

¿Queda en mejor posición el líder de la provincia grande, porque contribuye significativamente al total nacional aunque el partido gane en la provincia por muy pocos votos? ¿O la ventaja corresponde al líder de la provincia pequeña, cuyo aporte al total nacional es menos significativo, pero cuyo control sobre el electorado provincial más cómodo? Considerando que a partir de 1995 los Presidentes se eligieron en un distrito único de escala nacional, nos inclinaríamos por la primera alternativa. Sin embargo, esta interpretación no es unánime dentro de los partidos.

No hay unanimidad de interpretación, porque las recompensas y las cargas entre los líderes partidarios se reparten de distinto modo de acuerdo con la unidad de cuenta que se use. La relación entre unidades de cuenta del poder político es semejante a las relaciones de precios en la economía, pero es más inestable porque no existe un “soberano” que acuñe una “moneda” que todos los agentes reconozcan como equivalente general. Las reglas internas formales de los partidos pueden estabilizar los sistemas de recompensa. Si la aplicación de estas reglas es irregular, el problema de estabilidad subsiste. Cuando el sistema de valoración es inestable, siempre existe la posibilidad de que alguien estime que no ha sido recompensado en proporción a su contribución. Así, el sostenimiento de esquemas de intercambio en nuevas vueltas del juego se hace más difícil.<sup>10</sup>

Finalmente, cuando alguno de los miembros de estas coaliciones horizontales aspira a volver a competir por su cargo en el próximo turno o a seguir ejerciendo autoridad en el partido, aunque no compita por cargos, la colaboración de sus pares puede ser un presente griego: alegría por el triunfo electoral de hoy, pero preocupación por la amenaza de desafío para mañana. De este modo, la realización exitosa de los intercambios en un momento puede incrementar las tensiones competitivas dentro del partido en etapas siguientes del juego.

La relación entre los miembros de los partidos políticos, como ocurre en todas las organizaciones, es de mutua dependencia. Esta dependencia recíproca da lugar a intercambios entre actores partidarios que controlan distintos tipos de recursos. Los intercambios son “verticales” cuando se dan entre líderes que controlan recursos de mayor valor político y organizaciones territoriales que establecen vínculos directos con el electorado.

<sup>10</sup> La verificación de los resultados y la claridad en la definición de los derechos de propiedad son dos de los tres tipos de *costos de transacción* políticos identificados por Douglass North (1990). Este análisis se inspira en el propuesto por el autor.

El control sistemático y sostenido en el tiempo sobre esas organizaciones permite a los líderes partidarios entrar en intercambios “horizontales” con otros líderes. Tanto los intercambios “verticales” como los “horizontales” están sujetos a tensiones. Estas tensiones derivan de la dificultad que entraña la verificación de los resultados de los intercambios, de la coexistencia de distintos sistemas de valoración de recursos y del hecho de que la cooperación efectiva presente puede entrañar una amenaza competitiva futura. La unidad partidaria puede sostenerse en la medida en que se desarrollen acuerdos que permitan aliviar estas tensiones. Estos acuerdos pueden ser más bien circunstanciales o expresarse en sistemas de reglas de mayor alcance y aplicación continua. Cuanto más amplios y más estables sean estos acuerdos, más sencillo será sostener la unidad partidaria. De todos modos, a diferencia de lo que ocurre en otras organizaciones, la competencia entre los individuos y sub-organizaciones que componen los partidos presenta desafíos particulares al sostenimiento de la cooperación. A continuación analizaremos esos desafíos.

### El precio de la derrota: competencia e integridad intrapartidarias

Como hemos dicho, un análisis completo de la vida interna de los partidos debe dar cuenta de su dimensión competitiva. El principal aliciente que los partidos políticos pueden ofrecer a sus miembros es la posibilidad de acceder a cargos de gobierno a través de elecciones. Los cargos electivos tienen un número fijo y siempre hay más aspirantes que cargos para repartir. En otras palabras, el principal aliciente que pueden ofrecer los partidos es un recurso escaso. El acceso a las candidaturas es, entonces, objeto de competencia intensa.

Mientras dos personas compiten por una misma posición no intercambian nada. Sin embargo, la competencia intra-partidaria no es puramente conflictiva. Tiene atributos que la emparentan con los problemas de intercambio. Quienes compiten dentro del partido intercambian la disposición a seguir colaborando entre sí una vez que la competencia ha concluido. Cuando son efectivos, los intercambios producen un resultado mejor que la situación previa para todas las partes: todos dan algo que desean o necesitan menos a cambio de algo que desean o necesitan más. La mejora puede beneficiar a alguna de las partes en mayor proporción que a las otras, pero lo decisivo es que el intercambio no represente un perjuicio para ninguna. Cuando alguna de las partes cede a la tentación de conser-

var lo propio y obtener lo ajeno, los intercambios fallan. El problema de intercambio consiste en evitar que alguien ceda a esta tentación.

¿Qué problemas plantea la competencia intra-partidaria para la supervivencia y la unidad de los partidos políticos? Proponemos un modelo sencillo de interacción estratégica para responder a esta pregunta. En este modelo hay dos jugadores: "Ganador" (G) representa al individuo o grupo que se impuso en una compulsión interna de autoridades partidarias o candidatos para cargos electivos; "Perdedor" (P) es el individuo o grupo derrotado en esa compulsión. G puede elegir entre dos estrategias: "compensar" o "no compensar." La forma particular de la compensación puede ser variada: por ejemplo, pueden ofrecerse espacios en los órganos de conducción, en las listas de candidatos del partido, nombramientos en la burocracia pública o recursos útiles para la actividad política de P. Este puede elegir entre "colaborar" y "no colaborar." Nuevamente, la colaboración puede tener diversas formas: movilizar su maquinaria electoral en las elecciones generales, defender el programa de G en el debate público y, en general, hacerle más sencilla la vida a G dentro del partido. Cada jugador define sus estrategias de acuerdo con lo que estima que hará el otro jugador y según el beneficio que le reporte el resultado de cada estrategia del oponente. Los jugadores conocen el valor que cada uno le asigna a cada resultado posible del juego. Los jugadores deben decidir su estrategia sin saber lo que ha hecho el otro jugador.<sup>11</sup> Para este análisis preliminar, consideraremos que el juego se juega una sola vez.

<sup>11</sup> En términos técnicos: hay información completa pero imperfecta. Los resultados sustantivos del análisis serían semejantes si hubiera información perfecta, esto es, si cada jugador elaborara su estrategia conociendo el resultado de las etapas previas del juego. En varias situaciones reales, es posible que las jugadas no sean simultáneas. Este modelo asume información imperfecta para capturar la incertidumbre característica de la interacción entre actores partidarios autónomos.

Tabla 2.1. Modelo simple de intercambio intra-partidario

Ganador	Perdedor	
	Colaborar	No colaborar
Compensar	$(3-x+y+u, 1+x-y+u)$	$(3-x, 1+x)$
No compensar	$(3+y+u, 1-y+u)$	$(3, 1)$

Las celdas en la Tabla 2.1 representan los cuatro resultados posibles del juego. Los pares de cada celda representan la utilidad (el "beneficio") que cada resultado tiene para cada jugador. Las expresiones de la izquierda de cada par representan la utilidad de cada resultado para G; las de la derecha, la utilidad para P. La utilidad de cada jugador tiene cuatro componentes. Uno de esos componentes es independiente del juego y deriva del resultado de la interna partidaria previa. Este componente tiene un valor de 3 para G y de 1 para P. El componente  $x$  representa el valor de la compensación que puede ofrecer G. El componente  $y$  representa el valor de la colaboración que puede prestar P. Asumimos que  $x \neq 0$  e  $y \neq 0$ ; esto es: tanto compensar como colaborar tienen un costo y reportan un beneficio. El componente  $u$  representa el valor político de tener un partido unido y desarrollar una acción partidaria coordinada. Sólo aparece cuando P decide colaborar y siempre tiene signo positivo, porque la unidad partidaria también beneficia a P.

Este modelo tiene dos equilibrios posibles con estrategias puras.<sup>12</sup> El equilibrio al que se arribe depende de la relación entre los valores  $y$  y  $u$ . Si  $u \geq y$ , P "colabora" y G "no compensa".<sup>13</sup> Este es el primer equilibrio. Que  $u \geq y$ , quiere decir que la unidad partidaria más que compensa el esfuerzo de movilización que hace P a pesar de haber perdido la compulsión interna y a pesar de que G no ofrece ninguna compensación adicional. Esto puede ocurrir por varios motivos: por ejemplo, porque P espera que el esfuerzo partidario coordinado aumente sus posibilidades inmediatas de acceder a recursos o cargos en la administración pública (aunque sea marginalmente), o porque espera que el participar de un partido victorio-

<sup>12</sup> Los equilibrios son resultados a los que se arriba cuando los jugadores adoptan la estrategia que les reporta el mayor beneficio posible dada la estrategia del otro jugador.

<sup>13</sup> Porque  $1+x-y+u > 1+x$  y  $1-y+u > 1$ . "Colaborar" es la estrategia dominante para P. G no compensa porque  $3+y+u > 3-x+y+u$  y  $3 > 3-x$ . "No compensar" es la estrategia dominante para G.

so facilite el trabajo político de sus organizaciones de base o porque estima que el éxito electoral presente del partido aumenta el valor de una compulsión interna que en el futuro puede resultarle favorable. Si  $u < y$ ,  $P$  “no colabora” y  $G$  “no compensa”.<sup>14</sup> Este es el segundo equilibrio y quiere decir que la coordinación en la actividad partidaria es poco valiosa para  $P$ . Nuevamente, esto puede ocurrir por distintos motivos. Por ejemplo, porque la pertenencia partidaria no es importante para decidir el reparto de cargos y recursos públicos o porque la etiqueta partidaria dice poco a los ojos del electorado, de modo que ser parte minoritaria de un partido victorioso agrega poco al trabajo político cotidiano de  $P$ .

Desde el punto de vista de la integridad de los partidos políticos, ninguno de los resultados de equilibrio es óptimo, pero el segundo es peor que el primero. En el primer resultado, el partido se mantiene como estructura de cooperación, aunque los ganadores disfrutan en mayor medida del beneficio de cooperar. En el segundo resultado, ganadores y perdedores obtienen lo mismo que tenían antes de llegar al juego: el intercambio falla. Cuando los intercambios fallan, los partidos se debilitan como estructuras de cooperación y el sostenimiento de la integridad partidaria en el mediano plazo se ve comprometido.

Podrá objetarse que el modelo reduce la enorme complejidad e incertidumbre que muchas veces caracteriza a la interacción política. Para evaluar el peso de esta objeción, debe considerarse que el propósito del modelo no es reproducir completamente todos los aspectos potencialmente relevantes en la organización de los partidos, sino destacar los elementos de la competencia interna que resultan decisivos para la supervivencia y la unidad de estas organizaciones. El modelo captura varios de estos elementos: en todas las competencias hay ganadores y perdedores; colaborar a pesar de la derrota y recompensar a quienes han sido derrotados entrañan costos para los perdedores y para los ganadores; un partido unido y electoralmente exitoso implica un beneficio que los ganadores pueden explotar inmediatamente y que los perdedores disfrutan (en menor medida) en lo inmediato y pueden disfrutar en el futuro. En suma, el modelo representa el conflicto parcial de intereses derivado de la situación competitiva y la coincidencia parcial de intereses resultante de que las partes convivan bajo una misma organización.

<sup>14</sup> Porque  $1+x > 1+x-y+u$  y  $1 > 1-y+u$ . “No colaborar” es la estrategia dominante para  $P$ .  $G$  no compensa porque  $3+y+u > 3-x+y+u$  y  $3 > 3-x$ . “No compensar” siempre es la estrategia dominante para  $G$ .

Si se aceptan las premisas y las principales conclusiones del análisis propuesto, puede observarse que el problema de intercambio que plantea la competencia inter-partidaria consiste en inducir la colaboración de los perdedores y la reciprocidad de los ganadores. El análisis indica que el problema tiene solución, pero que ésta puede darse bajo ciertas condiciones. En particular, la resolución de los problemas de intercambio intra-partidarios requiere reducir el costo de compensar a los perdedores y el de imponer sanciones a quienes no colaboran o no recompensan la colaboración. Las organizaciones partidarias pueden tratar de satisfacer estas condiciones a través de muy diversos mecanismos concretos. Para analizar lo que tienen en común esos diversos mecanismos, consideraremos los efectos de dos modificaciones sobre el modelo básico propuesto anteriormente.

La primera modificación tiene que ver con la repetición del juego. Como indicamos, el modelo básico asume que se juega una sola vez. Abandonemos ese supuesto. Si el juego se repite con los mismos jugadores, el resultado persistente de la interacción estratégica, esto es, el equilibrio puede ser otro. Por ejemplo, los jugadores pueden tomar represalias cuando el otro jugador adopta un comportamiento hostil (Taylor, 1987). Estas represalias pueden reducir el beneficio de ser un ganador poco generoso o un mal perdedor y, entonces, inducir a la compensación y la colaboración. Esta inducción es más potente en cada instancia del juego cuando los jugadores estiman que el juego se repetirá indefinidamente en el futuro y asignan un valor presente alto a los resultados futuros. Los partidos políticos generan expectativas de continuidad en el tiempo y, en ese sentido, motivos para esperar que el beneficio de una estrategia presente afecte los beneficios esperados de acciones en el futuro. El contexto institucional en el que compiten los partidos facilita la generación de estas expectativas.

Los regímenes electorales colaboran con la supervivencia de los partidos establecidos independientemente de su conflictividad interna. Formar un nuevo partido demanda resolver todos los problemas de acción colectiva y de agregación que hemos analizado, además del conflicto competitivo que comentamos en esta sección. En la amplia mayoría de los casos, los ciudadanos no eligen simplemente el partido que más se acerca a sus preferencias entre todos los existentes —no “tiran el voto”—, sino que eligen entre los partidos con más posibilidades de acceder a cargos (Cox, 1997). La cantidad de partidos con posibilidades de acceder a cargos es una función del régimen electoral. Los recursos materiales y simbólicos

de los partidos ya establecidos les facilitan el acceso a este grupo selecto. Así, en general, es improbable que los partidos exitosos electoralmente desaparezcan y que los dirigentes políticos abandonen los partidos establecidos. De este modo, puede esperarse que siempre “haya revancha” para un resultado interno adverso. Esta expectativa puede inducir a los jugadores a evitar los comportamientos oportunistas en cada vuelta del juego. La tentación de quedarse con lo propio y recibir lo ajeno es menor, porque en las vueltas siguientes tanto lo propio como lo ajeno pueden valer menos. Esto no quiere decir que en todos los casos los perdedores vayan a colaborar y los ganadores compensen a quienes han derrotado, sino que permite esperar que, a pesar de la tendencia que indica la estructura general del juego, en *algunos* casos el resultado cooperativo sea coincidente con las estrategias racionales de los jugadores. En síntesis, si se espera que el juego se sostenga indefinidamente, la cooperación es posible. Ahora, esta expectativa depende de los resultados de cada vuelta del juego. Cuanto más frecuentes son los comportamientos oportunistas más difícil es restituir la cooperación en las vueltas siguientes.

Segunda modificación: el modelo básico supone que hay una sola arena de competencia. Pero, como hemos indicado anteriormente, los partidos compiten por cargos de distinta escala (cargos nacionales, provinciales y locales). Los juegos en distintas escalas pueden ser más o menos independientes. Cuando el resultado de la competencia en una escala incide sobre la competencia en otra escala diremos, tomando prestada la expresión de George Tsebelis (1990), que los juegos están *anidados*. Si los juegos están anidados, la movida que un actor hace en un tablero tiene repercusiones sobre su posición en otros tableros. En este caso el cálculo de beneficios debe incorporar los resultados de todos los tableros y, entonces, el análisis de las estrategias de los actores debe tomar en cuenta este escenario más complejo. El anidamiento de los juegos puede tanto facilitar como dificultar la integración partidaria. Decir que los juegos están anidados equivale a decir que los beneficios de los actores se determinan de acuerdo con un cálculo general que incorpora todos los niveles de competencia. Pero el valor de cada nivel puede tener distinta ponderación para distintos actores y, para cada actor, puede variar a lo largo del tiempo. De allí que el anidamiento pueda, por ejemplo, coincidir con la integración partidaria a escala nacional en algunos casos y, en otros, resultar en la integración partidaria en la escala provincial. Entre la variedad de resultados posibles nos interesa destacar uno. Cuando los juegos están anidados se multiplican las oportunidades de compensar a los perdedo-

res. Esto reduce el costo de compensación y puede aumentar el valor de la unidad partidaria ( $u$ ). Bajo estas condiciones es más probable que los ganadores compensen y los perdedores colaboren, lo cual estabiliza los intercambios intra-partidarios en el mediano plazo. No obstante, debe destacarse que el anidamiento entre niveles no siempre ocurre. En general, hay anidamiento cuando los jugadores son los mismos en distintas escalas y cuando el nombre del partido tiene un significado doctrinario o programático claramente identificable. Si el significado del nombre partidario es indistinto o si en distintas arenas compiten distintos jugadores, la incidencia de los resultados de cada nivel sobre el resultado general es más débil. En estas condiciones, las estrategias en cada nivel se determinan de modo independiente, los costos de compensación se limitan a las posibilidades que ofrece cada nivel y el valor de la unidad partidaria depende exclusivamente de lo que ocurre en cada nivel.

Como hemos visto, la competencia intra-partidaria puede analizarse como un problema de intercambio. La eficacia de estos intercambios depende de la capacidad de inducir la generosidad de los ganadores y la colaboración de los perdedores. Esta capacidad aumenta si existe la expectativa de que los juegos se sostengan indefinidamente en el tiempo y, bajo ciertas condiciones, si las estrategias pueden definirse considerando distintas escalas de competencia política. La resolución de estos problemas de intercambio es un desafío central para el sostenimiento de los partidos políticos. En el apartado siguiente analizamos los mecanismos a los que los partidos pueden recurrir para enfrentarlo.

### Manteniendo el espíritu de equipo: los jugadores, las reglas y el costo de su aplicación

Los partidos políticos tienen una dimensión cooperativa y una dimensión competitiva. Los mecanismos que favorecen los intercambios entre los individuos y las organizaciones que integran el partido son de naturaleza semejante a los que permiten que la competencia interna no desintegre el partido como unidad. La eficacia de estos mecanismos es la medida de la calidad de una organización partidaria. Un partido es tan bueno como eficaces son sus mecanismos para resolver estos problemas.