

# **DEL GREMIALISMO “APOLÍTICO” A LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN EN PARTIDO POLÍTICO DE LA UNIÓN DEMÓCRATA INDEPENDIENTE (UDI)**

*FROM AN “APOLITICAL” TRADE UNIONISM TO THE  
CREATION OF A POLITICAL PARTY - UNIÓN DEMÓCRATA  
INDEPENDIENTE (UDI)*

---

autor  
**Nicolás Molina Vera**<sup>1</sup>

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo establecer que el partido político chileno Unión Demócrata Independiente (UDI), expresión política partidaria del gremialismo, nace y se consolida desde una estrategia claramente diseñada por el ideólogo del movimiento, Jaime Guzmán. La estrategia del gremialismo es fundar un partido de derecha inserto en la base social. Para estudiar este proceso utilizaremos las teorías de formulación estratégica de Henri Mintzberg (2003), las que serán cruzadas con la teoría de modelos de partidos ideada por Angelo Panebianco. Para ello, como hipótesis planteamos que la UDI nace, crece y se desarrolla bajo una clara estrategia que llevó al gremialismo a organizarse como partido político, a pesar de sus primeras posiciones antipartidistas. Hoy la UDI es el principal partido de derecha en el país y uno de los más influyentes en el sistema político chileno.

**PALABRAS CLAVE:** : UDI, estrategia, Escuela de Diseño, Escuela de Posicionamiento, penetración territorial.

## ABSTRACT

The aim of the present article is to establish the fact that the Chilean political party Unión Demócrata Independiente (UDI), political expression in favour of trade unionism, arose and became strong on account of a clearly outlined strategy designed by Jaime Guzmán. The strategy of trade unionism is to create a right-wing party embedded in the social base. This process is studied using the strategic formulation theories by Henri Mintzberg (2003), which is cross-checked with Angelo Panebianco's theory of party models. As a hypothesis, we state that UDI arose, grew and developed as a result of a clearly designed strategy that led unionism to its organization as a political party, despite its initial anti-party position. Currently, UDI is the most important right-wing and one of the most influential parties in the Chilean political system.

**KEYWORDS:** UDI, strategy, Design School, Positioning school, territorial penetration

## INTRODUCCIÓN

El estudio de los partidos políticos en Chile, en la mayoría de los casos, hace referencia al actuar y a la interacción de éstos entre sí dentro del denominado sistema de partidos, y cómo este actuar afecta, modifica y diseña el sistema político existente en un Estado determinado.

Son escasos los estudios nacionales que trabajan las características particulares de la estructura interna de los partidos y la forma en que esta genera una élite dirigente que influye sobre las decisiones que se toman. Por lo general, estos estudios solo son tratados como sub-temas dentro de diferentes investigaciones que trabajan, como ya he mencionado, lo que se refiere al sistema de partidos, al sistema electoral o al aspecto ideológico, sin desarrollar un análisis detallado en torno a lo estrictamente organizacional. Tal es el caso del estudio de Juan Pablo Luna y Fernando Rosenblatt en el libro “Democracia con partidos” (2012), editado por el Centro de Estudios Públicos y Cieplan. Ahora bien, para el caso específico de la UDI y su estructura, podemos mencionar el trabajo de Inés Picazo (2001).

A pesar de existir una amplia literatura sobre este partido, los principales estudios sobre la Unión Demócrata Independiente se concentran principalmente en lo estrictamente electoral (Navia y Joignant, 2003) como expresión de una nueva derecha en Chile post régimen de Pinochet (Moulian, 1988; Hunneus, 2001; Morales y Bugueño, 2001; Valdivia, 2008a, 2008b), o bien atienden su perfil neo populista (Corvalán, 2001; Berrios,

2007), además de existir trabajos que se refieren a su historia desde el movimiento gremialista hasta su transformación en partido político y su entrada al mundo “popular” poblacional (Soto, 2001; Valdivia, 2006, 2008a, 2012; Pinto, 2005). En una línea más cercana a esta investigación está el trabajo de Stéphanie Alenda (2014), “Institucionalización y cambio de la ‘nueva derecha’ Chilena”, que estudia a la UDI desde lógicas organizacionales.

Por ello, el objetivo de este trabajo es describir cómo la UDI crea su estructura, pasando de movimiento “apolítico”<sup>2</sup> a partido político de alcance nacional. Para estudiar esto, plantearemos como hipótesis que la UDI nacería, crecería y se desarrollaría bajo una clara estrategia de penetración territorial y estructuración interna. Es la penetración territorial del gremialismo/UDI lo que va creando y configurando la estructura orgánica adecuada para llevar adelante el trabajo político ideológico, que no es más que la inserción de sus cuadros en los sectores populares. Este análisis comenzará a gestarse desde la imagen del concepto de “estrategia”, ya que a nuestro entender es la estrategia elegida la que configura la estructura partidaria, creando líderes internos. En el fondo, crea política en todo sentido. Esta estrategia se extiende en el tiempo con las modificaciones que se dan según el momento socio-político que vive el país.

La estrategia no tiene una definición única. Este concepto es utilizado de diferentes formas según el área de análisis en el cual es empleado. El origen de la estrategia viene desde el campo militar, pero para los efectos de esta investigación comenzaremos utilizando como concepto general de

---

2.- Entendemos como “apoliticismo” la negación del actuar de los partidos políticos en los órganos intermedios de la sociedad, esto porque los partidos politizan e ideologizan a dichos órganos. En suma, el gremialismo buscaría, bajo lógicas corporativistas, la despolitización de la sociedad.

estrategia la definición utilizada en el mundo de la administración (empresarial):

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización (Quinn, 1994, p. 7).

Con el paso del tiempo, la noción de estrategia dejó de ser sólo parte del mundo militar y administrativo (empresarial), pasando a formar parte del mundo de la política. No se quiere decir con esto que antes en la política no existieran estrategias, pues estas son, en sí mismas, parte fundamental del planteamiento político. Peter Shröder (2004) expresa que "toda estrategia, ya sea militar o empresarial, tiene en su fondo una intención política, existiendo dos formas de entender la formulación estratégica en política: a) desde un análisis FODA<sup>3</sup>; y b) desde el planteamiento conceptual" (2004, pp. 15-26).

Aun así, el estudio de las formulaciones estratégicas en organizaciones políticas es poco estudiado desde la Ciencia Política en Chile. Más bien, los estudios politológicos que tratan enunciaciones estratégicas lo hacen desde la vereda de los mecanismos de decisión y control de las organizaciones, "viendo en este espacio el ejercicio de nuevas formas de

poder político" (Vergara, 1994, p. 120). Igualmente los análisis estratégicos de la Ciencia Política en el país están mayoritariamente enfocados en lo electoral o en el marketing político.

Es por esto que, en un mayor número de casos, al querer estudiar la estrategia aplicada a los partidos políticos debemos acudir a teorías del ámbito empresarial y organizacional, a sus diferentes escuelas o modelo de formulaciones de estrategia. Es así como Mintzberg (2003) y otros, en el libro "Safari a la Estrategia", exponen diez escuelas desde donde nace el *management* estratégico. Estas escuelas, aunque analizadas por los autores de forma separada, no son excluyentes las unas de las otras, ya que son modelos genéricos de análisis<sup>4</sup>. Al no ser excluyentes las unas de las otras, se puede formular una estrategia bajo la concepción de una escuela y posteriormente pasar a las enunciaciones de otra.

De cualquier modo, se debe tener en cuenta que existen diferentes visiones y definiciones de lo que es una estrategia. Algunos autores incluyen en la definición metas y objetivos como parte sustancial de una estrategia. Mintzberg, por ejemplo, se concentra en varias y distintas definiciones, como plan, maniobra, posición y perspectiva, estableciendo que la estrategia (cual sea su escuela) es siempre un plan o formulación macro para toda organización. Se hace la distinción entre táctica, como un proceso de corta duración, y estrategia, de carácter macro, proceso enfocado en el largo plazo.

3.- "La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es un instrumento viable para realizar análisis organizacional en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho de que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas" (Ponce, 2006, p. 2).

4.-Para mayor detalle de las 10 escuelas formuladas, ver: Mintzberg et al., 2003.

Al mismo tiempo, el autor se plantea la existencia de estrategias emergentes y otras predeterminadas, puesto que “todas las estrategias del mundo real deben ser en algún sentido una combinación de ambos tipos” (Mintzberg, 2003, p. 26).

Ahora bien, teniendo en cuenta, como se señaló antes, que los modelos de creación de estrategia no deberían ser excluyentes los unos de los otros, de igual forma para nuestro análisis nos centraremos en dos escuelas, pues encontramos en ellas las claves para nuestro posterior análisis del caso de estudio. Es así como, en un primer momento, describiremos la escuela de Diseño que señala la creación de estrategia como un proceso de concepción; en un segundo momento, la escuela de Configuración, que ve en la creación de estrategia un proceso de transformación. Posteriormente llevaremos las premisas de estas escuelas a la práctica concreta con nuestro caso de estudio.

Dejaremos fuera del análisis a la escuela de Poder, que para Mintzberg (2003) tiene como disciplina base la Ciencia Política. La omitiremos por no considerarla relevante ni pertinente en el análisis de esta investigación, a pesar de que este enfoque sostiene que “la creación de la estrategia puede ser un proceso de planificación y análisis, conocimiento

y aprendizaje, privilegia la visión de la formulación estratégica como proceso de negociación y consensos entre individuos” (2003, p. 299). Al privilegiar esta última perspectiva, a nuestro parecer, la escuela de Poder no es relevante respecto de los objetivos de esta investigación.

Puntualmente, a la hora de ver cómo se crea la Unión Demócrata Independiente como partido político desde lo estratégico, son las escuelas de Diseño y Configuración las que utilizaremos como instrumentos explicativos de este proceso y su posterior transformación en organización política partidista. A su vez, la utilización de estas escuelas se entrecruza al conocer cómo actúa el Gremialismo en su proceso de penetración política hacia amplios sectores sociales, en especial hacia el mundo popular. Para describir este proceso, emplearemos el modelo genético de creación de partidos ideado por A. Panebianco (2009) que considera las variables que influyen en su formación.

Los factores involucrados en la generación de un partido son los siguientes: I) penetración territorial, difusión territorial o ambas; II) presencia o ausencia de una institución externa que patrocine al partido; III) presencia de un *líder carismático*<sup>5</sup>. (Ware, 2004, p. 163).

---

5.- Panebianco (2009), para explicar su teoría, expone lo siguiente: I.- a) Penetración territorial: esta característica se refiere a la existencia de un grupo centralizado que dirige el desarrollo del partido hacia el exterior o hacia la periferia del grupo central. Es así como el centro controla la formación de agrupaciones locales del partido, además de crear las estructuras intermedias que ayudan a darle orgánica al partido y a crear una organización de carácter centralizado; b) difusión territorial: desde esta perspectiva, el partido surgiría de manera espontánea, serían líderes locales lo que constituirían la organización local que luego se unirían a la organización nacional. Este tipo de formación crearía una organización descentralizada; c) forma mixta: se entiende por forma mixta la conjunción que se puede dar a la hora de formar un partido, en cuanto a que un cierto número de agrupaciones locales puede unirse a una agrupación nacional que, a su vez, puede comenzar a crear nuevas organizaciones locales en lugares en que antes no existían. II.- En lo que se refiere a la presencia o ausencia de una organización externa que patrocine la formación del partido, Panebianco sostiene que la existencia de una organización externa que patrocine la formación de un partido afectaría la legitimización de la dirección del conglomerado, pudiendo situarse la autoridad fuera del seno mismo del partido. En contraposición, en los partidos en que su legitimización es interna, no existiendo otra entidad que los patrocine, el liderazgo queda dentro de la organización. III.- En lo que se refiere al carácter carismático, se busca identificar si en la formación del partido existe o no la figura de un líder con esas características.

## 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA UDI

El origen de la UDI como partido político lo encontramos en el movimiento gremialista surgido en la Pontificia Universidad Católica (PUC) durante la década del sesenta. Promotor de las nociones corporativistas en lo económico y político, sumadas a ello visiones conservadoras en el ámbito moral, la ideología gremialista se sustentó en la búsqueda del apoliticismo de los órganos intermedios de la sociedad, en la subsidiariedad como rol del Estado y una autoridad fuerte que pretendía ser reflejo del bien común. Su principal líder, ideólogo y formador fue Jaime Guzmán Errazuriz, quien, siendo aún estudiante de Derecho en la PUC, fundó el movimiento. Tras el Golpe de Estado de 1973, Guzmán asesora en temas constitucionales al gobierno militar, siendo el principal redactor de la constitución de 1980. Fue electo senador en 1989 por la circunscripción Santiago poniente. En abril de 1991 fue acribillado en el frontis del campus oriente de la PUC por un comando del Frente Patriótico Manuel Rodríguez (FPMR).

El gremialismo, desde un comienzo, se declara antipartidista, noción defendida por Guzmán que imbuyó a sus adherentes y que no sólo se sustenta en la concepción corporativista<sup>6</sup>. Para la historiadora Verónica Valdivia (2006), "este anti partido se expresa en la admiración y odio que Guzmán

siente hacia el partido comunista por su cohesión interna, su determinación y su claridad en los medios y fines" (Valdivia, 2006, p. 52). A pesar de lo anterior, la misma autora en otra investigación posterior sostiene que "aunque es un discurso anti políticos y anti partidos, el discurso del gremialismo, su quehacer y él mismo eran expresión política" (Valdivia, 2008b, p. 124).

El movimiento gana adeptos y fuerza al interior de la PUC, ganando todas las elecciones de federación de estudiantes desde 1968 hasta 1973. Valdivia describe a este movimiento señalando que "Guzmán y los gremialistas revelaban una derecha de nuevo tipo, juvenil, doctrinariamente compacta y dispuesta al combate [...] el verdadero poder lo daba la política y la competitividad en ese terreno. Nacía un nuevo estilo" (Valdivia, 2006, p. 57).

Durante la coyuntura electoral de 1970, el gremialismo forma parte del movimiento alessandrista, haciéndose cargo del departamento juvenil de la campaña. Tras el triunfo de Salvador Allende en la elección presidencial, los gremialistas enfocan sus esfuerzos en ser una clara y viva oposición al gobierno. Desde su trinchera gremial, el movimiento se articula con otros gremios buscando desestabilizar al gobierno constitucional. La oposición que lleva adelante el gremialismo busca, con sus acciones, primero, la salida del gobierno por la vía institucional y, *más tarde*, amparando a las Fuerzas Armadas en su sublevación del 11 de septiembre

---

6.- Entendemos como corporativismo la doctrina de corte conservador, antiliberal, ligada a la defensa de los intereses de la Iglesia Católica y los valores y principios de la civilización cristiana, que enfatiza la construcción de una sociedad con los denominados órganos intermedios independientes de la influencia de los partidos políticos, con un Estado subsidiario que debe tener como principal preocupación la defensa nacional y el orden público.

de 1973, discurso que se mantiene hasta nuestros días<sup>7</sup>. Pablo Rubio sostiene al respecto:

El PN [partido nacional] y el gremialismo, junto a otros grupos sociales y políticos, fueron los principales protagonistas de esta resistencia al “fantasma totalitario” que representó para ellos el gobierno de la up. a pesar de que actuaron de manera independiente y a veces tuvieron conflictos internos, para el pn y el gremialismo la salida militar fue algo más que deseable [...] si bien las fuerzas armadas asumieron el poder de una manera institucional el 11 de septiembre, el diagnóstico de la situación había sido desarrollado con anterioridad por parte de grupos de derecha, entre ellos el gremialismo (Rubio, 2013, p. 70).

El Gremialismo utilizó su espacio de poder en la Federación de Estudiantes de la Universidad Católica (FEUC) para llamar vía cartas públicas a la intervención por parte de las Fuerzas Armadas (Rubio, 2013).

De esta manera, durante el gobierno de la Unidad Popular (UP), “el gremialismo sale de su trinchera principal, la PUC, siendo ésta una salida a partir de la movilización desde abajo, no en la línea visible (Valdivia, 2006, p. 63). El gremialismo, por tanto, “sale a disputar los espacios en los sectores populares, organizando trabajos políticos en colegios, liceos, centros de padres, así como también en poblaciones” (Valdivia, 2006, p. 64), espacios caracterizados por la influencia de la izquierda. También buscan disputar el espacio político na-

cional, desarrollando una política nueva para una organización de derecha. Esta política surge desde las lógicas cupulares que solía utilizar la derecha chilena tradicional y oligarca, haciendo del gremialismo un trabajo enfocado en la base social.

Con la imposición de la dictadura en Chile, los miembros del movimiento gremialista comenzaron a ocupar diferentes cargos de gobierno, entre los que destaca, dado su enfoque social, la Secretaría Nacional de la Juventud (SNJ), desarrollando trabajo cultural y deportivo. Cabe recalcar que los primeros presidentes de esta entidad provenían del gremialismo, además del *Frente Juvenil* liderado los gremialistas Juan Antonio Coloma, primero, y Andrés Chadwick, luego (Alenda, 2014, p. 166), sumado al trabajo de varias alcaldías.

El trabajo de la SNJ en terreno se conjugó con el trabajo en centros de madres y juntas de vecinos. Según Verónica Valdivia:

Uno de los trabajos centrales en los que se enfocó la Secretaría fueron los de ayuda social (de carácter paternalista), como campañas de invierno enfocadas en la recolección de alimentos y enseres para las familias de escasos recursos que tenían problemas por efecto del clima, como también el levantamiento de campañas de recolección de útiles escolares para colegios de zonas rurales, además de establecer operativos médicos en diferentes poblaciones y campamentos (Valdivia, 2006, pp. 75-76).

---

7.- En el punto 14 de Doctrina y Principios del Partido, la UDI se refiere de la siguiente manera a la acción de las FF.AA. en el Golpe de Estado: “Unión Demócrata Independiente destaca el patriotismo y espíritu de servicio de las Fuerzas Armadas y de orden de Chile, cuyo origen y gloriosas tradiciones se identifican con el surgimiento y defensa de la chilenidad a través de toda la historia del país, incluida su acción libertadora del once de septiembre de mil novecientos setenta y tres, que salvó al país de la inminente amenaza de un totalitarismo irreversible y de la dominación extranjera”. En: <http://www.udi.cl/somos-udi/>

Paralelo al trabajo en el ejecutivo dictatorial, el movimiento gremialista funda en 1979 su aparato político denominado "Nueva Democracia", "el cual tuvo una fuerte influencia sobre el régimen, en especial sobre la comisión redactora de la nueva institucionalidad, así como también en sectores de economistas que manejaban la política económica del gobierno de carácter monetarista" (Moulian y Torres, 1988, pp. 23-24). Este movimiento se definió como antimarxista, estableciendo como objetivo básico la proyección del 11 de septiembre de 1973 en la historia de Chile bajo una concepción "cristiana, humanista y con una democracia restringida" (Morales y Bugueño, 2001, p. 223).

Existe otro hito que contribuyó al cambio en el movimiento gremialistas, que fue asumir a fines de los años setenta las visiones neoliberales como propias, dejando a un lado, pero no del todo, la concepción corporativista, "de lo que da cuenta el lugar ocupado por los 'Chicago Boys' al interior del movimiento" (Alenda, 2014, p. 167).

En el marco del desarrollo político que adoptó el itinerario de la dictadura, la denominada "apertura política", el movimiento gremialista, dentro de su aparato político "Nueva Democracia", comienza a estructurarse como partido político. Cabe señalar que en esos años el gremialismo "es el movimiento de derecha mejor organizado, en comparación a los numerosos grupúsculos aparecidos" (Valdivia, 2008a, p. 156). Con el proceso de la apertura política en plena expansión, los gremialistas ven la necesidad de afianzarse como opción en el nuevo escenario político, tomando la decisión de pasar de movimiento apolítico a partido político. De esta forma, en septiembre de 1983, surge la Unión Demócrata Independiente (UDI) formada por varios de los miembros fundadores del movimiento gremialista surgido en la década de 1960 en la Pontificia Universidad Católica. Según Soto

(2001), "desde el primer momento el trabajo de la UDI se centró en la formación de una profunda base poblacional, juvenil y profesional, lo que se reflejó en una presencia pública constante" (Soto, 2001, p. 5). Para esto, siguiendo al mismo autor, "se creó un departamento especial, pero en realidad, esa organización no era más que la expresión institucional de la tarea que se venía realizando desde varios años atrás" (Soto, 2001, pp. 13-14).

Según la información disponible en la página web del partido Unión Demócrata Independiente, se fundan sobre un triple perfil: a) popular; b) de inspiración cristiana; y c) de apoyo al sistema social de mercado.

Sus miembros, tal como recalcará Jaime Guzmán, "debían actuar como demócratas independientes y gremialistas"<sup>8</sup>. Asimismo afirman buscar aglutinar a quienes comparten "los principios de una sociedad libre" (Moulian y Torres, 1988, p. 32), para ellos, elementos fundamentales de la Constitución de 1980.

La primera directiva de la UDI fue conformada por: Sergio Fernández, Jaime Guzmán, Guillermo Elton, Javier Leturia, Luis Cordero y Pablo Longueira (Yocelzky, 2002, p. 158).

La UDI comienza a establecer su alianza con sectores medios bajos y bajos de la población, labor que ya venía realizando como movimiento gremialista. Esto último es destacable pues es un nuevo frente de acción para una organización política de derecha. Siendo un trabajo que realizan desde fines de la década del sesenta, enfocándose en un nuevo estilo hacia las bases sociales, con las cuales la vieja derecha tenía un vínculo clientelista [En este sentido] (...) "la experiencia de la Unidad Popular le

8.- Disponible en: <http://www.udi.cl/somos-udi/>

permitió a Guzmán comprender la importancia de la presencia política en las otras clases, llegando al meollo del problema de la debilidad política de la derecha y la fuerza de la izquierda: su débil lazo con el mundo social” (Valdivia, 2008a, p.148).

Se resalta el papel crucial que debían jugar los estratos jóvenes para el proyecto gremialista en particular, y para el proyecto dictatorial en general. En este sentido, se pensaba primeramente en los jóvenes, pues no habían tenido militancia antes de 1973, lo que los convertía en un sector “limpio” de los males de la política del pasado. Además, “consideraban que solo la juventud puede apoyar plenamente su propuesta de construir un futuro distinto, porque no tienen las ataduras del pasado” (Huneus, 2001, p. 10-11). Esta idea la aclaraba Guzmán en entrevistas y columnas que escribía en diferentes medios escritos de la época<sup>9</sup>.

Durante los años ochenta existió un intento por unificar a varias de las tendencias de derecha. Es así como, desde fines del año 1986 y comienzos de 1987, el MUN (Movimiento de Unidad Nacional) llevó adelante conversaciones para la realización del proyecto de unidad que consistía en la unificación de:

MUN que dirigía Andrés Allamand, de la UDI que era dirigida por Jaime Guzmán, del Frente Nacional del Trabajo de Jarpa y del partido Nacional en un gran partido. La fórmula fue establecer un presidente que no formara parte de ninguno de los grupos antes mencionados, y darle a cada uno de ellos una vicepresidencia. De este acuerdo no formó parte el Partido

Nacional, quedando una vicepresidencia para el mundo proveniente del MUN, la que recayó en Allamand, una para la UDI, en la figura de Guzmán, y otra para el FNT, en manos de Juan de Dios Carmona (por un tiempo), y la presidencia de este nuevo experimento de la derecha chilena contemporánea quedó en el independiente Ricardo Rivadeneira (Yocelzky, 2002, p. 165 y Valdivia, 2008a, p. 176).

El nuevo partido se denominó Renovación Nacional. RN tuvo un corto periodo de confluencia de alrededor de un año, luego comenzaron a verse los primeros quiebres dentro del nuevo partido, fisuras que se desataron por las diferentes visiones que tenían las facciones que lo conformaron. Como dice Corvalán Marquéz, “se trató desde un comienzo de una colectividad heterogénea” (Corvalán, 2001, p. 425). “Más allá de formar un partido único, quienes provenían del MUN seguían siendo dentro de RN ex MUN, lo mismo que los ex UDI seguían siendo UDI. Estos quiebres llevaron al sector proveniente de la UDI a abandonar el partido tras la expulsión de Jaime Guzmán. Los militantes UDI, tras su salida de Renovación Nacional, se reunifican como movimiento autónomo con el nombre de “UDI por el Sí” (Corvalán, 2001, p. 432; Yocelzky, 2002, p. 179). A pesar del distanciamiento, tanto RN como la UDI “forman parte activa de la campaña por el Sí en el plebiscito del año 1988” (Yocelzky, 2002, p. 166). Así, solo un año después, en 1989, la UDI se inscribió como partido político legal.

Tras el triunfo de la opción NO en el plebiscito<sup>10</sup>, se comenzó a llevar adelante la denominada salida pactada de la dictadura, un escenario que requirió

9.- Entre ellos: La Tercera, 2 Octubre de 1983; y La Segunda, 14 Octubre de 1983.

10.- “El 5 de Octubre de 1988 se llevó a cabo el plebiscito entre las opciones “NO”, que logro el 57% de los votos, y la opción “Sí”, que obtuvo el 43% de los votos” (Angell, 1993, p. 130).

un cambio de paradigma en la cúpula partidista UDI. "Es así como los años 1989, 1990 y 1991 marcan el periodo de la lucha por sobrevivir que vivió la UDI" (Picazo, 2001, p. 330). Esta lucha por sobrevivir se dio en lo político institucional y electoral, ya que en las primeras elecciones esta colectividad no tuvo un respaldo significativo, a la vez que era vista como la heredera del legado de la dictadura por los demás partidos políticos. Paralelamente, este partido se vio golpeado en su seno tras la muerte de su fundador e ideólogo<sup>11</sup>. Tras este hecho, el partido en junio del mismo año, lleva adelante un Congreso Doctrinario en la localidad de Punta de Tralca, que llevó el nombre de Jaime Guzmán.

De este congreso es posible rescatar la consagración de la definición de partido popular. "Popular en el sentido de una definición integradora [...] del pueblo chileno forman parte todos sin exclusión" (Dávila y Fuentes, 2003, p. 122). De este congreso emanó el bosquejo del programa UDI en terreno, lo que se comenzó a llevar a la práctica desde 1992. Este programa consistía en que "toda la estructura UDI, entre ellos: dirigentes regionales y juveniles, diputados, senadores, profesionales, técnicos, alcaldes y concejales, abordaron a lo largo de todo el país, los problemas supuestamente reales que afectan a la población, y profundizaron los lazos con las zonas extremas de Chile y con el mundo agrícola y campesino" (Gómez Leyton, 2010, p. 470). Este trabajo le ha traído al partido grandes triunfos electorales, ganando varias alcaldías en comunas populares, como también varios escaños tanto en la cámara de diputados como en el senado. Es más, el candidato gremialista a la presidencia de la república, en la elección de 1999/2000, estuvo

a escasos votos de imponerse sobre el candidato de la concertación<sup>12</sup>.

## 2. DE LA DEFINICIÓN A LA IMPLEMENTACIÓN. EL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Como se expresó anteriormente, la escuela de Diseño ve el proceso de creación estratégica como un esquema de concepción, basándose para ello en un análisis de tipo FODA. Es una de las corrientes de pensamiento más empleada a la hora de formular estrategias. Esta escuela ve la creación de estrategias como un proceso de pensamiento netamente racional, vale decir "la formación de estrategia debería ser un proceso deliberado de pensamiento consciente. La acción debe fluir de la razón: las estrategias efectivas se derivan de un proceso de pensamiento estrechamente controlado" (Mintzberg, 2003, p. 48). A su vez, esta corriente no dice mucho sobre el contenido mismo de la estrategia, más bien "se concentra en el proceso mediante el cual deben ser desarrolladas" (Mintzberg, 2003, p. 50), estableciendo que al ser un proceso racional es también un proceso creativo, en el cual se toma la decisión final.

Con todo, la creación de estrategia es un acto racional, en coincidencia con las nociones clásicas del racionalismo (diagnóstico seguido de prescripción y luego la acción), por ello la escuela de Diseño establece una separación clara entre pensar y actuar, un elemento central de distinción es la

11.- Jaime Guzmán fue acribillado por un comando del FPMR en las afueras del Campus Oriente de la PUC, el 1 de abril de 1991.

12.- La votación en segunda vuelta fue la siguiente: Ricardo Lagos obtuvo 3.683.158 votos, lo que equivale al 51,31%, contra la votación de Joaquín Lavín (UDI), que logró 3.495.569 votos, con el 48,69%. Datos extraídos de [www.elecciones.gov.cl](http://www.elecciones.gov.cl)

premisa asociada a la idea antes formulada por Chandler (1962) acerca de que “la estructura debe seguir a la estrategia”, idea que enfatiza Mintzberg planteando “que hasta que no conocemos la estrategia no podemos empezar a especificar la estructura adecuada” (2003, p. 51).

Estas ideas las podemos asociar a la estrategia ideada por el movimiento gremialista desde sus inicios en la década del sesenta, es decir crear un nuevo proyecto político para la derecha, de carácter popular, conservador y fuertemente cohesionado internamente. Estas nociones nacen del diagnóstico que lleva adelante el movimiento, y en especial Jaime Guzmán, quien ve a la derecha chilena de ese entonces alejada de los sectores populares, siendo éstos, en su mayoría, sectores ligados al catolicismo. El aspecto religioso, en este sentido, es uno de los puntos que el gremialismo inculca y exige a sus partidarios. Además, Jaime Guzmán observa fortalezas de sus enemigos políticos, en especial del partido Comunista. Estas fortalezas son su cohesión, disciplina interna y trabajo en la base social.

Como lo afirma Verónica Valdivia, “esta admiración no es sólo por ver al PC como un aparato partidario tradicional (una orgánica, la máquina), sino más bien una prolongación de su verdadera vitalidad: el movimiento social, las masas” (Valdivia, 2006, p. 52).

El ideólogo del gremialismo/UDI planteó que si la derecha chilena quería transformarse en una fuerza política considerable, no lo podría hacer sin una base social en la cual cimentarse. Para ello se debía aprender de la izquierda, copiar sus formas de trabajo en el ámbito social. De este análisis surge la posterior estrategia que visualizamos esbozó el gremialismo. Este movimiento político buscó alianzas en los sectores populares, generó adeptos,

creó un tejido en diferentes áreas de la base social, insertó sus cuadros en el mundo universitario y poblacional, junto al de la mujer, los jóvenes. Es decir, enfocó todos sus esfuerzos organizativos en disputar la base social a la izquierda. Esta disposición a la acción política en la base social es lo que diferencia a los gremialistas de la antigua derecha elitista y oligárquica, naciendo con ello una nueva derecha con un claro estilo enfocado en la acción política como tal, siendo esta parte fundamental de su estrategia.

Se observa desde estos primeros análisis que el movimiento gremialista sale a disputar los espacios políticos y sociales, primero en la Pontificia Universidad Católica, su nicho fundacional, y luego en los sectores populares. Todo bajo la premisa del apoliticismo o la despolitización de los órganos intermedios de la sociedad, entendiendo este apoliticismo como la negación de la presencia de los partidos en los ya mencionados órganos intermedios, argumentando que al ser el suyo un movimiento, no genera una identificación política partidista. Para ello el “movimiento busca institucionalizarse dotándose de un sello popular. Se ramifica entonces hacia los barrios populares” (Alenda, 2014, p. 167).

A nuestro entender, y según lo estudiado a lo largo de esta investigación, es errada esta autoclasificación, pues consideramos que el movimiento gremialista es desde un comienzo un movimiento político ideológico con características de partido, con una estrategia clara, y con una serie de tácticas para llevar adelante su objetivo, que era disputar políticamente los espacios políticos, a todo nivel, tal como lo señala un dirigente demócratacristiano en la década de los ochenta: “Los gremialistas son, desde su nacimiento, un partido político, aunque por oportunismo hayan negado ese carácter [...]”.

Su propuesta, expresada a través de la UDI, nada tiene de novedosa<sup>13</sup>. Y en segundo lugar, por su aferrada lucha contra el ideario marxista, en todas sus vertientes, “el gremialismo según su líder era el principal enemigo del marxismo” (Valdivia, 2006, p. 58).

Es esta la estrategia: luchar políticamente contra el marxismo, disputándole su espacio natural, es decir, los sectores populares, y con ello establecerse en aquellas zonas como una alternativa política orgánica de derecha. Esto es lo que da nacimiento en los años ochenta a la Unión Demócrata Independiente como una estructura política orgánica, creada desde la *necesidad* y la oportunidad que observa el movimiento gremialista de generar un nuevo conglomerado político de derecha en Chile, implementando una nueva estrategia de posicionamiento.

Para esto, como ya hemos observado, el movimiento gremial utiliza en un comienzo al aparato del Estado durante la dictadura para introducir su discurso ideológico en las altas esferas del régimen, pero también a varios de sus miembros y adherentes en diversos puestos de confianza del gobierno dictatorial, “concentrando principalmente su acción en tres organismos: la Secretaría General de Gobierno, dentro de la cual se enfocó en la juventud (se buscó reclutar a jóvenes en colegios y en diversos centros juveniles), la ODEPLAN y las Municipales (Valdivia, 2006, pp. 51-52). Verónica Valdivia sostiene que “la Secretaría Nacional de la Juventud (dependiente de la dirección de organizaciones civiles) fue el medio utilizado por el gremialismo para entrar al mundo popular a través de sedes que establecieron en numerosas

comunales y provincias” (Valdivia, 2008, p.187), siendo miembros del gremialismo los primeros responsables de la secretaria.

En este proceso de establecerse el gremialismo como una alternativa de derecha en el mundo popular, vemos cómo actúa lo que Panebianco (1990, 2009) denominó como penetración territorial, ya que es un centro<sup>14</sup> con líderes del movimiento gremialista guiando la penetración inicial del movimiento hacia la periferia, es decir, hacia los sectores populares primero del Gran Santiago, y luego expandiéndose hacia regiones. Así el gremialismo comienza creando una estructura central que es la base del movimiento. Esta estructura base utiliza el aparato del Estado durante la dictadura, creando sub-estructuras sectoriales, los llamados comités, siendo el más importante de ellos el comité poblacional, que creció tanto que fue necesario que se estableciera como un departamento, naciendo el departamento poblacional que vino a estrechar las redes entre el gremialismo/UDI y los pobladores. Los diversos comités poblacionales dependientes del departamento poblacional son independientes los unos de los otros, no pasando de 25 integrantes. Cada comité establece su propia directiva. Sobre estos se establecieron una suerte de coordinadores generales que son parte del departamento.

La historiadora Carolina Pinto (2005) ha sido una de las especialistas que ha elaborado un trabajo detallado sobre la irrupción poblacional que diseñó la UDI, estableciendo en su trabajo, “La Unión Demócrata Independiente y su base poblacional”, que “el primer comité se formó en la Pincoya” (2005, p. 101). La idea fue comenzar

13.- Ricardo Hormazábal, en entrevista con la Revista Qué Pasa, n° 652, semana del 6 al 12 de octubre de 1983, p. 17.

14.- Entenderemos como centro al núcleo orgánico fundacional de la organización.

por una población emblemática de la izquierda, estableciéndose como una alternativa política de derecha en el mundo popular, para llegar a constituir los comités. Un primer paso fue el contactarse con pobladores que tenían un cierto rol dirigente, en su mayoría con una historia antimarxista, muchos de ellos ligados a la DC. Al formarse un comité, quienes formaban parte de él y conocían personas en otras poblaciones u otras comunas, emprendían la tarea de crear más comités. De este modo se fue afianzando el trabajo poblacional de la naciente UDI. Al formarse un comité, acudían los dirigentes máximos de la organización para apoyar la creación de una imagen de cercanía ante los nuevos miembros.

Un hecho que marcó la existencia de la UDI en el mundo poblacional es “cuando asumen la dirigencia del campamento Silva Henríquez en diciembre de 1984” (Pinto, 2005, p. 120). El trabajo que la Unión Demócrata Independiente hacía en las poblaciones se parecía mucho al que hacían sus adversarios de izquierda. Pinto nos dice que “tiraban panfletos, pintaban muros y trabajaban decididamente en las poblaciones para ganar adeptos” (Pinto, 2005, p. 124). Con este trabajo en la base fue como lograron hacerse de la dirección del campamento antes mencionado, además de contar con la ayuda del municipio de La Granja y de la policía para desmontar, perseguir y detener a la dirigencia comunista de dicho campamento.

## 2.1. La conjugación del enfoque de Diseño y el de la Configuración

La creación de estrategia es un proceso de delimitación racional, y los diseños asociados a nuestro caso de estudio pueden observarse desde la década del sesenta. La transformación del gremialismo en partido político se puede describir desde las

escuelas estudiadas, a pesar de que, como se ha afirmado, el gremialismo siempre fue un movimiento con características de partido político.

El análisis que realiza Jaime Guzmán se centra en las experiencias del gobierno de Frei Montalva y el reformismo de la Unidad Popular:

Estableciendo bajo su lógica, cuál era el problema político chileno, sintetizándolo en la fuerza de la izquierda y en la debilidad de la derecha. Esto llevó al movimiento gremialista a impulsar cambios en el estilo político de la derecha, enfocando su labor en forma más confrontacional [...] cualidad que la llevó a descubrir la importancia de la movilización social para lograr ciertos objetivos políticos, comprendiendo el papel de las masas, pilares de cualquier fuerza política (Valdivia, 2006, p. 52).

Con ello, se vio en las masas y la acción política la forma de triunfar. En primer lugar, el gremialismo crea una estructura, la que posteriormente pasará a transformarse en partido político (UDI). Es en este punto en el que se da la unión entre la escuela de Diseño y la de Configuración, ya que el movimiento gremialista se “transforma” en partido político, con una estructura clara y centralizada.

Sobre el tema de la estructura, Mintzberg plantea que:

la estructura sigue a la estrategia como el pie izquierdo al derecho al caminar. En efecto, tanto el desarrollo de la estrategia como el diseño de la estructura sirven de apoyo a la organización a la vez que se sustentan entre sí. [...] se debe tener claro que la creación de estrategia es un sistema integrado, no una secuencia arbitraria” (Mintzberg, 2003, p. 55).

A su vez, la escuela de Configuración integra nociones de las otras corrientes. En palabras de los autores, “existen dos aspectos principales de esta escuela. Uno describe a los estados –de la organización y del contexto que la rodea– como configuraciones. El otro describe al proceso de creación de estrategia como transformación” (Mintzberg, 2003, p. 382). Esta escuela no estudia la formulación de estrategias desde una perspectiva aislada, más bien la toma en su contexto, agrupando las variables que influyen en la creación de la estrategia.

La escuela de Configuración establece que “la creación de estrategia implica destruir las anteriores conductas de modo que la organización pueda realizar la transición a un nuevo Estado lo más rápido posible, para no quedar sin ningún Estado” (Mintzberg, 2003, p. 383). Es esta la evolución que vive el movimiento gremialista al transformarse en partido político, ya que con el inicio de la transición y el reagrupamiento de los partidos políticos el gremialismo se vio en la necesidad de enfrentar esta nueva etapa política organizándose como partido para no perder lo cosechado durante los años de dictadura, en términos tanto de institucionalidad impuesta por el régimen –pues se sienten como los herederos directos de los “logros” alcanzados por la dictadura– como de sus alianzas e influencia en sectores populares.

La escuela de Configuración que hemos expuesto tiene ciertas premisas básicas, entre las que destacamos “que toda organización tiene durante un tiempo una estructura particular que acuerda con un contexto específico. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación” (Mintzberg, 2003, pp. 386-387).

Desde estas premisas de la corriente de Configuración, podemos visualizar que el movimiento gremialista en un primer momento, es planteado como respuesta al contexto sociopolítico en el cual nace y se consolida, es decir, desde fines de los años sesenta hasta comienzo de los ochenta, utilizando desde septiembre de 1973 las condiciones creadas por la dictadura para insertarse en el ámbito social y político nacional, transformándose luego en un partido político, dada las condiciones de apertura política que se generan en el régimen dictatorial durante la década del ochenta. Visualiza así la *necesidad* de transformación en un partido político que permita agrupar a quienes se sienten gremialistas bajo el nuevo contexto político social que vivía el país.

De lo anterior, podemos tomar otra idea que propone esta escuela: que la estructura sigue a la estrategia. Esta noción es clave para nuestro análisis, pues planteamos que la estrategia ideada por el movimiento gremialista desde sus inicios consistía en crear una agrupación política de derecha inserta en la base social, proceso que llevaría a la posterior creación del partido político, lo cual significa que efectivamente la estrategia diseñada fue eficaz en el tiempo, siendo hoy en día la Unión Demócrata Independiente uno de los partidos políticos de mayor influencia en la política nacional. Para Juan Pablo Luna, la UDI “logra desplegar exitosamente una estrategia dual de penetración territorial y electoral tanto en los sectores altos como bajos” (Luna, 2010).

Ahora bien, en palabras de Mintzberg y otros, la eficacia no se relaciona con el uso de ningún atributo en particular, como la descentralización del poder o un método específico de planificación, sino con las intercorrelaciones entre varias propiedades. Las organizaciones funcionan con eficacia porque señalan diferentes características

de maneras complementarias, como por ejemplo: “cierta planificación con otra de estructuración y un determinado estilo de liderazgo” (Mintzberg, 2003, p. 388). Estos rasgos que se ven claramente identificados en la estructura orgánica de la UDI, ya que posee una planificación de su política para llevar adelante la penetración territorial desde un centro mandante: el propio movimiento gremialista, cuenta con una organización vertical, que dentro de las configuraciones de estructura que nos da Mintzberg podríamos enmarcar dentro de la organización mecánica, y posee un determinado estilo de liderazgo que ha mantenido a sus fundadores como los líderes casi incuestionables del partido, recayendo en un mismo grupo la presidencia del partido por varios años, salvo la de Ernesto Silva. Dicho sea de paso, esta presidencia duró menos de lo esperado por los casos de boletas de honorarios falsas emitidas por militantes o cercanos a la UDI a empresas con el fin de financiar al margen de la Ley electoral campañas políticas. En estos casos irregulares se han visto envueltos varios militantes del partido, entre ellos algunos senadores en ejercicio<sup>15</sup>.

### 3. LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA, PENETRACIÓN TERRITORIAL DE LA UDI

El modelo de “penetración territorial” (Panebianco, 1990) esboza que los partidos son creados desde un centro que dirige la expansión y penetración de la estructura creada hacia la periferia. Dicho de otro modo, esta dirección y control que ejerce la estructura central hacia las estructuras de la peri-

feria conlleva el establecimiento de una estructura centralizada. Ahora bien, estudiando los procesos por los cuales la UDI se creó desde el movimiento gremialista en la PUC, se puede visualizar que lo planteado por Panebianco (1990) en forma teórica es llevado a la práctica política por los dirigentes y miembros de esta colectividad, tal como lo señalan los autores con los que hemos trabajado en esta investigación (Valdivia, 2006, 2008a, 2008b; Soto, 2001; Pinto, 2005).

Para desarrollar nuestro análisis, nos basaremos en las estructuras que fue creando la UDI para su desarrollo, estructuras creadas desde la cúpula dirigencial. El comité poblacional es el comité más importante para nuestro análisis, pues desde un comienzo la idea del fundador del gremialismo fue crear un movimiento con raíces populares. Para ello vemos la creación de este departamento o comité, y su posterior desarrollo y expansión primero en el Gran Santiago y luego a nivel nacional: “su expansión se realiza desde Santiago logrando tener presencia política en todo el territorio nacional, en poco más de una década” (Picazo, 2001, p. 331). Es en este proceso donde se vislumbra lo que Panebianco (2009) denominó como penetración territorial, además de la subordinación de los otros comités (profesional, juvenil o de mujeres) al trabajo desempeñado por el área poblacional, ya que hacia este mundo se enfocan los mayores esfuerzos de la organización, apuntando a disputarle en su terreno los adherentes a la izquierda, con un discurso conservador. En palabras de Moulian, la UDI “es una organización de raíz católica, con militancia y dirigencia joven, disciplina, con una estrategia de penetración en el mundo popular a través de

---

15.- En estos casos de financiamiento ilegal de campañas son sindicatos dirigentes históricos del partido como Jovino Novoa, además de los senadores Ivan Moreira y Ena Von Baer, entre otros militantes de la colectividad. Este caso es conocido popularmente como el Caso Penta.

un discurso de populismo conservador” (Moulian, 2002, p. 77). El surgimiento de esta colectividad se explica desde enfoques conceptuales e históricos, a excepción del trabajo de Valdivia (2008), quien señala que el nacimiento de la UDI se da de forma premeditada por el cálculo y diagnóstico que hiciera su líder, análisis estilo FODA tanto de las debilidades de la derecha como de las fortalezas de la izquierda, y es esta idea, precisamente, la que utilizamos para demostrar que la UDI nace como una estrategia concebida o, tal como lo señala la misma autora, de “forma deliberada”.

Así, se diseña un plan basado en los análisis de su líder, de manera que el partido es para el movimiento gremialista un medio para alcanzar objetivos políticos. Para ello, crean un partido político con un nuevo enfoque y estilo para la derecha chilena, con cuadros políticos insertos en las bases sociales, lo que a su entender es parte sustancial para obtener el éxito político, tanto así que el nuevo partido crea rápidamente su departamento poblacional, que funciona como el nexo entre los dirigentes UDI y los sectores populares, transformándose este departamento en el “hijo predilecto de la UDI” (Soto, 2001, p. 14). En palabras de un ex presidente del partido: “La UDI realiza un trabajo de base en los sectores populares [...] La UDI está presente entre los pobres y muchos de sus dirigentes pertenecen a los sectores populares, en este sentido, su práctica es similar a la de la izquierda y la DC” (Dittborn, 1993, p. 90).

Ahora bien, para comprender de mejor manera la “penetración territorial” que llevó adelante la UDI, debemos contextualizar en qué periodo esta se da. Como ya se ha relatado, la creación de la UDI se dio en plena dictadura. Muchos de sus miembros fueron parte de la plana mayor de dicho gobierno, lo que aprovechó la organización para generar redes, como lo señala Fabiola Berríos al referirse a la

política de penetración de la UDI que se dio “a través de la utilización de sus redes locales, fundadas en la época de la dictadura” (Berríos, 2007, p. 93). El trabajo de esta instancia se enfocó hacia el área social, pues el gremialismo ve en este trabajo el medio de ir ganando espacio político en el mundo popular, ayudado coyunturalmente por la fuerte represión y persecución a la izquierda. Además de esto, las redes que se hicieron más patentes fueron las que establecieron los alcaldes designados que imponía el régimen, diferenciando el trabajo del Frente Juvenil, que fue un frente más político que social, implantando como una de sus prioridades expandir las ideas del régimen a nivel estudiantil, especialmente entre los estudiantes secundarios.

De esta forma, el núcleo fundacional de la UDI realiza su trabajo de penetración territorial en el mundo popular. Previo a esto, este grupo “se dedica a realizar un análisis para determinar la estrategia que mejor sirviera al desarrollo de sus objetivos y de su acción como movimiento político” (Pinto 2005, 93). De este análisis nace la idea de crear diversos comités, en especial el comité poblacional, que en un principio se comienza a configurar estableciendo comités en las poblaciones. En palabras de Pinto, estos son “grupos de trabajo de personas de la misma población” (Pinto, 2005, p. 96). Para la naciente UDI, la creación de los comités en las poblaciones y su departamento poblacional son de mucha importancia, ya que desde fines de los años sesenta Jaime Guzmán y los gremialistas ven en la lucha contra la izquierda en su propio territorio la manera de triunfar en política. “Al parecer, dieron con la clave que permitió que hoy en día la UDI sea el único partido de derecha con efectiva base popular” (Pinto, 2005, p. 87).

Un acontecimiento que marcó el devenir del área poblacional de la UDI en particular, y de toda la organización en general, fue la muerte de uno de

los dirigentes de la zona sur de Santiago, Simón Yévenes, lo que llevó a organizar en forma general el trabajo que se debía llevar adelante. Con el desarrollo de este trabajo, y con el crecimiento de la organización territorial, “se hizo necesario dividir la Región Metropolitana en más áreas sectoriales y en tres funcionales” (Pinto, 2005, p. 125). Con esta nueva forma de organizarse se busca agilizar y mejorar el trabajo, que tiene características propias del trabajo de un partido político, no siendo aun formalmente uno, aunque, claro está, actuaba como uno desde los inicios del movimiento gremial. Carolina Pinto considera “al año 1986 como el año de consolidación del departamento poblacional” (Pinto, 2005, p.127).

El trabajo político que desarrolló la UDI en las poblaciones en un comienzo consistió en formar políticamente a sus nuevos adherentes, además de generar apoyo social. Dentro de la formación “el tema central era la difusión de la declaración de principios del movimiento” (Pinto, 2005, p.129). Ese trabajo de formación ayudó a seleccionar a los nuevos simpatizantes, característica propia de los partidos políticos de cuadros de estilo “leninista”. También en lo referente a formación estaba muy presente el carácter cristiano que debía asumir como posición la nascente organización, carácter que se exagera con la postura antimarxista.

Bajo estos antecedentes, Carolina Pinto (2005) dice en su análisis, específicamente en las conclusiones, que efectivamente el partido tiene una base poblacional y que ella no nació de un cálculo político o una estrategia por captar votos para conquistar el poder. Estas variables nunca habrían estado ausentes, pero no eran lo principal, tesis que no comparto. A mi juicio, todo el trabajo poblacional que llevó adelante la UDI se dio desde una estrategia concebida desde el análisis que se hizo en los primeros años del gobierno de la UP sobre el

poder real de la izquierda. Desde este análisis se crea la estrategia tal como lo plantea Mintzberg (2003). Desde la estrategia nace la estructura. En este caso, desde la estrategia nace la necesidad de establecer el departamento poblacional de la organización, de los comités poblacionales, a partir de los cuales se crea toda la base y apoyo electoral que hoy ostenta la UDI, pues en la base se da la pelea política real. En el fondo es la necesidad de no perder las redes forjadas lo que lleva al gremialismo a transformarse en partido político.

La formulación de estrategia que estamos estudiando no se desarrolla de forma antojadiza. Es un proceso de planificación y estudio previo, de análisis detallados sobre debilidades y fortalezas que llegan al punto más álgido, para nuestro caso de estudio, con el comienzo de la apertura política de los últimos años de dictadura. La Unión Demócrata Independiente no era, en un comienzo, formalmente una organización política, sino que se autodefinía como movimiento, a la espera del momento de transformación estratégica. “Quizás las organizaciones aguardan el momento oportuno para determinar a dónde deben dirigirse, y luego, cuando se abre una ventana estratégica, den el salto” (Mintzberg, 2003, p. 399).

Resumiendo, podemos decir que claramente en la creación de la Unión Demócrata Independiente se dio lo que Panebianco (1990, 2009) denominó “penetración territorial”, ya que son los dirigentes históricos, apoyados en las redes que fueron creando siendo miembros de la administración del Estado en dictadura, quienes captan adherentes. Estos son, en un comienzo, “líderes” locales que se caracterizaban por ser conocidos antimarxistas. Es así como, desde un centro (dirigentes gremialistas), se crea primero el movimiento UDI, dando pasos en dirección a la aspirada penetración hacia sectores populares, sectores que para los gre-

mialistas estaban atrapados política, económica y socialmente por culpa del clientelismo político tanto de los antiguos partidos de derecha como de la Democracia Cristiana y, por sobre todo, la izquierda con su visión de la lucha de clases, visión que para la UDI es odiosa y no ha ayudado en nada a la superación de la pobreza.

## CONCLUSIONES

Como hemos señalado, la Unión Demócrata Independiente es un partido relativamente nuevo dentro del sistema de partidos políticos, que se instituye y luego organiza internamente, según esta investigación, bajo una estrategia definida. Esta estrategia viene a darse por la clara lectura que hace su líder fundacional, Jaime Guzmán, a través de un análisis político-ideológico orgánico que aplicó desde la década del sesenta, que se enfoca, primero, en las debilidades de la derecha chilena tradicional a la que denomina cupular y oligárquica; y luego, desarrollando una lectura sobre las fortalezas que ve en la izquierda de su época, que no es más que el trabajo en la base social que le otorga consistencia.

Podemos afirmar con esto que la estructura orgánica que asume la UDI, es una respuesta a una estrategia analizada y planificada, que a su vez, mediante su estructura, podría dar paso a la creación y surgimiento de líderes, y de política, siendo a su vez una estrategia que posee un grado de adaptabilidad a los contextos sociales, económicos y políticos que les tocaba vivir. Ya sea la muerte de su líder o la búsqueda del desmarque de la figura del ex dictador chileno, Augusto Pinochet, esta adaptabilidad conlleva la búsqueda de decisiones estratégicas que claramente le han dado a este partido viabilidad en el tiempo y éxito político. Según Quinn, "las estrategias pueden considerar-

se, a priori, como guías para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisivo real" (Quinn, 1994, p. 6). En este caso se dieron ambas variables.

Ahora bien, no es sólo la formulación de la estrategia lo que genera el logro de los objetivos, existen además otros factores externos a la organización que ayudan a los resultados. En este caso, no se debe desconocer que el contexto político y social en el cual comienza a actuar la UDI le beneficia, constituyendo la plataforma utilizada por este partido para llevar adelante su estrategia, asumiendo cargos políticos en dictadura e insertando a sus cuadros en ellos, lo que los condujo a las masas en los sectores populares, tomando en cuenta, además, la persecución que afectó a los partidos de izquierda y sus militantes.

A nuestro entender, este partido nace frente a la necesidad, advertida por su fundador, de crear un partido de derecha conservador de nuevo cuño, distanciándose de los antiguos partidos de ese sector, "creando un partido de cuadros con una sólida organización de base y 'popular', aspirando representar a todo el pueblo" (Dittborn, 1993, pp. 92-93). Para lograr esto, se diseñó una estrategia que le otorgó al nuevo partido una estructura orgánica. Es decir, este partido se crea por una estrategia concebida. Además, al ser una estrategia que busca su consolidación a lo largo del tiempo, no busca, como las estrategias electorales, conseguir logros inmediatos, sino organizar un trabajo a largo plazo, intentando con ello, según palabras de Pablo Longueira, "consolidar un trabajo sistemático en política" (Soto, 2001, p. 9), cuestión que, a nuestro entender, ha logrado de buena manera, siendo hoy en día uno de los partidos más relevante en la escena política nacional, con una identidad política clara y trabajo en la base social que tiene a militantes UDI como alcaldes, concejales, diputados y senadores, lo que le ha permitido al partido incidir en la agen-

da pública más allá de ser gobierno u oposición, trascendiendo la dictadura que los apaño y cobijo. Vale decir que las estrategias diseñadas y enfocadas a lo largo del tiempo le han dado a la UDI claras ganancias en el juego político que se dispuso a entablar. Obteniendo un crecimiento sostenido en lo electoral, como asimismo un desarrollo en su militancia, este “triunfo” gremialista se puede entender desde diferentes variables, desde la estrategia estudiada hasta factores de marketing político o el estilo de hacer política de tipo carismático o populista.

## BIBLIOGRAFÍA

**ALENDIA, S.** (2014). Cambio e Institucionalización de la "nueva derecha" chilena (1967-2010). *Revista de Sociología y política*. 22 (52), pp.159-180.

**ANGELL, A.** (1993). *Chile de Alessandri a Pinochet: en busca de la utopía*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

**BERRÍOS, F., HUNEEUS, C. Y OTROS EDITORES** (2007). *Las elecciones chilenas de 2005*. Santiago de Chile: Catalonia.

**CORVALÁN M., L.** (2001). *Del anticapitalismo al neoliberalismo en Chile*. Santiago de Chile: Editorial Sudamericana.

**DÁVILA, M. Y FUENTES, C.** (2003). *Izquierda y derecha en el Chile contemporáneo*. Santiago de Chile: Flacso Chile, Editorial Universitaria.

**DITTBORN, J.** (1993). En: *Renovación ideológica en Chile: los partidos y su nueva visión estratégica*. Gustavo Cuevas, editor. Santiago de Chile: Instituto de Ciencia Política Universidad de Chile.

**GÓMEZ L., J.C.** (2010). *Política, democracia y ciudadanía en una sociedad neoliberal (Chile: 1990-2010)*. Santiago de Chile: Editorial ARCIS, Ediciones CLACSO.

**HUNEEUS, C.** (2001). *La derecha en el Chile después de Pinochet: el caso de la Unión Demócrata Independiente*. Working paper #285-july 2001: Kellogg Institute.

**LUNA, J. P. Y ROSENBLATT, F.** (2012). En: *Democracia con partidos. Informe para la reforma a los partidos políticos en Chile*. CEP /CIEPLAN, primera edición.

**MINTZBERG, H.** et al. (2003). *Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Ediciones Garnica.

**MORALES, M. y BUGUEÑO, R.** (2001). *La UDI como expresión de la nueva derecha en Chile*. Santiago de Chile: Corporación de Promoción Universitaria, estudios sociales. (107) Semestre I.

**MOULIAN, T. Y TORRES, I.** (1988). *La reorganización de los partidos de derecha entre 1983-1988*. Santiago de Chile: Documento de trabajo programa FLACSO-Chile (388).

**MOULIAN, T.** (2002). *Chile actual, Anatomía de un mito*. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

**NAVIA, P., JOIGNANT, A.** (2003). De la política de individuos a los hombres del partido. Socialización, competencia política y penetración electoral de la UDI (1989-2001). *Revista Cep.* (89) p.129-171.

**PANEBIANCO, A.** (2009). *Modelos de partido*. Madrid: Alianza Editorial.

**PICAZO, I.** (2001). En Alcántara, Manuel y Flavia Freidenberg, coordinadores. *Partidos políticos de América Latina Cono Sur. Chile, Unión Demócrata Independiente*. Santiago: Fondo de Cultura Económica.

**PINTO, C.** (2005). *La Unión Demócrata Independiente y su base poblacional*. Tesis para optar al grado de Licenciada en Historia. Santiago de Chile: Universidad Católica de Chile.

**QUINN, J. Y MINTZBERG, H.** (1994). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. México: Fondo de Cultura Económica.

**REVISTA QUÉ PASA** (semana del 6 al 12 de octubre de 1983), 652.

**RUBIO, P.** (2013). *Los civiles de Pinochet, la derecha en el régimen militar chileno 1983-1990*. Santiago: DIBAN-Centro de investigaciones Diego Barros Arana.

**SOTO, A.** (septiembre de 2001). *La irrupción de la UDI en las poblaciones 1983-1987*. Ponencia en: Latin American Studies Association (LASA), Washington DC.

**SCHRÖDER, P.** (2004). *Estrategias Políticas*. México, D.F.: Fundación Friedrich Naumann / OEA

**VALDIVIA, V.** (2012). *La alcaldización de la política, los municipios en la dictadura pinochetista*. Santiago de Chile: LOM ediciones.

**VALDIVIA, V.** (2006). Lecciones de una Revolución, Jaime Guzmán y los Gremialistas, 1973-1980. En *Su revolución contra nuestra revolución. Izquierdas y derechas en el Chile de Pinochet (1973-1981)*. Santiago de Chile: LOM editores.

**VALDIVIA, V.** (2008a). Los Guerreros de la Política. La Unión Demócrata Independiente, 1983-1988. En *Su revolución contra nuestra revolución. 2. La pugna marxista-gremialista en los ochenta*. Santiago de Chile: LOM editores.

**VALDIVIA, V.** (2008b). *Nacionales y gremialistas, el "parto" de una nueva derecha política chilena, 1964-1973*. Santiago de Chile: LOM ediciones.

**VERGARA, R.** (1994). Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo. *Revista Perfiles Latinoamericanos.* (3) diciembre 1994, pp. 119-144.

**WARE, A.** (2004). *Partidos políticos y sistemas de partidos*. Madrid: Ediciones Itsmo.

**YOCELEVZKY, R.** (2002). *Chile: partidos políticos democracia y dictadura 1970-1990*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.

### **Páginas web:**

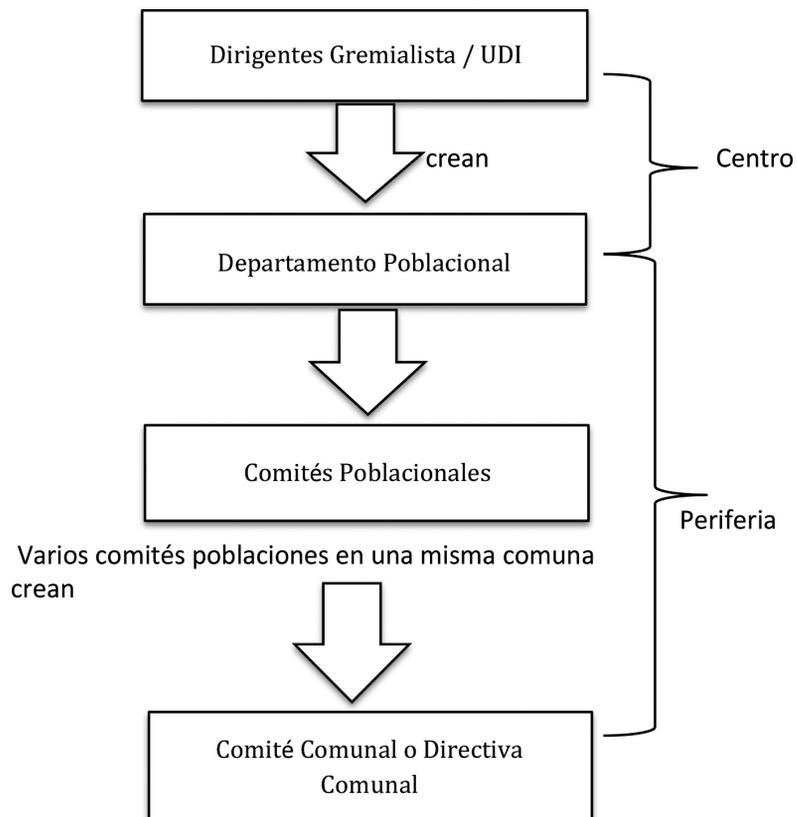
**PONCE T., H.** (septiembre 2006). "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales". En: *Contribuciones a la Economía*. En: <http://www.eumed.net/ce/>

[www.udi.cl](http://www.udi.cl)

[www.elecciones.gov.cl](http://www.elecciones.gov.cl)

## Anexo 1

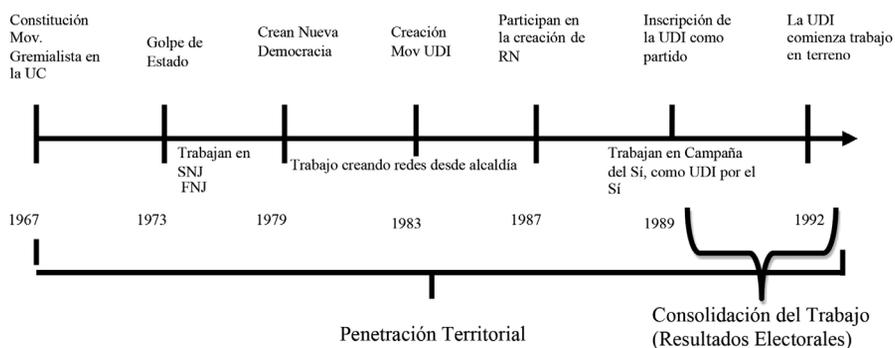
## Esquema Penetración Territorial UDI.



Fuente: elaboración propia.

Anexo 2

Línea de tiempo de la evolución del Movimiento Gremialista en partido político



Fuente: elaboración propia.