con objetivos concretos, delegan en uno de ellos la potestad de reunirse con grupos similares de otro comité, con el que, a su vez, forman un grupo más grande y así sucesivamente. Éstas relaciones se desarrollan en forma de redes, minúsculas al comienzo, en un mismo comité pueden existir varias redes, separadas por diferentes líderes, personalidades, ideas, referentes nacionales o sencillamente, problemas de amistad o afectivo-sentimentales entre sus integrantes. Las organizaciones partidarias son espacios de fuerte contenido simbólico y socializador, una red en la cual un miembro realiza su vida social en tanto ámbito laboral, de ocio, intelectual y desde donde se construyen interpretaciones de los eventos sociales cotidianos. No se pueden entender éstas redes sin entender las relaciones interpersonales y los vínculos establecidos entre sus miembros. Los comités, además de espacios políticos, son espacios sociales, de socialización de las personas; los militantes son



amigos (o enemigos), salen juntos los fines de semana, a veces trabajan juntos, estudian juntos y en todo momento está la política presente.

“Las diferencias no estaban claras. Yo participé de un grupo y no de otro porque me hice amigo de uno y me cayó mal otro (ya que un día me mando a barrer la sala de reuniones después de una reunión). Como ambos, respondían a grupos capitalinos distintos, así opté por uno de esos grupos” Entrevistas realizadas para el trabajo original, Pedrosa (2004).

La red de grupos e individuos se construyó sobre el organigrama formal, y a su imagen y semejanza, permitiendo maximizar los beneficios de la acción política. Sobre todo lograr el acceso a información clave que, de otra manera, se encontraba encapsulada en los dirigentes nacionales que hegemonizaban la política partidaria desde 1983. Las reglas de juego formales son aceptadas por los actores como el espacio natural donde desembocan los conflictos y se plebiscitan los liderazgos. “En un sistema caracterizado por contener fuertes subculturas políticas, es muy importante garantizar la convivencia, lo cual requiere la aceptación de un marco reglamentario común: la legalidad” (Lomnitz 2002:7). Las redes informales son una derivación de la misma formalidad organizativa y es sobre ésta, que, como una enredadera moldeada por la pared que la sostiene, se desarrollan las relaciones informales al interior del partido en una compleja red, que se caracteriza por la competencia constante, la inestabilidad y el conflicto.

Utilizando ésta metáfora se puede comprender mejor la relación entre la estructura formal (“la pared”) y la informal (“la planta”). Ambas interactúan, la vitalidad se encuentra, sobre todo, en la informalidad, pero es la pared, finalmente, quien sostiene a la enredadera, quien le da forma a su crecimiento y sin la cual ni la red informal ni la planta tendrían sentido. La conformación de esta doble estructura (formal e informal) ha adquirido un decisivo papel en el funcionamiento interno. Como en un juego de espejos, cada aspecto formalizado de la vida del partido, posee su contraparte informal, con la que además genera una suerte de interacción. Las redes se comienzan a expandir, de abajo hacia arriba, por proximidad, por afinidad personal, por oposición a un tercer grupo, por relaciones históricas de cooperación o conflicto; Pero también de arriba hacia abajo, por el acuerdo coyuntural de un sector con otro, de un puntero con otro, por otras historias de militancia compartidas u ordenes de un líder. De ésta manera, éstas redes van abarcando el organigrama partidario, ampliándose y volviéndose más densas a medida que se acercan a los órganos colectivos de decisión (plenarios y

convenciones). Ésta red dota a la UCR de una característica original en el sistema partidario y debe ser tenida en cuenta a la hora de estudiarla.

Entonces, ésta estructura informal de ascenso político, crea una visión de mayor democratización y aumenta la percepción sobre el grado de influencia de los actores. La percepción de un sujeto que pertenece a una organización, tiene que ver directamente con el lugar que ocupa o con el que cree que ocupa. Estos grupos unidos por lealtades y vínculos fuertes de algunos de sus integrantes poseen, también, una gran cantidad de vínculos débiles con otros miembros del mismo grupo y con miembros de otros grupos. A través de estos vínculos circula, dinámica y desigualmente, información que es vital para la toma de decisiones dentro del partido. Y esto, ocurrió como fruto del intento amplios sectores del partido por acceder, de algún modo, a los ámbitos cerrados de decisión, en manos de pocos dirigentes partidarios. Estos “atajos” fueron contruidos desde la dirigencia intermedia, sobrevivientes de la explosión de militancia de los años de la transición.

Las carreras partidarias siguen un orden, en general, guiadas por los mismos cargos formales. Sin embargo los verdaderos espacios de lucha y ascenso político están en las redes de grupos que interactúan constantemente con un alto grado de conflictividad y disputa. La disputa interna entre grupos es un poderoso atractivo para el ingreso y permanencia de nuevos militantes. Los nuevos militantes son motivo de competencia entre los grupos para ver a cual se incorporan ya que, cuanto más numeroso sea un grupo, más poder y prestigio poseerá. Los espacios formales de resolución de conflictos son cruciales para reducir la tensión creciente que adopta la red como característica, y para lograr que la energía de estas redes sea derivada tras los fines oficiales del partido y no en constantes crisis internas que pueden derivar en divisiones partidarias. La importancia que otorgan los miembros de la UCR a su estructura formal y toda la simbología construida en torno a ella, no puede explicarse sin analizar su rol de espacio privilegiado de resolución de los conflictos de la red informal. Esta relación interactiva es clave para comprender el funcionamiento partidario.

## **Conclusiones**

Si bien los partidos políticos poseen características particulares, que los diferencian de otras organizaciones como las empresas, también pueden observarse usando herramientas metodológicas comunes. Para este trabajo se han incorporado, junto a las visiones tradicionales de la ciencia política, conceptos e ideas provenientes de la sociología de las organizaciones y del análisis de redes. Una visión más flexible e inclusiva permite obtener información de suma importancia para

entender como son las lógicas de funcionamiento partidario. Las relaciones personales, los vínculos, los intercambios (y las formas que estos adoptan), también importan, ya que impactan de manera directa en el funcionamiento organizativo y en sus relaciones tanto internas como con el entorno.

La descripción obtenida es, ante todo, una base para realizar una reflexión que permita cuestionar algunas de las visiones tradicionales que guiaban la poca atención que la UCR ha merecido hasta el momento, como también, aportar a la utilización de conceptos y métodos interdisciplinarios para el estudio de otras organizaciones partidarias. La atención prestada a la estructura formal, a sus organismos partidarios y cargos de conducción formales, ha oscurecido la existencia de una vida partidaria muy activa y de un cúmulo de relaciones existentes, a la sombra de las estructuras formales, que conforman un particular modo funcionamiento del partido.

Sin tomar en cuenta la potencia y resistencia de las redes que sostienen el trabajo organizativo, resultaría difícil entender el funcionamiento de la UCR en las últimas décadas. La existencia de una **enredadera** de grupos informales, cumple un función democratizadora en algunos aspectos. Nacidos a la sombra de las estructuras formales, con una importante fluidez informativa y con una fuerte decisión de participar en las decisiones partidarias, generan un efecto *real y ficticio* a la vez. Real porque en la práctica se logra participar, de alguna manera, en la toma de decisiones y además se logra influir en los mecanismos formales de resolución de conflictos (las elecciones internas). Pero también, ficticio, porque participar no es decidir, y no todos alcanzan a saber lo que ocurre. Sin embargo, este mecanismo generado desde los militantes y cuadros medios se ha mostrado efectivo para lograr el ascenso de importantes grupos de dirigentes que, de otra manera, nunca hubieran podido trascender de sus unidades de base.

El organigrama formal es la imagen idealizada que la organización tiene de ella misma, por eso, es una construcción histórica y fundamentalmente ideológica que no se corresponde del todo con la realidad presente. Como afirma Molina "Podemos definir organigrama como la disposición racional, consciente e institucionalizada de la división del trabajo." (2000:1). El estudio de diversas organizaciones ha demostrado que no debe plantearse la relación entre ambos organigramas desde la oposición o el contraste, sino que se debe priorizar la interdependencia que existe entre ellos. Las redes informales emergentes a partir del diseño formal, son indispensables entonces para el funcionamiento de una organización, ya que, son ellas quienes sostienen el día a día del trabajo partidario. La metáfora de la enredadera es muy gráfica de lo antedicho.

A partir de lo visto anteriormente se refuerza la idea de Ibarra (1992) sobre que el grado de alineación entre el organigrama formal y el informal es quien determina el tipo de funcionamiento de una organización. Para esto, el grado de alineamiento debe tomarse en función de una mirada sistémica, y no a partir de alguna de las partes de la organización, y sobre todo, valorando el grado de centralidad que posee la red en cuestión. Si las redes poseen un importante grado de centralidad en la práctica, resultan un refuerzo de la autoridad jerárquica de la organización, y por tanto se registra en ellas un menor grado de innovación y experimentación, son resistentes al cambio organizacional y funcionales a los objetivos formales. En este tipo de organizaciones la influencia, las posibilidades de ascenso y liderazgo están basadas en el conocimiento de la red, en la experiencia, el prestigio y el manejo de recursos, los cuales son más poderosos que los previstos en las mismas burocracias formales.

## Referencias Bibliográficas

- Alcántara Saéz, Manuel, (2004) **¿Instituciones o Máquinas ideológicas? Origen, programa y organización de los partidos políticos latinoamericanos.** Barcelona: Institut de Ciències Polítiques i Socials.
- Alcántara Sáez, Manuel; Freidenberg, Flavia, (2001) **Partidos Políticos de América Latina. Cono Sur.** Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Auyero, Javier (comp.) (1997), **¿Favores por votos? Estudios sobre clientelismo contemporáneo.** Buenos Aires: Losada.
- (2001), **La política de los pobres. Las practicas clientelísticas del peronismo.** Buenos Aires: Manantial.
- (2002), **Clientelismo político en Argentina: doble vida y negación colectiva.** En Perfiles latinoamericanos. Revista Académica. Numero 20.
- Duverger, Maurice, (1951) **Los partidos políticos,** Buenos. Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Freidenberg, Flavia y Levitsky, Steve, (2002) **Organizaciones partidistas e institucionalización informal en América Latina.** Trabajo preparado para el Congreso Latinoamericano de Ciencia Política, Universidad de Salamanca: España.
- Freidenberg, Flavia, (2003) **Jama, caleta y camello: Las estrategias de Abdalá Bucaram y el PRE para ganar las elecciones.** Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Hernández Santana, Alba H. (2003) **Informalidad Organizacional y Redes.** Convergencia N° 32, UAEM, México Anuarios L/L.
- Ibarra, H, (1992) Structural Alignments, Individual Strategies, and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done. In N. Nohria and R.G. Eccles (Eds.), **Networks and Organizations: Structure, Form and Action.** Boston: HBS Press.
- Kitschelt, Herbert, (1989) **The logics of party formation.** Nueva York: Cornell University Press.
- Lauth, Hans-Joachim, (2000) **Informal Institutions and Democracy,** Democratization, Vol. 7, No. 4, pp. 21-50.
- Levitsky, Steven, (2001) **Una “des-organización organizada”: organización informal y persistencia de estructuras partidarias locales en el peronismo argentino.** Revista de Ciencias Sociales, Número 12, Buenos Aires: Ediciones Universidad Nacional de Quilmes.

- Levitsky, Steve y Helmke, Gretchen, (2003) **Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda**. Paper prepared for the conference "Informal Institutions and Politics in Latin America, University of Notre Dame: Kellogg Institute for International Studies.
- Lomnitz, Larissa, (2002) **Redes sociales y partidos políticos en Chile en Redes**. En Revista Hispana para el análisis de redes sociales. Volumen 3.
- Michels, Robert, [1911, 1913] **Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna**. Buenos Aires, Amorrortu, 1969, 2 vols.
- Molina, Jose Luis, (2000) **L'organigrama informal a les organitzacions. Una aproximació desde l'anàlisi de xarxes socials**. Tomado de <http://seneca.uab.es/antropologia/jlm/>
- North, Douglas (1993), **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. Fondo de Cultura Económica. México.
- O'Donnell, Guillermo (1996), **Otra Institucionalización**, en Revista *Ágora* Número 5, invierno de 1996, Págs. 5-28. Buenos Aires.
- (1997) **¿Democracia delegativa?**. En *Contrapuntos*, Cáp. 10, Págs. 287-304. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Ostrogrosky, Moisés, (1902) **Democracy and the organization of political parties**, New York, The Macmillan Company.
- Panebianco, Angelo, (1982) **Modelos de partido**. Barcelona: Alianza.
- Pedrosa, Fernando, (2004) **De eso no se habla. Política informal en las organizaciones de partidos: el caso de la Unión Cívica Radical (1983-2003)** Tesis presentada para la Maestría de Estudios Latinoamericanos, Universidad de Salamanca. Julio de 2004.
- Sartori, Giovanni, (1976) **Parties and Party System: A Framework for Analysis**. New York: Cambridge University Press.
- Weber, Max. (1922, 1984) **Economía y sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva**. México, Fondo de Cultura Económica.