

# Dilemas de la vitalidad del partido político Centro Democrático (CD), 2013-2020

Johan Ortiz Rubio  
*Universidad de los Andes (Colombia)*

Laura Wills Otero  
*Universidad de los Andes (Colombia)*

## CÓMO CITAR:

Ortiz Rubio, Johan y Laura Wills Otero. 2023. "Dilemas de la vitalidad del partido político Centro Democrático (CD), 2013-2020". *Colombia Internacional* 114: 93-122. <https://doi.org/10.7440/colombiaint114.2023.04>

RECIBIDO: 8 de marzo de 2022

ACEPTADO: 12 de agosto de 2022

MODIFICADO: 12 de diciembre de 2022

<https://doi.org/10.7440/colombiaint114.2023.04>

**RESUMEN.** **Objetivo/contexto:** la vitalidad organizacional de los partidos políticos es entendida como la capacidad que estos tienen para adherir activistas, y mantenerlos aliados a la organización y unidos entre ellos. Partidos más vitales producen mayor participación de sus activistas, y aumentan su capacidad para resistir circunstancias cambiantes y choques exógenos. Cuatro condiciones explican la reproducción de la vitalidad de los partidos políticos, a saber: el trauma, el propósito programático, los canales de ambición y las barreras de salida. El objetivo de este trabajo es analizar los niveles de vitalidad del partido Centro Democrático (CD) desde el año de su creación (2013) hasta el 2020. **Metodología:** el trabajo analiza el caso del CD. El sustento empírico proviene, fundamentalmente, de entrevistas a profundidad con (ex)líderes, (ex)activistas del CD y expertos en el partido. También hacemos uso de fuentes secundarias. **Conclusiones:** uno de los principales hallazgos de este trabajo es que la vitalidad del CD es moderada. El trauma tiene una relación positiva y fuerte con la vitalidad, mientras el propósito, las barreras de salida y los canales de ambición tienen efectos también positivos, pero menores a los que produce el trauma. Una variable que modera los factores explicativos de la vitalidad es el fuerte liderazgo personalista del fundador del partido, el expresidente Álvaro

—

Este artículo se deriva de la tesis de Maestría en Ciencia Política en la Universidad de los Andes desarrollada por Johan Ortiz Rubio bajo la dirección de Laura Wills Otero. Esta investigación no contó con financiación.

Uribe. **Originalidad:** este trabajo contribuye a la comprensión de las estructuras organizativas de los partidos políticos y su impacto sobre el desempeño de estos.

**PALABRAS CLAVE:** vitalidad organizacional; Álvaro Uribe Vélez; liderazgo personalista; partidos políticos; Centro Democrático.

## Dilemmas Regarding the Vitality of the Centro Democrático (CD) Political Party, 2013-2020

**ABSTRACT.** **Objective/context:** The organizational vitality of political parties is understood as their capacity to attract activists, keep them allied to the organization, and united among themselves. More vital parties promote greater participation of their activists and increase their ability to resist changing circumstances and exogenous shocks. Four conditions explain the reproduction of political party vitality: trauma, programmatic purpose, channels of ambition, and exit barriers. This paper aims to analyze the vitality levels of the Centro Democrático (CD) party from the year of its creation (2013) until 2020. **Methodology:** The paper examines the case of the CD. Empirical support comes, fundamentally, from in-depth interviews with (former) leaders and activists of the CD and experts in the party. Secondary sources are also explored. **Conclusions:** As one of its main findings, this work highlights the moderate vitality of the CD. Trauma has a positive and significant relationship with vitality, while purpose, exit barriers, and ambition channels have positive effects, but smaller than those produced by trauma. A variable that moderates the behavior of the explanatory factors of vitality is the strong personalistic leadership of the founder of the party, former president Álvaro Uribe. **Originality:** This work contributes to understanding the organizational structures of political parties and their impact on their performance.

**KEYWORDS:** Álvaro Uribe Vélez; Centro Democrático; organizational vitality; personalistic leadership; political parties.

## Dilemas da vitalidade do partido político Centro Democrático (CD), 2013-2020

**RESUMO.** **Objetivo/contexto:** a vitalidade organizacional dos partidos políticos é entendida como a capacidade que estes têm para aderir ativistas, mantê-los aliados à organização e unidos entre eles. Partidos mais vitais produzem maior participação de seus ativistas e aumentam sua capacidade para resistir circunstâncias oscilantes e choques exógenos. Quatro condições explicam a reprodução da vitalidade dos partidos políticos, a saber: o trauma, o propósito programático, os canais de ambição e as barreiras de saída. O objetivo deste trabalho é analisar os níveis de vitalidade do partido Centro Democrático (CD), Colômbia, desde o ano de sua criação (2013) até 2020. **Metodologia:** neste trabalho, é analisado o caso do CD. A justificativa empírica provém, fundamentalmente, de entrevistas a profundidade com (ex)líderes, (ex)ativistas do CD e especialistas no partido. Além disso, fazemos uso de fontes secundárias. **Conclusões:** um dos principais achados deste trabalho é que a vitalidade do CD é moderada. O trauma tem uma relação positiva e forte com a

vitalidade, enquanto o propósito, as barreiras de saída e os canais de ambição têm efeitos também positivos, mas menores em relação aos produzidos pelo trauma. Uma variável que modera o comportamento dos fatores explicativos da vitalidade é a forte liderança personalista do fundador do partido, o ex-presidente Álvaro Uribe. **Originalidade:** este trabalho contribui para a compreensão das estruturas organizacionais dos partidos políticos e seu impacto sobre o desempenho destes.

**PALAVRAS-CHAVE:** vitalidade organizacional; Álvaro Uribe Vélez; liderança personalista; partidos políticos; Centro Democrático.

## Introducción

El estudio de los partidos políticos ha generado gran interés en la ciencia política. Estos se reconocen como los principales actores de la representación política y sin los cuales las democracias no pueden funcionar (Mainwaring y Scully 2009). Por ello, es importante analizar su vitalidad organizacional, entendida como la capacidad que tienen para generar adhesión, apego intenso y cohesión de sus activistas (Rosenblatt 2018). Partidos más vitales producen mayor participación de sus activistas, y aumentan su capacidad para resistir circunstancias cambiantes y choques exógenos. También atraen más votantes (Rosenblatt 2018). La vitalidad de los partidos políticos varía a lo largo del tiempo, ya que la adhesión de sus activistas y militantes aumenta o disminuye (Rabbia y Brussino 2012).

¿Cuáles son los factores que reproducen la vitalidad en un partido? De acuerdo con Rosenblatt (2018), la vitalidad de los partidos políticos la explican cuatro factores. El primero es lo que el autor llama el *trauma fundacional*. Ocurre cuando un partido nace como producto de una crisis política importante o la sufre en algún momento de su historia. Esta experiencia que genera un trauma constituye la dimensión histórica del partido y es fuente de recursos simbólicos que refuerzan el sentido de identidad común de los miembros (Bartolini y Mair 1990). El segundo factor es el propósito. Este representa la dimensión ideológica y da coherencia programática a un partido político. El propósito es más fuerte si está asociado al mismo trauma. En tercer lugar, existen unos canales de ambición que definen las oportunidades que tienen los líderes o activistas para avanzar en sus intereses individuales o en sus ambiciones políticas dentro del partido. Finalmente, las barreras de salida se refieren a los mecanismos que incentivan o reducen la deserción de los miembros de una organización partidista, así como la cooperación entre ellos. Según Rosenblatt (2018), cuando los cuatro factores causales están presentes, la organización es vital. Estos aspectos se desarrollan con el tiempo y tienden inicialmente a consolidarse de forma secuencial. Por ejemplo, el trauma y el propósito son los primeros, y

preceden a los canales de ambición. Las barreras de salida son el último factor para consolidar completamente la vitalidad. También, estos elementos suelen disminuir con el tiempo a lo largo del ciclo de vida organizacional. A medida que pasan los años, los partidos vitales eventualmente llegan a depender más fuertemente de los canales de ambición y de las barreras de salida.

Bajo esta propuesta teórica, este artículo se enfoca en la vitalidad del Centro Democrático (CD) a lo largo de sus primeros años de existencia en el sistema de partidos colombiano (2013-2020). Miembros del partido plantean que este tiene una “militancia muy amplia”, pero a la vez dicen que esta no es lo suficientemente “sólida” (líder 13, comunicación personal, 2020). Dentro de la organización se evidencian tensiones y divisiones que generan deserción por parte de activistas y militantes. Datos oficiales sugieren que entre 2015 y 2020 ha habido desertores de la militancia del partido. El número es mayor en los años electorales (2015, 2018 y 2019). En 2019 se registra la más alta cantidad de militantes que renunciaron al partido.<sup>1</sup> Esta información nos hace pensar que, aunque hay militantes y activistas comprometidos, la vitalidad del partido es moderada, es decir, no es muy alta, pero tampoco es inexistente o muy baja. Por eso, a la luz de la teoría presentada por Rosenblatt (2018), planteamos la siguiente pregunta de investigación: ¿en qué medida goza el CD de las condiciones que explican la vitalidad de los partidos políticos? Aparentemente, cuenta con la presencia de los cuatro factores mencionados (ver la siguiente sección). No obstante, las variables causales que explican la vitalidad de los partidos en el estudio de Rosenblatt (2018) tienen efectos desiguales en este caso. La relación del trauma con la vitalidad es positiva y fuerte, mientras los efectos del propósito, las barreras de salida y los canales de ambición son también positivos, pero menores a los que produce el trauma. Acá planteamos que una variable que modera los factores explicativos de la vitalidad es el fuerte liderazgo personalista del fundador del partido, el expresidente Álvaro Uribe. De acuerdo con estudios previos (Panebianco 1990), la presencia de liderazgos personalistas desincentiva la importancia de la militancia en los partidos, así como la presencia de organizaciones estructuradas. Acá planteamos que, en partidos personalistas como el CD, los factores del modelo causal de la vitalidad son condicionados por el liderazgo incontestado de Uribe. Líderes como él intensifican el trauma fundacional, pero impiden la actualización del propósito más allá de su propia visión, limitan la moderación de las barreras de salida y constriñen los canales de ambición.

---

1 Según datos oficiales del Centro Democrático (CD), la deserción de militantes por años es la siguiente: 2015: 325, 2016: 102, 2017: 261, 2018: 447, 2019: 2.035 y 2020: 209. Fuente: registro de memorandos en la página web del CD.

Dicha interrelación desigual de los factores del modelo causal reproduce una vitalidad moderada, con una tendencia a la erosión que genera deserción y fragmentación interna. Esto se mostrará en el estudio de caso que hacemos en la tercera sección, el cual es útil para comprender cómo la estructura jerárquica de partidos políticos con líderes personalistas, que determinan el futuro de la organización, influye sobre la composición y perduración o deserción de la militancia.

Para desarrollar el siguiente trabajo, el artículo está organizado en cuatro apartados. Después de esta introducción, la primera sección presenta una breve descripción del estudio de caso a la luz de la teoría. En la segunda sección se expone el argumento central y se ofrece una interpretación sobre cómo los factores que explican la vitalidad se manifiestan en este partido, de qué manera se interrelacionan y cómo opera la influencia de su principal líder. En la tercera sección, se presenta el diseño de investigación, así como los resultados y el análisis del trabajo de campo; también se explica desde la teoría el funcionamiento de la estructura de incentivos en la reproducción de la vitalidad organizacional del CD. Finalmente, se plantean unas conclusiones. Este trabajo es de carácter descriptivo y se nutre de entrevistas a profundidad a (ex)líderes con larga y corta trayectoria en la política, así como de fuentes secundarias.

## 1. La vitalidad moderada del CD

El CD obtuvo su personería jurídica el 23 de julio de 2014. Su proceso de formación inició en 2013 bajo el liderazgo del entonces expresidente Álvaro Uribe, y con dos objetivos concretos: “uno, hundir o afectar profundamente el proceso de negociación con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia – Ejército del Pueblo (FARC-EP) en La Habana propiciado por el presidente Juan Manuel Santos desde mediados de su primer periodo, y dos, impedir la reelección de este en el año 2014” (Losada y Liendo 2016, 44). Ideológicamente, quienes se identifican con el partido se caracterizan por tener preferencias más cercanas a la derecha (Rivera Rivera, Plata Caviedes y Rodríguez Raga 2019; Rodríguez-Raga y Wills-Otero 2021), a pesar de que los “Estatutos del Centro Democrático” (2017) lo definen como “un partido de centro dentro del espectro político; incluyente, participativo, con respeto por la diversidad de ideas y matices ideológicos e inspirado en la libertad como fuente del desarrollo espiritual y en el ejercicio de su acción individual” (4). Sobre su estructura interna, los estatutos refuerzan la imagen y el poder personalista del líder fundador, al reconocer a Uribe como el presidente fundador, máximo líder y orientador del partido. Por ejemplo, el capítulo 2 hace énfasis en esta línea de poder, al establecer que el presidente fundador es quien preside la Convención Nacional y la Dirección Nacional, los

máximos órganos de dirección y representación del partido. Solo en ausencia del fundador, las funciones corresponderán al director nacional. Al respecto, Losada y Liendo (2016, 50) afirman:

Dadas la centralidad estatutariamente atribuida a Uribe dentro del CD y la misma personalidad del expresidente (líder superdotado, hábil comunicador, autoritario, y dueño de impresionante memoria), no importa lo que, desde el punto de vista ideológico, digan los estatutos del partido, o la autoimagen que posean los miembros rasos del partido (captada por el Barómetro de las Américas), ideológicamente hablando el CD es lo que diga y haga el expresidente.

Líderes del CD plantean que “cada decisión del [partido] pasa por autorización de [Álvaro Uribe]” (líder 1, comunicación personal, 2020); “el partido CD siempre ha tenido un comité político y un comité administrativo y electoral [...] pero para nadie es un secreto que las decisiones políticas las emite el presidente Álvaro Uribe” (líder 6, comunicación personal, 2020). Según ellos, al partido le hace falta una estructura organizacional sólida que le permita tener presencia y personal a nivel subnacional. Como lo afirma el líder 8 (comunicación personal, 2020):

nosotros tenemos una militancia muy amplia, pero muy poca estructura; entonces, cuando vamos a buscar candidatos para San Martín, para Ayapel, el lío es enorme, porque no hay ni siquiera con quién hacer interlocución suficiente [...] es un partido fundamentalmente doctrinario y no de maquinarias, no de estructuras, y eso hace que nos preocupemos más por [ciertas discusiones de coyuntura] que [por] cómo se construye un aparato partidista en [diferentes] municipio[s].

Electoralmente, el partido ha tenido un desempeño variado. En las elecciones nacionales de 2014 y 2018 (presidenciales y legislativas), evidenció un crecimiento notable pues consolidó una amplia bancada en el Congreso y ganó la Presidencia en 2018 (Gamboa Gutiérrez 2019). No obstante, en las elecciones regionales de 2021 los resultados contrastaron con su trayectoria de crecimiento. Como afirma González Penagos (2022), “en solo cuatro años, el Centro Democrático (CD) pasó de ser un protagonista de la política colombiana —de poner presidente y jactarse de ser mayoría en el Congreso— a un actor secundario y relegado”. La disminución de votos ha sido explicada por el declive de la imagen política de su máximo líder, y a la vez por la fragmentación existente entre los dirigentes que están por debajo del expresidente, y entre estos

y los activistas. Entre los primeros no hay acuerdo. A raíz de los resultados de las elecciones regionales de 2019 que tuvo el partido, algunos de sus líderes más importantes mostraron un gran desacuerdo. Por un lado, Uribe trinó: “Perdimos, reconozco la derrota con humildad” (“Las razones” 2019). Sin embargo, otros miembros del CD afirmaron no sentirse perdedores. Uno de ellos fue el senador Ernesto Macías, quien argumentó que “no se puede perder lo que no se tiene” (“Las razones” 2019). En esta misma línea, la senadora Paloma Valencia afirmó que “el CD no salió derrotado en estas elecciones. Ganamos, crecimos” (“Las razones” 2019). No obstante, para Rafael Nieto (2019), uno de sus precandidatos presidenciales en 2018, en los resultados electorales se recibió una paliza. Adicionalmente, como lo explican ellos mismos, al partido lo han perjudicado las relaciones poco fluidas entre los dirigentes y los activistas, así como los escasos espacios de participación que existen para militantes, activistas y otros miembros de la organización. De acuerdo con un líder del partido, este “realmente no tiene estructura de organización. [...] Yo creo que no hemos desarrollado una militancia sólida, [a pesar de quienes han decidido ser parte del partido]” (líder 13, comunicación personal, 2020).

Identificada esta aparente contradicción —hay militancia, pero la vitalidad del partido parece ser moderada—, la pregunta de investigación que nos interesa responder es la siguiente: ¿en qué medida goza el CD de las condiciones que explican la vitalidad de los partidos políticos? El argumento que presentamos es que los factores causales identificados por Rosenblatt (2018) para explicar la vitalidad dentro de los partidos se observan en el caso del CD. No obstante, la fuerza de la relación entre cada uno de ellos y la variable dependiente (la vitalidad) es desigual: mientras que el trauma es fuerte, el propósito, las barreras de salida y los canales de ambición son débiles o limitados. Esta interrelación desigual de factores es promovida, en gran medida, por la fuerte influencia del liderazgo de Álvaro Uribe. Planteamos que, en partidos personalistas, los liderazgos incontestados intensifican el trauma fundacional, pero no permiten la actualización del propósito más allá de sus intereses individuales; debilitan las barreras de salida, ya que disminuyen la identidad de los miembros con la marca partidista mientras se fortalece su imagen individual; además, limitan las alternativas para desarrollar una carrera política. En consecuencia, dicha interrelación desigual de los factores del modelo causal reproduce una vitalidad limitada o tenue, con una tendencia a la erosión que genera deserción y fragmentación interna. Esto se mostrará en el análisis de la evidencia empírica.

El presente estudio de caso es útil para entender diferentes configuraciones del modelo causal de Rosenblatt (2018), cuando los liderazgos personalistas se configuran como una variable moderadora que cataliza o atenúa el impacto

de factores causales en partidos jóvenes y, por ende, afecta la intensidad de su vitalidad. Así, este trabajo hace una contribución al modelo original, al analizar un partido joven y de carácter altamente personalista. Estas dos características son novedosas en el argumento. Esta investigación hace un aporte teórico para comprender mejor la vida organizacional del CD, a la luz de aproximaciones teóricas como el institucionalismo histórico (el trauma y el propósito) y la elección racional (los canales de ambición, las barreras de salida y el liderazgo personalista). El marco teórico-empírico permite entender cómo han influido el origen y el propósito del partido en el activismo de sus miembros, así como otros factores organizacionales como los canales de ambición y las barreras de salida a lo largo del tiempo.

## 2. Dilemas de la vitalidad y su reproducción

El fenómeno que interesa explicar es en qué medida el CD goza de las condiciones que determinan la vitalidad de un partido político. El argumento de este trabajo está basado en las nociones de causalidad interactiva y temporal (Goertz y Mahoney 2012; Ragin 1987). Proponemos que la vitalidad de un partido varía por la dinámica en la que se presentan las interrelaciones de diferentes factores causales a lo largo de los años: la combinación de incentivos materiales y/o de estatus (canales de ambición y barreras de salida) y de incentivos de identidad (trauma y propósito); además, el nivel en el que se dan produce mayor o menor vitalidad dentro de un partido. La combinación de estos factores y la intensidad con la que se presentan pueden ser desiguales dentro de un partido, lo que produce dilemas —contradicciones— que condicionan la reproducción de su vitalidad en el tiempo.

A la luz de la teoría de Rosenblatt (2018), y a pesar de su corta existencia en el momento de hacer este análisis (2021), el CD cuenta con los cuatro factores causales en el modelo original. En primer lugar, esta organización se fundó alrededor del trauma que ha producido la guerra o el conflicto armado en el país a lo largo de seis décadas. Surgió en una coyuntura crítica que produjo un clivaje entre los sectores de la sociedad y de la vida política que apoyaron los diálogos de paz (2012-2016), y quienes fueron críticos de estos (Gamboa Gutiérrez 2019). En segundo lugar, el CD tiene un propósito programático claro y fuertemente ligado al trauma, ya que responde a los hechos históricos y coyunturales que dieron lugar a su origen. Su agenda se enfoca, primordialmente, en políticas de seguridad que aminoren el poder de los grupos subversivos, que devuelvan la confianza inversionista y que contribuyan a la cohesión social (Losada y Liendo 2016). En tercer lugar, en sus estatutos (2017) establece canales de ambición que tienen como

objetivo promover nuevos liderazgos y facilitar la democracia interna. Finalmente, el cuarto aspecto, referido a las barreras de salida, también está establecido en los estatutos y se enfoca en las estrategias que define el partido para participar en las diferentes candidaturas. Ahora bien, la presencia de estos factores y su influencia sobre la vitalidad del partido están mediadas o condicionadas por el liderazgo personalista de su principal fundador, el expresidente Uribe. Este es un partido “dependiente de su carismático fundador que, en pocos años no solo ha logrado ganar importantes contiendas electorales, sino que ha cultivado una base electoral [...] y ha construido una organización disciplinada de gobierno” (Gamboa Gutiérrez 2019, 198). El liderazgo de Uribe fomenta la adhesión de los miembros. Es un sujeto creador de sentido, dotado de una “visión” que es capaz de conectar y comunicar con sus seguidores, con la intención de organizarlos, dirigirlos, movilizarlos y empoderarlos (Collado-Campaña, Jiménez-Díaz y Entrena Durán 2016). Los dilemas a los que nos referimos se basan en que, a pesar de estar dadas las condiciones para que haya vitalidad, la manifestación de cada una de ellas es mitigada por su líder, no en el momento de la fundación, sino, sobre todo, a medida que avanza el tiempo.

A continuación, presentamos cuatro dilemas —contradicciones— que identificamos y en cada uno de ellos introducimos la idea de que existe un factor moderador en el comportamiento de las variables propuestas por Rosenblatt (2018). Ese factor hace referencia a la presencia de un liderazgo personalista muy fuerte, el cual potencia unos factores y aminora otros.

#### **a. Dilema 1: trauma que se erosiona con el tiempo**

El primero de los factores, el trauma, que puede llegar a ser intenso y persistente por un largo periodo de vida organizativo, con el tiempo se erosiona, se modera o pierde intensidad. En otras palabras, tiene un parámetro de descuento (Axelrod y Hamilton 1981), cuenta con un impacto decreciente como *mecanismo de autodestrucción* (Falleti y Mahoney 2015) en razón a que la coyuntura que lo originó deja de ser crítica. También puede deberse a la vinculación de nuevos miembros al partido, quienes resignifican las experiencias fundacionales. En este sentido, el trauma sigue siendo significativo para la comprensión del pasado, pero se vuelve cada vez más irrelevante como factor unificador y/o fuente de retención de valor o adhesión para nuevos miembros. Argumentamos que, cuando el trauma está sostenido en la figura de un líder fundacional que aún está activo en la vida del partido, dicho líder puede intensificar el trauma a través de nuevas narrativas, de nuevos encuadres simbólicos, de nuevas historias y personajes que se relacionen con el origen de la epopeya. No obstante,

con el paso del tiempo y la llegada de nuevas coyunturas políticas y miembros, el trauma puede perder relevancia en la lucha compartida (Rosenblatt 2018).

#### **b. Dilema 2: propósito que demanda actualización**

El propósito, al igual que el trauma, se hace más intenso en las primeras etapas del partido. No obstante, puede desaparecer con el tiempo ante la demanda de nuevos desafíos estructurales o coyunturas que, aunque no sean críticas, debilitan la apuesta programática, y disminuyen o socavan las experiencias motivacionales de las primeras etapas de la organización y de sus líderes fundadores. Por lo tanto, es importante impulsar una actualización del propósito del partido para seguir fomentando la adhesión y que esta, a su vez, sea ampliamente comunicada y defendida por los líderes partidarios. Estos, por su parte, promueven una coherencia ideológico-programática en todos los miembros. Acá planteamos que, en un partido personalista, el líder carismático principal puede limitar o impedir que el propósito responda a nuevas realidades o coyunturas, por cuanto promueve sus intereses individuales. Cuando el propósito no se actualiza para responder a las demandas actuales, el nivel de adhesión de los líderes partidarios disminuye.

#### **c. Dilema 3: canales de ambición poco claros y limitados**

Los mecanismos para canalizar la ambición de un político pueden ser formales o informales. Si existen mecanismos formales, suelen formar parte de las leyes electorales y son fácilmente aceptados. No obstante, algunos partidos también pueden tener sus propias reglas de promoción de la élite. En ocasiones estas no son claras, conocidas y/o respetadas, lo cual genera dificultades en la creación de una red de miembros fuertemente involucrados y empoderados. Adicionalmente, estas reglas internas, por lo general, están sujetas a cambios constantes (Formisano y Aldrich 1996; Hazan y Rahat 2010) y esto produce un desgaste en las motivaciones de los miembros del partido. Sugerimos que en un partido personalista que goza de la presencia de un líder carismático e incontestado los canales de ambición son limitados. Estos dependen del poder del líder en la organización y de las decisiones que él mismo tome. Quienes no acceden a dichos incentivos (*i. e.*, ascenso dentro de la organización, candidaturas, entre otros) pueden decidir desertar de la organización, la cual se caracteriza por su hipercentralización, la limitada burocracia y espacios asegurados para que el líder ejerza autoridad (Panebianco 1990).

#### **d. Dilema 4: barreras de salida débiles**

Con relación a las barreras de salida, referidas a los costos que significan para los miembros de una organización abandonarla o decidir seguir una carrera

como independientes, estas pueden dejar de ser moderadas por decisión o no del partido. Esto debido a que la reputación o el éxito electoral no siguen siendo los mismos, o porque las reglas electorales permiten el paso permanente o no de líderes entre partidos, o porque se fomentan más las reputaciones personalistas o partidistas debido a la presencia de listas abiertas o cerradas. En este sentido, si las barreras de salida se bajan, disminuye la posibilidad de controlar la deserción de los miembros y, con ello, de que el partido sobreviva a lo largo del tiempo. Por otro lado, si la salida es demasiado dura, los oligarcas establecidos o líderes fundadores pueden atrincherarse y con ello sofocar la vitalidad. Ahora bien, en partidos con líderes personalistas, proponemos, no se consolida una marca partidista basada en un proyecto de identidad común, sino en la figura de dichos líderes. Esto fomenta que las barreras de salida se debiliten a futuro. Quien sostiene las identidades no estará siempre presente en la vida del partido o, incluso, estando presente, comienza a sufrir un deterioro en su propia imagen y/o en su poder incontestado. Dicho proceso de desencanto con los líderes fundadores repercute en el partido, socavando su éxito electoral y facilitando la deserción de sus miembros.

Los dilemas que se presentan en la trayectoria de la vitalidad pueden tener una influencia desigual. De acuerdo con Panebianco (1990), si la organización distribuye demasiados incentivos materiales y/o de estatus (canales de ambición y barreras de salida) y de una forma demasiado visible, resta credibilidad al mito de la organización como instrumento volcado a la realización de la causa colectiva. Por otra parte, si es excesivo el acento sobre los incentivos de identidad (trauma y propósito), se compromete la continuidad de la organización, la cual se reafirma, sobre todo, gracias a los estímulos materiales de estatus y a los cambios en la élite con la llegada de nuevos líderes. Por tanto, la organización debe encontrar el equilibrio entre la exigencia de satisfacer intereses individuales a través de estímulos materiales y/o de estatus y de alimentar lealtades organizativas que dependen de incentivos de identidad.

Este estudio propone que las variaciones de los factores causales no se dan solamente por la presencia o la ausencia de estos en un partido, como lo plantea Rosenblatt (2018), sino también por su presencia en diferentes niveles de intensidad. De manera específica, este estudio discute que la existencia de los cuatro factores reproduzca siempre una vitalidad en un nivel alto en los partidos. Observamos que tales factores pueden manifestarse en diferentes niveles, a saber: el trauma puede ser intenso, mientras que el propósito, las barreras de salida y los canales de ambición pueden ser escasos o menos fuertes. Esto resulta en un nivel de vitalidad moderado y conlleva la fácil deserción y/o fragmentación en la cohesión interna del partido. Adicionalmente, en este trabajo

se considera la presencia de liderazgos personalistas como atenuante de los efectos de los factores causales sobre el nivel de vitalidad de un partido.

### 3. Diseño metodológico

Esta investigación contribuye a la literatura sobre la vitalidad organizacional de los partidos políticos (variable dependiente) a partir de un estudio de caso a profundidad. A través del análisis cualitativo, se pretende explicar la influencia que tienen los factores/incentivos identificados en la sección anterior sobre la vitalidad del CD, bajo la influencia del liderazgo personalista de Álvaro Uribe, su fundador (variable moderadora).<sup>2</sup> La unidad de análisis es el partido político CD, observado desde su creación en 2013 hasta 2020. Para la presente investigación, se desarrollaron técnicas de recolección y análisis de información cualitativas, que permiten detallar cómo se relaciona un factor causal con un resultado. La evidencia recolectada se logró a partir de múltiples fuentes primarias y secundarias que dan cuenta de la historia política y organizativa del partido, y que sirvieron para proponer un modelo causal temporal y complejo. Se realizaron *entrevistas semiestructuradas* a partir de una guía preestablecida de preguntas abiertas (ver anexo 1). Por otro lado, con el fin de triangular y complementar esta evidencia, se utilizaron técnicas como la *investigación documental* para analizar documentos escritos, de audio y audiovisuales, tales como notas de prensa, comunicados y/o documentos oficiales, noticias, entrevistas de programas, etc.

Con relación a la selección de la muestra para las entrevistas semiestructuradas, esta se hizo bajo el criterio de máxima variación, que se utiliza para “mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien, para documentar diversidad [con el fin de] localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista 2006, 567). En total, se realizaron veinticinco entrevistas a (ex)líderes y (ex)militantes del partido, aplicando el mismo cuestionario para todos y con una duración aproximada de sesenta minutos (ver anexo 2). La técnica bola de nieve fue útil para lograr una selección controlada (Baltar y Gorjup 2012), de modo que se pudiera integrar a personas de diferentes edades y trayectorias en el partido. La muestra es adecuada según lo explican Rosenblatt (2018) y Panebianco (1990), quienes plantean que la percepción y la influencia de los incentivos varían de acuerdo con la antigüedad de los miembros en el partido, y por su posición dentro de la jerarquía de poder. Tales

---

2 Altera el efecto que una variable independiente tiene en la variable dependiente sobre la base del valor del moderador (Buendía, Colás y Hernández 2001).

criterios permiten tener en cuenta una estructura diferenciada de los incentivos dentro del CD. En el caso específico de los exintegrantes, se indagó a mayor profundidad por los motivos de su renuncia. Las entrevistas permitieron construir una descripción no solo histórica de la fundación y la trayectoria política del partido, sino también una mirada amplia sobre los hechos a partir de la percepción, el acuerdo y el desacuerdo con la vida interna de la organización, desde el rol y la experiencia de cada miembro<sup>3</sup>.

### a. Variables de observación

Para comprender a profundidad el estado de la vitalidad en el CD desde el modelo causal, en la siguiente tabla se identifican indicadores que definimos para observar las variables independientes de los dilemas propuestos en el argumento de la sección anterior. Estas variables e indicadores guiaron el trabajo cualitativo de las entrevistas. Para cada uno, definimos preguntas concretas que aplicamos en las entrevistas desarrolladas (ver anexo 1).

**Tabla 1.** Indicadores de las variables independientes. Ejes de las entrevistas

Variables independientes	Indicadores
Trauma	Vigencia del trauma
Propósito	Actualización
	Coherencia ideológico-programática
Canales de ambición	Mecanismos de selección de candidatos
Barreras de salida	Afinidad a etiqueta partidista
	Impacto del cambio de listas

**Fuente:** elaboración propia.

## 4. Los dilemas de la vitalidad en el Centro Democrático

Los resultados y análisis de los datos recolectados dan cuenta del estado de cada uno de los factores del modelo causal y de los dilemas que se presentan al momento de reproducir la vitalidad organizacional en el CD. De esta manera, la sección organiza los resultados y su análisis de acuerdo con los dilemas propuestos en el apartado anterior de la siguiente manera: (1) trauma que se erosiona

---

3 En el anexo 1 se describe el perfil de los entrevistados.

en el tiempo, (2) propósito que demanda actualización, (3) canales de ambición poco claros y cambiantes y (4) barreras de salida débiles. Ilustramos cada dilema dentro del CD con evidencia extraída de las entrevistas. Por límites de espacio, no pudimos incluir todo el material que acumulamos a lo largo del trabajo de campo. Para cada uno de los cuatro dilemas, se analiza la influencia del liderazgo personalista de Uribe en el modelo causal.

### a. Dilema 1: trauma que se erosiona con el tiempo

El trauma fundacional en el CD se origina en el conflicto armado colombiano de seis décadas. La guerra prolongada ha producido millones de víctimas que han sufrido dolorosas experiencias de violencia: asesinatos, secuestros, extorsión, desplazamiento forzado, entre otras. La guerra ha llevado a que los diferentes Gobiernos que han transitado por la vida política del país diseñen diversas estrategias encaminadas a terminar con los conflictos armados. Algunos han entablado diálogos y procesos de negociación con los actores subversivos, y otros han tomado el camino de la confrontación para debilitar y eventualmente derrotar al adversario. En cada caso, ha habido sectores de la sociedad que respaldan las iniciativas y otros que no las apoyan. El CD nació en un contexto en el que el presidente de turno (Juan Manuel Santos) conducía una negociación de paz con el hasta ese momento más grande y antiguo grupo guerrillero del país y del continente americano: las FARC-EP. Para los fundadores del que se convirtió en el partido CD (particularmente, para el expresidente Álvaro Uribe), dicha negociación conduciría a la entrega del país a quienes tanto dolor le habían causado durante seis largas décadas. Así, el CD nació inspirado en el dolor ocasionado por el derramamiento de sangre y propuso banderas contrarias a las que en ese momento (2013) el presidente de turno enarbola: conseguir la paz a través del diálogo. Para los adeptos a Uribe, ese resultado implicaría impunidad y posiblemente más violencia. Este factor causal (trauma) ha contribuido desde los orígenes fundacionales del partido (2013) a reproducir su vitalidad, y esto ha permitido el nacimiento de una organización aparentemente cohesionada, disciplinada y con una maquinaria electoral detrás (Gamboa Gutiérrez 2019). La vitalidad explicada por el trauma, a pesar de su parámetro de descuento (Axelrod y Hamilton 1981), es reproducida en razón al indicador al que llamamos *vigencia de la coyuntura de origen*.

La vigencia de la coyuntura obedece a la continua presencia de un enemigo común: las FARC. Esto, como explican Kestler, Krause y Lucca (2016, citando a Huddy [2003]), permite más claridad sobre la demarcación de un límite entre los que pertenecen a un grupo y aquellos a los que se enfrentan, lo que

deriva en mayor cohesión en el grupo, en términos de solidaridad e identidad. Como afirma el líder 10 (comunicación personal, 2020):

Hoy está vigente esa coyuntura más que nunca, porque las acciones del Gobierno anterior [Santos] hicieron que hoy tuviesen legitimidad unos factores que antes no lo eran [el partido político que se derivó de FARC: Comunes]. Entonces, con mayor razón la presencia nuestra en el escenario nos pone como contraparte de unos nuevos actores institucionales que representan todo lo contrario a lo que nosotros hemos sido y que obligan a la permanencia y a la continuidad en el tiempo de lo que hemos defendido en la arena política.

El enemigo, causante de muchos males, justifica la existencia del partido. De acuerdo con un experto entrevistado,

las FARC [...] controlan la mitad del narcotráfico del Pacífico y también están en guerra entre sí. Esto ayuda un poco a la narrativa del CD. (Comunicación personal con experto, 2020)

Y un militante señala al respecto:

lamentablemente hay un deterioro de la seguridad democrática, porque no se continuó con ese pilar durante el gobierno de Juan Manuel Santos. Otra vez estos grupos guerrilleros tomaron el control del departamento. ¿Cuántas voladuras no le han hecho a la infraestructura petrolera en el departamento? Esto ha generado que las empresas petroleras no hagan inversión acá. No existe una confianza inversionista para que las empresas inviertan acá en la región. Entonces, en ese deterioro de la seguridad, cuando no existe confianza inversionista, pues mucho menos puede existir lo que llama el presidente Uribe, dentro de sus pilares, un diálogo popular o cohesión social. Porque, por ejemplo, nosotros no podemos llegar allá [con el partido] a dialogar con las personas. (Comunicación personal con militante 6, 2020)

El trauma, para el caso del CD, no limita su capacidad de generar adhesión entre los miembros, sino que la sostiene y afianza. Y, aunque cuenta con un factor de descuento por la temporalidad, el hecho de estar sujeto a la figura de un líder que aún está presente en la vida del partido, y que recuerda permanentemente el daño que las FARC (a las que él y sus seguidores consideran un grupo terrorista)

siguen ocasionando al país (aún después de haber entregado armas), refuerza los vínculos de los integrantes. La mayoría de los entrevistados coinciden en cuál es el trauma que dio origen al partido y creen que sigue vigente. El paso del tiempo, hasta el momento de observación de este trabajo (2020), no había afectado negativamente la vitalidad del partido.

### b. Dilema 2: propósito que demanda actualización

El propósito del CD se encuentra fuertemente ligado al trauma. Este se fundamenta en los hechos coyunturales que dieron origen al partido. Inicialmente, el propósito estuvo basado en cinco pilares ideológico-programáticos que se ampliaron entre 2014 y 2017, como lo evidencian los estatutos del Centro Democrático (2014 y 2017). En la siguiente tabla se sintetizan dichos pilares.

**Tabla 2.** Pilares fundamentales del CD

Estatutos 2014	Estatutos 2017
Seguridad democrática	Seguridad democrática
Confianza inversionista	Confianza inversionista
Cohesión social	Cohesión social
Estado austero y descentralizado	Estado austero y descentralizado
Diálogo popular	Diálogo popular
N/A	Manejo transparente de las instituciones públicas y las relaciones internacionales
N/A	Respeto al medio ambiente
N/A	Respeto a la diversidad regional

**Fuente:** elaboración propia.

El dilema relacionado con la reproducción de la vitalidad a partir del propósito pareciera que aplica en el CD, como veremos abajo. Es decir, el propósito original necesita actualizarse e incluir temas de la nueva coyuntura que no se han tenido en cuenta. En 2017 se hizo una actualización de los principios del partido. Además, la coyuntura de origen que inspiró su surgimiento sigue vigente junto a sus actores claves. No obstante, esta variable no tiene un impacto tan fuerte y positivo sobre la vitalidad como el trauma. El análisis empírico para esta variable lo enfocamos en dos indicadores, a saber: (a) actualización y (b) coherencia ideológico-programática.

Sobre la actualización del propósito, aunque el CD ha ampliado estatutariamente la apuesta ideológico-programática desde 2014 al 2017, muy pocos de

los entrevistados están de acuerdo con que esta actualización haya sido suficiente, sobre todo cuando los pilares deben generar identificación en sectores más jóvenes de la sociedad. Al respecto, el líder 8 comenta (comunicación personal, 2020):

el partido tiene el reto de mantener unas banderas con relación al tratamiento de la violencia y el narcotráfico [...] pero tiene que ir mucho más allá. Tiene que hacer un ejercicio de identificación de una coyuntura distinta, en la cual, sobre todo, y particularmente en mi opinión, hay que hablarles a los jóvenes, que evidentemente en su inmensa mayoría no están con el uribismo ni con el Centro Democrático. Recoger las banderas más allá del caudillo. [...] nosotros estamos en mora de plasmar esas ideas; es decir, el partido necesita hacer un esfuerzo de poner en blanco y negro su doctrina [...] Yo a veces tengo la sensación de que el presidente Uribe no quiere que lleguemos allá.

La insuficiente actualización del propósito ocasiona que “el CD esté perdiendo a los jóvenes, en todas las regiones y estratos. Hay que sintonizarse con sus lenguajes y preocupaciones”, afirma Nieto en entrevista para *Costa Noticias* (2019). De esta manera, el problema no solo se relaciona con la necesidad de actualización de su propósito, sino también con la débil apropiación de la apuesta programática por parte de todos los miembros, por lo que un experto académico agrega (comunicación personal, 2020):

Aunque ellos tienen claro lo de los tres huevitos [seguridad democrática, confianza inversionista y cohesión social], deben quizás cohesionarlo más allá del nivel 1 que es el tema seguridad democrática. Es decir, expandir esto al nivel 2 o al nivel 3, que son temas de políticas sociales y temas económicos morales. Ellos deben expandir y cohesionar con ciertos márgenes esos tres temas y tatuarlo en la identidad colectiva.

Por otro lado, al observar la coherencia ideológico-programática, las personas entrevistadas conocen, en su mayoría, la apuesta programática del partido original, y a la vez demuestran compromiso colectivo y de movilización para darle vigencia al CD. Sin embargo, de acuerdo con los datos recolectados, en el partido no hay claridad en todos los pilares consignados en los estatutos de 2014 y en los renovados de 2017. La mayoría de los líderes solo reiteran los “tres huevitos” de la apuesta política de Uribe en sus períodos de gobierno, los cuales, según ellos, son la base de inspiración de los pilares del partido y están articulados a una coyuntura

de origen que genera aún ciertos niveles identificación en los activistas, como lo explica el líder 11 (comunicación personal, 2020):

Bueno, hay que acordarse de que los pilares de la doctrina inicialmente fueron: seguridad democrática, confianza inversionista y cohesión social. Y yo considero que fue clave para una coyuntura histórico-política como la que lleva al poder al presidente Álvaro Uribe, planteándose precisamente una estructura de doctrina que pudiera elevarse al concepto teórico, creando sus categorías, pero, además, generando identidad en la población.

Sin embargo, la seguridad democrática prima como base de toda la apuesta programática (Losada y Liendo, 2016), a lo que el líder 8 (comunicación personal, 2020) agrega: “la seguridad democrática es la gran bandera electoral del Gobierno sobre el electorado, sin duda, pero yo me atrevería a pensar que también hay una propuesta de carácter social muy profunda, pero mucho menos discutida y conocida por la opinión pública”.

En conclusión, con respecto a estos dos indicadores, se observa una reducción discursiva de la apuesta ideológico-programática por la bandera de la seguridad democrática, como también una falta de actualización del propósito que contemple las necesidades actuales del país y no los intereses particulares del líder fundador. La actualización del propósito podría fomentar la traducción de lealtades si se transita de una figura individual hacia un proyecto colectivo más amplio, donde se articulen las diferentes visiones o líneas políticas de los líderes, para impedir a futuro que esta variable sea una de las causas que continúe socavando la vitalidad del CD.

### c. Dilema 3: canales de ambición poco claros y limitados

Los canales de ambición de un partido están determinados por la estructura organizacional, la cual establece un flujo de poder y acceso a los incentivos materiales y/o de estatus por parte de los líderes (ONPE 2010). De acuerdo con los estatutos de 2017, en el CD se observa una estructura organizacional con una marcada línea de poder centralizado en la figura del líder fundador, a lo cual añade el líder 8 (comunicación personal, 2020): “[el CD] es un partido caudillista, donde lo fundamental gira alrededor del presidente Uribe. Es un partido fundamentalmente doctrinario y no de maquinarias, no de estructuras”.

El indicador que se ha estimado para analizar este dilema es el de mecanismos de selección de candidatos, el cual evidencia canales de ambición limitados en torno a la satisfacción de los intereses individuales y la promoción de liderazgos dentro de la colectividad. Uno de los hechos que más afecta los

canales de ambición en la tarea de reproducir la vitalidad es el relacionado con los procedimientos o mecanismos internos de selección de candidatos con los que cuenta un partido en los períodos electorales. La claridad al respecto mantiene las expectativas satisfechas de los diferentes miembros; así mismo, la constante variación o la poca claridad conllevan desacuerdos y posibles deserciones (Kestler, Krause, Lucca 2017). En el caso del CD, menos de la mitad de los entrevistados consideraron que el partido cuenta con procesos de selección efectivos y claros. Al respecto, el líder 11 comenta (comunicación personal 2020): “En el tema de candidaturas nosotros seguimos teniendo un vacío muy grave. Y ahí tiene también responsabilidad Uribe, porque Uribe dilata demasiado la selección de candidatos, a un punto que se vuelve casi anárquico el proceso de selección”.

La falta de claridad de las reglas de juego se observa en casos que revelan división interna dentro del partido y decisiones discrecionales de Uribe. El retiro inesperado de avales por parte del expresidente o la falta de claridad en los mecanismos de selección de candidatos, tales como las encuestas o las consultas, generan inconformidad en los líderes que ven vulnerada la transparencia de los procesos. Este fue el caso de la precandidata a la Alcaldía de Bogotá Ángela Garzón (“Ángela Garzón y las razones del Centro Democrático” 2019), tal y como lo explicó en un programa de radio: “El partido decidió, sin un mecanismo democrático o transparente, retirarme el aval y ante eso presenté mi renuncia. [...] Nubia Stella Martínez [la secretaria del partido] me llamó y simplemente me dijo que habían decidido retirar el aval”. Con este caso se evidenció falta de claridad en las acciones que no coinciden con los estatutos del partido, los cuales establecen que la Dirección Nacional es la que reglamenta lo correspondiente a los requisitos exigidos, dependiendo de cada certamen electoral. Frente a esto, el líder 16 agrega (comunicación personal 2020): “hay una necesidad de reglas del juego claras. Y, además, donde sea la militancia la que tome las decisiones. Yo creo que la democracia interna es importante en la toma de decisiones”.

Ligado a esta falta de reglas claras, las oportunidades de construcción de carreras individuales se construyen más para los jóvenes. En este sentido, el exlíder 3 (comunicación personal 2020) explica: “es muy difícil que una persona de la que su familia no tiene nombre ni contactos con los líderes regionales del partido, o que no cuenta con un capital fuerte para poder hacer política, llegue al CD y haga una carrera efectiva de superación y de liderazgo”.

Otra consecuencia de los limitados canales de ambición es que, de acuerdo con los entrevistados, aunque se promueve uno que otro liderazgo, estos no son efectivos en su tarea de traducir o dar continuidad al carisma del líder fundador y, en algunos casos, como se verá más adelante, generan faccionalismos dentro de

la organización al tratar de imitar a Uribe. En detalle, sobre la falta de liderazgos efectivos, el líder 16 comenta:

Más allá del presidente Uribe y del presidente Duque, no veo liderazgos del todo consolidados que sean indiscutibles. [...] Y el partido, los militantes, los políticos del partido, quienes esperan hacer política a través del partido, no pueden recostarse sobre los hombros del presidente Uribe. (Comunicación personal 2020)

En conclusión, los mecanismos de selección de candidatos se han limitado en el CD para muchos activistas por la falta de claridad y los cambios a última hora sin el consenso de los participantes. Algunos de esos cambios son influidos por los intereses y las decisiones de Uribe. Se observa como constante el poder incontestado de este líder que limita en ocasiones los canales de ambición y los flexibiliza según sus preferencias. En algunas ocasiones los afectados respetan estas decisiones, pero en otros momentos se genera una división interna que conlleva renuncias importantes. El personalismo de Uribe no solo obstaculiza los canales de ambición al impedir la creación de instituciones partidarias autónomas que podrían limitarle el poder, sino que también bloquea el ascenso de políticos talentosos que pudieran desafiarlo. En esta línea y siguiendo la teoría de Kestler, Krause, Lucca (2017), en el momento de crecimiento electoral, la falta de reglas internas claras engendra un “juego de suma cero” que genera incertidumbre e inestabilidad, y pone en jaque la cohesión interna. Sin duda, este debilitamiento que, como explicaba el experto académico, es resultado de la poca maduración interna del CD no permite que se contengan los conflictos internos, lo que conlleva deserciones o fragmentaciones en la organización. En consecuencia, este es uno de los indicadores de la variable independiente de estudio que más limita la reproducción de la vitalidad en el partido, por cuanto dificulta la renovación efectiva de los liderazgos.

#### **d. Dilema 4: barreras de salida débiles**

Las barreras de salida, como se dijo antes, hacen referencia a los incentivos que tienen los militantes para mantenerse en la vida de los partidos y hacer una carrera política/electoral en la organización. Para la observación de este dilema, identificamos dos indicadores, a saber: (a) la afinidad a la etiqueta partidista y (b) el tipo de lista empleado en elecciones plurinominales.

La afinidad a la etiqueta partidista, o el desarrollo de una marca fuerte de partido, conduce a que el apoyo a un individuo se convierta en el apoyo a una marca (Lupu 2016). No obstante, mientras aún esté presente un líder personalista,

esta traducción puede resultar compleja de lograr, como se verá en el CD. Al respecto, el líder 16 opina (comunicación personal, 2020):

El gran reto que tiene el partido para trascender es poder ser un partido y poder hacer política más allá de la figura del expresidente Uribe. Sin duda, él es una figura central, una figura que constituye el partido, pero el partido tiene que trascender al expresidente Uribe.

De acuerdo con las diferentes intervenciones de los líderes y exlíderes, se observan dos tipos de identificaciones que en ocasiones entran en disputa. Una relacionada con el partidismo que genera la estructura, organización y/o colectividad del CD y otra con el “uribismo”, como un activismo centrado explícitamente en la figura de Uribe, que no se vincula con la estructura organizacional y que, incluso, por momentos se aparta del interés por ser miembro del CD, aunque este último haya sido fundado por el mismo Uribe. Enfatizando esta idea, el exlíder 3 anota: “Nadie lo quiere [al CD], ni el departamento, ni en la alcaldía. Nosotros apoyamos es a Duque y al presidente Uribe, pero al CD jamás. Nos quedamos por fuera” (comunicación personal, 2020).

Se observa un partido sin etiqueta propia, la cual está sostenida en la imagen del líder fundador. Entonces, frente a una identificación “uribista” que no se logra contener en la propuesta de un partido y la falta de empoderamiento de la militancia sobre sus comités organizacionales, especialmente en las regiones, resulta una etiqueta de partido debilitada. De allí que este sea uno de los indicadores que más afecta las barreras de salida, lo que impide que sean un muro de contención frente a la deserción y que se fortalezca la reproducción de la vitalidad a futuro. En consecuencia, como explica Navarro (2011), cuando la organización descansa y se centraliza sobre la figura y las decisiones de un líder, el partido es subestimado y no es parte de los fines políticos.

Por otro lado, de acuerdo con Cruz y Acuña (2019, s. p.): “las listas cerradas inducen a los miembros del partido que aspiran a ser elegidos a mostrar disciplina y a parecerse a su jefe, al paso que las listas abiertas los inducen a diferenciarse de otros aspirantes dentro de su propio partido”. En el caso del CD, entre las desventajas que trajo consigo el cambio de lista (de cerrada en 2014 a abierta en 2018), el exlíder 3 deja entrever que no solo se afectó la trayectoria de cohesión interna que llevaba el partido, sino que también lo comenzó a convertir en una maquinaria electoral. Ya no pesaba la identificación ideológica de los candidatos, si eran miembros o no, sino el caudal electoral que pudieran aportar (comunicación personal, 2020): “se comienzan a crear egos y competencias. Ya los votos no se los lleva el partido, la colectividad, sino el individuo”.

Aunque el cambio de listas ha impulsado liderazgos que antes no eran representativos más allá de la figura de Uribe, también se han formado nuevos personalismos y se ha disminuido la cohesión del partido. Esto se evidencia en la disputa frente a este mecanismo de selección y también porque se han formado grupos de activistas afines a ciertas posturas y a líderes emergentes, más que a la colectividad misma, como agrega el líder 5 (comunicación personal, 2020): “hay una división entre los ramistas y los paolos<sup>4</sup> [...] Cada uno tiene sus grupos, porque en materia electoral eso lo permite”.

En definitiva, el cambio de listas en el CD ha disminuido fuertemente las barreras de salida, al fomentar nuevos liderazgos personalistas que reducen la cooperación colectiva y limitan la reproducción de la vitalidad ante la incapacidad de sostener afinidades con relación al partido. Los líderes emergentes, aunque todavía no efectivos para suceder a Uribe, abren camino como su líder fundacional carismático, disputando su propio caudal político, consolidando militancias propias y abriendo la puerta a la fácil deserción del partido. En consecuencia, un partido sin una fuerte etiqueta propia, que aún se encuentra en etapa de consolidación y con listas abiertas que promueven las reputaciones personales, está limitando la posibilidad de moderar sus barreras de salida, lo que socava su vitalidad.

Después del análisis de estos dilemas, se observa una distribución desigual de incentivos que menoscaban la vitalidad en el CD. Existen fuertes incentivos simbólicos sobre el trauma. No obstante, el propósito está desactualizado, y la distribución de incentivos materiales a través de los canales de ambición y las barreras de salida es muy limitada. La información presentada en este trabajo ofrece sustento al argumento central del estudio: el CD cuenta con los cuatro factores causales que reproducen la vitalidad. No obstante, estos están articulados bajo una estructura de distribución inequitativa, desproporcional o limitada. Lo anterior reproduce de manera moderada la vitalidad en toda la colectividad: esta no es muy alta, pero tampoco es inexistente, y ha tenido deserciones a lo largo del tiempo. En este sentido, en contraposición a lo propuesto por Rosenblatt (2018), la presencia de los cuatro factores no siempre reproduce un estado/nivel alto o muy alto de la vitalidad en los partidos.

Siguiendo con el análisis, el liderazgo personalista de Uribe es, pues, el principal factor de descuento o limitación en la consolidación de una estructura de distribución de incentivos equitativa y estable. Se enfatiza el hecho de que, aunque el líder fundador intensifica el trauma, su influencia impide la

---

4 Los “ramistas” son los seguidores de Luis Alfredo Ramos y los “paolos”, los seguidores de Paola Holguín, ambos líderes destacados del Centro Democrático que han generado nuevas formas de personalismos en Antioquia.

actualización del propósito, y constriñe los canales de ambición y las barreras de salida. En esta medida, existe una fuerte *movilización* sobre incentivos simbólicos (trauma), pero una débil *organización*. En palabras de Han (2014), esto significa que el CD es un partido que incentiva ideológicamente el activismo hacia un sentido común de trayectoria y logros para sostener la vitalidad, pero no le apuesta a tejer la base con la que trabaja dicha movilización para hacer las cosas, de manera que se fomenten liderazgos efectivos, y se desarrollen autonomías y capacidades de trabajo interdependiente.

Entonces, ¿qué sucede a futuro con un partido que cuenta con altos recursos simbólicos y muy pocos recursos materiales? Es posible que logre consolidarse y promover vitalidad, pero, a la vez, que dicha vitalidad sea moderada e inestable, y que tienda a disminuir con el tiempo. En consecuencia, a medida que la organización partidaria pierde vitalidad, es menos capaz de resistir a las circunstancias cambiantes y a los nuevos desafíos, así como a reaccionar a choques exógenos, y de atraer nuevos votantes para ganar elecciones.

## Conclusiones

Esta investigación ha tratado de explicar la vitalidad en el partido político CD, a partir de la identificación y exploración de los factores o mecanismos causales que la reproducen: trauma, propósito, canales de ambición y barreras de salida, bajo la influencia del liderazgo personalista de Álvaro Uribe. Uno de los principales resultados de la investigación fue que se corroboró que la vitalidad en el CD se reproduce a través de los factores causales señalados. No obstante, la presencia de estos no garantiza una alta vitalidad en el partido, ya que sus estados/niveles de interrelación se dan de forma desigual: un trauma intenso, un propósito con una tasa de descuento temporal importante, barreras de salida debilitadas y canales de ambición limitados. Esto resulta en una vitalidad moderada que se sostiene por incentivos ideológicos y pocos incentivos materiales, lo que promueve la deserción y división entre los miembros del partido, al sentir que sus intereses o proyectos políticos individuales no tienen total acogida en la organización. Con lo anterior, se construye sobre la fórmula sugerida por Rosenblatt (2018), quien observa la vitalidad desde la dicotomía presencia/ausencia de los cuatro factores causales y concluye que “la existencia de estos cuatro factores se asocia con los más altos grados de vitalidad” (Rosenblatt 2018, 280). En este trabajo mostramos que la vitalidad del CD tiene una fuerte influencia del liderazgo personalista de Uribe. Él cohesionó a la militancia a través del trauma que sobrevive y que a su vez promueve el activismo desde lo ideológico. Sin embargo, Uribe también impide la actualización del propósito de la organización, así como la adhesión a unas

reglas de juego claras y barreras de salida enfocadas en un periodismo colectivo que trasciendan su propio carisma.

Por otro lado, la investigación logra articular y actualizar algunos estudios que se han hecho sobre el CD. Aporta información desde la mirada de sus (ex)líderes políticos que desarrollan ideas relacionadas con aspectos históricos/doctrinales del partido, y con el funcionamiento de sus reglas de juego y canales de ambición. Esta información permite abordar el objeto de estudio que en investigaciones previas no se había estudiado: la vitalidad organizacional del CD. Esto es importante para las líneas de investigación sobre la militancia en el sistema de partidos políticos en Colombia y Latinoamérica. En síntesis, se logra un aporte relevante a los pocos trabajos que por parte de la sociología política y la ciencia política analizan a los partidos simultáneamente desde un enfoque del institucionalismo histórico y el institucionalismo de elección racional. Al mismo tiempo, incorpora el papel de la agencia de sus líderes partidarios, lo cual es crítico al momento de examinar la reproducción de la vitalidad en las organizaciones políticas.

Finalmente, una agenda de investigación futura podría observar la trayectoria de la vitalidad en el CD con relación a las afectaciones que sufren la etiqueta y el liderazgo de Uribe, y comparar esta organización con otras del sistema partidista colombiano y de otros sistemas de América Latina: ¿cuáles partidos son o no vitales y cómo son sus estructuras de incentivos?, ¿qué factores causales están más ausentes o presentes en las diferentes organizaciones partidarias?, ¿qué implicaciones tienen los diferentes niveles de vitalidad de ciertos partidos sobre los sistemas de partidos y los régimenes democráticos? Analizar esto a lo largo del tiempo, en partidos con diferentes organizaciones internas —v. g., jerárquicas y horizontales—, permitirá comprender cómo las diferentes estructuras afectan no solamente su desempeño electoral (Wills-Otero 2015), sino también su vitalidad interna y las posibilidades de sobrevivir a coyunturas complejas.

## Referencias

1. “Ángela Garzón y las razones del Centro Democrático para quitarle el aval”. 2019. *La FM*, 23 de junio. <https://www.youtube.com/watch?v=7KKw-cbWPT0>
2. Axelrod, Robert y William Hamilton. 1981. “The Evolution of Cooperation”. *Science* 211: 1390-1396. <https://doi.org/10.1126/science.7466396>
3. Baltar, Fabiola y María Gorjup. 2012. “Muestreo mixto online: una aplicación en poblaciones ocultas”. *Intangible Capital* 8: 123-149. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54924517006>
4. Bartolini, Stefano y Peter Mair. 1990. *Identity, Competition, and Electoral Availability: The Stabilization of European Electorates 1885-1985*. Nueva York, NY: Cambridge University Press.
5. Buendía, Leonor, Pilar Colás y Fuensanta Hernández. 2001. *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.

6. Collado-Campaña, Francisco, José Jiménez-Díaz y Francisco Entrena-Durán. 2016. “El liderazgo político en las democracias representativas: propuesta de análisis desde el constructivismo estructuralista”. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 61 (228): 57-90. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30040-X](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30040-X)
7. Cruz, Camilo y Fabián Acuña. 2019. “Los dilemas del Centro Democrático”. *Razón Pública*, 22 de abril. <https://razonpublica.com/los-dilemas-del-centro-democratico/>
8. “Estatutos del Partido Centro Democrático. Mano firme, corazón grande”. 2014. Consultado el 22 de mayo de 2020. <https://bit.ly/3Alm4vS>
9. “Estatuto del Partido Centro Democrático. Mano firme, corazón grande”. 2017. Consultado el 22 de mayo de 2020. <https://bit.ly/3H95GKR>
10. Falleti, Tulia y James Mahoney. 2015. “The Comparative Sequential Method”. En *Advances in Comparative-historical Analysis*, editado por James Mahoney y Kathleen Thelen, 211-239. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
11. Formisano, Ron y John Aldrich. 1996. “Why Parties? The Origin and Transformation of Political Parties in America”. *The Journal of American History* 83: 184-185. <https://doi.org/10.2307/2945504>
12. Gamboa Gutiérrez, Laura. 2019. “El reajuste de la derecha colombiana. El éxito electoral del uribismo”. *Colombia Internacional* 99: 187-214. <https://doi.org/10.7440/colombiaint99.2019.07>
13. Goertz, Gary y James Mahoney. 2012. *A Tale of Two Cultures: Qualitative and Quantitative Research in the Social Sciences*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
14. González Penagos, Javier. 2022. “Centro Democrático: radiografía de un declive”. *El Espectador*, 14 de marzo. <https://www.elespectador.com/politica/elecciones-colombia-2022/centro-democratico-radiografia-de-un-declive/>
15. Han, Hahrie. 2014. *How Organizations Develop Activists*. Oxford: Oxford University Press.
16. Hazan, Reuven y Gideon Rahat. 2010. *Democracy within Parties: Candidate Selection Methods and Their Political Consequences*. Oxford: Oxford University Press
17. Hernández-Sampieri, Roberto, Carlos Fernández y Pilar Baptista. 2006. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
18. Kestler, Thomas, Silvana Krause y Juan Lucca. 2017. *Cohesión, éxito o fracaso de los nuevos partidos políticos en América del Sur*. Ciudad de México: Sociedad Mexicana de Estudios Electorales A. C.
19. “Las razones de la dura derrota del partido de Álvaro Uribe”. 2019. *El Tiempo*, 28 de octubre. <https://www.eltiempo.com/politica/partidos-politicos/las-razones-de-la-dura-derrota-del-partido-de-gobierno-427782>
20. Losada, Rodrigo y Nicolás Liendo. 2016. “El partido ‘Centro Democrático’ en Colombia: razones de su surgimiento y éxito”. *Analís Político* 29: 41-59. <https://doi.org/10.15446/anpol.v29n87.60717>
21. Lupu, Noam. 2016. *Party Brands in Crisis: Partisanship, Brand Dilution, and the Breakdown of Political Parties in Latin America*. Nueva York, NY: Cambridge University Press.
22. Mainwaring, Scott y Timothy Scully. 2009. “La institucionalización de los sistemas de partidos en América Latina”. *Élite y Democracia* 16: 91-108. <https://doi.org/10.14201/ah.2107>

23. Navarro, Melissa. 2011. "Tras el líder. Oportunidades de un partido personalista para lograr la continuidad luego del alejamiento del líder fundacional: el caso del fujimorismo". *Politai* 2: 139-148. <https://bit.ly/3qRtfPC>
24. Nieto, Rafael. 2019. "Autocrítica o inexorable declive". *Costa Noticias*, 22 de febrero. <https://www.costanoticias.com/autocritica-o-inexorable-declive-por-rafael-nieto-loaiza/>
25. ONPE (Oficina Nacional de Procesos Electorales). 2010. *Estructura, democracia y financiamiento de los partidos políticos: una mirada a través de sus estatutos*. Lima: ONPE. Consultado el 22 de mayo de 2020. <https://bit.ly/3fOZP87>
26. Panebianco, Angelo. 1990. *Modelos de partido*. Madrid: Alianza Editorial.
27. Rabbia, Hugo y Silvina Brussino. 2012. "Práctica y pertenencia: los motivos de afiliación partidaria en una muestra ciudadana de Córdoba, Argentina". *Perfiles Latinoamericanos* 20: 91-116. <https://www.scielo.org.mx/pdf/perlat/v20n39/v20n39a4.pdf>
28. Ragin, Charles. 1987. *The Comparative Method, Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. California: University of California Press.
29. Rivera Rivera, Alejandra, Juan Camilo Plata Caviedes y Juan Carlos Rodríguez Raga. 2019. "Democracia e instituciones". *Barómetro de las Américas Colombia 2018* 3: 1-170. [https://www.vanderbilt.edu/laptop/colombia/Colombia\\_2018\\_Democracia\\_e\\_Instituciones\\_W\\_11.07.19.pdf](https://www.vanderbilt.edu/laptop/colombia/Colombia_2018_Democracia_e_Instituciones_W_11.07.19.pdf)
30. Rodríguez-Raga, Juan y Laura Wills-Otero. 2021. "La renovación del conservadurismo tradicional a través de nuevos partidos. El caso del Centro Democrático en Colombia, 2014-2018". *Revista Uruguaya de Ciencia Política* 30: 79-104. <https://doi.org/10.26851/rucp.30.1.4>
31. Rosenblatt, Fernando. 2018. *Party Vibrancy and Democracy in Latin America*. Oxford: Oxford University Press.
32. Wills-Otero, Laura. 2015. *Latin American Traditional Parties, 1978-2006. Electoral Trajectories and Internal Party Politics*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

## Anexo 1. Cuestionario semiestructurado de entrevistas a militantes

Objetivo: Examinar los motivos de afiliación de algunos militantes a partir del estado de los factores que reproducen la vitalidad organizacional en el CD y la influencia del liderazgo de Álvaro Uribe.

Entrevistado nº:

Cargo/dependencia:

Edad:

Tiempo en el partido:

Nivel de la estructura organizacional al que pertenece: nivel nacional/ departamental/regional/internacional

### Trauma

1. ¿Qué recuerda de los hechos fundacionales que dieron origen al CD?

2. ¿Cómo se viven y se recuerdan esos hechos en el interior del partido?  
¿Contribuyen a la unidad y cohesión del CD o solo se recuerdan como algo del pasado?
3. ¿De qué manera el partido promociona o educa sobre esto?
4. ¿Estos hechos fundacionales aún son significativos para las realidades actuales del país? ¿Por qué?
5. ¿De qué manera se identifica usted con estos hechos?

### **Trauma y liderazgos**

6. ¿Qué personas/líderes hicieron parte de estos hechos fundacionales? (presidente fundador).
7. ¿Tienen alguna relación con su vinculación al CD? ¿Se identifica con o admira a alguno?
8. ¿Cómo describe su relación en ese contexto de origen?
9. ¿De qué manera estos líderes aportan a la unidad e identidad del partido?

### **Propósito**

10. ¿Cuáles son sus ideas sobre el modelo de desarrollo del país, en cuanto a:  
(1) inversión extranjera, (2) educación y (3) proceso de paz?
11. ¿Cuáles son las apuestas ideológico-programáticas / visión del partido?
12. ¿De qué manera el partido promociona o educa sobre esto?
13. ¿Estas apuestas forjan unidad/cohesión o han impulsado tendencias/divisiones en el CD? ¿De qué manera? ¿Cómo se llega a consensos?

### **Propósito y liderazgos**

14. ¿Cuál es el legado de la visión política del presidente fundador sobre la apuesta ideológico-programática del partido? ¿Cómo se ven reflejados sus intereses allí?

### **Ampliación del propósito**

15. ¿Esta visión del partido aún sigue siendo pertinente para las necesidades actuales del país? Como partido de gobierno, ¿debería replantearse, cambiar o adaptarse en algún aspecto?
16. ¿El partido ha actualizado su visión política? ¿Ha habido cambios en las posturas del partido frente a algunas coyunturas políticas? ¿Cómo lo ha hecho? ¿Sobre qué líneas temáticas lo ha hecho? ¿Por qué?

## Canales de satisfacción política

17. ¿El partido cuenta con mecanismos que promocionan nuevos liderazgos? ¿Cuáles mecanismos contribuyen más al ascenso? ¿Cuáles factores explican la forma como un nuevo miembro puede avanzar en su carrera política dentro del partido?
18. ¿Qué opina de las listas cerradas?
19. ¿Cuál es la trayectoria regular para construir carrera política en el Centro Democrático?
20. ¿Cree que el partido promueve la competencia política interna entre los líderes ya establecidos y los nuevos miembros con potencial de liderazgo e interés en la política, que no tienen vínculos especiales y previos con la organización? ¿Cómo se da esa democracia interna?
21. ¿De qué manera el partido impulsaba la participación de sus miembros? ¿Eran efectivas estas estrategias?
22. A nivel general, ¿cuáles son sus expectativas individuales/políticas como integrante del partido? ¿Han sido satisfechas? ¿De qué manera?
23. Puntualmente, ¿ha buscado construir carrera política y lo ha logrado?
24. ¿Cómo participaba en las decisiones que tomaba el partido frente a cualquier hecho?
25. Sobre este tema, ¿en qué está de acuerdo o en desacuerdo? ¿Qué sugeriría?

## Si es o fue militante político

26. ¿Cómo fue el proceso de selección de su candidatura?
27. ¿Cómo influyó / ha influido el presidente fundador en el desarrollo de su carrera política?
28. ¿En qué estuvo de acuerdo o en desacuerdo con este proceso? ¿Algo debería cambiar?

## Canales de ambición y liderazgos

29. ¿Cuál ha sido la influencia del presidente fundador en el proceso de toma de decisiones? ¿Ahora su papel es el mismo que en los primeros años de fundación del partido? ¿Cómo lo describe?
30. ¿Cómo influye el presidente fundador en las oportunidades políticas que pueda tener cada militante?
31. ¿Ha habido nuevos liderazgos que estén dando continuidad a la visión del presidente fundador? ¿Son efectivos?
32. ¿Qué desafíos cree que tiene el CD con relación a este tema?

## Barreras de deserción

33. ¿La reputación/éxito del partido ha contribuido a su vinculación en él? ¿De qué manera?
34. ¿Qué cree que hace diferente a este partido de otros? ¿Qué tiene el CD que lo diferencia organizacionalmente de otros partidos? Debilidades/fortalezas.
35. ¿Qué consecuencias proyecta que pueden darse cuando el presidente fundador se retire de la política? (vinculación/deserción, unidad/consolidación del partido y éxito electoral).
36. ¿Conlleva los mismos resultados contar con o no tener el respaldo público del presidente fundador para ser candidato político? ¿De qué manera?
37. Si se retirara del partido, ¿cuáles cree que serían los costos para su carrera política, sus proyecciones? ¿Evidencia algunos o no?
38. ¿La manera como el partido está organizado, defiende sus ideales y participa en la política le asegura su consolidación a futuro? De no ser así, ¿qué tipo de cambios piensa que se deben dar a nivel organizacional?
39. Al ser un partido joven/emergente, ¿cuáles son los desafíos para su consolidación a futuro?
40. ¿De qué manera el partido impulsa las motivaciones de sus miembros para que continúen siendo militantes? ¿Qué campañas realiza o no realiza? ¿Algo que sugerir?

## Anexo 2. Caracterización de la muestra: líderes (L), exlíder (ExL), experto académico (EA)

Nº	Perfil de entrevistados
1	L1: líder de jóvenes regional
2	L2: miembro de directorio departamental y líder de jóvenes
3	L3: líder de jóvenes nacional
4	L4: líder de jóvenes nacional
5	L5: líder de jóvenes regional
6	L6: miembro de directorio departamental
7	L7: líder de jóvenes de Bogotá
8	L8: excandidato a la Presidencia por el CD
9	L9: congresista
10	L10: miembro de la Dirección del CD
11	L11: congresista
12	L12: miembro de la Dirección del CD
13	L13: exmiembro de la Dirección del CD

Nº	Perfil de entrevistados
14	L14: miembro de la Dirección del CD
15	L15: congresista
16	L16: excongresista
17	L17: congresista
18	L18: miembro de directorio departamental
19	ExL1: exmiembro de directorio departamental
20	ExL2: exlíder regional
21	ExL3: exmiembro de directorio departamental y líder de jóvenes
22	ExL4: exlíder y excandidato a gobernación
23	ExL5: exlíder y excandidato a gobernación
24	ExL6: exmiembro de directorio departamental
25	ExA del Centro Democrático

**Fuente:** elaboración propia.

— —

**Johan Andrés Ortiz Rubio** es máster en Ciencia Política de la Universidad de los Andes. Ocupa un cargo administrativo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Sus líneas de investigación son los partidos políticos, el sistema de partidos, la semiótica y la apropiación social del conocimiento.  [johan.ortiz@icloud.com](mailto:johan.ortiz@icloud.com)

**Laura Wills Otero** es Ph. D. y máster en Ciencia Política de la Universidad de Pittsburgh. Profesora asociada de la Universidad de los Andes. Sus líneas de investigación son los partidos políticos, el sistema de partidos, las reglas electorales, las instituciones políticas y el Congreso de la República. Últimas publicaciones: “De grupo guerrillero (FARC-EP) a organización política-electoral (Comunes): ¿consolidación o fracaso?”, en *Realidades y expectativas sobre el acuerdo con las FARC-EP y la paz territorial en Colombia*, editado por Jerónimo Sierra Ríos, 87-110 (Bogotá: Tirant lo Blanch, 2022); y “Los ecos de la hegemonía bipartidista en el desempeño electoral del Centro Democrático en Colombia. Un análisis a nivel municipal de los resultados de las elecciones nacionales y subnacionales (2014-2019)”, en *En configuración permanente. Partidos y elecciones nacionales y subnacionales en Colombia, 2018-2019*, editado por Laura Wills, Felipe Botero, Bibiana Ortega y Juan Federico Pino, 55-74 (Bogotá: Ediciones Uniandes; Editorial Javeriana, 2022).  [l.wills21@uniandes.edu.co](mailto:l.wills21@uniandes.edu.co)  
\* <https://orcid.org/0000-0001-6330-8975>