

## Morena: ante la institucionalización y el liderazgo de AMLO

Ma. Aidé Hernández García

Esta ponencia tiene como objetivo desarrollar la organización de Morena y su nivel de institucionalización, para ello se analiza: origen del partido, organización autónoma del líder, grupos internos organizados, identidad colectiva, lealtades organizativas y futuros dirigentes, semejanza entre las subunidades organizativas del mismo nivel jerárquico, ingresos plurales, participación profesional, integración vertical de las elites, las elites nacen y forman dentro de la organización, nivel de corrupción, organización autónoma respecto al ambiente.

Por tanto, la pregunta que surge en este contexto es: ¿el liderazgo de AMLO permitirá que el partido se institucionalice? Para analizar este tema usaremos dos estudios de caso que nos ayudarán a entender la organización de Morena al interior del país, para ello realizamos entrevistas a profundidad con líderes tanto en el estado de Guanajuato como de Hidalgo, pues son estados donde la Morena no tiene una mayoría, como lo es en el Distrito Federal, pero además un estado es predominantemente priista y el otro panista.

### I. ORIGENES Y FORMACIÓN DE LA MORENA

El Movimiento de Regeneración Nacional (Morena) es un nuevo partido de izquierda en México. A diferencia del PRD no nace con grupos fragmentados en ideología y en luchas sociales. De manera contraria, el partido Morena tiene su origen con un gran liderazgo que es el de Andrés Manuel López Obrador (AMLO), quien fue candidato presidencial por una coalición abanderada por el PRD en las elecciones de 2006 y 2012. Empero, las pugnas internas dentro de este partido, el cual, además, firmó las reformas estructurales en ese último año, llevó a AMLO a deslindarse y a separarse del mismo y a formar uno propio: Morena.

Es para las elecciones de 2015 que Morena muestra su fuerza electoral, aunque obtiene porcentajes bajos de votación, se justifica porque es su primera vez que participa en las elecciones, estos porcentajes aumentan para 2016, como lo deja ver la tabla 1, la cual muestra un crecimiento paulatino, y aunque no ha ganado alguna gubernatura sí empieza a tener mayor presencia electoral a

nivel nacional. El interés de esta investigación es analizar si este partido está fortaleciendo su estructura para perdurar en el tiempo y ser una oposición fuerte.

Tabla 1

Número de votación obtenida en la elección de 2015 y 2016

Partido	Votos 2015	2015 %	Votos 2016	2016%
PRI	3,398,076	32.7	3,834,447	30.3
PAN	2,127,617	20.4	3,804,034	30.0
Morena	918,706	8.85	1,706,629	13.5
PRD	853,102	8.22	978,668	7.74
PVEM	614,115	5.92	347,743	2.75
MC	361,800	3.48	169,403	1.34
PT	356,353	3.4	346,698	2.74
Nueva Alianza	476,243	4.59	297,015	2.35
Encuentro Social	339,222	3.27	156,139	1.23

Fuente: estudio elaborado con resultados del PREP del INE de las elecciones de diputados federales de 2015 en Aguascalientes, Chihuahua, Durango, Hidalgo, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Zacatecas, con una participación electoral de 40%. Así como los PREP de dichas entidades en elecciones de gobernador en 2016, con una participación electoral de 53%.

Además, actualmente tiene 36 de 500 diputados federales: 19 son mujeres y 17 hombres; 9 mujeres y 6 hombres fueron elegidas por Mayoría Relativa, las 10 mujeres y 11 hombres restantes por Representación Proporcional. Estos diputados representan 7% del total de la Cámara de Diputados.

Por tanto, la participación electoral de Morena, es una realidad. En este contexto la pregunta que muchos analistas hacen es si la Morena podrá sobrevivir más allá de la figura de AMLO, si podrá institucionalizar y ser una fuerza electoral de izquierda.

## II. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PARTIDO

En el tema de la institucionalización, Ángel Panebianco en su obra ya clásica, Modelos de partido (2009) entre los puntos que menciona que son importantes para que un partido este institucionalizado son:

Tabla 2

## Institucionalización de los partidos políticos

Fuerte Institucionalización	Débil institucionalización
<p>1. Organización autónoma del líder</p> <p>2. Existen menos grupos internos organizados.</p> <p>3. La formación de una identidad colectiva, guiada y plasmada por los fundadores del propio partido</p> <p>4. Creación de incentivos selectivos y colectivos para impulsar el desarrollo de lealtades organizativas y de futuros dirigentes.</p> <p>5. El grado de homogeneidad, de semejanza entre las subunidades organizativas del mismo nivel jerárquico.</p> <p>6. La organización debe tener un sistema de ingresos plurales basados en aportaciones que afluayan con regularidad.</p> <p>7. La participación en su seno será más bien del tipo profesional.</p> <p>8. Una institucionalización fuerte corresponde el predominio de la integración vertical de las élites: se entra en la organización en los niveles bajos y se sube hasta el vértice; las élites nacen y se crían dentro de la organización.</p> <p>9. Menor corrupción</p> <p>10. Una organización autónoma respecto al ambiente permite siempre establecer con seguridad donde comienza y donde acaba, quien forma parte y quien no del partido.</p>	<p>1. Organización dependiente del líder</p> <p>2. Los grupos son facciones altamente organizadas. El vértice está constituido por los muchos grupos que controlan recursos de poder importantes y están, por tanto, en condiciones de distribuir incentivos organizativos.</p> <p>3. Una débil identidad colectiva.</p> <p>4. Sin incentivos selectivos y/o colectivos para impulsar el desarrollo de lealtades organizativas y de futuros dirigentes.</p> <p>5. Las subunidades organizativas a nivel local tenderán a organizarse de manera diferente.</p> <p>6. Cuando el partido no tiene una pluralidad de fuentes de financiación es difícil su institucionalización.</p> <p>7. Cuanto más débil sea la institucionalización, más notables y menos profesionales encontraremos en su jerarquía interna, en los cargos electivos, la participación en su seno tenderá a ser más bien del tipo civil.</p> <p>8. A una institucionalización débil corresponde una integración horizontal de las élites: se entra en el partido de los niveles altos, a partir de ámbitos exteriores en los cuales se detenta ya una posición de preeminencia.</p> <p>9. La tasa de corrupción es a menudo más elevada.</p> <p>10. Una organización muy dependiente de su ambiente es una cuyos límites son indefinidos: muchos grupos y/o asociaciones formalmente externos forman en realidad parte de ella, tienen vínculos con sus subunidades internas, "atraviesan" de un modo más o menos oculto, fronteras formales.</p>

Elaboración propia.

Estos elementos los consideramos fundamentales para lograr la institucionalización de un partido, y este pueda perdurar en el tiempo, así como lograr ser un partido competitivo en las elecciones nacionales, locales y municipales. Entonces a continuación analizaremos cada uno de estos puntos para el caso de la Morena.

### 1. Organización autónoma al líder

Como podremos ver a continuación, este es uno de los puntos más débiles del partido, aunque Panebianco señala como un tema necesario la presencia del líder fundador durante los primeros años, sin embargo, señala que si un partido no va logrando la institucionalizando a futuro la dependencia hacia el líder se convierte en una debilidad.

En el caso de la Morena, se observa de manera clara que el partido sigue dependiendo de las decisiones de Andrés Manuel, quien para solucionar o para garantizar un mayor resultado electoral no está fortaleciendo las estructuras formales del partido e introduce formas de organización paralelas a la estructura, tal como son los enlaces nacionales, quienes son personas que dependen de él y que tienen la encomienda de ir a reorganizar el trabajo en los estados, el problema con esta figura es que en ocasiones no respetan la estructura existente e imponen nuevas figuras de organización, lo cual ha traído mayor división del partido, tal como lo veremos fundamentalmente en el caso de Hidalgo y de Guanajuato.

Esta figura representa un problema muy fuerte para el fortalecimiento de la estructura formal del partido, pues debido a que son figuras “elegidos y dirigidos directamente por Andrés Manuel” gozan de un gran poder informal para imponer sus decisiones. En este sentido, por poner un ejemplo, en el último consejo nacional del 26 de junio de 2016 se acordó no llevar a cabo los procesos para renovar los comités municipales, la idea de Andrés Manuel es darle a los enlaces un poder mayor, pues ante la no existencia de estructuras municipales ellos puedan reorganizar al partido. De esta forma, los enlaces nacionales llegaron a los estados y nombraron a sus enlaces distritales, el problema con esta designación es que hay enlaces que tomaron en cuenta la estructura del partido para seguir trabajando y fortaleciendo, sin embargo, hay otros que impusieron a sus candidatos y dividieron la estructura ya existente; por tanto, estos enlaces representan una peligro a la autonomía y al fortalecimiento de las estructuras aún débiles del partido, tal como lo señala la entrevista a la Consejera Nacional del Estado de Hidalgo:

"... no es la primera vez que tenemos un enlace nacional en Hidalgo para arreglar las cosas, tuvimos enlaces nacionales para la asamblea estatal constitutiva, estuvo aquí con nosotros, bueno en el Estado de Hidalgo Martín Batres, cuando no nos salió la primera asamblea nacional constitutiva. A cada distrito electoral comisionaron integrantes del comité ejecutivo nacional, en el caso del distrito VII asignaron al compañero César Gravioto, quien es ahorita el coordinador de los asambleístas en el D.F y no hubo mayor problema con el trabajo porque él se dirigió a los que estábamos como coordinadores distritales o digamos que respeto la estructura... La segunda ocasión de enlace nacional fue hace un año precisamente para la primera campaña federal ¿a quién nos asignaron a Hidalgo? Nada menos que al coordinador nacional de la quinta circunscripción que comprende a los cinco estados que

íbamos a participar, porque también fue la designación de los diputados por plurinominales, entonces fue el compañero Gabriel García Hernández que actualmente es el secretario de organización del comité ejecutivo nacional, igual vino y respeto la estructura... y sacamos el trabajo, respetando la estructura, generando una buena comunicación; pero en esta última ocasión, el enlace ya no respetó la estructura..."

Como se puede observar, estos enlaces, que responden directamente a López Obrador han estado presentes desde la formación de las asambleas constitutivas, después para las elecciones de 2015 y de 2016. La figura del enlace nacional es una figura de control y de organización vertical del partido y se presentan siempre a nombre de Andrés Manuel López Obrador, nombre que usan para tomar cualquier decisión sin respetar los estatutos.

Esto no abona al fortalecimiento de la estructura del partido, la cual está muy contralada por el líder nacional, y que como puede verse seguirá en los siguientes años, pues la estructura sigue estando a la disposición de los cambios del líder, quien no se está dejando que se fortalezca, están muy centralizadas las decisiones, por lo que en la realidad es un partido vertical, en donde las decisiones de las bases no son escuchadas, contrario a lo que establecen los estatutos, tal como lo veremos a continuación.

Hay que señalar, que el liderazgo de Andrés Manuel López Obrador no sólo se observa en los enlaces nacionales, también se deja ver en las reuniones y/o asambleas, ya sea nacionales o estatales donde se encuentra él, pues lo que dice se toma como una decisión que hay que seguir, pues las bases apoyan incondicionalmente lo que él dice, creen en él. Por tanto, se da una simbiosis en este partido, por un lado, un líder que controla con sus decisiones al partido, pero por otra, los miembros esperan la opinión y la actuación de éste para decidir su comportamiento. Es un liderazgo con mucha legitimidad por parte de sus seguidores, lo cual lo hace fundamental en la formación y destino de Morena.

Otro de los temas, que deja ver una clara dependencia del partido al liderazgo de AMLO, es en los conflictos estatales o municipales, los cuales en lugar de canalizarse institucionalmente, como lo establecen los estatutos por la Comisión de Honor y Justicia, se le señalan a López Obrador, quien no le gusta escuchar ni negociar estos conflictos, se concreta en señalar que trabajen, entrevista a Consejera Nacional del estado de Hidalgo:

"Bueno me parece que lo del trabajo de los enlaces, es decir el apoyo que nos pueden dar los compañeros electos diputados, presidentes municipales o hasta regidores es válido, pero siempre y cuando se tome en cuenta y se respete la estructura que existe en cada lugar, que no es el caso del

enlace que ahora tenemos en Hidalgo. Ya hemos hecho un documento que le hemos hecho llegar a Andrés Manuel..."

Por lo mismo, el partido es aún de liderazgo antes que de estructura y como veremos a continuación, la única estructura que tiende a funcionar es la nacional, pues aún falta mucho a nivel estatal y municipal, las cuales continúan siendo débiles, tal como se observa en el caso Guanajuato e Hidalgo.

Ahora la estructura formal del partido, tal como lo marcan sus estatutos es un partido que tienen una formación de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, es lo que podemos llamar un partido horizontal y democrático, pues permite una gran participación de las bases, sin embargo, como veremos, basados en entrevistas a miembros de Morena, estas no funcionan como se establece en los estatutos, de hecho, aún hay una gran deficiencia en la formación de comités de protagonistas del cambio verdadero, que son la base del partido.

Estructura del partido y su realidad.

El partido tiene 4 niveles de organización: nacional, estatal y municipal, y el de base, siendo este último el que sería la base de organización del partido, tal como lo dejan ver los estatutos, sin embargo, en la realidad es el liderazgo de AMLO.

#### A) Órganos a nivel nacional

##### 1. Comité ejecutivo nacional (CEN)

Es el órgano principal del partido en donde se encuentra todas las secretarías y organización que darán los lineamientos para la formación de la estructura a nivel nacional del partido. El CEN será responsable de emitir los lineamientos para las convocatorias a Congresos Municipales; así como las convocatorias para la realización de los Congresos Distritales y Estatales, y del Congreso Nacional. Encabezará la realización de los acuerdos del Congreso Nacional, así como la implementación del plan de acción acordado por Consejo Nacional. De acuerdo a sus estatutos<sup>1</sup> está conformado por veintiuna personas, cuyos cargos y funciones, principales, son los siguientes:

a) Presidente/a, que deberá conducir política y legalmente al partido en el país; coordinará la elaboración de la convocatoria a los Congresos Distritales, Estatales y Nacionales

---

<sup>1</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)

- b) Secretario/a General, quien se encargará de convocar a las reuniones del Comité Ejecutivo nacional y del seguimiento de los acuerdos.
- c) Secretario/a de Organización, quien deberá mantener el vínculo y la comunicación constantes con los comités ejecutivos estatales; será responsable del Padrón Nacional de Afiliados y elaborará los lineamientos para la realización de los Congresos Municipales.
- d) Secretario/a de Finanzas, quien deberá procurar y administrar los recursos financieros del partido.
- e) Secretario/a de Comunicación, difusión y propaganda, quien será responsable de la edición de Regeneración, de la página electrónica, y de cualquier comunicado que emita el Comité Ejecutivo Nacional.
- f) Secretario/a de Educación, Formación y Capacitación Política, quien realizará las relaciones con la defensa del derecho a la educación.
- g) Secretario/a de Jóvenes, quien promoverá la vinculación de los jóvenes de Morena con organizaciones que compartan sus valores, experiencias, aspiraciones e inquietudes en el país.
- h) Secretaria de Mujeres, quien promoverá el conocimiento y la lucha por los derechos de las mujeres entre las afiliadas a Morena, tendrá a su cargo la vinculación con organizaciones afines en el país.
- i) Secretario/a de la Diversidad Sexual, quien defenderá los derechos de la comunidad lesbiana, gay, bisexual y transgénero en el país.
- j) Secretario/a de Indígenas y Campesinos, quien promoverá la organización de los indígenas en MORENA; su vinculación con las organizaciones y pueblos indígenas y de campesinos del país.
- k) Secretario/a del Trabajo, quien será responsable de establecer el vínculo con las organizaciones de trabajadores sindicalizados, de la economía informal, migrantes, jornaleros y las organizaciones de trabajadores del campo y de la ciudad, luchará por el reconocimiento de sus derechos.
- l) Secretario/a de la Producción, quien promoverá el fomento de la planta productiva nacional y del mercado interno, el combate a las prácticas monopólicas y la defensa de los pequeños y medianos empresarios y comerciantes.
- m) Secretario/a de Defensa de los Derechos Humanos, quien se encargará de vincularse con los organismos de derechos humanos en el país y promoverá el reconocimiento y la defensa de todos los derechos humanos.
- n) Secretario/a de Estudios y Proyecto de Nación, quien coordinará la actividades de estudio y análisis de la realidad nacional y mantener actualizado el nuevo proyecto de nación.

- o) Secretario/a para el Fortalecimiento de Ideales y Valores Morales, Espirituales y Cívicos, quien se encargará de promover el conocimiento y difundir en la sociedad los fundamentos de una nueva concepción de las relaciones entre los seres humanos y alimentar su actividad política.
- p) Secretario/a de Arte y Cultura, quien promoverá el conocimiento y la defensa del patrimonio histórico, artístico y cultural de nuestro país.
- q) Secretario/a de Defensa de los Recursos Naturales, la Soberanía, el Medio Ambiente y el Patrimonio Nacional, quien organizará las actividades de estudio y defensa de los recursos naturales y estratégicos del país, en particular, el petróleo y la energía eléctrica.
- r) Secretario/a de Bienestar, quien coordinará las acciones de Morena en defensa de los derechos sociales, la vivienda, la salud, la alimentación y la seguridad social; coadyuvará en el conocimiento y crítica de programas sociales condicionados o sujetos a coacción.
- s) Secretario/a de Combate a la Corrupción, quien dará seguimiento a las denuncias que MORENA y la sociedad civil hagan de la corrupción de funcionarios públicos y de actividades ilícitas en beneficio de intereses particulares.
- t) Secretario/a de Cooperativismo, Economía Solidaria y Movimientos Civiles y Sociales, quien se encargará de realizar actividades en promoción y defensa de los derechos de las asociaciones y de su participación económica, social, política y cultura.
- u) Secretario/a de Mexicanos en el Exterior y Política Internacional, quien establecerá vínculos con los mexicanos que radiquen en el exterior y organizará las secciones de Morena en otros países.

El Comité Ejecutivo Nacional se auxiliará de un Consejo Consultivo Nacional, integrado por personas de probada honestidad y reputación reconocida en la cultura, las artes, la ciencia y la vida pública, cuyas responsabilidades será elaborar análisis y propuestas para el cumplimiento del plan de acción del Consejo Nacional, contribuir a la difusión de los principios y objetivos de MORENA, y fungir como comisionados electorales al inicio de los procesos electorales a nivel federal, estatal y local.

En la realidad el Comité Ejecutivo Nacional es el órgano que mejor funciona, por la importancia que tiene para la formación y estructura del partido en el país, sin embargo, aún no están presentes en los estados el trabajo y la vinculación de todas estas secretarías a nivel estatal, con excepción de la Secretaria de Organización, quien se encarga, entre otras tareas, de dar seguimiento al Padrón Nacional de Afiliados, tema de gran interés para AMLO, y la Secretario/a de Comunicación, difusión y propaganda, pues el periódico Regeneración es una prioridad para AMLO, quien pretende a través de



él bajar información, y/o principios que quiere transmitir a la sociedad. En el caso de las demás secretarías, depende de las solicitudes y participación de los estados, por ejemplo, en Guanajuato, está muy organizado el sector de jóvenes quienes buscaron a la secretaria nacional y tienen una buena relación de trabajo:

"La secretaria de la jóvenes a nivel nacional apoyó al grupo de jóvenes de aquí de Guanajuato, no sé cómo sea en otros estados, pero aquí hay un grupo muy activo de jóvenes, ahora encabezado por Angélica antes por Julieta, se hacen talleres, actividades y, hasta donde sé, ellas buscaron al nacional y reciben apoyo de éste, hay una buena comunicación..." (Líder juvenil, exdiputada federal en Guanajuato y actual Consejera Estatal).

La organización de los jóvenes en Guanajuato no es un tema que se dé en todos los estados, por ejemplo, en Hidalgo no se observa un movimiento así, lo cual también deja ver que el desarrollo de Morena en los estados responde a personas más que a la institución. Por tanto, habrá un mayor movimiento y actividad de este partido cuando estén presentes liderazgos fuertes.

## 2. Consejo Nacional

El siguiente órgano de importancia en el partido es el Consejo Nacional, el cual según los estatutos es la máxima autoridad de Morena junto con los Congresos Nacionales y tiene las siguientes atribuciones<sup>2</sup>:

- a) Evaluar el desarrollo general de la organización y formular las recomendaciones, críticas y propuestas del plan de acción para el periodo siguiente:
- b) Elegir y, en su caso, decidir la revocación de mandato o aprobar la sustitución de integrantes del Comité Ejecutivo Nacional o de éste en su conjunto, de acuerdo a lo señalado en el Artículo 40 del presente Estatuto
- c) Sustituir a los integrantes de la Comisión Nacional de Honestidad y Justicia ausentes por renunciar, fallecimiento, inhabilitación o revocación de mandato con la aprobación mayoritaria de los y las integrantes del Consejo Nacional.
- d) Sustituir a los consejeros nacionales por renunciias, ausencia, fallecimiento, revocación de mandato o bajo.

---

<sup>2</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)

e) Conocer las resoluciones que, sobre conflictos entre órganos de dirección de Morena, quejas en relación a una integración ilegal o facciosa de órganos de dirección; o conflictos suscitados por la determinación de candidaturas en procesos electorales municipales.

En este se reúnen todos los consejeros que en sus estados fueron nombrados como nacionales, por lo mismo es un órgano de representación muy importante, y cuenta con alrededor de 300 consejeros nacionales, son órganos que por la importancia que tienen para el partido a nivel nacional se llevan a cabo y cumplen con lo establecido en los estatutos tanto en la conformación como en su labor. Sin embargo, por el peso del liderazgo de Andrés Manuel siguen siendo instancias, fundamentalmente de legitimación de las decisiones de él.

### 3. Congreso nacional

Este es otro de los órganos de representación más importante a nivel nacional, ya que las y los delegados efectivos al Congreso Nacional serán las y los integrantes de los consejos estatales, la representación de los comités de mexicanos en el exterior, el Comité Ejecutivo Nacional saliente -que será responsable de emitir la convocatoria y de organizar el Congreso-, y la Comisión Nacional de Honestidad y Justicia saliente -que fungirá como Comisión Electoral durante el Congreso. Este órgano tiene las siguientes atribuciones, de acuerdo a los estatutos del partido<sup>3</sup>:

a) Una vez que se aprobó por mayoría el Reglamento del Congreso Nacional y votada a mano alzada la mesa directiva, las y los delegados al Congreso Nacional elegirán a 200 integrantes del Consejo Nacional, para completar un total de 300 consejeros y consejeras nacionales. Serán Consejeros y Consejeras no sujetos a votaciones en el Congreso las y los 96 Presidentes, Secretarios Generales y de Organización de los estados y del Distrito Federal; así como hasta 4 representantes de los comités de mexicanos en el exterior.

b) Terminada la votación para integrar el Consejo Nacional, la Comisión Nacional de Honestidad y Justicia saliente, en su carácter de Comisión Electoral, recibirá las propuestas y perfiles de las y los consejeros nacionales que aspiren a ocupar cargos de integrantes del Comité Ejecutivo Nacional; las y los congresistas nacionales votarán uno por uno los cargos del Comité Ejecutivo Nacional.

---

<sup>3</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)

Como se puede ver, este congreso es una gran asamblea representativa de los miembros de Morena, sin embargo, en la realidad, sirven para legitimar las decisiones de AMLO, quien presenta sus propuestas, a través del CEN y el congreso las confirma, el liderazgo de este personaje hace que esta asamblea, en lugar de ser un punto de crítica, de negociación, de discusión sea sólo para legitimar las propuestas de AMLO, tal como deja ver la Consejera Nacional de Guanajuato en el caso de cómo se aprobaron los estatutos:

"Uno de los problemas en el congreso nacional es que era mucha gente... éramos alrededor de 3000, era un mundo de gente, así que el tiempo que dieron para discutir era muy poco, por lo que se acabó por confirmando la propuesta de comité nacional o lo que proponía Andrés Manuel López Obrador, no hubo tiempo para la discusión... pero también hay que decir que fue nuestro primer ejercicio, somos nuevos, yo espero que en el siguiente pueda haber más discusión".

## B) Órganos a nivel estatal

A nivel estatal también al igual que en el nacional se encuentra la figura del comité ejecutivo, el consejo estatal, el congreso estatal, y se integra los congresos distritales, la propuesta de estos órganos es continuar con el trabajo del nacional pero ahora en los estados, por ello se conservan casi las mismas secretarías y organización, según lo marcan sus estatutos<sup>4</sup>:

### 1. Comité Ejecutivo Estatal (CEE)

El comité ejecutivo estatal, según los estatutos, estará conformado de la siguiente forma:

- a) Presidenta/a, quien conducirá política y legalmente a MORENA en el estado.
- b) Secretario/general, quien tendrá a su cargo el seguimiento de acuerdos, la convocatoria y la actas de la reuniones del Comité Ejecutivo Estatal; suplirá al/la Presidente en su ausencia.
- c) Tesorero/a. Se encarga de las finanzas del partido en el Estado.
- d) Secretario de organización, quien deberá mantener el vínculo y la comunicación constantes con los Comités Municipales y hacerse cargo de coordinar las tareas de afiliación y la realización de asambleas municipales.
- e) Secretario/a de comunicación, difusión y propaganda, quien será responsable de emitir los comunicados, boletines y documentos del Comité Ejecutivo Estatal.

---

<sup>4</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)

- f) Secretaria de Educación, formación y Capacitación Política, será el vínculo con las organizaciones magisteriales en el estado y defenderá en todos los ámbitos de su actuación el derecho a la educación; coordinará la organización de los cursos nacionales de formación política en el estado.
- g) Secretario de Jóvenes, quien se encargará de coordinar la actividad de las y los jóvenes en los comités de protagonistas en los municipios; y convertirse en vínculo de las organizaciones juveniles con Morena a nivel nacional.
- h) Secretario/a de Mujeres, quien será responsable de coordinar las actividades de las mujeres en los comités de protagonistas de MORENA en el estado, y promoverá su vínculo con Morena a nivel nacional.
- i) Secretario/a de Asuntos indígenas y Campesinos, quien se encargará de promover la organización de los indígenas y campesinos de Morena en el estado, y constituir el vínculo con las organizaciones indígenas y campesinas a nivel nacional.
- j) Secretario/a de Derechos humanos y Sociales, quien será responsable de promover actividades para el bienestar de la población y encargado de acciones en defensa de los derechos humanos y sociales de los integrantes de Morena en el estado.
- h) Secretario/a de Arte y Cultura, quien coordinará al sector de artistas y trabajadores de la cultura de Morena, así como organizar la realización de actividades culturales y la difusión del proyecto cultural de Morena en el estado.
- l) Secretario/a de la Diversidad Sexual, quien será responsable de defender los derechos de la comunidad lesbiana, gay, bisexual y transgénero en el estado, así como difundir la lucha de Morena.

En la realidad, en la mayoría de los estados, si bien se logran cubrir las secretarías estas no se reúnen ni cumplen con lo que dice los estatutos, son pocos los que trabajan, esto se debe no sólo a la falta de compromiso de quienes están en los cargos, sino también, a que a diferencia de otros partidos, no todos los miembros y/o secretarios del Comité Estatal recibe apoyos económicos, por lo que la mayoría tiene que trabajar y, después de su jornada laboral ir al partido, son muy pocos quienes puede estar de tiempo completo. Por lo mismo, en la mayoría de los estados no tienen tanta organización y nuevamente los enlaces nacionales son muy importantes, pues son los que organizan el trabajo del estatal:

"vienen los enlaces nacionales casi a regañar; yo estuve el primer día que estuvo Pliego y fue un regañó que, de hecho nosotros íbamos llegando del curso de capacitación política en Nuevo León...

primero estaba Moctezuma aquí en Guanajuato y las cosas fluían bien y él apoyó muchísimo a los jóvenes, fluyeron los jóvenes y lo quitaron como enlace de Guanajuato "porque no estaba dando resultados", mandaron a Pliego y las cosas se hicieron como si fuera una dictadura, yo llegué a ir con él a unas reuniones a Valle de Santiago y a Cortázar y de verdad nos regañaba, o sea son gente a la que no le estas pagando, gente que deja de estar con sus familias, que dejan de disfrutar su día por estar aquí y los regañaba, yo sé que es un compromiso que tomas, pero las cosas no son así, bueno yo creo que no" (Consejera Municipal de Salamanca).

En consecuencia, en las reuniones del CEE casi no hay quórum, lo cual se observó tanto para Hidalgo como en Guanajuato, pero además el Comité Ejecutivo Estatal no tiene una vigilancia ni trabajo para fortalecer la estructura municipal. De hecho, los secretarios trabajan por actitud propia pero no tienen coordinación entre ellos, ni de ellos con el presidente, lo que da por resultado que el Comité Ejecutivo Estatal, no funcione adecuadamente, dando un gran espacio de trabajo al enlace nacional.

En este sentido, la figura del enlace puede ayudar a fortalecer la estructura estatal donde no hay, pero donde hay trabajo puede dividir y con ello debilitar la estructura incipiente que es el caso del Estado de Hidalgo.

"nosotros vivimos la experiencia de la forma autoritaria en que el enlace estatal, Octavio Oropeza, vino al comité municipal de Tepeapulco, Hgo., que es cabecera del municipio, un mes después de las elecciones de junio, con la encomienda de deshacer los comités municipales y a indicar que no habría elecciones para renovarlos, como lo dicta la norma estatutaria, a lo cual nosotros nos opusimos, ya que su argumento fue que esa medida la había tomado AMLO, porque detectaron que hay varios comités municipales infiltrados "por el enemigo". Como cuestionamos esa medida, se molestó mucho y no volvió al municipio" (Consejero Estatal de Hidalgo).

## 2. Consejo estatal

Es un órgano a nivel estado muy importante, pues tienen la representación, o se intenta, de todos los municipios, a este lo Convoca el presidente del Comité ejecutivo nacional, y sus funciones son:

- a) Coordinar a Morena en el estado
- b) Elaborar, discutir y aprobar el plan de acción de Morena en el Estado
- c) Elegir a los integrantes de la Comisión Estatal de Honestidad y Justicia
- d) Elegir a los integrantes del Comité Ejecutivo estatal,
- e) Sustituir bajo los lineamientos del estatuto la revocación de mandato o la sustitución de integrantes del Comité Ejecutivo Estatal.

f) Sustituir a los y las coordinadores distritales que hayan sido inhabilitados, se encuentren ausentes, sean candidatos u ocupen un cargo municipal, estatal o nacional, de acuerdo a informes de los Comités Ejecutivos Municipal o Estatal.

g) Representar al estado en el congreso nacional de MORENA

h) Presentar las resoluciones adoptadas por el congreso estatal ante el congreso nacional.

i) Cumplir con las resoluciones del congreso nacional

j) Conocer las resoluciones que, sobre conflictos entre órganos de dirección de Morena, quejas en relación a un integrante ilegal o facciosa de órganos de dirección; o conflictos suscitados por la determinación de candidaturas en procesos electorales municipales o distritales emita la comisión estatal de honestidad y justicia; turnar para su conocimiento, dichos dictámenes a la Comisión Nacional de Honestidad y Justicia.

A diferencia del Consejo Nacional, este Consejo en la mayoría de los Estados no tiene quórum legal (50 más uno), excepto cuando hay que tomar decisiones importantes o hacer elecciones para integrar el Comité Estatal, es cuando se logra una mayor participación. Por la falta de organización de los comités estatales y del presidente, la mayoría de las decisiones vienen, nuevamente de los enlaces.

Hay que aclarar que la Comisión de Honor y Justicia, en general, no funciona en los estados; en este sentido, hay muy pocas quejas formales, casi ninguna se evalúa según los propios estatutos, sólo se archiva, pues como se había expuesto, la mayoría recurre a AMLO quien evade esta situación y señala que hay que trabajar, sólo trabajar. Por tanto, la mayoría de los conflictos en los Estados no se resuelven. En consecuencia, si el partido no logra que la Comisión de Honor y Justicia funcione como órgano que resuelva los conflictos internos, estos se convertirán en un problema que a largo plazo pueden dividir al partido:

“nosotros llevamos a la sede del Comité Ejecutivo Nacional documentos firmados por el comité municipal de Tepeapulco, Hgo., solicitando su intervención para resolver la imposición en aquel momento, de la candidata a diputada local, la compañera Rosalba Galván sin tomarnos en cuenta (argumentando que la convocatoria estaba en el internet y si no nos percatamos, el comité estatal registró a discrecionalidad) y reclamando además, otra imposición de la compañera Josefina Terrazas como enlace distrital, ya que nadie la conocía, en ambos casos no fuimos atendidos” (Consejero Estatal de Hidalgo).

### 3. Congresos estatales

Al igual que en el nacional, este es uno de los órganos de representación más importantes en el estado, según los estatutos de la Morena, cada congreso estatal será responsable de:

- a) Integrar el documento de resoluciones de los Congresos Distritales a ser presentado ante el Congreso Nacional.
- b) Elegir por mayoría de votos a quien presidirá al Consejo Estatal.
- c) Instalar la sesión inaugural del Consejo Estatal.

Los congresos estatales funcionan, porque son espacios electorales y donde se toman acuerdos fundamentales para el partido en el estado, por lo que normalmente tienen éxito, estos son una vez cada año.

#### 4. Congresos distritales

Son órganos estatales que son la base para integrar los Congresos y Consejos Estatales, así como el Comité Ejecutivo Estatal. Tal como lo marcan los estatutos, las y los comisionados del Comité Ejecutivo Estatal serán responsables de organizar y presidir estos congresos, así como de elaborar y firmar el acta respectiva.

Se consideran como delegados efectivos al congreso distrital las y los representantes electos por los congresos municipales (delegacionales). Estos constituirán el cincuenta por ciento de la representación. Un veinticinco por ciento adicional serán las y los protagonistas que soliciten ser delegados, en el número que fije la convocatoria; y otro veinticinco por ciento, miembros de organizaciones e integrantes de la sociedad civil invitados a participar en el congreso.

Los congresos distritales deberán<sup>5</sup>:

- a) informar las actividades realizadas en los municipios que conforman el distrito durante el periodo.
- b) Tomar las resoluciones que correspondan, de acuerdo con la convocatoria y los objetivos de los congresos estatal y nacional de MORENA
- c) Elegir, de acuerdo con la convocatoria emitida por el Comité Ejecutivo Nacional, al número de delegados que les representarán ante los Congresos Estatal y Nacional.

---

<sup>5</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)

Al igual que los congresos estatales, estos funcionan como espacio electoral, por lo mismo, en la mayoría de los estados cuentan con asistencia y tienen éxito, tal es el caso de Hidalgo y Guanajuato.

### C) Órganos municipales

Nuevamente al igual que en el nacional y en el estatal, a nivel municipal se conservan la misma estructura, de tal forma que haya congruencia en los tres niveles.

#### 1. Comité ejecutivo municipal<sup>6</sup>

Es el órgano de organización a nivel municipal, se conformará por el número de afiliados registrados, de acuerdo a los estatutos del partido, el Comité Ejecutivo Municipal estará organizado de la siguiente forma:

a) Presidente, quien conducirá los trabajos en el municipio; b) Secretario General, elaborará las convocatorias a asamblea municipal, elaborará las actas de las asambleas, y conducirá a Morena en ausencia del presidente; c) Secretario de Organización, se encargará de registrar a los protagonistas del cambios verdadero en el municipio e informará al Comité Ejecutivo Estatal; d) Tesorero, quien se encargará de procurar recursos y rendir cuentas sobre su uso a la asamblea municipal y al CEE; e) Secretario de Formación y Capacitación Política, quien deberá llevar a cabo actividades de preparación política y electoral; f) Secretario de Comunicación y Propaganda, se encargará de difundir por medios adecuados convocatorias a asamblea, boletines e informes.

En la realidad, hay municipios que no tienen comités, entrevista a Excandidato a Diputado plurinominal de Hidalgo:

“En el distrito siete, solo hay algo así como diez o doce comités de MORENA, y otros no tienen comités municipales, han nacido unos grupos seccionales; por ejemplo, Almoloya no ha tenido un comité municipal, tiene un grupo seccional y es del que está ahorita como candidato”.

Esto es lo mismo para Guanajuato, pero además, en los comités municipales que existen, se observa de manera general que no cuentan con todas las secretarías que están en los estatutos y si las llegan a reunir estas no trabajan y no colaboran como establece el partido. En este sentido, tanto a nivel estatal como municipal se observan tres fenómenos, en primer lugar, no hay cuadros y para ello, se

---

<sup>6</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)



necesita capacitación que el partido no hace, tal como lo deja ver el excandidato a diputado plurinominal del estado de Hidalgo:

"Lo principal es la capacitación, o sea un seminario político, porque para esto tenemos primero que entender el porqué de esta organización, hay gente que lo puede tomar como un pasatiempo a ver cómo se siente al estar ahí y va de visita una vez y así, como que no hay una entrega; para mí sería muy importante tener seminarios políticos".

El hecho de que no se logren cubrir las secretarías estatales o no se reúnan ni cumplan con lo que dicen los estatutos, se debe, fundamentalmente, a dos factores, el primero, tal como lo dejaron ver las entrevistas, hay afiliaciones, pero generalmente la gente que se registra no se involucra en la vida partidaria, por lo que falta la formación de cuadros es clara en el partido:

"Bueno... hay gente que se mete o que se afilia y pertenece a MORENA, pero no es gente política, es gente del pueblo, gente que quiere que se cambie la situación, porque la verdad es que la situación está muy mal, entonces no pertenecen a corrientes políticas..., están ajenas a la política, y mucho, entonces pues hace falta unos seminarios..., la formación política siempre es importante en todos los niveles" (Excandidato plurinominal de Hidalgo).

En el caso de los jóvenes y mujeres hay que aclarar que el partido si les organiza seminarios, pero estos son nacionales o por distrito federal, por lo que son insuficientes, y más en cuanto se refiere a temas políticos, pues según, la consejera municipal de Guanajuato se carece de conocimientos políticos:

"Pues se supone que capacitan a los jóvenes, pero yo creo que faltó demasiado... estuvo Enrique Dussel con una conferencia buenísima, pero bueno como ya le había comentado, o fueron temas que definitivamente no te formaban, o sea formación política como que no, eran conocimientos generales como para quien tenía años sin estudiar o no había estudiado nada relacionado con la historia, pues si es interesante...,sin embargo y reconociendo que Dussel es una persona que te puede capacitar en estos temas de ciencia política o administración pública nadie entendía, o sea, llego una persona con un nivel altísimo a hablarle a gente que no sabe absolutamente nada, y yo creo también que esto es un problema, porque hay muchos jóvenes que no estudian..., entonces yo creo que les falta formación de cuadros, les falta capacitación, no saben de marketing, de formación de campañas, hacemos las cosas como dios nos da a entender" (Consejera Municipal de Salamanca).

En segundo lugar, no hay incentivos económicos para estar en Morena, gran parte de sus líderes tiene que trabajar y no puede disponer de tiempo completo para el partido. Aunque hay excepciones a esta situación que se observa a nivel nacional, en algunos estados como es el de Guanajuato, por Consejo

Estatad se aprobó de la partida que les daría el instituto electoral estatal un apoyo para los miembros del comité estatal, pero esto no se observa en todos los estados: "El Comité Estatal se queda con una aportación del dinero que da el Instituto Electoral del Estado de Guanajuato, se tomó ese acuerdo y fue votado en el consejo" (Consejera Estatal en Guanajuato).

Finalmente, al que señalar, que al igual que a nivel estatal, sí estos municipios no están estructurados quedan albedrío de los enlaces nacionales, quienes llegan e imponen sus decisiones, con la justificación que vienen directamente de Andrés Manuel López Obrador:

"el compañero enlace nacional nos vino a indicar que quedaba disuelto el comité municipal, además de que su gestión ya había prescrito y que no habría convocatoria ni del consejo estatal para abordar el tema, lo que nosotros conjeturamos es que es una medida del aparato de Morena para hacer que los Enlaces Nacionales predominen sobre cualquier forma de organización y de crítica en las bases de Morena, lo que obviamente en varios comités municipales del distrito 7, no lo vamos a acatar..." (Consejero Estatal de Hidalgo).

Entonces, la falta de formación de cuadros y de recursos, aunado a las decisiones, en algunos casos, autoritarias de los enlaces nacionales está dejando ver que los Comités Ejecutivos Nacionales son muy débiles en cuanto a su estructura y trabajo.

## 2. Asamblea municipal o delegacional

Tiene como principal objetivo elegir a un comité municipal, esta será convocada de manera ordinaria por el comité municipal cada tres meses, y de manera extraordinaria, para tratar asuntos urgentes, cuando lo solicite el propio comité o la quinta parte de los protagonistas registrados al ámbito territorial.

La asamblea municipal (delegacional) o de mexicanos en el exterior deberá<sup>7</sup>:

- a) Conocer el informe de actividades de los comités de protagonistas y, en su caso, de la coordinación distrital en su ámbito territorial.
- b) Discutir y resolver sobre el plan de acción territorial y sectorial de MORENA en su ámbito territorial
- c) Recibir el informe del Comité Municipal (delegacional) o de mexicanos en el exterior sobre el registro de nuevos afiliados a MORENA, así como de su incorporación a un comité de protagonistas.
- d) Determinar, con la aprobación de las dos terceras partes de las asistentes a la asamblea, la revocación de mandato o la sustitución de integrantes del Comité Ejecutivo Municipal.

---

<sup>7</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)

En teoría debe conocer el informe del trabajo de los comités (de base) de protagonistas, pero en general no hay seguimiento, en este sentido en los estados donde la MORENA aún no es fuerte, que aún es la mayoría en el país, no hay tantos protagonistas del cambio verdadera que estén activos, se da la filiación pero esto no habla de gente que este activa, tal como ya se dejó ver anteriormente.

### 3. Congreso municipal

El Comité Ejecutivo Estatal de MORENA emitirá una convocatoria para realizar un congreso municipal, a partir de los lineamientos que emita el CEN. El congreso<sup>8</sup> será presidido por un integrante del comité ejecutivo estatal, quien elaborará y firmará el acta correspondiente, y deberá:

- a) Recibir el informe del comité municipal o de mexicanos en el exterior saliente sobre las actividades realizadas en el período.
- b) Recibir el informe del comité municipal (delegacional) o de mexicanos en el exterior saliente sobre el número de cargos que pueden ser elegidos para el comité, a partir del número de protagonistas en su ámbito territorial, de acuerdo con la convocatoria emitida por el Comité Ejecutivo Estatal en base a los lineamientos del Comité Ejecutivo Nacional (Artículo 20).
- c) Informar a los presentes cuáles secretarías formarán parte del comité municipal (delegacional) o de mexicanos en el exterior.
- d) Elegirán al nuevo Comité municipal (delegacional) o de mexicanos en el exterior.
- e) Con excepción de los comités de mexicanos en el exterior, elegir a quienes representarán al municipio en el congreso distrital.

Cada uno de los participantes en el congreso municipal (delegacional) o de mexicanos en el exterior podrá votar hasta por 2 integrantes del total de los cargos que correspondan al comité municipal. En la votación no se aceptarán planillas o grupos, y se elegirá de manera libre, secreta y en urnas.

Hay quorum en estas asambleas, pues al igual que a nivel nacional y estatal funcionan como órganos electorales, por lo que se llevan a cabo anualmente.

### D) Comités de protagonistas del cambio verdadero

---

<sup>8</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)

Son la base del partido y son los ciudadanos afiliados al partido en cada barrio, colonia, o pueblo. Estos comités integrarán la asamblea municipal (las Delegaciones del Distrito Federal se toman como municipios) y tendrán las siguientes atribuciones<sup>9</sup>:

Cada comité de protagonistas que se constituya en Morena deberá elegir a dos representantes, quienes serán responsables de informar a la asamblea municipal (delegacional) o del ámbito territorial que les corresponda a los mexicanos en el exterior de sus actividades; inscribir a las y los nuevos protagonistas y registrarlos ante el comité municipal (delegacional). Coordinar las actividades territoriales del comité y convocar a reuniones cada quince días; acordar con el comité municipal (delegacional) o de su ámbito territorial su plan de actividades, con la secretaria municipal (delegacional), estatal y nacional que corresponda en lo que se refiera a su actividad sectorial; integrar la asamblea municipal (delegacional) o del ámbito territorial que les corresponda.

Los comités que existen tiene poca vida, no se reúnen sistemáticamente, y aquí hay un problema que la dirigencia tiene que fortalecer y no lo hace, pues su estructura, según lo marcan los estatutos, son la base, y estos tendrían que enriquecer el consejo municipal, el cual a su vez tendría que hacerlo con el estatal y este con el nacional, empero, en la realidad es al revés, el nacional controla a lo estatal y este tiene poco control y organización en los municipales, donde aún falta un mayor crecimiento del partido.

Ahora con el nuevo acuerdo del Consejo Nacional de detener las elecciones de los comités municipales, se pretende una mayor organización del partido de arriba hacia abajo y no al revés como lo marca el partido. Por tanto, esta nueva estrategia de Andrés Manuel López Obrador de dejar a un lado los comités estatales presenta una disyuntiva, por un lado dividir y debilitar a los comités municipales que son fuertes, por otro, fortalecer donde son débiles o no existen comités municipales. Por tanto, el resultado de esta nueva decisión se observará en la elección de 2018.

Por todo lo expresado anteriormente podemos concluir que el liderazgo de Andrés Manuel en Morena es indiscutible, sin embargo, todo parece indicar que su presencia está limitando al partido a su liderazgo.

## 2. Grupos internos organizados.

---

<sup>9</sup> [www.morena.si](http://www.morena.si)

Uno de los temas positivos es que Morena no heredó el nivel de fragmentación del PRD, esto se observa claramente por sus miembros, tal como lo deja ver el excandidato a Diputado Federal Plurinominal por el Distrito VII de Hidalgo:

“Bueno el PRD tiene muchas corrientes políticas y todas tienen diferentes líderes e intereses, y quienes salen beneficiados son los principales de cada corriente política..., entonces pues a la gente de abajo solo la utilizan, pues para que los de siempre se repartan, porque se negocian entre ellos, las corrientes políticas negocian que puestos les tocan a los líderes o esas gentes, y esto para mí es una porquería... pero MORENA nace con la idea de no ser un partido más, sino un partido diferente”.

A pesar de este elemento positivo, uno de los puntos que mencionaron en las entrevistas los miembros de la Morena, es que el partido se está enfrentando a la existencia de líderes que vienen del PRD, unos se unieron a Morena desde su inicio y otros han ido entrando. Esta integración está representando una barrera para que las estructuras se formen rápidamente, pues estos grupos o líderes, están llevando a cabo las prácticas autoritarias que tenían en el PRD a la Morena: acarreo, cacicazgos, formación de grupos. Entrevista a Excandidato Plurinominal de Hidalgo:

“...lo que yo detecto es que en MORENA se ha infiltrado gente del PRD que tiene esas mañas de ese partido y se han pasado a MORENA y dicen ahora soy MORENA y vengo del PRD; nosotros también venimos de ahí pero no duramos mucho tiempo y eso nos hace diferentes porque no nos dejamos contaminar, en el PRD no tuvimos ningún cargo, solo fue trabajo aliado con ellos hasta donde se pudo, pero no percibimos privilegios en ese partido”.

Pero lo más grave, es que este tipo de personajes están llegando a los liderazgos y/o están siendo enlaces distritales, y lo único que están haciendo es debilitar las estructuras, pues no las respetan e imponen la suya. Por tanto, estos enlaces distritales, que son nombrados por los nacionales, pareciera que pretenden hacer su grupo político, el cual se llega a contraponer con la estructura ya existente, por lo que la formación de grupos se empieza a dar en la Morena, tal como lo deja ver el Tesorero del Comité Municipal de Tepeapulco, Hidalgo:

¿cómo se eligió a actual candidata a diputada local?, fijate que ahí fue una imposición, porque bueno, aparentemente en Morena todo es democrático, pero hay quienes están infiltrados y nos madrugan, y yo también siento que es descuido de nosotros, que somos inocentes y nos confiamos que todo está bien y hay gente infiltrada y trae malas mañas, y agarraron a una persona que para mí ni la conocían y ya la registran como nuestra diputada local...Porque precisamente en el comité estatal hay representantes que vienen de corrientes políticas distintas a Morena, entonces cualquier descuido te meten a alguien...

Entonces, al igual que en el Comité Estatal de Hidalgo, hay otros Comités Estatales donde se observan líderes experrredistas que quieren repetir la historia del partido de donde vienen, tal como lo deja ver la Exdiputada Plurinominal de Guanajuato y Consejera Estatal:

"Pues los Prieto yo creo que son el ejemplo o sea, nunca fueron buenos hasta donde tengo conocimiento de su historia de vida, nunca pertenecieron al PAN o al PRI, pero Prieto fue perredista, fue del PT y ahora de Morena. La cosa es que yo creo que es infiltrado o sea..., viene de otro partido..., el fin.. osea dividir y mientras yo estoy bien no hay ningún problema y yo creo que es lo que está pasando con ellos"

En este sentido, tal como lo muestra la Consejera Nacional de Guanajuato en este estado, Morena se divide en "los Prieto" y "los otros": "nosotros seguimos trabajando independientemente de quien este en la presidencia del comité estatal, hay infiltraciones en el partido, pero lo más importante es trabajar con la gente"

Por tanto, ahora no hay facciones fuertes en Morena, pero los que tuvieron un pasado del PRD o las imposiciones de los enlaces nacionales, buscar hacer sus grupos al interior del partido, como esto no se pueden hacer a nivel nacional, lo están haciendo o intentando a nivel estatal, por lo que estas acciones pueden llevar a que en el futuro sí se formen diferentes grupos organizados al interior del partido.

### 3. Una identidad colectiva

En este sentido el liderazgo de AMLO está dentro de lo que la teoría establece pues a sus escasos casi dos años de haberse formado, el liderazgo de este líder es indiscutible en la Morena. En esta fase inicial, en la que constituye una identidad colectiva, la organización es todavía, para sus partidarios, un instrumento para la realización de ciertos objetivos, es decir, la identidad se define exclusivamente en relación a las metas ideológicas que los líderes seleccionan y no en relación con la organización misma. La institucionalización es en efecto el proceso mediante el cual la organización incorpora los valores y fines de los fundadores del partido (Panebianco, 2009).

En estos momentos, la figura de AMLO une al partido: basta con ver la propaganda de los diferentes candidatos a nivel municipal y estatal, tanto de las elecciones de 2015 como 2016, casi todos salen con él. Pero además de esto, Morena representa la izquierda en México, la lucha por la

justicia, la igualdad, la pobreza, contra la corrupción, temas que recuperan AMLO y que constantemente lo menciona, por lo cual la identidad que se forma es de un partido diferente que pretende un “Cambio Verdadero”, tal como lo deja ver la Consejera Nacional:

“Pues sí que tenemos a un gran líder que no lo tiene ningún otro partido político y ese líder nos trasmite fortaleza, nos transmite convicción y claro el proyecto de MORENA [¿Cuál es el proyecto de MORENA?] que logremos el cambio verdadero en el país que logremos rescatar nuestra soberanía nacional, porque estamos en un tris de perder nuestra soberanía nacional y eso sí sería terrible”.

Tal como lo dejaron ver las entrevistas el “Cambio Verdadero” para lograr un mejor país se convirtió en el tema más citado como identidad de los que pertenecen a Morena.

#### 4. Creación de futuros dirigentes

Creación de incentivos selectivos y colectivos para impulsar el desarrollo de lealtades organizativas y de futuros dirigentes. En este punto, como el dinero no es un incentivo en el partido, pues la mayoría de los miembros a nivel estatal y/o municipal declararon nunca haber recibido dinero del partido. Por tanto, en este partido el incentivo no es económico, pero si se observa la posibilidad de poder tener un puesto político, ya que ha sido claro, que cualquiera, siempre y cuando trabaje, puede llegar hacer candidato a Diputado local y/o federal, tanto por vía de mayoría como de plurinominal, Exdiputado Plurinominal de Hidalgo:

“Bueno yo tuve la oportunidad de participar en una elección para diputados plurinominal... A mira... por distrito pedía 5 hombres y 5 mujeres y cada municipio elegía al candidato, cada municipio lo hacía, y después ya se hace distrital, donde participamos 14 municipios de esos 14 elegimos a 5 hombre y 5 mujeres, se eligieron por mayoría a votación a mano alzada, después de eso, nosotros somos 7 distritos y cada distrito tenía 10 o sea son 70 aspirantes a candidatos plurinominales, luego... faltaba una reunión a nivel nacional que se divide por circunscripciones, son 5 circunscripciones, a nosotros nos tocó Michoacán, estado de México, Hidalgo y Nayarit... de Hidalgo solamente salimos 3, uno que le salió el 14, a mí el 16 y otro que le toco el 28, pero eso fue lo que yo viví para mí fue bueno porque me fui dando cuenta como es el proceso de la elección [¿Y le pareció democrático?] Claro que sí, porque no hay dedazos no hay de que ningún compromiso”.

Por tanto, es claro que se están dando nuevos liderazgos en Morena, los cuales se están formando por la necesidad del partido de tener candidatos a nivel municipal, estatal y nacional.

## 5. Homogeneidad entre las subunidades organizativas

Toda la estructura de Morena a nivel nacional no funcionan igual, depende de la fuerza del partido a nivel del estatal y municipal, de los liderazgos que se formen y trabajen, por ejemplo, apuntábamos que en Guanajuato hay una fuerte organización de jóvenes, tema que en Hidalgo no; y esto es consecuencia de que la anterior secretaria de juventud era muy activa y trabajó logrando una organización estatal, tal como lo deja ver Consejera Municipal de Salamanca:

"porque teníamos una secretaria de jóvenes que eran súper activos y estaba desde antes de 2006, se llama Julieta Villegas, ahorita está trabajando en D.F con Pedro o Pablo Moctezuma no me acuerdo bien, pero ella jugó un papel súper importante en Guanajuato para constituir a los jóvenes, ahorita como que se ha desintegrado un poco pero claro que para alguna actividad van todos los jóvenes y hay como juntas cada 3 o 4 meses para jóvenes en alguna parte del estado y hacen muchas actividades, desde mi punto de vista son los más organizados del partido en el Estado"

Aunado a lo anterior, también está el trabajo de los enlaces nacionales, y tal como ya lo desarrollamos previamente, estos enlaces, en algunos estados, dividen al partido haciendo estructuras paralelas a la estructura formal, en este sentido, cada estado tiene sus peculiaridades, por lo mismos, a pesar que de que los estatutos marcan como las estructuras tendrían que formarse, en la realidad funcionan diferente en cada lugar.

## 6. Ingresos plurales

Este es un tema también ahora complejo pues Morena depende de las prerrogativas que le da el INE y/o los institutos estatales electorales, y aunque acepta donativos de sus afiliados estos son muy pocos. El partido maneja pocos recursos, esto se observa en los órganos municipales y estatales, pues en general, carecen de dinero, tal como lo apunta el Tesorero del Comité municipal de Tepepulco, Hidalgo:

"Bueno, yo entiendo que el despegar... un movimiento o un negocio... lo más difícil es iniciar y yo creo que ese es el proceso de MORENA, porque antes el partido no recibía de ningún lado, solamente de la misma sociedad, pero ahora que ya es partido ya recibe dinero cosa que tampoco es para MORENA, porque MORENA también apoya a las escuelas donde ya hay triunfos de MORENA, pues ya hay compromiso con el pueblo y entonces queda muy poco dinero para la campaña de cualquier candidato. Yo pensé que cuando ya fuera partido ya íbamos a tener para un local, porque MORENA necesita un



local donde tenga atención a la ciudadanía, a cualquier persona que quisiera información, tendríamos una oficina mínimo con una computadora, un teléfono, cosas de esas, pero no tenemos nada de parte del partido, entonces yo no sé, entiendo que como Andrés Manuel dijo, hay que hacer una escuela hay que apoyar a donde han ganado, pues entonces no vamos a tener nada y así ha sido, yo soy el tesorero en el comité del Municipio de Tepeapulco y el dinero que juntamos nosotros es de nuestros mismo compañeros o de algunos simpatizantes que llegan a estar con nosotros, pues nos apoyan cuando no son \$200 son \$50 o \$20 lo que sea, y claro es lo que podemos reunir y con eso sobrevivimos, pero ni el nacional ni el estatal para nada nos han enviado dinero”.

Lo anterior deja ver que el partido sólo tiene el ingreso electoral y el de sus miembros.

## 7. La participación de tipo profesional

Sólo en el CEN se da este tipo de participación, en lo estatal y en lo municipal son ciudadanos que participan en el partido pero sin conocimientos políticos y van aprendiendo en el camino, pero con mucha dificultad, pues el partido no apoya con cursos de formación política. Por tanto, el partido a nivel estatal y municipal está compuesto con personas que quieren hacer un cambio, pero con pocos conocimiento profesionales de cómo ir fortaleciendo el partido.

El hecho, de que el partido no haya ganado ninguna gubernatura y/o muy pocas presidencias municipales, entre otros elementos, se debe a la falta de recursos a nivel estatal y municipal, además de la poca profesionalización de sus cuadros. En este sentido, AMLO tendría que darle mayor importancia a este tema, pues sí continúa considerando que con repartir el periódico Regeneración e ir de casa en casa afiliando y convenciendo a la gente a unirse al “cambio verdadero” es suficiente para ganar elecciones y tener presencia nacional; sus resultados electorales correrán el riesgo de no mejorar:

“...las deficiencias son la formación de cuadros de estos compañeros que hemos logrado que se perfilaran, [¿Esta falta de formación de cuadros es un problema de Hidalgo o es un problema nacional?] Es un problema nacional porque somos un partido nuevo, tenemos un año once meses con nuestro registro, como tal, pues estamos en la organización esto es como cuando uno está recién casado” (Consejera Nacional de Guanajuato).

## 8. Integración vertical de las elites

Una institucionalización fuerte corresponde el predominio de la integración vertical de las elites: se entra en la organización en los niveles bajos y se sube hasta el vértice; las elites nacen y se forman

dentro de la organización. En este sentido Morena, está intentando generar líderes desde abajo, por ello la estructura más importante es el municipio, luego el estatal y finalmente en el nacional. Esta estructura lleva a que líderes municipales vayan creciendo hasta llegar al nacional, tal es el caso de la consejera electoral

“Actualmente soy candidata a la primera regiduría por Zempoala, estoy encabezando la planilla de las regidurías... desde el 2013 fui electa por primera ocasión como consejera estatal también por el municipio de Zempoala y luego en diciembre de 2013 fui electa secretaria de arte y cultura por el primer comité ejecutivo estatal de MORENA en Hidalgo.... el primero de febrero de 2015 me ratificaron como promotora de la soberanía nacional que es una estrategia de MORENA para que nos vayamos perfilando los posibles candidatos en ese momento a candidatos diputados federales, y logramos quedar en tercer lugar sacamos 11,299 votos después del PRI y Nueva Alianza, le ganamos al PAN a nivel distrital, ¿cómo llegue a ser consejera nacional? Con el apoyo de compañeros que nos conocemos en el congreso nacional... con los votos de Morelos, San Luis Potosí, de la Ciudad de México y con el distrito VII, los ocho compañeros bueno siete y conmigo ocho, me dieron la oportunidad y el honor de ser consejera nacional y salir de entre los consejos nacionales con mayor votación después de Andrés Manuel López Obrador entonces eso me da una autoridad y es como hemos llevado, seguimos llevando la coordinación del distrito sin ser oficialmente la enlace distrital”.

Como se puede ver, al interior de morena se puede lograr ir ascendiendo en la estructura partidaria, pero hay que demostrar compromiso y capacidad para hacer alianzas, tal como lo deja ver la Consejera Nacional de Hidalgo, quien ya está pensando cómo seguir trabajando cuando logre la regiduría para ir fortaleciendo su liderazgo en el distrito VII:

“Pues mira afortunadamente salí primera en la insaculación para conformar la planilla de regidores en Zempoala, el azar me favoreció y Salí en la primera regiduría, pero nosotros ya estamos planeando el trabajo a nivel distrital, del distrito VII fácil mínimo son los 14 regidores, un regidor por municipio, fortalecer mi distrito, vamos a hacer una coordinación de regidores y ya con recurso ya es otra cosa, porque ahorita yo no me puedo mover o sea a mí nunca me ha dado MORENA apoyo ni como enlace ni coordinadora, nada, ni como integrante del comité ejecutivo estatal”.

## 9. Menor corrupción

No hay aún corrupción visible en el partido, pues hay poco dinero, Morena se está formando y necesita mucha estructura, además el líder Andrés Manuel López Obrador ha señalado que los lugares donde gane Morena pondrá escuelas, por lo que el dinero que hay es insuficiente, y a nivel estatal, como es

la primera vez que los estados reciben el apoyo electoral de los institutos locales, se están organizando en la distribución de los mismos, lo anterior lo deja ver la Conseja Nacional de Hidalgo:

En este aspecto precisamente ahorita es cuando estamos pidiendo que sea transparente el manejo de los recursos, porque en la primera votación de hace un año MORENA a nivel nacional está recibiendo más prerrogativa, que quede claro que MORENA es el único partido de izquierda de verdadera oposición que esta donando el 50% de su prerrogativa para impulsar el proyecto de educación a nivel nacional para nuestros jóvenes, ya tenemos ocho universidades en el país funcionando para los jóvenes que deseen seguir estudiando completamente gratis [¿en qué estados se han hecho?] la de Valladolid esa Universidad es regional agropecuaria en Yucatán, Calquimid en Campeche, Coatzacoalcos en Veracruz, cinco en el D.F, ganamos cinco delegaciones, la que te puedo decir es la de Tlhuatl es la universidad de ingeniería ahorita el rector es el Ing. Jiménez Espriu reconocido nacional e internacionalmente especialista en el petróleo él es rector de esa universidad, está la de contabilidad administración conducida por la compañera Bertha Lujan entonces son cinco en la Ciudad de México más esas tres, ya MORENA ahorita en nuestra campaña decimos MORENA ya no es una promesa es un hecho... Con el otro 50% se está apoyando a las campañas, precisamente en la reunión pasada fue un poco álgida porque le estamos pidiendo al comité ejecutivo estatal transparencia para el manejo del recuerdo para el proceso electoral aquí en Hidalgo..., el Instituto Estatal Electoral a cada partido les va a dar la misma cantidad que son \$730.00 por casilla para todo el proceso electoral de cada partido...Si pero lo va a administrar MORENA, entonces nosotros queremos transparencia solo eso que nos informen a tiempo y entonces ahorita está esa confrontación porque no nos habían avisado de eso y ya nos habían venido a decir que se les iba a dar tanto y tanto, no a ver señores aquí está por ley lo que se va a dar y queremos saber cómo, es más nosotros tenemos propuesta de cómo administrarlo... (Consejera Nacional de Hidalgo).

Es clara, con esta entrevista que el partido está iniciando su vida electoral, por lo mismo, apenas inician los recursos, depende como se logre establecer el uso de ellos y la transparencia, lo que dejará ver en un futuro si hay corrupción o no en Morena.

## 10. Autónoma respecto al ambiente

Andrés Manuel López Obrador ha dicho en diferentes entrevistas, que no hay ningún tipo de alianzas con ningún partido, ni personaje que pretenda que el partido deje sus ideales y principios: "la alianza es con el pueblo". Cualquier organización que quiera formar parte del partido sabe que tiene que alinearse con las normas y estatuto de Morena, no sólo con la figura de AMLO.

## III. CONCLUSIONES

Si consideramos los diez puntos que establece Panebianco para analizar si un partido está institucionalizado o no, con la exposición previa podemos señalar, en primer lugar, que el partido aún deja ver un gran liderazgo de Andrés Manuel López Obrador, por lo mismo la organización no es autónoma al líder, sin embargo, Panebianco establece que esto es normal en las instituciones que inician, empero, este autor señala que se debe ir formando una estructura que con el tiempo sea independiente al líder, y esto no se está observando en Morena, ya que López Obrador ha creado la figura de “enlaces nacionales”, los cuales en lugar de fortalecer las estructuras las debilitan, pero además las siguen haciendo dependientes del líder.

En segundo lugar, la gran ventaja de Morena, a diferencia del PRD, es que no inicia con grupos fragmentados, sin embargo, la entrada de exmilitantes y/o líderes del PRD al partido y el papel de los enlaces nacionales ha llevado a divisiones al interior de las estructuras estatales y/o municipales; por lo anterior, podemos señalar que en el futuro pueden irse fortaleciendo grupos internos organizados, lo cual representa un peligro para la institucionalización.

En tercer lugar, aunque la identidad que se está formando en el partido es “luchar por un cambio verdadero”, aún sigue siendo la figura de Andrés Manuel lo que une al partido. En cuarto lugar, aunque hay incentivos como son llegar a puesto de elección por sorteo, también existen desincentivos muy fuertes en el partido: la falta de recursos, el papel y exigencia de los enlaces nacionales, así como la imposición de liderazgos locales y la ausencia de cursos de formación; por estos elementos, las bases no sienten el apoyo del nacional y una de las consecuencias de este panorama es la debilidad que existe a nivel estatal y/o municipal.

En quinto lugar, debido a que el partido está formándose, está intentando hacer estructuras homogéneas, sin embargo, por la debilidad de las estructuras tanto estatales como municipales, estas no funcionan igual, depende de los liderazgos que estén presentes, pero aunado a ello, Andrés Manuel decidió no realizar las elecciones que correspondían este año para cambiar los liderazgos municipales a nivel nacional, por tanto, las pocas estructuras que se formaron se debilitaron, ya que envió a sus enlaces a nacionales a ocupar el lugar de dichos comités, en este sentido, esto ha dividido a las estructuras municipales, pues en la mayoría de los casos se les quiere imponer líderes externos a su trabajo. Por tanto, no hay formación aun de una estructura homogénea y que funcione independiente al líder nacional, tanto a nivel municipal como a nivel estatal. Entonces, aunque están formalmente en

la realidad las estructuras no trabajan igual, depende mucho de quien este y la ganas que tenga de trabajar, así como del papel del enlace nacional.

Morena depende de lo que aportan sus militantes y lo que le otorga por ley el Instituto Nacional Electoral, siendo esta última su mayor aportación, en este sentido, el partido no tiene una pluralidad en la obtención de ingresos. En séptimo lugar, solo a nivel nacional hay profesionalización de los líderes, esto no sucede ni en lo estatal ni municipal, el partido no ha querido invertir en la formación de cuadros y esto representa un grave problema en el fortalecimiento de la misma estructura y de los resultados electorales.

En octavo lugar, el análisis del partido deja ver que la forma de elección de los puestos de representación política sí están generando nuevos liderazgos, tanto en hombres como en mujeres, esto es interesante, pues es un partido que nace cuando se implementó a nivel nacional la cuota 50-50, por tanto, tiene que cumplir con la paridad, y desde su origen se cuida este porcentaje. En este sentido, hay líderes que están ascendiendo, tanto hombres como mujeres, aún no sabemos si estos puedan llegar al Comité Nacional, es muy pronto para saber esto, sin embargo, es claro la formación de liderazgos.

En noveno lugar, el partido debido a que no cuenta con muchos recursos, la corrupción no es un problema, sin embargo, habría que ver en los siguientes años, cuando el partido empiece a ganar más posiciones y tenga más recursos públicos. Finalmente, uno de los temas que Andrés Manuel ha dejado claro es la independencia de grupos externos, ya sea políticos y/o económicos, pues no quiere que se le limite, por lo mismo, puede decirle que el partido es relativamente autónomo al medio ambiente.

En conclusión la institucionalización es un reto en la Morena, y así como tiene elementos positivos, el liderazgo de AMLO sigue siendo muy fuerte y representa el principal desafío del partido, pues a casi dos años de formación del partidos las estructuras estatales y municipales del partido son muy débiles y siguen dependiendo de lo que diga su líder nacional, quien no las está dejando fortalecer.

## Bibliografía

Sartori, Giovanni, 1980, Partidos y Sistemas de Partidos, España, Alianza Editorial

Panebianco, Ángel, 2009, Modelos de Partidos, España, Alianza Editorial.

Páginas de internet

[www.morena.si](http://www.morena.si)

Entrevistas

Consejera Municipal de Guanajuato

Consejero Municipal de Hidalgo

Exdiputada federal en el estado de Guanajuato y actual Consejera Estatal).

Exdiputado federal en el estado de Hidalgo

Consejero Estatal de Hidalgo.

Consejera Estatal de Guanajuato

Tesorero del Comité Municipal de Tepeapulco, Hidalgo

Consejera Nacional del estado de Hidalgo

Consejera Nacional del estado de Guanajuato