



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA
**“SURGIMIENTO E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA COALICIÓN
DOMINANTE DEL PARTIDO MOVIMIENTO DE REGENERACIÓN NACIONAL
(MORELOS, 2015-2024)”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES

PRESENTA

LIZZETH TORRES MANJARREZ

DIRECTOR DE TESIS

DR. HÉCTOR GÓMEZ PERALTA

COMITÉ DE TESIS:

Dr. Miguel Guerrero Olvera

Dra. Karen Ramírez González

COMITÉ REVISOR:

Dr. Juan Vicente Martínez Bautista

Dra. Talina Merit Olvera Mejía

Dr. Edgar Manuel Castillo Flores



Cuautla, Morelos. Marzo, 2026.

AGRADECIMIENTOS.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías, por el apoyo otorgado mediante la beca que hizo posible la realización de este doctorado.

En este camino que se fue trazando entre dudas, lecturas y resistencias -como quien avanza sabiendo que cada respuesta abre nuevas preguntas-, esta tesis no es un punto final, sino una estación más en la travesía.

A Miguel y a Esteban, mi refugio y mi fuerza, gracias por habitar conmigo en este proceso, por sostener lo cotidiano mientras yo perseguía ideas, por comprender que también en silencio se construye.

Al Doctor Héctor Gómez Peralta, por su guía firme y su paciencia, por enseñar que el pensamiento crítico no se impone, se cultiva.

A la Doctora Karen Ramírez y a Doctor Miguel Guerrero, por su respaldo generoso, por acompañar sin invadir, por estar.

Y al comité revisor, por su tiempo y su lectura atenta, por hacer de la crítica un acto de cuidado.

Porque este trabajo que recorre los entramados de los partidos políticos y las coaliciones dominantes en MORENA Morelos, es apenas un paso en el largo andar hacia Ítaca: ese lugar que no se alcanza, pero que da sentido a cada tramo recorrido.

ÍNDICE

Introducción	5
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	14
1.1 Consideraciones preliminares sobre el diseño del enfoque teórico de la investigación.....	15
1.2 El preámbulo de la emergencia de la teoría del partido como organización.....	16
1.2.1 El debate teórico sobre los partidos políticos: <i>la ideología como variable independiente</i>	16
1.2.2 Los intelectuales y su influencia en la emergencia de la teoría del partido como organización	33
1.3 Panebianco y la teoría del partido como <i>organización</i>	45
1.3.1 La fundación.....	49
1.3.1 La institucionalización y madurez.....	50
1.4 Los estudios sobre la organización interna de los partidos políticos	52
1.4.1 Enfoques interpretativos sobre la organización interna de los partidos: <i>facción, oligarquía y pluralismo</i>	52
1.4.2 Los estudios de los partidos políticos en su carácter empírico	59
1.4.3 Los estudios sobre la vida interna de los partidos	62
1.4.4 los estudios sobre los partidos políticos y sus estructuras internas	63
Capítulo II Metodología.....	66
2.1 Metodología Cualitativa: aportes y límites de su empleo en la investigación social.....	67
2.1.1 Etnografía Institucional	70
Observación Participante.....	73
Entrevista semiestructurada.....	74
Población y muestra	77
Diseño de la entrevista.....	81
Capítulo III Análisis de la información.....	86
3.1 Estructura interna y coalición dominante en MORENA-Morelos: un análisis cualitativo de las entrevistas.....	87
3.1.1. Fundación	87
3.1.2. Competencia.	94
3.1.3 Relación con el entorno	97
3.1.4 Canales de comunicación	100
3.1.5 Reglas formales.	104
3.1.6 Financiamiento.	107
3.1.7 Reclutamiento.....	110
3.1.8 Incentivos.	113
3.1.9 Institucionalización.....	116

Capítulo IV. Resultados y conclusiones.....	121
Referencias Bibliográficas	140

Introducción

El objeto de estudio esta investigación, lo constituye la coalición dominante dentro del partido Movimiento Regeneración Nacional (MORENA) en el estado de Morelos, entre los años 2015 a 2024. Por lo cual, la relevancia de este estudio radica en comprender los procesos instituyentes respecto a la estructura interna de los partidos políticos emergentes que, en tan poco tiempo de vida, llegó a la gobernatura del Estado de Morelos, como es el caso de MORENA. El estudio de esta organización política a través de sus rupturas y continuidades de la coalición dominante es pertinente bajo el campo teórico de las ciencias sociales y, por otro lado, como un aporte a la academia de conocimientos relacionados al estudio de las organizaciones políticas.

La democracia representativa, es pensada, sobre todo, como un conjunto de reglas y procedimientos para constituir el gobierno y tomar decisiones políticas. Dicho en palabras de Gaxie (2004), la democracia representativa es un sistema de organización política en la que la ciudadanía puede elegir a sus representantes por medio de transacciones de bienes y servicios a cambio del apoyo en las urnas. Toda esta actividad se basa bajo el supuesto de dos perspectivas. Por un lado, el poder es ejercido por un grupo limitado de personas, descrito en la literatura especializada como oligarquía (Michels, 1983), y por otro lado, desde las teorías pluralistas, existe una circulación del poder en la toma de decisiones a partir de grupos competitivos (Dahl, 1989). Definir la forma en cómo se ejerce y cómo se organiza este poder, se refleja en el funcionamiento y los resultados del sistema político y la administración del Estado.

Por ello, el estudio de la vida orgánica del partido MORENA en el Estado de Morelos, particularmente sobre la composición de su coalición dominante, se ha elegido porque proporciona detalles de análisis que pueden responder a la comprensión de la teoría de élites, sobre todo, al partido como una organización (Panebianco, 1995). En este sentido, es importante conocer las características de esos grupos coaligados que actualmente detentan la dirección del país, y en caso particular, el gobierno del Estado de Morelos. Esto, permitirá no solo comprender cómo se accede y cómo se ejerce el poder en el sistema de partidos en México, sino entender la vida democrática de las instituciones partidistas a nivel local.

MORENA es un partido de reciente creación, que presenta una serie de incógnitas sobre su futuro político, sobre todo en lo que respecta a su organización interna, así como el rol que desempeñan sus actores políticos internos, los cuales, a partir del 2018, son la nueva burocracia que toma las decisiones desde el Palacio Nacional y en Casa Morelos.

De acuerdo con Panebianco (1990), todo partido es una organización en la cual se entablan relaciones de poder, y la lucha por éste es lo que pone en movimiento al partido. En este estudio, se propone retomar al partido en su organización interna a partir de analizar a las facciones al interior de la coalición dominante, su conformación, rupturas y continuidades, para poner en relieve su dinámica interna y de toma de decisiones.

Para la revisión del objeto de estudio, se toman tres periodos de tiempo: 2015-2018, 2018-2021, 2021-2024, porque son los años en los cuales es posible observar, cómo se generan alianzas y acuerdos entre los grupos y facciones. Además de la distribución de las candidaturas municipales, distritales y estatales en las elecciones, que van desde su formación como partido oficial, hasta la siguiente elección de candidato para contender por la gubernatura en el 2024.

De acuerdo a la revisión bibliográfica del tema, se puede concluir que el análisis de la vida interna de los partidos se encuentra dividida en cuatro vertientes de análisis. La primera, la constituyen los enfoques interpretativos sobre la organización interna de los partidos: facción, oligarquía y pluralismo. En ella, son representativos los estudios de Madison (1788), Belloni y Beller (1978), Hume (1980), Burke (1980), Sartori (1980), Mosheita (1982), Lombardi (1982), Michels (1983), Duverger (1984), Dahl (1989), Cárdenas (1992), Lomax (1995), Kopecky (1995), Alcántara y Freidenberg (2001), Köllner y Basedau (2005), Reveles (2008) Chambers y Croissant (2008) y Boucek (2009).

La segunda, la integran los estudios de los partidos políticos en su carácter empírico. Los autores representativos de este enfoque son Cruz (1997), Liendo y Losada (2015), Navarrete y Espinoza (2016), Cruz (2017), Navarrete et. al. (2017), Bolívar (2017), Díaz y Espejel (2018), Espinoza y Navarrete (2019), Ruiz (2019), Díaz y Espejel (2020), Bautista (2020), Espejel y Díaz (2020) y Cruz et. al. (2021).

La tercera vertiente, corresponde a los estudios sobre la vida interna de los partidos. Los autores que han contribuido al análisis son Espejel (2015), Navarrete y Espejel (2018), Bolívar (2018) y Navarrete y Rosiles (2020). Finalmente, la cuarta vertiente, son aquellos estudios sobre los partidos políticos y sus estructuras internas. Los autores relevantes en la materia son los siguientes: Meza (2014), Tagle (2016), Hernández y González (2016), Garmendia (2016) y Sánchez (2021).

A partir de la bibliografía anteriormente señalada, se contribuirá a las cuatro vertientes citadas. Sin embargo, existen dos aspectos que distinguen a este estudio de los anteriores que son el enfoque metodológico y la teoría de análisis. Con respecto a la primera cuestión, se empleó la metodología cualitativa en particular el método etnográfico institucional, y como técnicas la aplicación de entrevistas a los líderes de las dos coaliciones referidas más adelante en este apartado; se complementó la información a partir de la observación participante realizada en algunos eventos del partido MORENA en Morelos.

En cuanto al segundo enfoque analítico, se emplea a la teoría del partido como organización de Panebianco (1990) para denotar las acciones de los grupos que conforman la coalición dominante en MORENA en Morelos, y su incidencia en la emergencia y consolidación del partido a nivel local.

Por ambas razones, esta investigación contribuye a generar discusiones en entornos favorecidos por el método científico, para elucidar cada vez, con menores vacíos, la construcción del conocimiento. Por lo que la información desarrollada en este trabajo será útil para contribuir al conocimiento en tres aspectos:

- a) Al estudio de los procesos de articulación y funcionamiento de las organizaciones políticas.
- b) En el enfoque teórico de las ciencias sociales, se analizan los efectos de la disciplina partidista de los organismos como dinámicas políticas.
- c) Al generar nueva información sobre el partido MORENA en Morelos, respecto a la dinámica de sus estructuras, de grupos políticos internos, y esclarecer aspectos relacionados a su funcionamiento.

Contextualizando sobre este último inciso, MORENA a nivel nacional, fue fundado en el año 2014, bajo la iniciativa del grupo político de su líder, Andrés Manuel López Obrador (AMLO). De acuerdo con sus documentos básicos, estatutos y principios, se identifica como un partido de valores democráticos y progresistas (Bolívar, 2017). Con base en esta normatividad, se estipula el principio de democracia interna del partido, en tanto que la militancia, jurídicamente, se encuentra habilitada para participar en la selección de cargos de elección popular y de dirigentes partidistas.

Sin embargo, la influencia que ejerce López Obrador sobre la militancia produce que, en los sufragios para la elección de sus dirigentes de partido, como para candidatos a cargos legislativos y ejecutivos del país, se realicen considerando la cercanía de las fuerzas políticas con el liderazgo de López Obrador. Con ello, se produce un efecto de control en dos sentidos. Por un lado, a través de las decisiones emanadas de López Obrador –como líder *moral*– sobre la conducción del partido, y por otro, mediante los dirigentes y seguidores que intentan conservar la disciplina partidista ante los designios del líder moral.

El efecto de control es posible cotejarse en el Consejo Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional de MORENA. La lista de ocupantes a los puestos de toma de decisiones políticas, que, dicho sea de paso, carecen de paridad de género, se encontraban en manos de los allegados a la figura de López Obrador. Atrayendo cuestionamientos de los menos favorecidos, que observaban con reproche la imagen de candidaturas únicas y elecciones de espaldarazo, contrario al proceso de elección por sufragio.

Lo anterior podría sugerir que, en la praxis política, el partido está orientándose hacia la conformación de una élite cerrada, caracterizada por disputas y conflictos que, podrían considerarse como una tendencia hacia la fragmentación interna. Sin embargo, esta hipótesis es prematura, puesto que, en el lado opuesto, podría ser una muestra de pluralismo y democracia en ese partido.

En el caso de Morelos, el partido de MORENA se funda a partir de las fracciones o corrientes ideológicas (Cruz, 2017) del Partido de la Revolución Democrática (PRD). Fracciones que no encontraron en dicho partido, reconocimiento y colocación de sus prioridades ideológicas en la agenda política o de sus propuestas a las dirigencias y candidaturas de elección popular.

Por ello, estas fracciones buscaron espacios donde su coalición prosperara, encontrándolos en el creciente partido de MORENA.

En consecuencia, MORENA en Morelos, obtuvo en 2014, 4 mil 20 votos en la asamblea estatal. Más allá de estos resultados electorales, en la conformación del partido, se instauraron dos grupos que posibilitaron la estabilidad al interior. Por un lado, las “redes apartidistas” o ciudadanas, a las cuales se les denominó como “MORENA de base”, encabezados en su dirigencia por Quintín Barrera Miranda. Por el otro, los militantes del PRD que abandonaron el partido para seguir a AMLO en la conformación de MORENA. Este grupo fue liderado por el entonces Senador de la República, Rabindranath Salazar Solorio (Monroy, 2022). A partir de ellos, emergería el primer comité Ejecutivo Estatal.

En el interior de estos grupos, se produjeron diversos efectos de coordinación, que permitieron la conformación de una coalición, que *grosso modo*, adoptó las características de una coalición dominante, por dos razones. Primero, permitió el procesamiento y resolución de los asuntos del partido, y segundo, legitimó internamente ambos liderazgos. Esta estabilidad interna, posibilitó de forma pacífica, el cambio de dirigencia en 2015, estando al frente del partido, Enrique Lucía Espejo (2015-2017). Al ser un actor político cercano a Rabindranath Salazar Solorio, permitió que los espacios de representación, dentro y fuera del partido, estuvieran asignados a figuras y perfiles cercanos a dichos líderes.

A partir de estos aspectos contingentes, se constituyeron los procesos partidarios para determinar candidaturas y estrategias de las campañas electorales de los periodos electorales en los años 2015, 2018 y 2021. Dichos datos resultan relevantes, ya que, durante este periodo, no existió cambio de dirigencia ni de comité de organización partidista. Lo cual, provocó que esta coalición, haya dirigido el rumbo del partido por un periodo de 8 años.

Dicho en otras palabras, MORENA se mantuvo relativamente estático en la renovación de sus estructuras y dirigencias, hasta la emisión de la convocatoria para la elección de consejeras y consejeros del partido, realizada el 31 de julio del 2022. Dando lugar a la promoción de una elección interna para la conformación del nuevo comité ejecutivo estatal.

Cabe destacar que, la renovación de órganos al interior del partido debió realizarse desde 2015, pero se suspendió por la proximidad de las elecciones de 2018. Posterior a ellas, se decidió posponer el proceso, para concentrar los recursos para respaldar al gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador. Consecuentemente, el partido en Morelos, no concluyó su institucionalización y bajo esas condiciones, tuvo que ejercer funciones de gobierno.

De acuerdo al análisis anteriormente presentado, la *pregunta principal* que dirige esta investigación consiste en responder ¿cuáles son las facciones que han integrado la coalición dominante de MORENA en Morelos, entre los años de 2015 al 2024, abordando los aspectos organizativos al interior del partido, han posibilitado que las facciones logren mantenerse, o en su caso, sean desplazadas?

La hipótesis que subyace a la interrogante central se resume en los siguientes supuestos:

1. En los estatutos del partido, no se permiten facciones, grupos, ni corrientes de opinión formales. Debido a ello, en la organización interna de MORENA, existen liderazgos informales. En el caso de la coalición que dominó el origen del partido en el año 2015, era el grupo dirigido por Rabindranath Salazar Solorio. Las facciones que participaron fueron las siguientes:
 - a) De MORENA de base, liderados por Quintín Barrera.
 - b) Los experredistas, dirigidos por Radames Salazar Solorio † (hermano de Rabindranath).
 - c) Los experredistas, denominados como “la Nomenclatura”, organizados por Pedro Delgado y Silvia Salazar.
 - d) El colectivo MORENA Jóvenes y estudiantes (MORENAJE).
 - e) Dos grupos de oposición, liderados por Raúl Irigorry †.

Esta coalición logró posicionarse y ganar el 80% de los consejeros estatales, pudiendo financiarse con los “recursos” de Rabindranath Salazar, para penetrar en la estructura territorial del Estado, a partir de su posición como senador de la República que, junto

con la anulación de las elecciones internas para ese periodo, permitió la permanencia de su estructura.

Para ese momento, la coalición contaba con el control del 95% del total de los consejeros, razón por la cual, el líder de la coalición dominante pudo disponer con mayor soltura en la distribución de las candidaturas de representación popular del partido, para sus aliados y familiares.

Esta situación le proporcionó dominio de la bancada de MORENA en el Congreso local, las representaciones dentro del Comité Ejecutivo Estatal, los representantes distritales al Consejo Nacional, así como también, le posibilitó la entrega de la senaduría a su hermano, Radames Salazar en el 2018. Este fue quien controló el establecimiento de incentivos selectivos, que, junto con la coyuntura del contexto nacional, al no renovar los órganos de representación y dirigencia interna del partido, facilitaron los mecanismos que le llevaron a su permanencia.

2. Para el 2022 se emite la convocatoria para la renovación de las dirigencias y representaciones del partido. Es aquí donde se presenta la posibilidad de la participación de simpatizantes y militantes y el proceso abre las puertas del partido para la subscripción de nuevos actores.

Ante la falta de incentivos colectivos, de reglas claras, de un discurso que permitiera la integración de grupos diversos al partido y la ausencia de un líder carismático, se creó un vacío de conducción en el partido. Además, diversos dirigentes y liderazgos al ocupar cargos de elección popular, dentro del gobierno federal y los gobiernos locales, generaron vacíos de poder, permitiendo la existencia de áreas de oportunidad para nuevos actores.

Estos aspectos favorecieron al grupo liderado por Cuauhtémoc Blanco. Este grupo político logró conformar una coalición que mantiene la mayoría de los consejeros en Morelos, con el 51%, en el Consejo Estatal. Esta mayoría es la que elige al dirigente estatal del partido. Hasta 2022, es importante señalar que, en esta coalición, participan

las facciones lideradas por Quintín Barrera, Rodrigo Arredondo y el grupo de Montes Cué.

En base a los dos puntos referidos sobre las dinámicas internas de Morena en Morelos, estos supuestos se centran en la transición del poder informal y cómo la estructura estatutaria del partido facilita la sustitución de élites a través de los órganos internos. Es decir, la configuración de los liderazgos informales y la dinámica de sustitución de la coalición interna de Morena en el Estado de Morelos (2015-2022) se da a partir de la estrategia de control territorial, la cooptación de órganos de dirección ante la prohibición estatutaria de facciones, la ausencia de reglas claras, la no renovación de dirigencias, permitieron primero la consolidación de Rabindranath Salazar y luego el vacío de conducción y la apertura del padrón en 2022 facilitaron la irrupción y el control de la nueva facción liderada por Cuauhtémoc Blanco.

Por tanto, las preguntas específicas que se han planteado en consonancia con la pregunta central son las siguientes:

1. ¿Cómo ha sido el proceso fundacional de la coalición dominante en MORENA, durante el periodo seleccionado?
2. ¿Cuáles son y cómo han sido empleados los recursos del poder organizativo que han posibilitado el ascenso y/o consolidación de la coalición dominante en MORENA?
3. ¿De qué forma los incentivos selectivos y colectivos han sido empleados por la coalición dominante en MORENA y de cómo han contribuido a su cohesión interna?
4. ¿Qué características presenta la fase de institucionalización de la coalición dominante en MORENA?

A partir de lo anterior, el objetivo general de la investigación consiste en Analizar la estructura interna de las facciones de MORENA en el Estado de Morelos durante el periodo de 2015 a 2024, a partir de una etnografía institucional, con la finalidad de determinar los aspectos organizativos que han permitido la conformación de una coalición dominante con miras hacia su institucionalización local.

Como objetivos específicos, se diseñaron los siguientes:

1. Describir y analizar el proceso de conformación de la coalición dominante de MORENA en el Estado de Morelos (2015-2024), identificando las estrategias de penetración y difusión territorial empleadas para el control de la estructura interna y la distribución de cargos.
2. Detectar el uso estratégico de los recursos del poder organizativo (financiamiento, reclutamiento, reglas formales y canales de comunicación) y la aplicación de incentivos (selectivos y colectivos) por parte de la coalición dominante de MORENA en Morelos para determinar su contribución a la cohesión interna y la consolidación de su control político organizativo entre 2015-2024.
3. Identificar y caracterizar el grado y la naturaleza de la fase de institucionalización en la que se encuentra actualmente la coalición dominante de MORENA en Morelos, a fin de determinar las implicaciones de dicha formalización informal en la estabilidad de la estructura interna del partido y su capacidad de competencia futura.
4. Establecer el marco conceptual y referencial de la investigación mediante la revisión y articulación de teorías sobre la organización interna de partidos políticos, con el fin de proporcionar las herramientas analíticas necesarias para evaluar la consolidación de la coalición dominante de MORENA en Morelos.

Finalmente, la estructura de esta investigación se compone de tres capítulos. El primero de ellos, aborda el enfoque teórico con el que se interpretará el comportamiento del objeto de estudio, basado en la teoría del partido como organización, desde la perspectiva de Panebianco (1990). El segundo, lo conforma la metodología empleada para documentar las trayectorias del comportamiento del objeto de estudio. Para tales propósitos, se empleó la metodología cualitativa, a partir de entrevistas semiestructuradas y la etnografía institucional. El tercero, lo integra el análisis de los datos obtenidos a partir de la teoría y metodología, para finalmente integrar las observaciones finales, en la conclusión de esta investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Consideraciones preliminares sobre el diseño del enfoque teórico de la investigación

El objeto de estudio de este trabajo es la coalición dominante del partido MORENA, por lo cual se requiere la especificación de algunos elementos sobre sus características que permitirán comprender la selección del enfoque analítico. Como se ha mencionado con anterioridad, la coalición dominante se constituye por grupos al interior de algún partido. Estos pretenden hacerse de una serie de recursos e incentivos al interior y exterior de la organización, con el objetivo de mantener a éstos, como el centro donde emergen las decisiones más importantes en el partido y en la distribución de los espacios de poder político.

Para ello, se ha considerado que, por las características que presentan estos grupos, la teoría más apropiada para su análisis, es el modelo de partido como organización, propuesta por Panebianco (1990, 1994). Esto, permitirá comprender los procesos que permitieron la emergencia de la coalición dominante, enfocándose en la penetración de los liderazgos del partido, sobre el territorio de Morelos.

Además, posibilitará identificar los recursos del poder organizativo y los incentivos en la movilización de élites nacionales y locales, así como de las bases sociales, para diagnosticar la fase o proceso en que se encuentra la institucionalización de MORENA en Morelos.

Esto último es de suma importancia, ya que se podría asumir que el partido, desde su surgimiento en 2015, como parte de la competencia electoral, hasta ahora se encuentra institucionalizado. Sin embargo, como se explicó con anterioridad, el posponer la creación de sus comités y centros organizativos, y el dedicarse a ejercer funciones de gobierno a partir del triunfo de AMLO en 2018, imposibilitó la creación de una infraestructura con solidez, creando una serie de conflictos al interior del partido, por la rigidez de su normatividad.

Por lo anterior, el diseño del marco teórico parte del análisis del preámbulo que permitió la emergencia de la teoría del partido como organización, de Panebianco (1990). Esto es de utilidad para comprender la evolución de la teoría de los partidos políticos, considerando a la ideología como la variable explicativa en la clasificación de los teóricos más relevantes. A

partir de esto, se podrán conocer los cambios teórico-analíticos y metodológicos que propone Panebianco (1990).

En un segundo segmento, como parte de este preámbulo, se presenta el planteamiento de los intelectuales que influyeron en el diseño de la teoría del partido como organización. Cabe mencionar, que se exponen como los argumentos que Panebianco (1995) intentó superar a través de su propuesta teórica. Dichos intelectuales son: Max Weber, Mosei Ostrogorski, Maurice Duverger y Robert Michels. Una vez analizados los argumentos centrales de estos autores, se presenta en un tercer momento, los elementos analíticos de la teoría del partido como organización.

Finalmente, se integran los estudios referentes a los partidos políticos, en cuanto a su organización interna, desde cuatro vertientes de análisis: a) los enfoques interpretativos sobre la organización interna de los partidos: facción, oligarquía y pluralismo; b) los estudios de los partidos políticos en su carácter empírico; c) los estudios sobre la vida interna de los partidos; y, d) los estudios sobre los partidos políticos y sus estructuras internas.

1.2 El preámbulo de la emergencia de la teoría del partido como organización

1.2.1 El debate teórico sobre los partidos políticos: *la ideología como variable independiente*

La ideología ha cumplido históricamente con un papel esencial en la forma en cómo se ha interpretado el pensamiento humano en torno a los objetos políticos, a las acciones colectivas, o a la política de los Estados. En cualquiera de estas vertientes, la ideología era el factor que había condicionado la elección de los individuos por determinadas formas de representación política, por ciertos regímenes gubernamentales, o hasta por los mecanismos en los cuales se han erigido los Estados-nación (Ramírez, 2016).

La relevancia operativa de las ideologías permitió su sobrevivencia y transmisión a través de los años mediante instituciones socializadoras, desde la familia, la escuela, los grupos de pares, los grupos de trabajo y las asociaciones. En este sentido, una especial importancia ha obtenido el análisis de las asociaciones en la socialización de las ideologías políticas,

específicamente se ha evidenciado el papel de los partidos políticos como un medio eficaz para su transmisión y difusión.

Los partidos políticos tienen su origen en el término latín *partire*, que significa *partir*. Sin embargo, el proceso de transición hacia el uso generalizado del término *partido* no fue automático. Inicialmente el vocablo *partido* estuvo vinculado al término *facción*, proveniente del latín *factio* y de *facere*, que significan *hacer* y *actuar*; el cual se utilizó para denotar un *actuar siniestro*. Posterior a ello, se transitó al uso del vocablo *secta*, originario del latín *sequi*, que significa *seguir*; y del latín *secare*, que aludía a *cortar*, *separar* (Reyes 2000; Cárdenas, 2001; De Andrea, 2002; Sartori, 2008). Esto propició que el vocablo *partido* entrañara la esencia de esa división y al mismo tiempo, refiriera a la idea de *compartir*, debido a la influencia de terminologías derivadas del inglés y francés como *partager*, *partaking*, *partnership* y *participation* (Sartori, 2008). De ahí que, las primeras definiciones sobre los partidos políticos trataran de diferenciarse de sus orígenes etimológicos peyorativos, vinculados principalmente a las facciones.

Henry St. John Bolingbroke (1678-1751,) fue uno de los primeros autores que contribuyó a tales especificaciones en sus obras tituladas *Disertation upon parties* (1733) y *The idea of a Patriot King* (1738).¹ En ellas, la noción de *facción*, hacía alusión a la consecución de intereses personales, mientras que la de *partido* representaba la opinión de la nación. Autores como Voltaire (1694-1778) se sumaron a las aclaraciones de Bolingbroke estableciendo que la *facción* “significa un partido sedicioso dentro de un Estado. El término *partido*, en sí mismo, no tiene nada de odioso, el de *facción* lo es siempre”.²

Paralelamente, Hume (1944, p. 44) contribuía a las apreciaciones de Voltaire explicando que “Las facciones subvierten el gobierno, hacen las leyes impotentes y engendran las más fieras animosidades entre hombres de una misma nación, que se deben ayuda y protección mutua”. Sin embargo, dentro de las primeras definiciones de los partidos políticos, sobresalió aquella proporcionada por Edmund Burke (1729-1797), quien más claramente estableció que “Un partido político es un grupo de hombres unidos para fomentar, mediante acciones conjuntas,

¹ Ambas obras se encuentran en Bolingbroke (1841).

² “La principale acception de ce terme signifie un parti séditieux dans un état. Le terme de parti par lui-même n’a rien d’odieux, celui de faction l’est toujours.” (Diderot, 1781, p. 360).

el interés nacional, sobre la base de algún principio determinado en el que todos están de acuerdo” (Burke, 1942, p. 289). De ahí que para el estudio de los partidos políticos, se haya considerado clave esta conceptualización, la cual permitió la ampliación del análisis sobre los fines que éstos perseguían. Sobre todo, aquellos relativos al establecimiento de los candidatos, a la obtención del poder político y su consecuente traducción en cargos públicos.

Elmer Schattschneider (1892-1971) prosiguió en esta vertiente de análisis y definió al partido político como “un intento organizado de alcanzar el poder; entendiéndose por tal, el control del aparato estatal.” (Schattschneider, 1964, p. 61). Mientras que posteriores investigadores como Giovanni Sartori consideraron que “un partido es cualquier grupo político que identificado con una etiqueta oficial se presenta a elecciones y puede sacar en elecciones (libres o no), candidatos a cargos públicos” (Sartori, 2008, p. 100).

En consecuencia, este énfasis común entre las definiciones anteriormente citadas sobre los grupos y su organización condujo a que Robert Michels (1876-1936)³ fuera más allá del estudio de las formas de obtención del poder político y de los fines que perseguían los partidos políticos, aportando un extenso análisis sobre la estructura interna de éstos. Evidenciando que a partir de la toma de decisiones y del liderazgo de los dirigentes, ésta tendía a volverse oligárquica como una forma de especialización y control de las funciones al interior de los partidos.

Por contraparte, existen definiciones que contribuyeron al estudio de los partidos políticos a partir del análisis de su función socializadora, así como de los factores a través de los cuales los individuos se interesan en pertenecer a estas organizaciones. Los cuales no sólo abarcan el espectro de las ventajas materiales que conllevaría la obtención del poder político, sino aquellas de tipo ideal que aporta el reconocimiento social.

³ “The technical specialization that inevitably results from all extensive organization renders necessary what is called expert leadership. Consequently the power of determination comes to be considered one of the specific attributes of leadership, and is gradually withdrawn from the masses to be concentrated in the hands of the leaders alone. Thus the leaders, who were at first no more than the executive organs of the collective will, soon emancipate themselves from the mass and become independent of its control. Organization implies the tendency to oligarchy. In every organization, whether it be a political party, a professional union, or any other association of the kind, the aristocratic tendency manifests itself very clearly. The mechanism of the organization, while conferring a solidity of structure, induces serious changes in the organized mass, completely inverting the respective position of the leaders and the led. As a result of organization, every party or professional union becomes divided into a minority of directors and a majority of directed” (Michels, 2001, pp. 25-26).

Así, Max Weber definía a los partidos políticos como “la forma de socialización que, descansando en un reclutamiento libre, tiene como fin, proporcionar poder a su dirigente dentro de una asociación y otorgar por ese medio a sus miembros activos determinadas probabilidades ideales o materiales” (Weber, 1977, p. 228). Conjuntamente con este análisis, Carl J. Friedrich (1901-1984) estableció que un partido político es “un grupo de seres humanos que tiene una organización estable con el objetivo de conseguir o mantener para sus líderes el control de un gobierno y con el objetivo ulterior de dar a los miembros del partido, por intermedio de tal control, beneficios y ventajas ideales y materiales.” (Friedrich, 1946, p. 297).

Subsecuentemente, las nuevas definiciones aportaron no sólo los componentes básicos de un partido político: organización, poder y gobierno, sino que enfatizaron las funciones de los partidos en un sistema político al ser vectores de unión y comunicación entre los conflictos producidos en la comunidad política, las ideologías y el gobierno, con la finalidad de construir opciones institucionalizadas para la solución de las pugnas internas. De este modo, Sigmund Neumann (1904-1962) definió a un partido político como:

“..una organización articulada de los agentes activos de la sociedad, de aquellos que se interesan por hacerse con el poder del Gobierno y que rivalizan por obtener el apoyo popular con otro grupo o grupos que mantienen puntos de vista opuestos. Por su naturaleza es el gran intermediario que une a las fuerzas e ideologías de la sociedad con las instituciones oficiales de Gobierno, poniéndolas en relación con una acción política en el seno de la totalidad de la comunidad política” (Neumann, 1965, p. 597).

La anterior definición representó una de las contribuciones más significativas sobre la función de los partidos como canales de comunicación entre los ciudadanos y el gobierno a través de las ideologías, ya que “se ve a los partidos políticos como a arenas en las que se organizan las opiniones sobre la forma de llevar los asuntos públicos” (Ware, 2004, p. 47).

De este modo, las ideologías contextualizan e interpretan las relaciones entre la sociedad, el Estado y la política. Por lo que cada partido político representa a una ideología en concreto,

que permite a los ciudadanos tener una perspectiva sobre la interpretación de las relaciones anteriormente enunciadas.

En consecuencia, como se analizará más adelante, las ideologías de los partidos son de gran importancia para el sistema político puesto que inciden en el sistema de partidos a través de la competición y la oposición. Asimismo “En los sistemas democráticos, las ideologías permiten explicar las posiciones de los partidos en relación con los grandes temas de debate, así como la afinidad existente entre ellos; también permite observar los cambios producidos en los partidos con el paso del tiempo y comparar si se dan los mismos partidos en diferentes países” (Sánchez 2012, p. 153).

Finalmente, porque “en épocas de dificultades e incertidumbres, una ideología ofrece al individuo un instrumento para escapar de la libertad que se le otorga mediante una cultura secularizada abierta y sus contaminantes estructurales” (Almond & Bingham 1970, p. 59). Esto ha sido así desde que los partidos políticos modernos aparecieron en el siglo XVII, se desarrollaron en el siglo XVIII, y se organizaron en el siglo XIX posterior a las reformas electorales y parlamentarias originadas en Gran Bretaña en el año de 1832 (Cárdenas, 2001).

De acuerdo a la perspectiva de Anthony Downs, los partidos políticos a través de las ideologías que representan, constituyen un mecanismo de simplificación de las diversas políticas ofertadas entre éstos y sus adversarios (Downs, 2001). Debido a que existe una carencia de información política entre los ciudadanos, que sustituyen por medio de las ideologías, las cuales reducen los costes que implicaría adquirir el paquete completo de la información disponible acerca de las políticas de los partidos existentes –al menos en la elección inmediata–, al votar ideológicamente.

De modo que “muchos votantes encuentran útiles a las ideologías de partido, porque evitan la necesidad de relacionar cada cuestión con su propia opinión del <<bien social>>. Las ideologías le ayudan a centrar la atención sobre las diferencias entre partidos; por lo tanto, pueden utilizarse como muestra de todos los rasgos diferenciadores” (Downs, 2001, p. 101). Por ello, los partidos políticos utilizan como mecanismo diferenciador, la adscripción a determinada ideología política, la cual permite a los votantes elegir de acuerdo a la correlación ideología-acción política.

Dicho en otras palabras “debe existir alguna correlación persistente entre la ideología de cada partido y sus actuaciones consiguientes; de otro modo, los votantes considerarían eventualmente que el voto ideológico es irracional” (Downs, 2001, p. 101). Esta correlación produce que los partidos políticos traten de diferenciarse de sus adversarios para atraer a la mayor cantidad de votantes. Sin embargo, tal como lo enuncia Downs (2001), es muy probable que las ideologías de los partidos sean rápidamente imitadas si éstas han tenido éxitos electorales.

En la línea de análisis de Anthony Downs, Alan Ware señala que existen dos posibles explicaciones ante la aceptación de una ideología de formación política, el mantenimiento de esta o su eventual modificación, y que están estrechamente relacionadas con la receptividad de los partidos ante las opiniones de los votantes, o con los cambios en las preferencias electorales de éstos (Ware, 2004).

La primera es de tipo *competitivo* y la segunda de tipo *institucional*. La primera conlleva al análisis de los procesos de competición entre los partidos políticos y la forma en que adaptan sus ideologías basándose en los valores de sus futuros votantes y de posibles simpatizantes, debido a que la competición estará determinada por la cantidad de ideologías políticas disponibles en determinado número de partidos políticos, así como por el tipo de oposición que éstos desempeñen en el sistema de partidos y por los programas electorales que enarboleden.

En consecuencia, el número de ideologías existentes en un sistema político, se reflejará en el sistema de partidos mediante un *pluralismo moderado* o un *pluralismo polarizado*. El pluralismo moderado tiene las características de carecer de partidos antisistema trascendentales y de oposiciones bilaterales.⁴ Hay una distinción de formación política menor entre los partidos importantes. Existen alineaciones bipolares de coaliciones alternativas⁵ y una competencia centrípeta. Es decir, orientada a la moderación ideológica.

⁴ Significando que todos los partidos se orientan hacia el gobierno, es decir, se encuentran en disponibilidad de formar coaliciones gubernamentales y de tipo unilateral, donde todas se orientarán a la derecha, o todas a la izquierda (Sartori, 2008).

⁵ Es decir que en lugar de existir dos partidos políticos en polos ideológicos opuestos, los partidos minoritarios están en posibilidad de formar coaliciones gubernamentales de tipo bipolar con otros partidos (Mella, 2003).

Por consiguiente, el pluralismo moderado produce sistemas bipartidistas, de partido predominante, de partido único y de partido hegemónico (Sartori, 2008). Mientras que el pluralismo polarizado se “caracteriza por la presencia de partidos antisistema importantes y de oposiciones bilaterales” (Sartori, 2008; Ramírez, 2022).⁶

El sistema es multipolar, es decir, se encuentra ubicado en los ejes izquierda-centro-derecha. Consecuentemente, existe una polarización ideológica de dos polos de distancia. Por lo que no se produce consenso entre los partidos, reflejándose en una deslegitimación constante del sistema (Sartori, 2008; Ramírez, 2022).

Hay una prevalencia de impulsos centrífugos a los centrípetos, que produce el debilitamiento del centro y el traslado de los votos a los extremos ideológicos, y existe una estructuración ideológica congénita en la cual, las oposiciones se caracterizan por su irresponsabilidad, permaneciendo una política de superoferta o de promesas excesivas (Sartori, 2008; Ramírez, 2022). De este modo, el pluralismo polarizado tiende a la ingobernabilidad del sistema y existen enfrentamientos ideológicos constantes, debido a la escasa capacidad de moderación entre los partidos, producida por la distancia ideológica entre ellos.

En suma, estos tipos de pluralismo, reflejan la capacidad de consenso entre las ideologías para coexistir en un sistema político, la cual está determinada en gran medida, por la función como oposición que ejerzan en el sistema de partidos. Dicho en otras palabras, existe una correlación entre las posturas que cada partido tomará en función de los valores doctrinarios, los principios programáticos que represente, así como de los momentos de estabilidad y crisis del sistema político.

Así, Juan Linz distinguió desde la Ciencia Política tres tipos de oposición: *leal*, *desleal* y *semileal* (Linz, 1987). La *oposición leal* si bien puede estar en contra de temas o políticas del gobierno constituido, es una oposición responsable que se distingue por estar a favor de la legalidad, por su capacidad de negociación, por estar en contra de los movimientos y partidos

⁶ Las oposiciones bilaterales son fuerzas extremas ubicadas en lados ideológicos opuestos, sin posibilidades de formar coaliciones debido a la inexistencia del consenso, por lo que estas oposiciones se encuentran más cercanas a los gobiernos que entre ellas (Mella, 2003).

antisistema, y por generar consensos y políticas compartidas con el gobierno en turno, con la finalidad de lograr metas comunes y de impacto social favorable.

Mientras que la *oposición desleal* es aquella representada por los partidos antisistema, cuyas características principales radican en mantener una política de superofertas electorales, motivada en gran medida por las escasas o nulas posibilidades de ser elegidos para constituirse en gobierno. Asimismo, se distinguen por estar a favor de movimientos antisistema importantes, se caracterizan por sus actividades beligerantes, y principalmente, la oposición desleal tiene una incapacidad de negociación y moderación ideológica.

Finalmente, la *oposición semileal* puede fungir como oposición responsable debido a que públicamente se autodenomina como partidos demócratas, pero conjuntamente, simpatiza con movimientos y partidos antisistema por considerar que han sido históricamente excluidos, por lo que supone que el tipo de medios empleados por éstos no importa siempre y cuando se cumplan las metas que persiguen y obtengan reconocimiento gubernamental.

De este modo, la ideología influye en el tipo de oposición dependiendo de si ésta es reformista, defensora del *statu quo* o revolucionaria, ya que sus características propias condicionan la disposición de negociación, o en su caso, el incentivo para formar coaliciones con diversos grupos para desestabilizar al sistema político.

Por lo general, las ideologías reformistas (como la democracia cristiana y la socialdemocracia) y las defensoras del *statu quo* (como el conservadurismo y ciertos tipos de liberalismo), tienden a ser oposiciones leales, y en ocasiones semileales cuando no han tenido la posibilidad de gobernar, debido a que su objetivo primordial consiste en realizar reformas graduales al sistema sin provocar fracturas que impidan que el gobierno y las instituciones continúen y que prime la inestabilidad política.

Mientras que, aquellas de corte revolucionario (como el comunismo y el fascismo), desde sus orígenes, tienen arraigado el principio de la revolución y la beligerancia para destruir el sistema vigente y dar paso a las utopías marxistas, o en el caso del fascismo, al Estado totalitario, por lo tanto, tienden a ser una oposición desleal.

Sin embargo, existe una variable compartida que incide en el tipo de competición y de oposición que desempeñan los partidos políticos; aquella relativa a los programas electorales, y que también estará condicionada por el tipo de ideología que representen los partidos ante el electorado.

Ian Budge, David Robertson y Derek Hearl mostraron en su estudio sobre diecinueve democracias⁷ en el periodo de la posguerra, que el análisis de los programas electorales, representaban las preocupaciones y los énfasis que los partidos sobre ciertos temas, lo cual les permitía distinguirse de los demás partidos (Budge, et al., 1987).

Su objetivo consistía en analizar las “promesas” de los programas electorales de cada partido y cómo éstas influyen en las acciones del gobierno una vez que se constituye. Encontrando casi en la totalidad de los países analizados (15 de 20) que existía un tipo de enfrentamiento izquierda-derecha o de la “vieja izquierda” y la “nueva izquierda”, que estaban representados en dichos países por los clásicos conflictos de política económica relacionados con:

“...la regulación gubernamental de la economía a través de controles directos (a veces asociados a la gestión económica keynesiana) –en lugar de la libre empresa, la libertad individual, los incentivos y la ortodoxia económica. [...] Asociados a las cuestiones económicas puede ser un contraste entre el internacionalismo liberal y el nacionalismo/aislacionismo [...] o entre el apoyo a la alianza Occidental, por una parte, y la neutralidad y el pacifismo en el otro. También puede haber elementos de un conflicto entre las actitudes morales tradicionales y progresistas que a veces implican cuestiones clericales” (Budge, Robertson & Hearl, 1987, p. 395).

La conclusión del estudio fue que, el *cleavage* izquierda-derecha se podía explicar a partir de la hipótesis de Ronald Inglehart, sobre la transición de las sociedades industriales a las postindustriales, que implicaba una transformación de bienes materiales (relativos a cubrir los requerimientos básicos de los individuos) a los postmateriales (que enfatizaban el mejoramiento de la calidad de vida), y la forma en que éstos repercuten en la concepción

⁷ Los países analizados en el estudio comprendían a Inglaterra, Australia, Nueva Zelanda, EE. UU., Canadá, Sri Lanka, Israel, Irlanda e Irlanda del Norte, Suiza, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Austria, Alemania, Francia, Italia y Japón.

generalizada de la política y en los intereses que ésta persigue (Inglehart, 1977; Inglehart, 1991; Inglehart, 1998).

Aunque el estudio presentaba ciertas limitaciones relativas a la cantidad de países analizados y al tipo de variables que se incluyeron para el análisis ideológico de los partidos, se evidenció que una vez constituido el gobierno, las superofertas electorales de los partidos políticos se moderan y modifican para ser realizables. Evitando así la radicalización ideológica de la sociedad y la insostenibilidad del gobierno.

En consecuencia, el análisis de los programas electorales de los partidos políticos está estrechamente vinculado con la segunda variable de tipo *institucional* enunciada por Alan Ware (Ware, 2004). La cual, analiza a la ideología desde la fundación del partido político, considerando en qué grado dichos orígenes condicionan su rigidez o flexibilidad ideológica a través del tiempo.

Estas observaciones sobre la flexibilidad ideológica en los partidos políticos ya habían sido señalado en las investigaciones de Peter Mair, Daniel Louis Seiler y Klaus von Beyme (Seiler, 1980; Von Beyme, 1985; Mair, 1997). Donde lo innovador de sus estudios radicó en clasificar a los partidos políticos en familias ideológicas.

Peter Mair estableció que, las funciones de los partidos estaban determinadas en gran parte por su pertenencia ideológica entre el eje de izquierda-derecha, y amplió su clasificación al denotar la existencia de los *partidos cártel* que se caracterizaban por recibir una financiación total por parte del Estado, haciendo que esto se convirtiera en un incentivo para acaparar los recursos y no permitir que nuevos partidos se sumaran a la competición (Mair, 1997). Por lo que la ideología de los partidos cártel, tendía a sufrir mutaciones dependiendo de los fines que el Estado persiguiera.

En este sentido, el estudio de Mair denotó que los partidos políticos actúan normalmente guiados por los orígenes ideológicos de éstos, pero su grado de flexibilidad va incrementando cuando se trata de aumentar el electorado, cuando desean diferenciarse de su rival ideológico inmediato, o cuando está en juego su financiación.

Posteriormente, Daniel Louis Seiler profundizó el análisis sobre la ideología de los partidos evitando la clásica distinción de izquierda-derecha, que poco decía sobre los valores doctrinarios de éstos (Seiler, 1980). Insistiendo que su propia clasificación proponía algunas generalizaciones observadas en los sistemas de partidos de las democracias –en su gran mayoría– occidentales. Sin pretender crear con ello “*typologies-étiquettes*” que abarcaran la explicación completa de todas las realidades de partidos políticos, ya que los contenidos y significaciones ideológicas variaban de un contexto a otro.

Por lo que, de su estudio se obtuvieron siete categorías⁸ diferentes de los partidos políticos, a saber: partidos liberales; partidos socialdemócratas; partidos demócrata-cristianos; partidos conservadores; partidos etno-nacionalistas; partidos verdes; partidos populistas o fascistas de derecha, de izquierda y de centro. Dicha clasificación mostró que la ideología tenía en sí misma diversos matices interpretativos y que los valores doctrinarios eran flexibles dependiendo de la cantidad de divisiones internas de la propia ideología. Por lo que el origen ideológico de los partidos sí era un factor relevante en cuanto a la forma en que se conducirían los programas electorales, pero sobre todo, la interacción y la práctica política de los partidos produciría su moderación o radicalización ideológica.

Así, el análisis de Daniel Louis Seiler fue retomado por Klaus Von Beyme quien lo profundizó en sus investigaciones hasta llegar a formar categorías explicativas sobre la tipología de los partidos de las democracias occidentales, a las cuales denominó *familles spirituelles* (Von Beyme, 1985). El análisis evidenció que la extensión del voto produjo que los partidos políticos se fortalecieran y se expandieran, influidos paralelamente por los *cleavages* de religión, raza, origen étnico, lenguaje, niveles educativos, maneras o estilos de vida, de tipo geográfico y socioeconómicos. Obteniendo así nueve familias ideológicas de partidos:

- a) liberales y radicales;⁹

⁸ Debido a su semejanza con la clasificación de von Beyme y con el objetivo de evitar repeticiones conceptuales, se explicará el modelo anteriormente citado, ya que las categorías han sido ampliadas y profundizadas por dicho autor.

⁹ El análisis de von Beyme denota que los partidos liberales y radicales se originaron en el siglo XIX, principalmente por la defensa de intereses económicos de la burguesía frente al poder de los terratenientes que controlaban y acaparaban las actividades productivas y comerciales. Asimismo, las restricciones al poder del Estado era una meta elemental para los liberales de la época, pues sólo así sería posible producir y comercializar

- b) conservadores;¹⁰
- c) socialistas y demócratas;¹¹
- d) demócrata-cristianos;¹²
- e) comunistas;¹³

con libertad. Por lo que a partir de la consecución de los objetivos económicos del liberalismo, se pudo replantear el sistema de derechos políticos para los ciudadanos, fundamentados en el principio de la libertad individual. Sin embargo, el punto de escisión del liberalismo lo constituyó las pugnas internas sobre el derecho al voto, produciendo una diferenciación entre liberales y radicales (cabe señalar que la diferencia entre los partidos liberales analizados por Daniel Louis Seiler, consiste en la subdivisión ideológica entre liberales democráticos, católicos, laicos y anticlericales, nacional-liberales y social-liberales (Seiler, 1980). Los liberales tenían una natural desconfianza sobre el poder de las masas, por lo que creían que el derecho al voto debía restringirse y otorgarse sólo a aquellos que tuvieran mayores grados de instrucción educativa. Mientras que los radicales pensaban extender el poder de las mayorías a través del derecho al voto. Esta corriente ideológica radical floreció en aquellos lugares donde el componente social era altamente valorado (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004).

¹⁰ Los principios basados en la libertad individual y en el control del poder del Estado propuestos por el liberalismo, ocasionaron nuevas limitaciones hacia otros poderes, por ejemplo, al poder de las minorías aristocráticas y terratenientes, y sobre todo al poder del clero. La libertad en suma tenía que gobernar la esfera política, económica, social y religiosa. Por lo que aquellos grupos que resultaban directamente afectados construyeron un frente de poder contra los embates del liberalismo, surgiendo así la facción conservadora. Los conservadores lucharon principalmente por la protección de sus derechos de clase, y sobre todo por la defensa de un Estado protector de los grupos vulnerables, así como por la restitución de los derechos del clero, y han estado presentes en la mayoría de las democracias occidentales (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004; Sánchez, 2012).

¹¹ Históricamente las banderas ideológicas provenientes del conservadurismo sobre la defensa de un Estado fuerte, responsable de sus sociedades y regulador de las disparidades sociales, paradójicamente fueron el punto más sobresaliente de los ideales socialistas. Los socialistas proponían la redistribución de la riqueza para generar igualdad económica, principalmente entre la clase trabajadora históricamente excluida, así como la extensión de derechos políticos a las masas, como los liberales radicales. Originalmente los partidos socialistas buscaban la vía revolucionaria y violenta para instaurar el socialismo, y se caracterizaban por su intransigencia ideológica ante la negociación con otros partidos. Puesto que la contaminación ideológica significaba el influjo y dominación de la clase burguesa. Sin embargo, los errores de la doctrina socialista evidenciados por la corriente revisionista liderada principalmente por Eduard Bernstein, mostraron que la única alternativa para transformar al sistema y convertirse en gobierno, era la aceptación del principio parlamentario sobre el revolucionario, así como la reconciliación con el capitalismo, que lejos de las pretensiones marxistas sobre su agotamiento como modelo económico, éste se encontraba en proceso de fortalecimiento. La aceptación de estos principios distanció ideológicamente a los socialistas de los socialdemócratas, y produjo que diversos partidos de Europa Occidental aceptaran la moderación ideológica a través de la corriente demócrata (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004).

¹² Los partidos demócrata-cristianos pudieron organizarse y subsistir hasta después de la Segunda Guerra Mundial, aunque sus orígenes ideológicos ya estaban presentes en el siglo XIX, y de acuerdo con Seiler (1980), los partidos conservadores se categorizaban en partidos católicos, interclasistas, horizontales, de centro y partidos bisagra. Los partidos conservadores se caracterizaron por luchar contra el ascenso del Estado secular y por convertirse en una fuerza política que permitiera, originalmente a los católicos, ser parte de las decisiones importantes de la comunidad política. Sin embargo, la propia secularización ideológica de los partidos llegó cuando sus filas se abrieron a otros grupos religiosos, por lo que el integrismo enarbolado por el catolicismo, que comprendía la unión de la esfera política, económica, social y religiosa, tuvo que sustituirse por un proyecto político realista basado en puentes ideológicos entre el liberalismo y la socialdemocracia, y así constituirse en una propuesta de gobierno alternativa a las ideologías tradicionalmente fuertes que incentivaban el anticlericalismo (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004; Sánchez, 2012).

¹³ El origen de los partidos comunistas se remonta a la Revolución Rusa, y su auge puede datarse al año de 1919 con el Partido Comunista de la Unión Soviética. Los partidos comunistas se encuentran distanciados

- f) agrarios;¹⁴
- g) étnicos y regionales;¹⁵
- h) partidos de extrema izquierda y de extrema derecha;¹⁶ y
- i) aquellos pertenecientes al movimiento ecologista.¹⁷

ideológicamente de los socialistas por su insistencia en la vía revolucionaria como herramienta para instaurar el socialismo y posteriormente el comunismo, así como una férrea defensa de la intervención estatal en la economía, el rechazo tajante al libre mercado y a la propiedad privada. Los partidos comunistas tienen la característica de ser un modelo representativo del leninismo, basado en el control de la organización del partido y de sus integrantes. Sin embargo, a pesar del fracaso del comunismo evidenciado por la extinta URSS, estos partidos no han tendido a la moderación ideológica, por el contrario son representantes emblemáticos del pluralismo polarizado (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004).

¹⁴ Los partidos agrarios tienen su origen a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, fueron liderados por pequeños granjeros y campesinos cuando emergió un gran descontento social producto de la industrialización y las crisis económicas. Se popularizaron en Escandinavia y en Europa del Este, aunque también se encontraron manifestaciones de ellos en EE. UU. Se definen como “partidos de formación autónoma y de obediencia regional, cuyo programa, ideología y organización identitaria [...] son de carácter regional” (Strmiska, 2005, p. 7). Asimismo éstos partidos refieren a “los esfuerzos de las minorías periféricas geográficamente concentrados que desafían el orden laboral y, a veces incluso el orden democrático en un Estado-nación, exigiendo el reconocimiento de su identidad cultural” (Müller-Rommel, 1998, p. 19). La característica esencial de estos partidos radica en ser altamente cerrados en cuanto a su composición interna e ideológica, por lo que en ocasiones al no lograr subsistir tuvieron que aliarse con diferentes movimientos y partidos de derecha (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004; Sánchez, 2012).

¹⁵ Estos partidos son característicos de los Estados con grandes diferenciaciones étnicas y culturales, cuya defensa de la lengua y las representaciones culturales son de sus principales reivindicaciones. Dichos partidos muestran rechazo por la integración cultural y la asimilación debido a la homogeneización social que implica. Apelan por la autodeterminación y normalmente son sociedades que reivindican la autarquía y el autoconsumo como medio de subsistencia. Estos partidos se encuentran principalmente en Gales, Bélgica, Irlanda del Norte y Escocia (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004; Sánchez, 2012).

¹⁶ La extrema izquierda y extrema derecha fue clasificada por Seiler (1980) en partidos autoritarios y totalitarios. Estos partidos se caracterizan por su fuerte polarización ideológica, su escasa negociación y son representantes emblemáticos de los partidos antisistema. Normalmente agrupan a todos aquellos históricamente excluidos del sistema político, por lo que su organización interna tiende a ser rigurosa y controlada, puesto que se requiere una vigilancia estricta para la conservación de los valores doctrinarios que dieron origen al partido. Los partidos de extrema izquierda son característicos de la ideología comunista y anarquista. Mientras que los partidos de extrema derecha reivindican cuestiones como la pureza racial, derechos de ciudadanía por *ius sanguinis*, controles excesivos a la inmigración, y un rechazo exacerbado a la diferencia (entendida como aquella de tipo sexual, religiosa, cultural, etc.). Estos partidos se encuentran frecuentemente asociados con ideologías de corte fascista, y en países como Francia han logrado ser primera fuerza política, aunque normalmente estos partidos por su radicalización ideológica están representados por minorías y carecen de posibilidades para formar gobiernos (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004; Sánchez, 2012).

¹⁷ Los partidos ecologistas surgieron en la década de 1970 y se popularizaron en 1980. Sobre todo su existencia puede ser explicada a partir de la tesis de Ronald Inglehart sobre la transición de las sociedades industriales en postindustriales. Donde la satisfacción de las necesidades materiales ha dado paso a una serie de preocupaciones sociales como el medio ambiente, la defensa de los derechos de los animales, el capitalismo socialmente responsable y un crecimiento económico ecológicamente sustentable (Inglehart, 1977; Inglehart, 1991; Inglehart, 1998). Sin embargo las transformaciones ideológicas de dichos partidos han dado paso a nuevos intereses con países subdesarrollados, relativos a la cooperación internacional, así como la defensa de la paz y la hermandad entre las naciones. Estos partidos han logrado representación política en Suecia, Francia, Noruega, Alemania e Italia (Véanse: Von Beyme, 1985; Mella, 2003; Ware, 2004; Sánchez, 2012).

Posteriormente el análisis ideológico de los partidos fue continuado por Michael Gallagher, Michael Laver y Peter Mair, quienes evidenciaron tres condiciones para la existencia y diferenciación entre partidos políticos: el origen genético, los vínculos transnacionales, y el tipo de políticas (Gallagher, Laver & Mair, 2001).

En cuanto al origen, los autores enfatizaban que diversos partidos políticos en Europa Occidental habían sido creados por condiciones históricas similares e intereses comunes. Mientras que los vínculos transnacionales se referían a que con el establecimiento de las federaciones y de las delimitaciones multinacionales, los partidos políticos tuvieron que competir y agruparse en orientaciones ideológicas similares que les permitiera tener un rango mayor de elección, sobrepasando así las fronteras del Estado-nación.

Finalmente, en cuanto al tipo de políticas, los autores hacen hincapié en que la articulación de los temas sobre los cuales los partidos crean sus programas electorales y sus políticas gubernamentales (de tipo social, económico, de ciudadanía, educación, etc.), han sido históricamente similares en diversos países. Por lo que de estas tres variables se obtuvo una clasificación de los partidos políticos a partir de tres familias principales: los partidos de izquierda (integrados por los socialistas, los comunistas, la nueva izquierda¹⁸ y los partidos ecologistas); los partidos de derecha (constituidos por la democracia cristiana, los conservadores, los liberales, partidos agrarios y la extrema derecha); y finalmente, los partidos regionalistas y nacionalistas.

En suma, el análisis de las familias de partidos de los autores anteriormente citados, denotaron la existencia de una mezcla de los componentes propuestos por Peter Mair (Mair, 1997), sobre el eje izquierda-derecha, y sobre un refinamiento de las categorías remarcadas por Daniel Louis Seiler sobre las familias de partidos –a pesar de que el estudio de Von Beymer ha sido el más conocido y popularizado sobre las “*familles spirituelles*”–. Concluyendo que, en las tres categorías de partidos observadas a lo largo de la historia y

¹⁸ La nueva izquierda es una ideología cuyo origen se remonta a la década de 1970, la cual agrupó a diversas corrientes ideológicas provenientes de la izquierda, por ello su definición doctrinaria es altamente variada. Principalmente ha tendido a una renovación ideológica a partir de propuestas provenientes de la socialdemocracia y la democracia participativa, asimismo reivindica la propiedad colectiva, los derechos de los trabajadores y se opone al mercado (Sánchez, 2012).

sobre todo en la actualidad, los grupos de partidos políticos ideológicamente fuertes en las democracias occidentales, tales como los liberales, los conservadores, los socialistas, los demócrata-cristianos, y a partir de la década de 1980, los partidos ecologistas, y tendientes al centro del espectro ideológico, han tenido la característica de poseer mayores grados de flexibilidad ideológica que aquellos partidos de extrema derecha o de extrema izquierda.

Esto se debe en gran parte a la necesidad de acaparamiento de votos y de diferenciación entre los partidos políticos lo que los ha conducido a enarbolar banderas ideológicas distintas a las de sus orígenes, e incluso más cercanas a las de sus oponentes convirtiéndolos en partidos *catch-all*. Los cuales se caracterizan por una recurrente desideologización política que consiste en “privar a la ideología de su puesto de centro motor en la fijación de objetivos políticos, limitarla y ser uno de los elementos posibles en una cadena de motivaciones mucho más completa” (Kirchheimer, 1996, p. 333).

Estas transformaciones ideológicas fueron analizadas por Otto Kirchheimer en su descripción del contexto político-electoral de los países de Occidente en el periodo de la posguerra. En donde encontró que un elemento fundante del partido *catch-all* era la integración política, ya que “la integración presupone que la sociedad quiera reconocer sin reservas la plena participación política de todos sus ciudadanos” (Kirchheimer, 1996, p. 329). El partido *catch-all* establecía en su organización una indefinición ideológica lo que le permite evitar cleavages ideológico-políticos, inhibiendo un corporativismo electoral, es así como se transformaba en un partido popular.

En este sentido, Kirchheimer (1996), analizó que el cambio de un partido ordinario a un partido *catch-all*, significaba:

- a) “Posponer de modo radical los componentes ideológicos del partido [...].
- b) Mayor fortalecimiento los políticos situados en la cumbre del partido; lo que hagan o dejen de hacer es considerado desde el punto de vista de eficacia de todo el sistema social [...].
- c) Desvalorización el papel del miembro individual, considerado como residuo histórico que puede falsear la imagen del partido de nueva construcción [...].

- d) Rechazo de la “caza” de un electorado de base confesional o clasista, que se sustituye por una propaganda encaminada a abarcar a toda la población [...].
- e) Esfuerzo por establecer lazos con los más diferentes grupos de interés [...]” (Kirchheimer, 1996, p. 337).

Así, por ejemplo, el liberalismo aceptó conceder mayores cuotas de igualdad en sus valores doctrinarios y principios programáticos, responsabilizándose de los efectos no deseados del libre mercado a través de la igualdad de oportunidades. Exigencia que estaba fuertemente planteada por su oponente ideológico el socialismo. Por contraparte, los socialistas tuvieron que rechazar la vía revolucionaria y sustituirla por la parlamentaria para modificar el gobierno y construir la democracia, y paralelamente, aceptar el libre mercado al igual que sus rivales liberales, puesto que en una sociedad no propietaria difícilmente se podía aspirar a la libertad individual y colectiva.

Consecuentemente, liberales y conservadores aceptaron la representación de las mayorías a partir del principio de soberanía popular propuesto por sus oponentes socialistas, dejando fuera las bases elitistas de la representación. Por su parte, los demócrata-cristianos se secularizaron ideológicamente al rechazar el integrista —que implicaba la unión de la economía, la política, la vida social, etc., con la religión—, construyendo un proyecto electoral fundamentado en principios liberales y socialdemócratas. Mientras que los partidos verdes tuvieron que tejer puentes ideológicos entre las sociedades industriales y postindustriales, lo cual implicaba una reconciliación con el libre mercado a partir de la sustentabilidad ecológica y el crecimiento económico.

Así, estos grupos ideológicos de partidos, han sido la base histórica de las categorías posteriores de clasificación (como los partidos agraristas, los partidos nacionalistas, los partidos de extrema derecha o de extrema izquierda, etc.). Sin importar la clasificación a la que pertenezcan, en suma, puede decirse que las funciones de los partidos políticos consisten en ser representantes de los intereses de la comunidad política y fungir como mecanismos mediadores de los conflictos existentes entre la sociedad y el Estado.

Por ello, las ideologías cumplen con una función nodal en sintetizar el paquete de programas y propuestas de los partidos para la solución de las demandas de los ciudadanos que representan, o que en su caso, desean representar. Esta síntesis contiene la visión de cada ideología sobre la praxis de la política, la relación con el Estado, el funcionamiento de la economía, la relación con la propiedad, la participación política, la organización social, las condiciones de la ciudadanía, etc.

Asimismo, a través de la ideología es posible conocer aquellos temas que no están dentro de la agenda política de los partidos, así como aquellos que causan disenso y consenso en sus valores doctrinarios. Por lo que sin importar la ideología política con la que se identifique un partido, al constituirse en gobierno normalmente tenderá a la moderación ideológica como parte del proceso de reajuste entre los principios y valores doctrinarios realizables y los no realizables.

Mientras que aquellos que se encuentren formando parte de la oposición sin oportunidades de ser electos, tratarán de polarizar al electorado ideológicamente, puesto que los valores doctrinarios del partido no han sido cuestionados a partir de la praxis política.

Finalmente, puede decirse que “Mediante el conocimiento de la ubicación ideológica de un partido político se obtiene un balance general de la identidad del partido que resume sus posiciones, fundamentalmente en aspectos simbólicos, propios del componente ideológico de la política, pero también proporciona tendencias sobre las posiciones de ese partido en políticas específicas, propias del ámbito pragmático.” (Ruiz & Otero, 2013, p. 28).

A partir de este análisis sobre la evolución de la teoría de los partidos políticos, se procederá a exponer el pensamiento de los intelectuales que contribuyeron a la emergencia de la teoría del partido como organización. Cabe señalar, que se exponen como aquellos argumentos a los que Panebianco intentó superar con su planteamiento.

1.2.2 Los intelectuales y su influencia en la emergencia de la teoría del partido como organización

Max Weber

Previo a realizar un recorrido de lo que en la actualidad la literatura especializada refiere a la composición interna de los partidos, a partir del análisis de sus dirigentes, para entender la propuesta de Panebianco, es imperativo analizar el origen de su obra, a la luz de los autores que consideró como “los clásicos” y sobre los cuales, cuestionó aquellas áreas teóricas, que desde su perspectiva, poco contribuían a la explicación del funcionamiento interno de los partidos y que sin duda, son la base mediante la cual se construye gran parte de su propuesta del partido como organización. El primero de ellos es Max Weber.

Max Weber ha hecho importantes y numerosos aportes al estudio de los partidos políticos. Aunque no cuenta con un libro en el cual se aborde exclusivamente el estudio de estos, ni una teoría como tal sobre sistema de partidos, su estudio sobre la burocracia,¹⁹ como un tipo ideal del ejercicio del poder, permite su análisis en diversas organizaciones e instituciones, entre ellas, los partidos políticos. Esto lo podemos encontrar en algunas de sus diversas obras, lo cual, nos hace una lectura y mención obligada para abordar el tema de partidos políticos.

Weber va a definir al partido político como:

“...las formas de “socialización” que, descansando en un reclutamiento libre, tienen como fin proporcionar poder a sus dirigentes dentro de una asociación y otorgar por ese medio a sus miembros activos determinadas probabilidades ideales o materiales (la realización de fines objetivos o logro de ventajas personales o ambas cosas)” (Weber, 1999, p. 228).

De acuerdo con el autor, estas socializaciones pueden ser en el tiempo duraderas o transitorias y se pueden presentar en toda clase de formas de organización. A decir de Weber, pueden ser: grupos carismáticos, subordinaciones tradicionales y seguidores legítimos. Su

¹⁹ Se va a referir a la clase que predomina reglas, justificaciones, jerarquías e impersonalidad de las relaciones de dominación.

orientación puede darse en dos sentidos, por un lado, encaminado a beneficios particulares, por el otro, hacia objetivos. Además, pretenden lograr:

- a) La autoridad del líder y para sus cuadros más destacados su dedicación en la administración pública. Tal es el caso de los partidos llamados de patronazgo.
- b) El cumplir con beneficios para las elites.
- c) Realizar los principios y la agenda ideológica.

También, menciona que los partidos políticos realizan actividades por voluntad propia de sus integrantes y para el logro de intereses políticos. Respecto a su estructura, se componen por:

“...dirigentes y un estado mayor al lado de los cuales aparecen los miembros activos, la mayoría de las veces como aclamadores y en ciertas circunstancias como instancias de control, de amonestación, de discusión o de organización; las masas no activamente asociadas solo son objeto de solicitud en época electoral (simpatizantes); y los mesenas del partido que regularmente permanecen ocultos” (Weber 1999, p. 123)

Así, los partidos políticos, para Weber, son máquinas productoras de un grupo dirigente; una burocracia al servicio de sus propios intereses. Weber visualiza que el partido es dominado por su dirección, las masas son utilizadas para aclamar a esta dirigencia y los electores, se encuentran en el nivel más bajo de esta cadena. A partir de ello, concibe que “La administración burocrática significa: dominación gracias al saber; éste representa su carácter racional fundamental y específico.” (Weber, 1999, p.179). En consecuencia, la dominación es una búsqueda de obediencia en un grupo determinado con un mandato específico. Aquellos que obedecen, legitiman la forma de dominación. Para Weber, existen diferentes formas de ejercerla: la *racional*, la *tradicional* y la *carismática*.

A la primera forma, se le atribuye un pacto de orden impersonal, ya que las leyes son lo que legitiman esta obediencia. La distribución de los poderes es de manera jerárquica administrativa. Por tanto, será burocrática.

En el caso de la dominación tradicional, que tiene como base las costumbres que son heredadas, los dominados son súbditos y se promueve la lealtad hacia el líder. La jerarquía es en cuanto al linaje.

Por su parte, la dominación carismática se caracteriza por el culto a la personalidad de seres virtuosos que poseen fuerzas sobrenaturales o extraordinarias. Se le da un amplio reconocimiento personal y emotivo. El mensaje que se da es de camaradería, y en consecuencia, no se encuadra en ninguna formalidad, por el contrario, lo que se reconoce es el carisma de quien ejecuta una orden.

En este mismo sentido, Weber va a hacer la distinción de los funcionarios, clasificándolos en *funcionarios profesionales* y *funcionarios públicos*. Los funcionarios públicos van a ser los burócratas que deben obedecer las órdenes. Son disciplinados, su función es la administración de lo público de manera imparcial, por lo tanto, están impedidos de hacer una función política: “El auténtico funcionario [...] no debe hacer política, no es ésa su verdadera profesión; más bien, debe ‘administrar’, y debe hacerlo con imparcialidad.” (Weber; 1983, p. 96).

En cambio, en el caso de los funcionarios políticos, se encuentran dotados de valores que en marcan su acción. Estos son los líderes políticos y estatistas, ya que “La parcialidad, la lucha, la pasión [...] son elementos del político, y en particular del líder. La acción de éste exige una responsabilidad que nada tiene que ver con la del funcionario.” (Weber; 1983, p. 96). Además de ello, los funcionarios trabajan por un sueldo. A diferencia de los dirigentes partidarios, quienes buscan llegar al poder, entre otras razones, para repartir cargos y demás ventajas materiales.

Aunque amabas figuras, funcionarios políticos y funcionarios públicos, se diferencian en su actuar, los dos tienen cabida dentro del partido, “los partidos suelen ser ambas cosas a la vez, o sea que se proponen fines políticos objetivos transmitidos por tradición y que en consideración de ésta sólo se van modificando lentamente, pero persiguen además el patrocinio de los cargos.” (Weber; 1999, p. 1079). Por lo tanto, la burocracia, en tanto fenómeno, es inevitable en las organizaciones de masas y por tanto, en los partidos.

El análisis de Weber es relevante para Panebianco, ya que superará esta idea de una fuerte burocratización al interior de los partidos, y como se verá más adelante, propondrá el uso de incentivos selectivos y colectivos que articulan la movilización y organización interna.

Mosei Ostrogorski

El segundo autor que influyó en la obra de Panebianco, es el ruso Mosei Ostrogorski. Su obra representativa, y hasta la fecha, poco conocida, se titula *La democracia y los partidos políticos*. Es una publicación de dos volúmenes, aparecida en 1902. El libro presenta un análisis sobre los partidos ingleses y estadounidenses, a partir de su composición interna, a la cual catalogó como antidemocrática.

Las razones de este análisis, se deben a que Ostrogorski (2008), estaba convencido de que el individuo era más importante que la organización partidista. Este pensamiento, que denota una influencia del liberalismo de la época, cobró impulso en los argumentos del autor, al explicar que al someter al individuo a una organización de ese tipo, anularía el libre albedrío. Impresionado por la emergencia de formas tempranas de participación política en los EE.UU., advertía la emergencia de dos tipos de partidos: de cuadros y de masas. Sobre estos últimos, realizó críticas agudas al percibirlos como verdaderas máquinas electorales que tendrían formas de cooptación, movilización y participación electoral, motivadas por intereses de grupos elitistas. Explicaba que “todas las lecciones que recibe el ciudadano son lecciones de cobardía, la primera, que enseña que no hay salvación para un ciudadano fuera de un partido” (p. 49)

Desde el análisis de Ostrogorski (2008), la crítica no fue hacia la participación política como un derecho conseguido, sino que los partidos de masas, en la praxis, eran organizaciones caracterizadas por su rigidez, corrupción y tiranía. Decía: “Democratizado sólo en apariencia, el sistema de partidos reduce las relaciones políticas a un conformismo meramente exterior” (p. 35).

Además, consideraba que las masas actuaban también, como grupos de presión que sometían a los dirigentes a sus intereses. Esto sin duda, estaba en oposición a los principios liberales

en donde el interés colectivo no debía estar sometido por la tiranía de las mayorías o de las minorías.

Por otra parte, Ostrogorski (2008), existía una falsa ilusión de la masificación de la participación política, ya que existían cuatro límites institucionales que impedían su desarrollo:

- a) En cuanto al régimen político, en aquella época, se requerían determinadas condiciones para que un individuo pudiera participar en la esfera pública: propiedad privada, educación y recursos económicos. Ante una base social carente de estas tres condiciones, la participación se reducía a grupos minoritarios.
- b) Con respecto al sistema electoral, existían condiciones y normatividades para llevar a cabo los procesos de democracia representativa, por lo tanto, el individuo no disponía de una amplia gama de candidatos sobre los cuales pudiera elegir, basado en sus intereses.
- c) Con respecto a la organización y funcionamiento de los partidos de masas, consideraba que si bien, al inicio de la cooptación de los partidos y el esquema de ingreso parecía estar en consonancia con el interés común, en el corto plazo, los procesos de reclutamiento y permanencia se convertían en mecanismos rígidos basados en el adoctrinamiento y las purgas internas. Al final, el partido que parecía con una fuerte tendencia democratizadora, se convertía en una maquinaria donde las decisiones internas eran tomadas por los dirigentes y se ejercía un control de los militantes a partir de organizaciones basadas en células.

En un intento de proponer una estrategia correctiva ante este panorama, Ostrogorski, sugirió eliminar o transitar de estos partidos, que desde su óptica eran “permanentes”, y sustituirlos por unos de tipo temporal que dieran cabida a intereses específicos. Esto es, que gozaran de amplia flexibilidad ideológica y sobre todo que pudieran desaparecer, una vez logrados sus cometidos.

Además, proponía que los partidos tuvieran una fuente de financiamiento diversa, que en su interior, en el partido se pudieran llevar a cabo amplios debates ideológicos, que los líderes tuvieran banderas diversas y que sustituyeran a las oligarquías a través de su rotación. Con

respecto a los militantes, los concebía como individuos racionales, conscientes y participativos.

Estas ideas que parecerían radicales, obedecían a que, desde su análisis, esta rigidez y permanencia en el tiempo de los partidos de masas, conducía a conductas no democráticas, debido a que los militantes se encontraban sometidos a las decisiones de los líderes, y en el caso de éstos últimos, de acuerdo a lo observado por Ostrogorski, su fin era la conservación absoluta del poder al interior del partido. Concluía: “A los tipos de vileza que ha producido el género humano, de Caín a Tartufo, el siglo de la democracia ha añadido uno nuevo: el político” (p. 47).

Sin embargo, como se verá más adelante, Panebianco discrepará de dichas ideas, considerando al partido con gran capacidad de adaptación a los intereses del electorado y que logrará cumplir con metas, involucrando intereses de los dirigentes y de las bases sociales.

Robert Michels

El tercer autor representativo es Robert Michels. Su obra principal se titula “Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna”, publicada en 1911. Este estudio, analiza el desarrollo de la organización interna del Partido Socialdemócrata alemán (SPD). En este sentido su teoría se propone el estudio sociológico del liderazgo, el comportamiento del poder y las predisposiciones oligárquicas de la organización. Así pues, a través de su obra niega toda posibilidad de una democracia en su famosa “Ley del hierro”, que a decir del propio autor: “La ley sociológica fundamental [...] puede formularse más o menos así: la organización es lo que da origen a la dominación de los elegidos sobre los electores, de los mandatarios sobre los mandantes, de los delegados sobre los delegantes. Quien dice organización dice oligarquía.” (Michels, 1976, p. 273).

De esta forma, es que se analiza la psicología de las élites en un gobierno democrático, a través de los partidos políticos. Al mismo tiempo, se analiza la psicología de la militancia ante el poder. Además, se desarrolla una crítica al *sistema delegativo*, en contra parte se plantea un régimen elitista, de corte administrativo, decoroso y tecnócrata.

Pero dentro de su teoría, resulta paradójico que, Michels sostiene que la forma para poder hacer efectiva la voluntad de un pueblo, en la sociedad de masas, es la organización del propio pueblo, es decir a través de la democracia. Sin esta participación, es imposible llegar al bien común:

“La democracia no se concibe sin una organización y toda organización requiere una especialización en las tareas, una distinción entre los dirigentes y los dirigidos [...] El principio de la organización es condición absolutamente esencial para la lucha política de masas” (Michels, 1976, p. 68).

La contradicción, radica en que, fomentar una mayor organización, produce la destrucción de la democracia. Así lo plasma al describir cuatro efectos que resultan de la organización de las masas:

- a) La ampliación del dominio por parte de los dirigentes;
- b) En consecuencia, la depreciación del dominio político de la militancia;
- c) una subordinación artificial entre el dirigente y las masas; y
- d) un crecimiento de los procesos administrativos y burocráticos.

En este sentido es que la implementación de la burocracia y la oligarquía se convierte en una necesidad para los partidos políticos de masas, ya que ven en ella las herramientas técnicas y prácticas que permiten su reproducción. Aun y cuando sea un partido democrático, siempre estará bajo un control oligárquico, a decir del autor, “En un partido [...] la democracia no es para el consumo interno, sino un artículo de exportación.” (Michels, 1976, p. 87).

Esta mayor organización jerárquica es en el se diferencian la figura de delegados, que serán los representantes y ejecutores los deseos y necesidades de las masas, así como también, serán quienes posean el grado de especialización administrativa para ejecutar los asuntos políticos, lo que conlleva a que se conforme un liderazgo profesional imposibilitando que exista un sistema representativo.

Este principio de delegación también limita el desarrollo de la democracia, ya que fomenta la formación de un grupo elitista, que resuelve las cuestiones políticas. El poder es ostentado por el delegado, que a partir de una ficticia representación, consolida su influencia: “El líder que pide un voto de confianza se somete -en apariencia- al juicio de sus prosélitos, pero en realidad está haciendo gravitar en la balanza todo el peso de su carácter de indispensable” (Michels, 1976, p. 93).

Como resultado de lo anterior, la disputa por el poder, es la disputa exclusiva entre élites. El autor destaca que, los liderazgos tenderán a fusionarse políticamente y reunirse nuevamente como élites, con independencia de las masas. Esta lucha solo estará dada exclusivamente entre quienes puedan acceder a la disputa por el poder. En suma, quien ostente el poder siempre buscara la forma de como perpetuarlo.

Lo relevante del análisis de Michels, radica en que la ley de hierro de la oligarquía allana todo régimen, y domina el entorno de una elite del poder político, y esta elite minoritaria es quien lo ejerce. Razón por la cual la democracia se vuelve una utopía, ya que para gobernar se requiere que el poder este centralizado y sea ostentado por pocos. Es así como un grupo minoritario en el poder instituirá un orden legal y la militancia solo podrá acatar: “La democracia tiene una preferencia típica por la solución autoritaria de cuestiones importantes.” (Michels, 1976, p. 165). En consecuencia, lo que se produce en los partidos es una simple sustitución de fines.

Además, de acuerdo con Michels, la democracia constituye una justificación, para que en su nombre algunos líderes compitieran con otros en función de sus necesidades. En este sentido es que la oligarquía se vuelve ineludible y se encuentra inmersas en cualquier ideología o sistema político. Resultado de lo anterior es el Estado que no es otra cosa que el gobierno de una minoría. Para Michels, “el gobierno; o mejor dicho el Estado, no puede ser sino la organización de una minoría,” (Michels, 1976, p. 177).

Sin embargo, ante estas ideas, Panebianco (1995, p. 51-52), refutará que:

“...la tesis de Michels según la cual, en las organizaciones consolidadas, se verificaría un proceso de ‘sustitución de fines’ (el fin oficial se abandona; la

supervivencia de la organización se convierte en un fin real) [...] pueden darse casos de sustitución de los fines oficiales del partido por otros fines oficiales, lo que suele ocurrir con frecuencia como consecuencia de profundas transformaciones organizativas; sin embargo, en ausencia de éstas, en ningún partido se verificará una genuina sustitución de los fines”.

Maurice Duverger

El cuarto autor que influyó en la teoría de Panebianco es Maurice Duverger, quien publicó en 1951 “Los partidos políticos”. Esta obra es realizada en el contexto generado después de la segunda guerra mundial. Proceso histórico en el cual sufrió una transformación el sistema de partidos como se conocía. Modificando su estructura, funcionamiento y organización, dando como resultado que el papel de los partidos políticos fuera más activo, y que a partir de ellos, se produce la reconstrucción de un nuevo Estado.

Bajo este contexto, es que el autor construye su teoría sobre partidos en dos sentidos: uno referente a cómo se estructura y se organiza propiamente el partido; y por otro, lo que se refiere al sistema de partidos, es decir, el cómo se relacionan e interactúan unos con otros.

El autor va a definir al partido político como “una comunidad de una estructura particular, caracterizada, principalmente, por las relaciones internas entre los miembros de la comunidad” (Duverger 1974, p. 11,37), es decir, es la unidad organizada y estable en el ejercicio de la democracia. A decir del autor:

“...el desarrollo de los partidos parece ligado al de la democracia, es decir, a la extensión del sufragio y de las prerrogativas parlamentarias [...] el mecanismo general de esta génesis es simple: creación de grupos parlamentarios, en primer lugar; en segundo lugar, aparición de comités electorales; y, finalmente, establecimiento de una relación permanente entre estos dos elementos” (Duverger, 1957, p. 15-21).

En este sentido, se establece el concepto de partido en una noción sociológica, ya que su fundamento se encuentra en cómo es que se estructura la sociedad misma.

Por otra parte, Duverger refiere, que las funciones que desempeñan los partidos son: la organización del sufragio, la composición y movilización de la militancia, el reclutamiento de líderes, pesquisa de élites, la agenda pública y la concentración de intereses. Estas funciones se desarrollan y se organizan, con el fin primordial y último, de acceder al gobierno para dictar las políticas públicas de acuerdo con su ideología.

En cuanto a la estructura de los partidos, Duverger (1957) define, que son tres los componentes principales que ayudan a diferenciar unos de otros: el *armazón*, sus *miembros* y la *dirección*.

Respecto al primer elemento, se hace la distinción entre la forma en que las personas realizan su afiliación, y que determinan si su origen es directo o indirecto. El primero se compone de individuos que se han inscrito directamente y por voluntad propia, mediante un registro formal y oficial, que pagan sus cuotas mensuales y que asisten a las actividades cotidianas del partido. Por otro lado, en su forma indirecta, no existen militantes, sino los grupos que pertenecen a la base, y se congregan cooperativas, sindicatos etc. así, se es miembro de un grupo social que colectivamente se adhiere al partido.

Con respecto a la militancia, Duverger (1957) hace referencia a los elementos de base²⁰ que conforman la organización interna del partido y los organismos anexos.²¹ Esto con referencia a que el partido “es un conjunto de comunidades dispersas a lo largo de todo el país”, pero aunque dispersas, se encuentran dentro de la vida institucional. Para ello va a diferenciar cuatro tipos de elementos de base: el *comité*, la *sección*, la *célula* y la *milicia*.

La manera en cómo estas bases interactúan entre sí, es un aspecto estructural importante, porque a partir de ello, es la clase de militantes con la que se constituye, la forma en que ejecuta sus procesos y da trámite a los asuntos del partido. La dinámica de interacción entre

²⁰ Duverger (1951) hace referencia a que las bases son “las células del organismo del partido”, que se refieren a un plano vertical.

²¹ Ibidem, hace referencia a organismos que gravitan alrededor de los elementos base, ya sea para reunir simpatizantes o para reforzar la adhesión de los miembros.

las bases, la forma en cómo se toman las decisiones, dependen para Duverger (1957) del contexto histórico-social en el que vivió su origen cada partido.

Ahora bien, a partir de esta distinción entre militantes del partido, Duverger (1957) realiza una precisión fundamental: el *partido de cuadros* y el *partido de masas*. En el primer caso, se trata de partidos con estructuras flexibles y poco organizadas en las cuales, sus miembros representan una gran influencia local o nacional, carecen de un programa de acción por lo que resultan ser poco disciplinados. Este tipo de partidos, van a priorizan la calidad de sus miembros a la cantidad.

En el otro extremo, en los partidos de masas, sus militantes poseen una identidad ideológica, se organizan de forma piramidal (jerarquizada), lo cual les permite una organización estable y fuerte, pero también, posibilita la participación de sus miembros y su subordinación a partir de aparatos directivos.

El ambiente en el que se da la participación de los militantes en los partidos políticos da como resultado la diferenciación entre *especializados* y *totalitarios*. En los primeros, señala Duverger, “la parte del individuo comprometida con los lazos comunitarios es pequeña; en [los segundos] es la vida entera de un hombre la que está cogida entre los hilos del grupo” (Duverger, 1957, p. 149).

En este sentido, los partidos totalitarios abarcan toda la concepción que tiene el militante de su mundo. La oposición no es tolerada, por lo que las divisiones interiores, las facciones, las tendencias, no son aceptadas. De acuerdo con el autor, no existe una única forma de partido totalitario, por el contrario, puede presentarse en la praxis política como “partido homogéneo, partido cerrado, partido sagrado” (Duverger, 1957, p. 149).

Además, la estructura de los partidos totalitarios, puede encontrarse en todos los partidos comunistas y fascistas, caracterizados por su base de células o milicias, los cuales, son enlaces verticales con una articulación fuerte y centralizada. Por el contrario, los partidos especializados son conformados en su estructura por comités de interrelación débil y descentralizados.

Al respecto de los diferentes grados de participación en la vida partidista (Duverger, 1957), se diferenciaron cuatro círculos de naturaleza diferente, en los cuales se generaba un movimiento constante que les mantenía en interrelación:

- a) “El de los *electores*, de naturaleza simple y precisa.
- b) El de los *simpatizantes*, de naturaleza vaga y compleja. Constituido por electores que se mostraban conformes con su tendencia hacia el partido.
- c) El círculo interior de los *militantes*.
- d) El círculo de *adherentes*, que podía incluir a estos dos últimos. “(Alcantará, 2004, p. 20)

Finalmente, el último de los componentes de la estructura de partido es su dirección. En este apartado, resalta la influencia de Michels, al retomar el principio oligárquico de manera intrínseca en todos los partidos. Aun y cuando se declaren democráticos.

A partir de este planeamiento es que va a desarrollar el aspecto central del funcionamiento de los partidos: las relaciones entre los *dirigentes* y los *parlamentarios*. Es así como se concebía que dicha dirección presentaba una doble representación: por un lado, la apariencia democrática, que le da legitimidad de todo poder, y por el contrario,” la realidad oligárquica, derivada de cierta eficacia práctica” (Duverger, 1957, p.159). De acuerdo con el autor, esto último, serán dos caras de la misma moneda de la autocracia.

En este modo de dirección se emplean estrategias de manipulación electoral a través del empleo del voto indirecto, la restricción de las aspiraciones, el impulso de la promoción servicial que, de la promoción pública y la desigualdad, que permitían el camuflaje de esta autocracia entre la militancia haciendo parecer formas democráticas.

Para esto se conforma un “círculo interior de acceso difícil” (Duverger, 1957, p. 178), que ejercía control sobre el proceso de sufragio para la elección de su dirigencia. La estructura del círculo interior es ajena a la de la base del partido y su elección se retrasaba. Razón por la cual, se generaba la concentración de poder, llevando a formas personalistas de autoridad de los dirigentes.

Hasta este punto se ha realizado un esbozo de los principales conceptos desarrollados por Duverger (1957), para explicar el cómo funcionan los partidos. Sin embargo, también, en su obra podemos encontrar aportes significativos a propósito del sistema de partidos, pero que, por las características de esta investigación, centrada en la dinámica de organización y funcionamiento interno de los partidos, no se centrará el análisis en dichos procesos.²²

Así, a la luz de los autores que originaron un cambio en la teoría de los partidos con la propuesta de Panebianco, en el apartado siguiente se analizará dicha propuesta teórica.

1.3 Panebianco y la teoría del partido como *organización*

Como se mencionó con anterioridad, el objeto de estudio esta investigación, lo constituye la coalición dominante dentro del partido MORENA en Morelos. La coalición dominante, en términos generales, refiere a la unión de dos o más facciones al interior de un partido político, con el fin de conformar una alianza o un bloque (Panebianco, 1995; Arranz; 1995).

Esta definición, aparecida en la década de 1980, produjo un cambio en el entendimiento de los sistemas de partidos, superando como se ha podido ver, los argumentos de Weber, Ostrogorski, Michels y Duverger, puesto que ha permitido que los partidos sean analizados no sólo como instituciones que cumplen determinados fines en torno a su ideología, o con aquellos relacionados con la obtención del poder político, sino que implica entenderlos como organizaciones.

²² De acuerdo con autor, el sistema de partidos, hace referencia al número, tamaño y tipo de partidos que compiten para obtener la preferencia de los electores, y por consiguiente, obtener el poder. Es en este sentido que diferencia y caracteriza, al partido único, del sistema pluralista, y del sistema bipartidista.

En el primero, se establece un vínculo directo y permanente entre el gobierno y la nación. Es el único con registro legal que puede presentarse a los procesos electorales, o bien, en el que aun existiendo legalmente varios partidos, las normas jurídicas establecen el predominio de un partido de la mayor parte del poder político, ya que su objetivo es establecer un monopolio político en el conjunto de un sistema.

Por el contrario, Duverger (1957), va a definir un sistema bipartidista como poseedor de características positivas que ordenan el sistema político a partir de que los partidos poseen ideologías y posiciones de centro, lo cual, permite a los votantes tener elecciones más claras.

Para el caso de los sistemas multipartidistas, al existir más partidos ejercen coaliciones desarticuladas lo que dificulta los pactos y que los partidos se pongan de acuerdo, lo que genera una mayor inestabilidad del sistema, además de ser sistemas en el predomina la radicalización de posturas irresponsables, generando críticas reaccionarias hacia el gobierno, promesas de campañas incumplibles.

Es decir, como cualquier otra que opere en un entorno social, pero con especial énfasis en el estudio de la concentración del poder entre sus miembros, tanto de las dirigencias formales como de las facciones constituyentes. Esto es, a partir de una red de líderes nacionales, regionales y locales que conforman un sistema de jerarquías verticales y horizontales.

Las jerarquías en las coaliciones dominantes son de suma importancia, ya que construyen áreas de oportunidad para que los partidos políticos establezcan sus actividades según el nivel y la fuerza de sus interrelaciones, dentro de las cuales, será prioritario el lograr instituir la agenda de las facciones de mayor posición y poder. Para ello, la disciplina en su interior es una condición medular (Sartori, 1980).

Para lograr lo anterior, uno de los objetivos de la coalición dominante es perdurar en el tiempo. Sin embargo, la evidencia empírica recabada, demuestra que, en muy pocas ocasiones, una alianza es estable. Se transforma y evoluciona por momentos cruciales, que en la literatura especializada se le han denominado como coyunturas críticas (Arranz, 1995).

Esta permanencia, además de la disciplina de las jerarquías verticales y horizontales, requiere lo que Panebianco (1995), ha denominado como la concentración de recursos del poder organizativo. Entre ellos, distingue seis:

- a) *La competencia.* Se refiere al proceso deliberativo, normalmente pacífico, que se desarrolla entre líderes y dirigentes de locales y regionales, con el objeto de decidir y definir quiénes detentarán las actividades y responsabilidades de dirección, representación y gobierno. En esta fase, se definen cargos públicos en puestos clave, candidatos de elección popular y aquellos que formarán parte de las funciones de gobierno a través de las administraciones públicas.
- b) *Las relaciones con el entorno.* Este proceso consiste en el desarrollo de habilidades para lograr materializar relaciones convenientes y estratégicas con otros actores, organizaciones y agencias, fuera de la coalición. Dentro de las destacadas, se ubican aquellas desarrolladas con la prensa, las iglesias, los sindicatos, las organizaciones no gubernamentales o con colectivos de personas que han logrado constituirse como un *lobby* político de importancia.

- c) *Los canales de comunicación.* Este es un aspecto central para difundir el sistema de valores en torno al partido y a la coalición. El control de los mensajes y en especial de la comunicación y los medios, es un tema de suma importancia, ya que implica conservar los mecanismos de movilización política.
- d) *Las reglas formales.* Esto se refiere a la creación, aplicación y seguimiento de reglas formales para el funcionamiento del partido. Implica un consenso en el diseño de las reglas y normatividades internas, que por una parte, permitan definir los objetivos del partido, pero por otro, y más importante, afianzar la permanencia de la coalición dominante.
- e) *El financiamiento.* Es decir, hacerse de recursos financieros, humanos y materiales para que el partido logre permanecer en la competencia electoral. Pero sobre todo, para que la coalición dominante, logre los objetivos propuestos en cuanto a la competencia, las relaciones con el entorno y los canales de comunicación. No obstante, estos recursos deben provenir de diversas fuentes, ya que el estar supeditada la coalición y el partido a una forma de financiamiento, podría condenarlos a su desaparición.
- f) *El reclutamiento.* Esta es una de las fases más importantes para la constitución y permanencia de un partido. Cada líder o grupo que se integre en él, aporta los recursos simbólicos, financieros y humanos, que son de utilidad estratégica para el partido. Sin embargo, el proceso de reclutamiento es un factor elemental para evitar disputas y fracturas al interior de la organización, que permanentemente se conviertan en una amenaza para la consolidación de la coalición dominante.

Estos 6 recursos del poder organizativo, deben desarrollarse de forma equilibrada, ya que posibilita que la coalición dominante conserve el poder si ejecuta una apropiada administración de ellos. Por el contrario, la inexistencia de alguno de ellos o la ineficaz administración, los puede convertir en *zonas de incertidumbre* para la organización. Dicho en otras palabras, quien tiene acceso a ellos y los controla, posee los *incentivos* que la organización posee para movilizar a sus miembros.

Los incentivos se pueden clasificar en 2 tipos:

- a) *Selectivos*. Estos incentivos únicamente son administrados y controlados por la élite de la organización. Entre ellos, se consideran a los espacios de gobierno, a los de representación política o aquellos destinados a las dirigencias. En otras palabras, este tipo de incentivos son asignados por la coalición dominante al resto de los líderes nacionales, locales y regionales, como formas de premio y en su caso, de castigo al realizar funciones o lo que se denomina como tareas del partido.
- b) *Colectivos*. Al contrario de los anteriores, este tipo de incentivos tienen el objetivo de distribuirse lo más equitativamente posible, ya que están relacionados con beneficios y/o ayudas o con promesas de beneficios concretos para las bases sociales del partido. Estos incentivos activan la movilización política, ya que reflejan la agenda ideológica o los fines programáticos (oficiales) de la organización.

Ambos incentivos, para lograr la eficiencia de la organización, se deben usar con mesura y racionalidad. Esto permitirá que transite a una unidad, caracterizada por su cohesión interna. Además, la cohesión se logrará si se presentan estos 3 supuestos:

1. Si existe un reparto eficiente y estratégico entre ambos incentivos.
2. Si existen proyectos políticos y un discurso integrador en el que tengan cabida una variedad de grupos al interior de la organización.
3. Si existen reglas de operación interna y normatividades que logren dotar de funcionalidad y organización interna al partido.

Hasta ahora, lo anteriormente analizado, conforman las bases o elementos necesarios que una coalición dominante requiere para poder perdurar y consolidarse en el tiempo. Sin embargo, para entender cómo sucede esto en la praxis política, Panebianco (1995) refiere el segmentar el análisis en tres procesos: la *fundación*, la *institucionalización* y la *madurez* de la organización.

1.3.1 La fundación

Para entender el primer proceso, es preciso analizar los mecanismos por los que se articula la fundación. Dentro de ella, existen tres fases: el *tipo de creación*, la *fuerza de legitimación del liderazgo* y el *tipo de carisma del líder*.

En primer orden, en cuanto al *tipo de creación*, de acuerdo a Panebianco (1995), existen dos formas:

1. La *penetración territorial*. En donde un centro promueve y dirige la organización en la provincia. Dicho en otras palabras, se caracteriza por liderazgos nacionales fuertes que controlan y coordinan al resto de los líderes locales.
2. La *difusión territorial*. A diferencia de la anterior, existen varios líderes y grupos y no hay un centro como tal, que dirija la movilización.

En segundo orden, la *fuerza de legitimación de los líderes*, puede ser de dos tipos:

1. *Interna*. La cual, es fruto de liderazgos y posiciones internas ganadas. En este tipo de legitimación, el líder adquiere estatus, debido al reconocimiento ganado al interior de la organización.
2. *Externa*. Hay una institución patrocinadora externa a la organización. A partir de ella, el líder adquiere reconocimiento, posicionamiento y sobre todo, encausa sus actividades beneficiando a la institución patrocinadora.

En tercer orden, el *tipo del carisma del líder*, condiciona en gran medida la evolución de la organización partidista. En otras palabras, si emana de un líder y éste desaparece, la extinción del partido es muy probable. En los partidos políticos, existen dos tipos de carisma:

1. *Puro*. El líder es atractivo para el electorado por sí mismo. Tiene características mesiánicas y por tanto, el líder único.
2. *De situación*. Este tipo de liderazgo emerge por crisis, malestares y ofrece al electorado una propuesta diferente para poder solventar estas crisis. Normalmente son liderazgos difusos porque surgen por coyunturas específicas.

En suma, de acuerdo con Panebianco (1995), la génesis no es un momento específico, sino un proceso que se distingue por 4 aspectos:

- a) Los incentivos colectivos prevalecen.
- b) Aparecen incentivos colectivos. Existe una mayor organización social.
- c) Los líderes cuentan con un amplio margen de maniobra. Casi no hay normatividad interna.
- d) El partido procura estar a la defensiva de sus opositores.

Al delimitar estos aspectos, Panebianco aclara que el proceso de fundación es un momento muy preciso que como se ha mencionado, puede ser de larga duración, pero que culmina con la institucionalización.

1.3.2 La institucionalización y madurez

En esta fase, la organización intenta y consigue con éxito, los fines que originaron su creación. Además, durante el proceso, adquiere reconocimiento y legitimidad por sus miembros.

De acuerdo con Panebianco (1995), existen 2 formas de evaluar la institucionalización, ya que no todo partido político, por el simple hecho de organizarse, ha derivado en su institucionalización:

1. El grado de autonomía, respecto al ambiente, alcanzado por la organización. El ambiente, no es otra cosa que el escenario electoral (especialmente los “adversarios”), el gobierno, el electorado, las organizaciones aliadas, la institución patrocinadora, entre otros. En este sentido, la organización será capaz de cambiar el ambiente, adaptándolo a sus fines, por ejemplo, dirigiendo los temas de agenda.
2. El grado de sistematización de interdependencia entre las distintas partes de la organización. En cuanto a las partes de la organización, se refiere Panebianco (1995) a los órganos internos, tales como la dirigencia nacional, los dirigentes intermedios,

locales y regionales. Por tanto, a partir de ellos, el partido logra llevar a cabo actividades directivas y de coordinación, evitando conflictos internos.

Así, con base en esta sistematización, se establecen dos premisas:

- a) si las subunidades intermedias tienen autonomía con respecto al órgano central, la institucionalización es baja.
- b) Si el órgano central es el que controla, a pesar de la interrelación entre subunidades, la institucionalización es alta.

Sin embargo, estas dos premisas, requieren de 5 factores para identificar el grado de institucionalización de una organización:

1. La presencia de una burocracia central fuerte, que se haga cargo del control técnico del partido.
2. La homogeneidad entre los órganos internos en un mismo nivel.
3. La regularidad y pluralidad de fuentes de financiamiento.
4. Una relación de partido con organizaciones cercanas.
5. La coherencia entre estatutos y la estructura de poder organizativo.

Estos aspectos inciden a su vez, en el grado de *madurez* con el que cuenta una organización.

Esta etapa es característica de partidos que han logrado:

1. dirimir los conflictos a través del mantenimiento de la organización, con un equilibrio de intereses particulares y colectivos.
2. Se produce una participación restringida, únicamente dedicada a lo que se consideran como “tareas de partido”.
3. Los líderes no tienen la misma libertad en la toma de decisiones. Están controlados y evaluados por órganos internos que funcionan apropiadamente con normatividades claras.
4. En esta fase, a diferencia de la etapa de institucionalización, el partido trata de adecuarse al ambiente, no a dominarlo. Existen reglas claras, y el apego a la

normatividad vigente y un electorado ganado, es lo que produce una coexistencia armoniosa con el ambiente.

Dichos elementos serán verificados en el caso de MORENA en Morelos, para determinar si el partido se encuentra en fase de fundación, y/o ha transitado, con todas las peculiaridades que tiene el caso, hacia la institucionalización.

Sin embargo, previo a ello, es necesario revisar los estudios que han surgido a partir de la propuesta teórica de Panebianco, mismos que se exponen a continuación.

1.4 Los estudios sobre la organización interna de los partidos políticos

1.4.1 Enfoques interpretativos sobre la organización interna de los partidos: *facción, oligarquía y pluralismo*

El estudio de los partidos desde la perspectiva de su dinámica organizativa interna, nos lleva a tener en cuenta el análisis de su estructura, mediante la cual, se ordena su actividad. De acuerdo a esta perspectiva, su estructura puede obedecer a dos mecanismos: uno *formal*, dado por sus estatutos, documentos programáticos y normativos, que intentan disciplinar y ordenar su vida interna, y otro, de manera *informal*, que corresponde a la conformación de grupos, facciones, coaliciones y tendencias que no necesariamente constan en sus documentos normativos.

En este último sentido, es que encauzaremos este apartado de revisión, sobre los estudios que han realizado el análisis de las alianzas y conflictos por el poder entre los diversos actores que intervienen en la organización y sobre el enfoque en el cual se las ubican en dos sentidos: si producen circulación del poder al interior, es decir si a partir de estos se genera una democratización interna dentro de los partidos, o si por el contrario, controlan y limitan el poder al interior, de tal forma que promuevan la “búsqueda del poder por el poder”, generando conductas oligárquicas al interior.

El primero de los trabajos analizados, lo constituye el realizado por Hume (1980), quien aborda el problema de la legitimación moral, política y jurídica de los partidos. Hume (1980) hace una taxonomía en relación con sus intereses y sus subgrupos. Para ello, tomo como referencia en las motivaciones individuales y colectivos, a los cuales categorizó como “personales” y “reales”.

Las fracciones particulares hacen referencia a las pequeñas repúblicas, y frecuentemente al pasado. Las facciones reales son las instituidas sobre sentimientos o interés. A decir de Sartori (1980), Hume utiliza los términos de facciones y partidos como sinónimos. No hace diferenciación y lleva implícito la imposibilidad de la distribución del poder, al decir que “subvierten el gobierno, hacen impotentes las leyes y suscitan la más fiera animosidad entre los hombres de una misma nación que debían prestarse asistencia y protección mutua” (Hume, 1980, p. 79).

Como se mencionó en el primer apartado de este marco teórico, Edmund Burke, realiza una caracterización de partidos y facciones para así diferenciarlas. Para él, “un partido es un grupo de hombres unidos para fomentar, mediante sus esfuerzos conjuntos, el interés nacional, basándose en algún principio determinado en el que todos sus miembros están de acuerdo” (Burke, 1980, p. 82).

Por el contrario, las facciones son organizaciones que persiguen “intereses mezquinos”, ya que persiguen ocupar puestos y estipendios. En sus postulados, las facciones se conciben como controladoras y limitadoras del poder a partir de sus propios intereses.

En este sentido, en la obra *El Federalista*, el capítulo X escrito por Madison (1788) se afirma que una facción es:

“...cierto número de ciudadanos [...] que estén en mayoría o en minoría, que actúan movidos por el impulso de una pasión común, o por un interés adverso a los derechos de los demás ciudadanos o a los intereses permanentes de la comunidad considerada en conjunto” (Madison en Jay, 2001, p. 36).

La facción era entendida como un “peligro”, que podían romper el gobierno, puesto que solo buscaban el poder. Desde esta visión, las facciones podían ser negativas. Razón por la cual se necesitaba realizar operaciones en busca de controlarlas. Estos postulados dieron inicio a una tradición académica enfocada al estudio de las consecuencias e impactos de las facciones.

Claro ejemplo es la obra de Mosheita (1982). Aunque explícitamente no hace referencia al concepto de facción, grupos o tendencias, define con el término “camarilla”, al grupo de líderes que domina dentro de la organización del partido. En la cual, existe una subordinación del militante al dirigente y la conexión de éste al partido, generando así una organización oligárquica.

En otra línea analítica, los estudios de Michels (1983) y Duverger (1984), no abundan en el tema, pero tocan la existencia de la subsunción de la militancia en la “ley de hierro”. En la cual, nos va a decir que “Quien dice organización, dice oligarquía” (Michels, 1983, p. 13). En este sentido, para Duverger, existe un “círculo interior”, “una verdadera clase de jefes [...] una casta más o menos cerrada” (Duverger, 1984, p. 181).

Explica que hay una naturaleza oligárquica en los líderes, camarillas, equipos de dirección y burocracia. La solidaridad permea en el grupo de camarillas a partir del cual se unen para establecer su influencia y conservarla, monopolizando los puestos de dirección. En el equipo de dirección, imperan los lazos de unidad personal en torno a un jefe dominante. La burocracia tiene un carácter institucional a partir de sindicatos y cooperativas que constituyen un círculo de poder. En estas tres formas de organización, existe una búsqueda del poder, por el poder mismo.

Por otra parte, el trabajo de Lombardi (1982), en uno de sus aportes más importantes de su teoría, resalta los acontecimientos del vínculo entre democracia interna y corrientes intrapartidarias. El resultado de su aporte es que presenta la formación de corrientes como una parte negativa de la organización del partido, ya que como lo menciona son una “mediatización del afiliado al partido que refuerza” (Lombardi, 1982, p. 23). Para este autor, “los partidos se organizan como clase política en lucha, institucionalizándose en forma de élites y asumiendo el carácter de oligarquías” (Lombardi, 1982, p. 15). Se caracteriza por una

estructura oligárquica interna y una cerrazón hacia la divergencia de pensamiento, que lo aleja de los principios democráticos.

En consonancia con lo anterior, el estudio realizado por Chambers y Croissant (2008) sobre la democracia intrapartidista, enfocado en el caso de Tailandia, denominan a las facciones como actores fundamentales en la vida interna y en las funciones de gobierno. Las facciones se constituyen por una cabecilla y grupos de apoyo dentro y fuera del partido. A decir de los autores, esta clase provoca a tener estructuras endebles, ya que promueven la podredumbre política, obstaculizan el crecimiento de los partidos y debilitan al mismo tiempo el sistema parlamentario.

Por otro lado, Alcántara y Freidenberg (2001), bosquejan a los partidos como “una suma de individuos que forman constelaciones de grupos rivales con intereses específicos, pero con voluntad de superar las diferencias y articular esos intereses diferenciados en pos de una meta mayor” (Alcántara & Freidenberg, 2001, p. 4).

De acuerdo a Sartori (1980), en respuesta a los argumentos de Alcántara y Freidenberg, el objetivo no es ilustrar la democracia a partir de las estructuras del partido, observar cómo la unidad o partido, se articula o desarticula con base a su estructura, en específico se trata de observar cómo estas articulaciones se relacionan entre sí en una relación dinámica. Para ello, propone concebir al partido como un sistema, dividido entre facciones.

En esta línea analítica, Belloni y Beller (1978), conceptualizan el término facción a partir de “un grupo relativamente organizado que existe dentro del contexto de algún otro grupo y que compete con rivales por obtener ventajas de poder dentro del grupo más grande del cual es parte” (Belloni y Beller, 1978, p.419). Sobre esta base, desarrollan una subclasificación que distingue tres tipos “modales” de facción:

- a) Factional cliques o tendencias: grupos compuestos por individuos que tienen un interés en común pero que no está muy organizado para conseguir ese objetivo;
- b) Client group factions o facciones personales: son grupos que efectivamente tienen una organización y cuyos miembros son reclutados por líderes que ejercen un dominio personal sobre el grupo, y

- c) Facciones institucionalizadas: son las que han desarrollado una estructura organizativa y un grado relativamente alto de burocratización.” (Gamboa y Salcedo,2009, p.609)

Además de lo anterior, los autores señalan que, en el estudio de las facciones, se debe analizar tres puntos: su estructura, sus roles y actividades.

En otro sentido, Köllner y Basedau (2005), caracterizan a las facciones como organizaciones que: “existen en un cierto período de tiempo; poseen un mínimo de organización; presentan una conciencia común de grupo; se esfuerzan por objetivos políticos, ya sean personales, políticos o de un grupo específico; y que se distinguen como un bloque” (Köllner y Basedau, 2005, p. 9).

Para estos autores, las facciones guardan una relación en la duración e institucionalización de partidos. De acuerdo al análisis que proponen, existen tres posibilidades para centrarse en el estudio de éstas: 1) la fragmentación, que refiere al número de facciones existentes; 2) la institucionalización; y 3) la polarización que se refiere tanto a “la distancia ideológica entre las facciones relevantes como a la intensidad de los conflictos ideológicos” (Köllner y Basedau, 2005, p. 12).

En consonancia con lo anterior, Boucek (2009), define el fenómeno del faccionalismo, presentando tres características de interacción: cooperativa, competitiva, y degenerativa. En la primera, explica que se produce en la transformación y la conformación de partidos en base a infinidad de identificaciones intrapartidarias. Razón por la cual, se producen partidos de indefinición ideológica en el que conviven armónicamente los distintos subgrupos.

En la segunda, tiene lugar en la confrontación de opiniones, y la tercera, es típica de partidos clientelistas, en la cual, se da la competitividad entre facciones a partir de la disputa por los de los capitales del partido que propicia la ingobernabilidad (Boucek, 2009). Aunque su aporte teórico no determina si las facciones tienden a la pluralidad o a la oligarquía, con él, se pretende indagar sobre las posibles causas y efectos del faccionalismo.

En este mismo sentido, están los trabajos realizados por Hernández (2005) sobre los grupos de poder en México, en el cual, los describe como relaciones clientelares a partir de las cuales se dan las relaciones personales causadas por la ventaja y el beneficio material. Además, analiza el término de redes, para explicar el nacimiento, la integración y el funcionamiento de los grupos.

En contraparte, en los estudios sobre facciones, en su carácter positivo, es decir, como grupos que permiten la estabilidad interna de los partidos, se encuentra el realizado por Lomax (1995). El autor expresa que “algunas veces las facciones pueden servir para fortalecer y estabilizar a un partido; otras veces pueden conducir a divisiones y separaciones que socaven la unidad del partido” (Lomax, 1995, p. 222). Al revisar el caso de Hungría, Lomax observa que es posible a través de alianzas, organizar a las facciones y resolver conflictos internos que le permitan unificarse.

En este mismo sentido, se encuentra el estudio de Kopecky (1995). En su obra sobre el faccionalismo en los partidos parlamentarios de la República Checa, explica que el parlamento, es un medio de interacción entre los partidos políticos y sus intereses. Realiza una diferencia entre tendencia y facción. Las primeras son un conjunto de actitudes sin organización estable, y las segundas, son grupos estables en el tiempo y organizados.

En esta línea argumentativa, están también los trabajos de Cárdenas (1992), quien plantea que las corrientes al interior del partido producen “dinamismo en la medida en que surge, se desenvuelven y se enfrentan con otras tendencias internas, se imponen o tratan de imponerse” (Cárdenas, 1992, p. 222). Otro autor que considera el estudio de las facciones como dinamizadoras de la vida interna de los partidos, es Reveles (2008). Establece que “los partidos no son democráticos por naturaleza, pero tampoco son inevitablemente oligárquicos” (Reveles, 2008, p. 7).

Para este autor, la democracia es la forma de gobierno interna entre los dirigentes y los militantes, en el sentido de la dominación, es decir, del intercambio desigual. Es la mayoría quien domina a la minoría. La alternancia, la igualdad de oportunidades, o la descentralización del poder, es lo que da cabida al pluralismo. A decir de este autor, “las

facciones conjugan el derecho de organización y de expresión. Al hacerlo, revitalizan la vida interna, le dan cauce a la lucha por el poder.” (Reveles, 2008, p. 25).

A este enfoque se le denomina como la teoría pluralista, en la cual, se afirma que existe la dispersión del poder en una multiplicidad de grupos que compiten entre sí, y es esta distribución lo que define la organización. Uno de los exponentes de esta tesis es Dahl (1989), quien centra el análisis en el estudio de caso de la población de New Haven-Connecticut, en su ya conocida teoría sobre la poliarquía.

De acuerdo con Dahl (1989), para que la democracia marche, es preciso un convenio sobre los principios básicos de su actuar, la tregua entre los partidos políticos, la convocatoria frecuente a la asamblea, equidad en los escenarios socioeconómicos y una incorporación incesante de nuevos cuadros. En suma, las perspectivas tanto la posición elitista y la posición pluralista se ponen en juego dentro de la organización partidaria de reciente nacimiento como lo es MORENA. Con la premisa de que un partido es ante todo una organización, y a partir del concepto de coalición dominante de Panebianco (1995). Este partido muestra una integración compleja y diversa de los grupos que concentran el poder. El concepto de coalición dominante introduce en el tratado de los partidos un tema primordial: la disputa por el poder en su organización interna.

Así pues se pone de relieve y centro de atención la controversia sobre cómo se produce la disputa por la conquista o la preservación del poder político y cómo se dan las interacciones de dominio y sumisión en la relación de lo que en el *argot* de partidos se reconoce como, dirigentes y sus bases.

La noción de coalición dominante, según Panebianco (1995), permite la posibilidad de diferenciar y caracterizar las relaciones intrapartidistas, la distribución del poder entre una cadena de representantes que conforman parte de la dirigencia ya sea que éstos sean militantes o no.

1.4.2 Los estudios de los partidos políticos en su carácter empírico

En este apartado, se establecen los estudios de caso, que en su carácter empírico han abordado, el estudio de la organización interna de los partidos, y en el caso particular, los estudios que centran a MORENA como objeto de análisis.

Uno de los elementos importantes de revisar, es la literatura sobre la organización de un partido político, situado en el espectro ideológico de la izquierda. En este sentido, Cruz (2017), analiza el modo de organización PRD, en la capital del país, hasta el 2015. El autor plantea como supuestos, la existencia de una oligarquía dentro de partido que se establece a partir de “corrientes políticas” y “fracciones”. Estas figuras operan como un mecanismo para que los individuos que la integran sigan líneas políticas de carrera (Cruz, 2017). El estudio concluye que, las corrientes políticas del PRD en la ciudad de México se encuentran constituidas a partir de grupos, las cuales pretenden mantenerse en los espacios de poder (espacios políticos del partido y públicos) (Cruz, 1997).

Por otra parte, Navarrete y Espinoza (2016), abordan un estudio sobre los resultados de MORENA en las elecciones intermedias de diputados federales de junio del 2015. El objetivo de su trabajo es conocer la fuerza electoral de MORENA en su primera participación política. Su método estriba en la comparación de indicadores y porcentajes de intención del voto y con respecto a los análisis del número de partidos, el índice compuesto de competitividad y el coeficiente de desempeño electoral. Resultado de esto es la presencia de una nueva fuerza electoral, que no precisamente cambia la competitividad del sistema de partidos (Navarrete y Espinoza, 2016).

A su vez, Navarrete et. al. (2017), realizan análisis de MORENA, en donde se menciona que, la aparición de dicho partido en la contienda electoral se ha considerado un quebrantamiento de la izquierda mexicana. En donde, además, existe un peso importante, la aparición de un dirigente carismático en la figura de AMLO. El estudio anticipa el resquebrajamiento del electorado del PRD, además de una presencia limitada en los espacios legislativos. Y, además, concluye que, MORENA se inserta como un partido de izquierda ligado fuertemente al carisma en la figura de Andrés Manuel López Obrador. Un aporte importante es la mención

sobre el origen fundacional del partido como “civil-personal a diferencia del PRD en su creación en 1989 (producto de civil-colectivo)” (Navarrete et. al, 2017, p. 38).

En otro sentido, el estudio de Díaz y Espejel (2018), tiene como propósito, mostrar un acercamiento cualitativo a la opinión de la militancia sobre la toma de decisiones al interior MORENA. Así, se da cuenta de un actor del que poca evidencia se ha proporcionado en los estudios sobre democracia interna: el militante (Díaz & Espejel, 2018). Los principales hallazgos de este trabajo mencionan sobre la concentración de poder en MORENA, tanto a nivel estatutario como en la vida partidista. Dentro de sus análisis, mencionan que este fenómeno interno se permite, porque este partido tiene una militancia activa y descontenta derivada del contexto político nacional, y que toda esa complejidad, ha justificado la concentración de poder en Andrés Manuel López Obrador.

Por otro lado, Espejel y Díaz (2020), plantean un estudio que plantea exponer la lógica informal la organización interna de los partidos políticos en México, en relación con un mecanismo de arbitraje entre las bases y sus dirigencias. (Espejel & Díaz, 2020). Desde una aproximación cualitativa, se examinó el papel de la informalidad en el Partido Revolucionario Institucional (PRI), el Partido Acción Nacional (PAN), el PRD, y MORENA (Espejel & Díaz, 2020). Las conclusiones a las que llegaron fueron que la informalidad expone el papel discrecional de algunos liderazgos, así como la aceptación de estrategias que contravienen a la legislación electoral, con el objetivo de mantener ventaja sobre los posibles competidores.

En cuanto a la génesis de las élites morenistas, en el trabajo de Cruz et. al. (2021), es relevante, ya que se describe el perfil socioeconómico, la experiencia política previa y, en su caso, las carreras políticas de las y los diputados locales de MORENA, en los 19 estados donde el partido tuvo mayoría en el congreso local en 2019.

En la línea analítica del trabajo anteriormente reseñado, se encuentra el estudio de Díaz y Espejel (2020). Los autores se enfocan en la vida organizativa de los partidos políticos a partir de coyunturas que observan las líneas y los cambios que han pasado los partidos políticos pequeños, desde su origen hasta la actualidad. (Díaz & Espejel, 2020). Entre los descubrimientos más importantes es que estos se identifican por ser partidos con un líder

dominante quien mantiene el control desde su origen, inhibiendo la generación de nuevos cuadros y grupos internos.

Para el caso de Espinoza y Navarrete (2019) el sistema plural de partidos en México se ha sostenido en tres ofertas políticas centrales: PRI, PAN y PRD, los cuales son el resultado más acabado del proceso de democratización. Sin embargo, según estos autores, “se construyó así un sistema de pluralismo moderado que tiende a marginar a los partidos de nueva creación” (Espinoza & Navarrete, 2019, p. 82).

Por otro lado, el trabajo de Bolívar (2017), analiza la democracia interna y las tendencias oligárquicas del partido MORENA. La conclusión a la que llega este autor es que las dirigencias de “los partidos [tienen] el doble carácter de una apariencia democrática y una realidad oligárquica [...] a pesar de que pueden contar con normas internas para regular su funcionamiento democrático, la práctica política los conduce al autoritarismo”. (Bolívar, 2017, p. 163).

Otro estudio representativo, es el trabajo de Ruiz (2019). En él, se analizan dos temas: por un lado, la caracterización de lo que entendemos por “izquierda mexicana” y las razones por las cuales se piensa que “su triunfo era necesario para hablar del fin de la transición y el inicio de la consolidación democrática” (Ruiz, 2019, p. 155). En este trabajo se utiliza la herramienta metodológica del análisis contextual de la formación de lo que se llama “sistema político mexicano”.

Finalmente, el artículo de Bautista (2020), discute la génesis partidaria de MORENA, a partir de varias perspectivas teóricas y desde la mirada de los participantes en dicho proceso. Este trabajo se focaliza en la fisonomía y morfología de MORENA en su origen (Liendo & Losada, 2015). Este autor parte del supuesto de que los partidos políticos son una institución política que tienen como expectativas la obtención, conservación y ampliación del poder político.

1.4.3 Los estudios sobre la vida interna de los partidos

En este tipo de estudios, el centro del análisis son los grupos que se gestan al interior de los partidos. Espejel (2015), desde una óptica descriptiva, plantea dar cuenta de los principales grupos políticos dentro del PRD. Partiendo de la presunción de que, en lo general, son quienes detentan el poder, dentro y fuera del partido. A este autor le interesa mostrar los recursos de poder que les dan influencia en la vida interna del partido. Además indaga lo que presenta respecto a temas como la democracia, política económica y política social, etc.

Otro estudio, es el de Navarrete y Espejel (2018). Para los autores, es de su interés estudiar las características de las dirigencias nacionales del PRI, PAN y PRD, así como la composición de éstas. Los autores realizan una clasificación sobre el tipo de liderazgo de los presidentes nacionales de dichos partidos políticos, de las experiencias que estos tienen, así como el tipo de acceso a las posiciones en los Comités Ejecutivos Nacionales. De acuerdo con ellos, este estudio, “se relaciona con el tema de la circulación de las élites que conducen el destino de los partidos. Se trata de un ámbito que ha recibido menor atención que la selección de candidatos” (Navarrete y Espejel, 2018, p. 165).

En el desarrollo de su análisis, resaltan la importancia que el control de las dirigencias mantiene, por un lado, en las propuestas de candidatos a cargos de elección, después en el dominio de los recursos públicos que son las prerrogativas que otorga el estado para su existencia, y finalmente, en el manejo total del curso que tiene que seguir el partido y la imagen que se proyecte de éste (Navarrete y Espejel, 2018).

Un trabajo de gran aporte es el de Bolívar (2018), el cual se encarga de analizar el proceso de selección de candidatos MORENA, los cuales participaron en las elecciones de diputados federales en México en 2018. Acción política que obtuvo un triunfo altamente significativo para este partido. El método fue el estudio de caso, el cual abarca una serie de características particulares en la cual se destaca la selección interna de candidatos, circunscrita en un contexto durante el proceso electoral federal de 2018 en México.

En las justificaciones temporales, se resalta como un argumento novedoso y relativamente original, por lo que no hay antecedentes de estudios que retomen estos análisis. Es así como

la mayor parte de las fuentes de información fueron hemerográficas. Bolívar (2018) concentró su trabajo en conocer si esta selección de candidatos se hizo apegada o no a los estatutos normativos de MORENA, a sus usos y costumbres (como elementos fundamentales de toda organización política), así como “saber si los mecanismos de elección en su realización generaron o no tensiones entre sus integrantes y cómo esto concluyó en éxito electoral, que es la meta de todo partido político” (Bolívar, 2018, p. 291).

Finalmente, en el caso del estudio de Navarrete y Rosiles (2020), reflexionan sobre cómo entender el cambio político en la democracia mexicana, en particular, sobre la llegada al poder de un partido de centro-izquierda encabezado por su líder, Andrés Manuel López Obrador, a través del partido MORENA, la cual reconocen como la primera alternancia de la izquierda en México. El cuestionamiento que intentan responder es si este fenómeno de transición puede ser considerado como un cambio ideológico o” solamente es un cambio de gobierno.

En sus conclusiones, estos autores mencionan que MORENA a partir de su llegada al poder, representa, en definitiva, la tercera alternancia, puntualizando que es la primera de un partido de centro-izquierda. El partido paso de una estrategia ideológica a una pragmática rentable en los años 2018-2019. Hubo un reacomodo de partidos y desde el 2018 sólo existen tres principales partidos: MORENA, PRI y PAN.

1.4.4 los estudios sobre los partidos políticos y sus estructuras internas

En este tipo de estudios, sobresale la investigación de Hernández y González (2016). Para los autores, los partidos políticos tradicionales en México, “tienen como base tres dimensiones: ideológico-programática, organización interna y rendimiento electoral. Lo anterior se fundamenta en la observación de la evolución de los partidos después del fin del sistema de partido hegemónico y el arribo de los procesos competitivos en el país” (Hernández y González, 2016, p.3)

Estos autores presentan un estudio descriptivo que permite establecer si tuvo cambios al interior de los partidos políticos además de analizar la importancia respecto a su capacidad electoral. Dicho estudio se realizó mediante una metodología mixta al explicar desde una observación de carácter descriptivo, los procesos históricos, los cuales complementan con el uso de herramientas estadísticas con base en datos cualitativos.

Por su parte, Garmendia (2016) presenta un panorama analítico respecto a los resultados de los comicios federales del 2015 en México y de manera particular en los partidos de izquierda. El trabajo concluye con la identificación, entre los datos más relevantes, de una alta participación de las mujeres. Además, evidencia una fragmentación partidaria y algunas de las perspectivas electorales hacia 2018. El artículo aborda a modo de reflexiones finales, el problema metodológico sobre cómo clasificar la orientación ideológica de los partidos políticos participantes, particularmente los de la llamada izquierda partidaria. El análisis radica en la identificación de las tendencias electorales de la izquierda en México, en contraste con el resto de los partidos, y con ello, para lograr conseguir una radiografía regional de las fortalezas y debilidades electorales de la izquierda partidaria y de su peso en la Cámara de Diputados.

Otro trabajo de relevante y pertinente revisión es el de Sánchez (2021), en el cual se presentan los resultados preliminares de una investigación doctoral en la que se analiza la configuración de subjetividades políticas al interior del “lopezobradorismo”. De manera particular, al autor le interesa observar cómo los elementos del discurso lopezobradorista se insertan en los esquemas mentales de percepción, y su incidencia en la conducta de los militantes del MORENA, los cuales se ven involucrados en su vida cotidiana en relación con la vida política.

En otro sentido, el trabajo de Meza (2014) contribuye al análisis de MORENA como el partido del lopezobradorismo, que surgió primero, como una protesta organizada, a partir del enturbiado proceso electoral de 2006), y convirtiéndose más adelante en un partido político que recupera el proyecto político de, y quizá personal, de AMLO, un líder carismático convertido en el principal activo político de la izquierda mexicana.

Finalmente, en el artículo de Tagle (2016), se analiza al partido de MORENA desde un modelo referencial, que data de la transición de las organizaciones que se convierten en partidos, el cual, aborda los trabajos sobre la evolución organizativa de Panebianco. Así como del paso de los movimientos a instituciones desarrollado por Alberoni y del sistema de intereses de Pizzorno.

Capítulo II

Metodología

2.1 Metodología Cualitativa: aportes y límites de su empleo en la investigación social.

La metodología cualitativa resulta indispensable para el estudio profundo de la organización interna de partidos, como es el caso de MORENA en Morelos. Su utilidad radica en la capacidad de descubrir y analizar significados, procesos y dinámicas sociales complejas que son capturables mediante la mera cuantificación estadística.

“La metodología cualitativa tiene como propósito “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (Hernández et al, 2010, p9). Con frecuencia estas actividades como la constante reinterpretación sirven, “primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes y, después, para refinarlas y responderlas. El proceso se mueve dinámicamente entre los “hechos” y su interpretación en ambos sentidos. No es medir variables del fenómeno, sino comprenderlo” (Hernández et al, 2010, p.).

Además, pretende el análisis profundo que facilite la comprensión de los fenómenos. Éste es inductivo y busca entender la complejidad de la realidad, de manera que interprete la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa (Taylor y Bogdan, 1984). Éste permite explorar sustancialmente la experiencia, el conocimiento y la visión de mundo de las personas. Además, identifica la manera en cómo incide la ideología o discurso social dominante en sus vidas, de manera que se comprenda la resistencia, adaptación o complicidad de las personas con las estructuras sociales y relaciones de poder (Profitt, 2003).

La metodología del enfoque cualitativo propone pensar de manera singular un sistema social; analizar lo que sucede en ese sistema y no pasa en ningún otro. Los “hechos” de la singularidad del sistema objeto de estudio son trastocados (por no decir determinados) por las estructuras subjetivas de los sujetos que los habitan. En específico para el caso del comportamiento político, según Devine, se considera a los actores políticos como seres conscientes que configuran el mundo de la política a la vez que son configurados por él (Davine. 1995).

Para el caso de esta investigación definida desde la óptica de la metodología cualitativa es propicia ya que nos permite observar el fenómeno de las coaliciones del partido político Morena, como una construcción social a partir de sus actores, por consiguiente, su conocimiento emerge de las personas que participan activamente en la investigación. En este sentido el rol del investigador es entender e interpretar la realidad de los actores en base a sus experiencias y visiones de acuerdo con su contexto; esto propicia necesariamente la interacción dinámica en todas las etapas de la presente investigación.

El estudio de la organización interna, especialmente en el contexto de MORENA que prohíbe formalmente las facciones, se centra en estructuras y practicas informales (liderazgos, coaliciones, redes de poder) que son inherentemente cualitativas. Esta metodología permite indagar el porqué de las acciones; no solo se busca saber cuántos consejeros controlar una facción, sino cómo negocian, que acuerdos informales existen y cuáles son las motivaciones personales de los lideres miembros para adherirse a una coalición o utilizar ciertos incentivos. Además, permite estudiar cómo los actores interpretan y evaden las reglas formales (estatutos) para construir poder (la cooptación de consejeros o el uso de recursos informales de financiamiento), haciendo visible lo que la estructura legal del partido intenta ocultar.

Sumado a lo anterior los objetivos de la presente investigación requieren explicar procesos (la formación y sustitución de coaliciones) y caracterizar los mecanismos (incentivos selectivos, recursos organizativos). La metodología cualitativa permite determinar cómo son percibidos estos incentivos y cómo influye en la lealtad y la cohesión interna de la coalición; nos permite analizar el flujo y la utilización discrecional de los recursos para la penetración territorial, lo que es clave para explicar la permanencia y el ascenso de un grupo.

Ahora bien, por todo lo anterior este estudio es de carácter cualitativo ya que su finalidad es entender cómo es que el conjunto de prácticas interpretativas permite hacer al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones (Bonilla y Rodríguez, 2000). A decir de esta investigación, entender cómo es que se dan los procesos de interacción entre los diversos actores sociales, qué es lo que los motivan a tener ese nivel de interacciones, el sistema de valores que guían su actuación para su organización interna y sobre todo lograr sus objetivos, en resumen, entender la organización del partido en su estado natural. De

acuerdo con Bautista, la investigación cualitativa en las ciencias sociales “tiene como eje fundamental el profundo discernimiento del proceder humano y los motivos que lo rigen... se vale de dos términos interrogativos básicos que son el por qué y el cómo de un hecho social” (Bautista, 2022, p. 7), captan el significado, el proceso y el contexto y en este sentido es que se enmarca la presente investigación, ya que tiene como propósito entender la vida democrática de las instituciones partidistas, al retomar al partido en su organización interna a partir de analizar las facciones al interior de las coaliciones que dominan el partido, su confirmación, sus rupturas y continuidades.

La importancia de este enfoque metodológico para el estudio de MORENA en Morelos es pertinente porque la organización del partido ha estado marcado por la ruptura y sustitución de un poder informal (el grupo Salazar) por otro (el grupo Blanco), facilitada por vacíos de poder y coyunturas nacionales. Solo a partir de este enfoque se puede identificar y caracterizar las fases de institucionalización en la que se encuentra la coalición actual, es decir, si las prácticas informales de los liderazgos que encabezan estas coaliciones se han convertido en la norma no escrita que facilita la operación de los demás grupos.

También resulta pertinente este tipo de estudio ya que permite contrastar conceptos teóricos con la realidad empírica de un partido atípico en su concepción, enriqueciendo la comprensión de la teoría de partidos políticos en el contexto local y nacional.

En resumen, esta metodología nos permitirá dar cuenta de la organización cotidiana del partido, sobre la lógica y práctica de los principales actores involucrados y de la relación entre ellos, para tal propósito se requiere el estudio de las interacciones entre los actores políticos para poder entender que factores organizativos han posibilitado que las facciones conformen coaliciones y cómo es que estas organizaciones al interior del partido logran permanecer a lo largo del tiempo. Para cumplir esto, es que se propone realizar la presente investigación con base a los lineamientos de la metodología de carácter cualitativo a partir del método de la etnografía institucional, y con la recogida de datos a través de la observación participante en algunos acontecimientos de la vida del partido; además de entrevistas semiestructuradas. Con esto se pretende distinguir y problematizar al partido MORENA como sitio de relaciones de dominación que conectan lo global y lo local. Esta aproximación

concibe las instituciones como “complejos funcionales” dentro de las relaciones de poder y dominación que se instituyen a través de sus estructuras.

2.1.1 Etnografía Institucional

Esta investigación se basa en el trabajo etnográfico, el cual se puede entender bajo la perspectiva de Duranti: “la etnografía es la descripción escrita de la organización social de las actividades, los recursos simbólicos y materiales, y las prácticas interpretativas que caracterizan a un grupo particular de individuos” (Duranti. 2000, p. 126). Además de la exploración y estudio de los discursos de las fuentes secundarias, así como entrevistas semi estructuradas con diversos actores clave.

Así pues, este método nos dicta los pasos a seguir para alcanzar los objetivos de la presente investigación, su tarea es permitir centrarnos en el estudio de la institución, para este caso el partido político y sus coaliciones, en su contexto natural; comprender y describir las interacciones que se dan para que se pueda conformar su estructura interna; describir su comportamiento, tratar de explicar que los guía, en qué condiciones culturales dichos actores sociales actúan de determinada forma y no de otra dentro de esta organización

Asimismo, se realizará un análisis diacrónico y sincrónico, en el entendido que todo hecho de la realidad es producto de un proceso histórico y que este proceso es continuo y de transformaciones; el análisis diacrónico nos ofrece la ventaja de conocer la historia por un lado de la conformación del partido político y por el otro de la problemática que estamos estudiando acerca de la democracia interna de los partidos a partir de la pregunta: ¿cuáles son las facciones que han integrado la coalición dominante de MORENA en Morelos, entre los años de 2015 al 2024?, y ¿qué aspectos organizativos al interior del partido, han posibilitado que las facciones logren mantenerse, o en su caso, sean desplazadas?

Al realizar una periodización histórica podemos conocer los procesos que se han desarrollado para entender cómo llegaron a ser lo que son. Es también un análisis sincrónico puesto que permite conocer un hecho presente y sus características actuales, es decir, sus características, estructura y funcionalidad presentes.

Por consiguiente, se pretende realizar una etnografía institucional de las sistematizaciones reales de una institución como lo es el partido MORENA, que accede su dinámica interna del movimiento de sus estructuras partidistas. Lo anterior favorece en dar cuenta de sus cambios y continuidades, las prácticas y relaciones horizontales y verticales dentro del partido, a partir de las cuales se construirá una antropología institucional, esto es, el estudio de las facciones y coaliciones que constituyen al partido en su ambiente cotidiano y la relación de cada una de las partes entre sí.

Este enfoque metódico centra y focaliza un análisis micro a escala territorial, que descubre las relaciones dinámicas de los actores locales entorno al partido político y su operación en el espacio local como lo es el Estado de Morelos; considerando cuestiones de cómo se desempeña una organización, los valores de la organización, las normas, las reglamentaciones, etc. La etnografía institucional considera que los individuos se comportan de una forma porque están siendo influidos por una serie de valores, restricciones e incentivos que les aporta esa organización.

Este método permite reflexionar sobre los fenómenos a investigar mediante la asignación de significados de lo observado, lo que permite desarrollar aproximaciones hipotéticas, hasta llegar a construir interpretaciones que den sentido y explicación a estos fenómenos que puedan llegar a la reconstrucción teórica. Para lograr llevar a cabo esta tarea, la etnografía se vale de técnicas que le permitan su propósito, una de ellas y en la que se apoyara esta investigación es en la observación participante.

A partir de este método es que se registra cómo se hacen las cosas, quiénes las realizan, cuándo y dónde, “La técnica de la observación participante se realiza a través del contacto del investigador con el fenómeno observado para obtener informaciones sobre la realidad de los actores sociales en sus propios contextos” (Cruz, 2007, p. 47). Para Guber “La observación participante consiste en dos actividades principales: observar sistemática y controladamente todo lo que acontece en torno del investigador, y participar en una o varias actividades de la población” (Guber, 2001, p. 57).

De modo que, para la revisión del objeto de estudio desde este enfoque, la etnografía institucional se empleó por las siguientes razones:

- a) Debido a que la selección temporal comprende tres periodos: 2015-2018, 2018-2021, 2021-2024. En ellos, se generan alianzas y acuerdos con los grupos y facciones, una vez que MORENA emerge y se sitúa como partido relevante para ocupar cargos de elección popular en el sistema de partidos.
- b) Coadyuva al análisis de la distribución de las candidaturas municipales, distritales y estatales, en las elecciones que van desde su formación como partido oficial, hasta la siguiente elección de candidato para contender por la gubernatura en el 2024.
- c) Permite conocer el proceso de formación histórica y política del partido y los reglamentos que posibilitan la integración de coaliciones dominantes. Así como el proceso de interiorización de valores políticos una vez que existe una estructura de partido, y en otro sentido, la disciplina partidista entre sus miembros.
- d) Al ser MORENA una organización política, la etnografía institucional facilita comprender cómo las coaliciones dominantes se estructuran y generan códigos de conducta e incentivos para perdurar en los liderazgos y tomas de decisiones, legitimadas por otros integrantes.

Así, la etnografía institucional tuvo por fin el análisis de los siguientes aspectos:

1. Las características sociodemográficas y políticas a nivel local, que propician la emergencia de MORENA como partido.
2. El estudio de la volatilidad de las élites perredistas en Morelos, hacia MORENA.
3. Los recursos humanos, materiales, financieros y logísticos que permiten la realización de tareas fijadas por las coaliciones dominantes al interior del partido.
4. Los procesos de interacción entre los líderes principales y las bases del partido en otras demarcaciones territoriales.
5. El análisis del sistema de archivo para el entendimiento de los documentos de la base ideológica de MORENA, los documentos oficiales, los archivos locales, periódicos y redes sociales de utilidad para comprender los procesos de socialización de los líderes con las bases del partido y el mantenimiento de códigos de conducta.
6. Los recursos del poder organizativo, los incentivos y la cohesión establecidos por Panebianco, para la fundación, la institucionalización y madurez de las coaliciones dominantes.

7. La categorización de los liderazgos y la relación con otras instituciones para la sobrevivencia del partido.

Para tales efectos, la etnografía institucional se realizó en cuatro momentos. El primero de ellos comprendió el acercamiento con las élites locales perredistas para explicar la caída y desmantelamiento de los liderazgos del partido y su eventual llegada a MORENA en Morelos. El segundo, la realización de entrevistas informales a los líderes y movilizadores electorales del partido, con el objeto de establecer una ruta sobre el proceso de formación de las coaliciones dominantes, en la fase de emergencia. En tercero, la realización de la observación participativa por periodos y en actividades de organización del partido, que se describirán más adelante. Por último, la realización de entrevistas semiestructuradas a los actores clave, que se describirán en el siguiente apartado, para analizar la institucionalización y en su caso, de madurez de las coaliciones dominantes.

2.1.2 Observación Participante

Para el caso de la presente investigación esta técnica de recogida de información resulta de utilidad para poder identificar y analizar la perspectiva de los actores sociales sobre cómo se encuentra estructurado el partido, cuáles son sus órganos de gobierno y cómo es que se toman las decisiones, comprender su contexto natural, cómo es que se dan los incentivos, cómo es que distribuyen y organizan. Desde esta técnica es que se da la posibilidad de ver y escuchar lo que los participantes hacen o dicen en actividades cotidianas, para entender sus motivaciones y valores.

En este sentido se participa de las actividades del partido para comprender sus significados, creencias, experiencias y percepciones en su naturalidad a partir de su sistema de interrelaciones; de esta forma poder comprender en su contexto cómo es que se produce el movimiento al interior del partido morena Morelos, los factores culturales y políticos que influyen para que se den determinados comportamientos, además la observación participante nos dota de información detallada sobre sus procesos sociales.

Para el caso de este estudio se utilizó esta técnica en reuniones del partido, actividades electorales y actividades del gobierno. Para este estudio se observaron:

- a) Reuniones previas a la elección de consejeras y consejeros del partido
- b) Asamblea de elección de consejeras y consejeros distritales para el estado de Morelos.
- c) Cursos de capacitación para aspirantes a cargos de elección popular (Diputados federales, diputados locales, alcaldes, sindico y regidores)
- d) Campaña para la elección de la coordinadora de los trabajos de la cuarta transformación federal en el estado de Morelos.
- e) Campaña para la elección de la coordinación de los trabajos de la cuarta transformación del Estado de Morelos.
- f) Estructura de Organización de los Coordinadores Operativos Territoriales para el Estado de Morelos (COT)
- g) Reunión de estructura para los trabajos de la cuarta transformación federal con la coordina de los trabajos de la Cuarta transformación federal la Dra. Claudia Sheinbaum.
- h) Reunión de estructura de trabajo de la cuarta circunscripción electoral federal con el coordinador Héctor Ulises García Nieto.
- i) Coordinación de las asambleas para la construcción del Plan Nación 2025, en el segundo distrito federal (Jiutepec, Zapata y Temixco)

2.2.3 Entrevista semiestructurada

La entrevista es una técnica que permite obtener información mediante la conversación sostenida entre el entrevistado y el entrevistador. Su curso tiene un objetivo planteado con anterioridad, lo que lo diferencia de una conversación cotidiana. Esta técnica tiene la ventaja que son los mismos actores quienes proporcionan la información sobre sus actitudes, valores, intereses, expectativas y motivos, información que no podría obtenerse solo de la observación. Su propósito último es conocer la perspectiva del sujeto estudiado, comprender sus categorías mentales, sus interpretaciones, sus percepciones y los motivos de sus actos:

“[...] las entrevistas adoptan más la forma de un dialogo o una interacción [...] permiten al investigador moverse hacia atrás y hacia adelante en el tiempo [...] las entrevistas pueden adoptar una variedad de formas, incluyendo una gama desde las que son muy enfocadas y predeterminadas a las que son muy abiertas” (Valles, 1999, p. 179).

Así pues, la entrevista se define de manera general por dos elementos, por un lado, el encuentro. Estos encuentros se componen de tres elementos: las personas, la situación y las reglas de interacción; y por otro lado, la conversación que no es casual ni cotidiana, sino que es intencional, a un número específico de personas elegidas por ciertas características, con una finalidad cognitiva, que es guiada por el entrevistador pero que al mismo tiempo resulta flexible.

A través de este instrumento es que se permite profundizar sobre el fenómeno a analizar. No se utiliza solo para la recogida de datos, sino para percibir el fenómeno social estudiado a partir del discurso del entrevistado, para comprender los hechos sociales a partir de una lectura global, ya que los discursos no se fragmentan en variables para ser analizadas de forma aislada, sino que se reconstruyen historias con el objetivo de comprender la experiencia vivida. Se busca reconstruir modelos, tipologías, secuencias, a partir de casos analizados en su totalidad.

Esta técnica se caracteriza por su alto grado de subjetividad, que podría considerarse como su rasgo distintivo, pero al mismo tiempo como su mayor limitación, ya que el discurso del entrevistado se encuentra mediado por su interpretación y su memoria personal. Razón por la cual, su discurso no se valora por su veracidad/faseldad, sino por ser un relato de un individuo en sociedad que debe de ser contextualizado y contrastado: “Un término, un discurso o una acción no son lo que son per se, sino en relación en la situación en la que se enuncian o aplican y con su contexto discursivo y material” (Guber, 1995, p. 237).

En el contexto de la presente investigación, la elección de la entrevista semiestructurada se justifica como una herramienta altamente relevante y fundamental. Dada la naturaleza del tema -el surgimiento y la institucionalización de una coalición dominante-, que implica procesos inherentemente sociales, subjetivos y de alta complejidad política; con respecto a

la metodología cualitativa y el marco teórico elegido su pertinencia se centra en su capacidad para explorar la complejidad de la política partidista y la institucionalización.

La entrevista semi estructurada permite profundizar en las respuestas, lo que resulta crucial para entender las motivaciones, percepciones y narrativas de los actores dentro de MORENA, además que se caracteriza por ser flexible ya que se puede ir explorando líneas de investigación inesperadas que surjan de la conversación, capturando matices y complejidades que no se hayan anticipado.

Al respecto del marco teórico para el análisis de esta tesis sobre la institucionalización y el cambio organizativo en los partidos políticos, la entrevista semi estructurada permite enfocarse en conceptos clave que solo pueden ser explorados mediante esta herramienta, por ejemplo ¿quiénes toman las decisiones?, ¿cómo se negocian los recursos y los roles entre los grupos internos?, etc. La entrevista semi estructura permite develar las reglas informales del juego político que subyacen a la estructura formal del partido, esencial para aplicar el análisis de Panebianco.

El enfoque de la etnografía institucional busca mapear cómo las instituciones, para este caso MORENA, funcionan a través de las prácticas y el lenguaje de los actores que las componen, les da voz a los miembros de la coalición dominante, permitiéndole identificar los discursos, las categorías y las prácticas que utilizan para describir y justificar su poder. La etnografía institucional requiere que el investigador aprenda el lenguaje interno de la organización, y la entrevista semiestructurada es la forma adecuada para este objetivo.

Para el logro del objetivo de esta investigación se partirá de una selección de la muestra y del diseño de un guion, que permitirá la aplicación de preguntas diseñadas previamente, relacionadas con los objetivos e hipótesis planteadas, y otras que quedarán sujetas a la dinámica del discurso.

2.2.4 Población y muestra

El muestreo y el tamaño de la muestra dependen en gran medida del grupo que se estudie y los recursos que se tengan para la realización de dicho estudio. Flick (2015), hace cuatro propuestas sobre la selección de la muestra: “debe de ser probable que pueda esperar que pueda encontrar allí el problema de estudio; si es posible, debe de ser comparable a los estudiados en las investigaciones existentes; no debería ser difícil acceder a él; y poder ubicarse en el espacio sin que se represente una carga demasiado grande” (Flick, 2015, p. 125). Asimismo, Hammersley y Atkinson (1995), proponen un muestro estratégico de casos a lo largo de tres dimensiones: tiempo, personas y contexto.

Siguiendo estos dos enfoques, el muestro etnográfico resulta un proceso en tres pasos:

- 1) el ubicar el espacio en donde sea probable encontrar el fenómeno que se va utilizar;
- 2) el muestro estratégico de casos, es decir, reducir el espacio dando prioridad a esos lugares o acontecimientos en los cuales por su relevancia nos ayuden a responder la pregunta de investigación;
- 3) muestrear los casos, esto con el propósito de buscar personas y acontecimientos específicos que actúen de forma diferente a lo largo de la dimensión temporal y contextos diversos de estos acontecimientos.

En este punto, resulta importante definir el muestreo orientado al tiempo y al contexto ya que resulta de vital importancia identificar los momentos y contextos adecuados para la observación, para la selección de las personas a las que hay que observar o con las que hay que hablar. Para ello, se puede comenzar con características demográficas e irse afinando con características identificadas con el observador, que hagan referencia o distinciones de lo que podría ser una situación o una persona.

Uno de los principales retos al establecer la muestra lo es la representatividad de los resultados, pero en muchas ocasiones, la investigación presenta intereses intrínsecos, razón por la cual estas generalizaciones no son cosa menor, sino que al contrario a partir del trabajo etnográfico es que se puede hacer determinadas aproximaciones.

La recolección en la muestra es un aspecto crítico en la realización de estudios etnográficos, ya que esta determina la representatividad de la información recopilada y, por lo tanto, la validez de los resultados; su importancia se puede comprender a través de los siguientes puntos:

1. *Representatividad.* La selección adecuada de la muestra permite a los investigadores incluir a individuos y grupos que son relevantes para el estudio, para una comprensión más profunda y significativa de la cultura y el contexto social en la que se encuentran.
2. *Validez y confiabilidad.* La recolección cuidadosa de la muestra también aumenta su validez y confiabilidad
3. *Aumento de la comprensión.* Permite una comprensión detallada de la cultura y el contexto social en el que se encuentran los participantes, incluyendo a individuos con experiencias y perspectivas variadas y relevantes para la investigación.
4. *Flexibilidad.* En el transcurso de la investigación se pueden modificar la muestra según sea necesario para incluir individuos y grupos relevantes o para abordar nuevas preguntas o áreas de interés

Por lo anteriormente abordado y debido a las peculiaridades del objeto de estudio, en esta investigación, el muestreo está definido con base a tres criterios:

- a) El *muestreo teórico.* Se seleccionan los participantes basados en criterios teóricos específicos. En este enfoque, se busca incluir a participantes que sean representativos de un concepto o categoría teórico, como por ejemplo una subcultura o un grupo de personas que experimentan un fenómeno similar.
- b) El *muestreo no probabilístico.* Es un enfoque en el que los participantes no tienen una igualdad de probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. Incluye técnicas como el muestreo por juicio, en el que los participantes son seleccionados basados en la evaluación subjetiva del investigador, y el muestreo por cuota, en el que se establecen ciertos límites en la selección de participantes en base a características específicas, como la edad o el género.

- c) El *muestreo por conveniencia*. Es un enfoque en que los participantes son seleccionados de manera conveniente para el investigador, este enfoque es común en estudios exploratorios o cuando los recursos son limitados.

En el caso de la presente investigación, el muestreo al diseñarse a partir de estos criterios permite corroborar las variables teóricas establecidas por Panebianco, para detectar la emergencia, desarrollo y consolidación de las coaliciones dominantes en el partido MORENA en Morelos.

El muestreo no probabilístico, posibilita el establecer criterios sociodemográficos de las élites del partido y cómo estas influyen en el discurso en torno a la visión de la organización, sus códigos éticos, ideológicos y de comportamiento. Mientras que el muestreo por conveniencia permitirá que una vez llegado el proceso de saturación, esto es, que exista “una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen ya otros elementos.” (Martínez-Salgado, 2012, p. 617), se pueda finalizar el proceso de aplicación de entrevistas.

A partir de dichos muestreos, se entrevistarán a un total de 10 personas que militan dentro del partido. En específico, que ocuparon u ocupan, un cargo de representación en MORENA Morelos, desde su conformación hasta la actualidad. A partir de la entrevista semiestructurada, se pretende recrear la organización interna del partido. La narrativa de los entrevistados se considera de vital importancia para establecer cómo es que se distribuye y se ejerce el poder y cómo es que dan las relaciones al interior de este partido.

Por tanto, el perfil de los entrevistados, son líderes reconocidos que conforman una red jerárquica dentro de un sistema de concentración del poder y que constituyen una coalición que domina las decisiones para ocupar cargos de representación del partido, tanto en su vida interna, como la obtención de candidaturas de elección popular.

En los estatutos del partido se establece una estructura formal para su funcionamiento y organización a partir de 50 consejeros estatales (distribuidos territorialmente por los 5 distritos federales que conforman el estado de Morelos), 11 secretarios del comité ejecutivo Estatal, un presidente del comité y un presidente del consejo Estatal. Para el objetivo de este estudio, se entrevistarán:

- a) Dos presidentes del comité ejecutivo Estatal.
- b) Tres diputados federales.
- c) Dos Regidoras.
- d) Una diputada local.
- e) Una presidenta municipal, y
- f) Un senador.

De los cuales, son seis hombres y cuatro mujeres. Cabe destacar que para este estudio, no es un elemento de selección la cuestión de género, sino más bien, la representación que dentro del partido ostentaron, dando como resultado el siguiente cuadro de perfiles de los participantes:

Tabla 2. Ficha de resumen del perfil de los entrevistados

No.	Edad	Formacion profesional	Antecedente de partidos	Tiempo de militancia	Cargo
1	70	Secundaria	PRD	9 años	Presidente del CEE (2014). Actual consejero Estatal
2	67	Lic. En Lengua y literatura hispánica (CIDHEM)	PRD	9 años	Secretario general CEE (2015) Presidente Interino del CEE
3	31	Lic. En Relaciones internacionales y asuntos exteriores	PAN	6 años	Secretario técnico del senado. Diputado Federal
4	37	Mtro. En Estudios regionales	N/a	9 años	Coordinador estructura de defensa del voto Cuernavaca. zDiputado federal
5	40	Mtro. En Administración pública/ Mtro. en Ciencias Políticas y Sociales	PAN	6 años	Coordinador de la defensa del voto de la 4ta circunscripción electoral. Senador
6	36	Mtra. Contabilidad y Administración de empresas	PRD	6 años	Regidora
7	46	Estudios de Contaduría	PRD	4 años	Regidora. Coordinadora del movimiento por la esperanza. Actual consejera Estatal
8	76	Estudios en antropología en la escuela nacional e historia (ENAH)	PRD, Movimiento Revolucionario del Pueblo, Partido Mexicano Socialista, Liga	6 años	Dip. Fed. LIV. Dip. Fed. LVII

			comunista Espartaco,		
9	62	Lic. en Ciencias Políticas y Administración Pública Universidad de La Rioja	PRD	9 años	Regidora, Presidenta municipal. Primera presidenta municipal en el Estado en declarase Morena
10	44	Ing. Industrial	N/A	9 años	Fue presidenta del consejo Estatal de Morena. Fue Representante propietaria ante el INE, Diputada Local Actual Consejera

Fuente. Elaboración propia.

2.2.5 Diseño de la entrevista

Para el caso de este estudio, se establecieron seis categorías que hacen referencia a la organización de la vida interna del partido según Panebianco, en la cuales se reflejan la concentración de recursos del poder organizado y que será la guía que permita poner en relieve los marcos de relaciones e interacciones del poder dentro del partido a través de sus interlocutores.

Para ello, se realizó un guion de entrevista, con 80 preguntas (tabla 3), en la cual se consideraron las siguientes categorías:

Tabla 3 Guion de entrevista semiestructurada

CATEGORÍA	PREGUNTAS
Datos generales	Nombre Edad Escolaridad Profesión Lugar de nacimiento Estado civil
Competencia	¿Qué cargos públicos ha desempeñado? ¿Cómo fue su proceso de selección para ocupar el encargo? ¿Qué cargos políticos ha desempeñado? ¿Cómo fue su proceso de selección? Detalle ¿Quiénes son los que ocupan las secretarías del partido y cómo fueron electos? ¿Además de los reglamentos, con qué otros mecanismos se dirimen los conflictos a causa de las elecciones para cargos del partido? ¿De qué forma se trabaja en la disciplina al interior del partido? ¿Cómo eligen los miembros del partido a aquellos que podrán participar en los cargos relevantes dentro de la organización? ¿Necesitan recibir el aval o apoyo de algún miembro importante?

	<p>¿Si existen perdedores en la contienda, de qué forma se logra integrarlos a las actividades comunes del partido?</p>
Relaciones con el entorno	<p>¿Con cuáles organizaciones de la sociedad civil se vincula y para qué propósitos? ¿Cómo fue su proceso de vinculación? Detalles ¿Con qué partidos, grupos políticos, sectores se vincula y con qué propósito? ¿El partido tiene interés en que los grupos de la sociedad civil se vinculen? ¿Con qué fines el partido se vincula con organizaciones de la sociedad civil? ¿Qué redes emplea el partido para persuadir a las bases sociales y futuros votantes? ¿Qué aspectos consideran los dirigentes del partido para poder considerar a un actor como movilizador del electorado o con influencia en las bases sociales? ¿Desde su punto de vista, el partido ha desarrollado relaciones conflictivas con otros partidos o grupos de la sociedad civil? ¿Por qué?</p>
Canales de comunicación	<p>¿Qué medios utiliza para comunicarse con la militancia? ¿Quién los maneja? ¿Qué estrategia de comunicación establece? ¿Quiénes o quien maneja el contenido de esos mensajes? ¿Cuál considera que es la línea ideológica y por qué? ¿Estos medios son propios o del partido y cómo los financia? ¿De qué forma el partido establece canales de comunicación con las bases sociales? ¿Existe retroalimentación de las opiniones de las bases sociales para la toma de decisiones al interior del partido? ¿Si pudiera categorizar el proceso de comunicación al interior del partido, diría que es de las jerarquías a las bases o es de las bases a las jerarquías? ¿Por qué?</p>
Reglas formales	<p>¿Quién y cómo se convoca a los consejeros y cada cuándo? ¿Cómo se establece la agenda de trabajo para los congresos, consejos y reuniones de trabajo? ¿Cómo se establecen los acuerdos para que la agenda fluya? ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de la organización del partido? ¿Cuáles son las tareas del partido? ¿Cómo se define la agenda del partido? ¿Quién y cómo se distribuyen las tareas? ¿Cómo se mantiene el orden al interior del partido en cuanto a temas de debate o posturas radicales?</p>
Financiamiento	<p>¿Qué estrategias utiliza para financiar las actividades del partido que realiza? ¿Existe financiamiento privado? ¿Cómo participan los no militantes en el financiamiento? ¿Además de lo económico, de qué forma se financia el partido? ¿Cómo mantienen sus actividades de persuasión política?</p>
Reclutamiento	<p>¿Desde cuándo milita en el partido? ¿Cómo fue que se incorporó al partido? detalles ¿Cómo es que el grupo (equipo) al que pertenece se conformó? ¿Militó o perteneció a algún otro equipo al interior del partido? ¿Si anterior a este partido milito en algún otro? (¿Dónde?, ¿cuándo y quién?) ¿De qué forma el partido identifica a potenciales colaboradores? ¿Cómo los atraen? ¿Se considera el perfil profesional o cuenta más las habilidades de movilización de la población? ¿Existen reglas no formales para el reclutamiento, como por ejemplo, que una persona sea un líder político destacado?</p>
Incentivos	<p>¿Qué programas de gestión o apoyo implementa para la población? ¿Cómo es que se organiza dichos apoyos y cómo es que se financia? ¿Se realiza una escuela de cuadros, cómo se organiza, quienes participan y cómo se financia? ¿Se implementan diplomados, capacitaciones? ¿Cuáles son sus programas bandera y a quienes van dirigidos? ¿Cuáles el proceso de selección de los funcionarios para ocupar el gabinete de los gobiernos ganados? ¿Qué se ofrece a las bases sociales del partido para movilizarse? ¿Qué se les ofrece a los líderes para coordinarse con los operadores nacionales? ¿Cuáles son los beneficios que una persona espera al cooperar con el partido? ¿Podría especificar las diferencias de lo anterior entre líderes y bases sociales?</p>

Fundación	<p>¿Quiénes fueron los grupos o liderazgos que fundaron el partido y en dónde se ubicaban territorialmente?</p> <p>¿Cómo es que creció territorialmente (que municipios, colonias, poblados, etc.)?</p> <p>¿Cómo se realizan la primera elección del CEE, consejeros Estatales, delegados distritales?</p> <p>¿Cómo se procesan la elección de los primeros representantes del partido para la elección constitucional?</p> <p>¿Cómo se establecen las estrategias para lograr la fundación del partido? ¿Qué se considera como elementos de importancia?</p> <p>¿Cómo se incentiva a las bases del partido a movilizarse para garantizar la fundación del mismo?</p> <p>¿De qué forma un militante del partido se convierte en líder?</p> <p>¿Se considera su capacidad de atraer a los militantes o tiene apoyo de otros actores importantes al interior del partido que le permiten ascender?</p> <p>¿Con respecto a la pregunta anterior, qué otros aspectos se consideran para que un actor pueda ascender en la organización del partido?</p> <p>¿Considera que el tipo de liderazgo que tienen los dirigentes del partido es de tipo carismático? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué características tiene un líder de las bases sociales? ¿Cómo se coordinan estos actores para que sus liderazgos no se interpongan entre sí?</p> <p>¿Los líderes del partido, además del carisma, de qué forma incentivan a otros líderes y a las bases sociales a realizar fines concretos o tareas de la organización?</p>
Institucionalización	<p>¿Qué procesos se implementan para la distribución de tareas y distribución de funciones?</p> <p>¿Cómo se coordinan las diferentes secretarías del partido?</p> <p>¿Qué procedimientos se utilizaron en las diferentes elecciones del CEE, consejeros, y candidatos?</p> <p>¿Quién, cómo y con qué frecuencia se establece la agenda de convenciones o congresos?</p> <p>¿Cómo se establece la agenda y la votación de la bancada de diputados del partido?</p> <p>¿De qué forma se han organizado las tareas del partido, es decir, cómo se fueron integrando en mecanismos formales?</p> <p>¿El partido cuenta con reglas claras de operación y procesos para dirimir conflictos al interior? Explique.</p> <p>¿Desde su punto de vista, el partido en qué fase de desarrollo se encuentra? ¿Por qué?</p>

Tabla 1. Fuente. Elaboración propia.

Cada categoría del guion de entrevista, fue pensada a partir de los siguientes aspectos:

- a) *La competencia*. Dentro de los documentos formales que dan vida al partido, como lo son los estatutos, se establecen las reglas formales de participación para competir por los cargos tanto de la organización interna (consejeros, secretarios de CEE, así como como sus presidentes, y candidatos a elección popular). Sin embargo, existen también reglas informales que resultan de la deliberación de líderes de grupos o facciones quienes toman las decisiones de quienes ostentaran algún encargo. En esta categoría se diseñaron preguntas para obtener información respecto a qué factores políticos permiten la competencia entre las jerarquías partidistas, saber cómo se da la competencia entre los grupos y cómo se dirimen los conflictos sin que genere

rupturas, o si se generaron rupturas entre grupos o facciones a partir de ciertas designaciones, saber cómo se reorganizan, posterior a estas etapas críticas. Esto como uno de los factores que permite que la colación que domina se pueda perpetuar o no.

- b) *Relaciones con el entorno.* En esta categoría se establecen los principales aliados y estrategias que implementan para poder crecer territorialmente o establecer dominio sobre las otras facciones al interior del partido. En otro sentido, sirve para evidenciar si se cuenta con una maquinaria electoral y si no la hubiese, establecer por qué razón. Además de conocer, quiénes son los que generan las condiciones para que se dé un sistema de alianzas externas a la coalición y al partido. O, si estas alianzas con estos grupos (iglesia, ONG, sindicatos, cámaras de comercio, bienes comunales/ejidales. etc.) conllevan un impacto dentro de la categoría de financiamientos, y bajo qué sistema de intercambios se trabaja con estos grupos.

- c) *Canales de Comunicación.* Se establece dentro de la entrevista estas preguntas que nos permitan saber quiénes y cómo es que se genera el sistema de comunicación, ya que quien domine los canales de comunicación y los mensajes ideológicos que se emiten, es generador de opinión. Asimismo, el acceso a la información y a la toma de decisiones sobre qué se dice y cómo se dice, genera desigualdades para el intercambio entre los políticos y las bases sociales de los partidos. Por ello, trata de indagar los procesos de difusión de mensajes políticos, la captación de votantes y su movilización.

- d) *Las Reglas formales.* En este apartado la entrevista nos facilita indagar si se aplican las reglas instituidas en los documentos que enmarcan la vida interna del partido o si se establecen reglas informales que permitan establecer consensos para su implementación, y que además, posibiliten la permanencia de una coalición. Esto nos permitirá detectar si la toma de decisiones es de manera formal, centralizada o es consensuada. Mientras más centralizado el poder, más cohesionada y fortalecida permanecerá la coalición que domina, y como resultado, mayor es su dominio de la negociación.

- e) *Financiamiento*. Incluye preguntas cuyo objetivo es detectar las formas en que el partido enfrenta los retos económicos y de expansión territorial. Además de explicar cómo se generan los incentivos que son distribuidos entre las jerarquías y las bases.
- f) *Reclutamiento*. En esta categoría se establece con la finalidad de detectar si el partido que permite decidir al liderazgo sobre los que entran y salen de sus filas, así como los ascensos y destituciones en la organización.
- g) *Incentivos*. El diseño de estas preguntas tiene el objetivo de conocer cómo es que se distribuyen los incentivos dentro del partido; qué tipos de incentivos se reparten (colectivos o selectivos), identificar si es que se utilizan normas o reglas para su distribución y cómo es que, de acuerdo con la implementación de los incentivos, la coalición puede perpetuarse.
- h) *Fundación*. En este rubro se establecen con el propósito de saber qué factores políticos incidieron en el crecimiento territorial del partido, de qué forma se dio este crecimiento y si esto favoreció a la consolidación la coalición, qué tipo de liderazgo o liderazgos participaron, los liderazgos que ejercían y a partir de qué circunstancia se consolidaron.
- i) *Institucionalización*. Este rubro se diseñó para establecer si conforme la organización partidista crece en tamaño y se implementan procesos que permitan una mejor administración, gestión y dirección de la organización; así como la división del trabajo y la distribución de funciones, si existe una especialización y coordinación de las estructuras que conforman el partido. Además de una clara división jerárquica entre las unidades y subunidades que conforman la organización; y subunidades diferenciadas en los órganos que conforman el partido a nivel local, estatal, nacional de acuerdo a sus estatutos.

Capítulo III

Análisis de la información

3.1 Estructura interna y coalición dominante en MORENA-Morelos: un análisis cualitativo de las entrevistas

3.1.1. Fundación

Como se explicó ya en el apartado del marco teórico, la coalición dominante hace referencia a la unión entre grupos, facciones o corrientes de opinión en la organización interna de un partido político con el fin de conformar una alianza o bloque al interior del partido, esto con el propósito de mantener el control de las decisiones del partido, lo que postulaba en su momento Eldesveld (1989) El partido político en sí mismo es un sistema político en miniatura, por lo que analizar la trayectoria de la coalición que dominaron o dominan el partido, sus cambios o continuidades resulta relevante ya que a partir de ello se podrá dar cuenta de cómo se fue estructurando el partido Morena-Morelos.

En 2011, surge el movimiento de regeneración nacional como una estructura alterna al Partido de la Revolución Democrática (PRD), en el que Andrés Manuel López Obrador era el precandidato a la presidencia de la República. Después de la derrota que sufriera López Obrador en la elección del 2012, el movimiento de regeneración nacional se institucionaliza como asociación civil, para ese momento en el Estado de Morelos tendría a su primer gobernador emergido de la Izquierda, con las siglas del PRD, el C. Graco Ramírez Abreu. Cabe destacar que, Graco Ramírez y Andrés Manuel López Obrador, ya se conocían como lo explica AMLO en su libro: aseguran que, durante una gira de dirigentes en 1988, para la conformación del Frente Democrático Nacional (FDN) en Tabasco, Cuauhtémoc Cárdenas y Porfirio Muñoz Ledo oyeron hablar de Andrés Manuel López Obrador. Consultaron a Graco Ramírez Abreu, también de origen tabasqueño, quien confirmó conocerlo. Por ello, se encomendó a Ramírez Abreu localizar a López Obrador y convencerlo de renunciar al PRI para ser postulado por el Frente como candidato a la gubernatura de Tabasco. Posteriormente López Obrador se unió al Partido de la Revolución Democrática (PRD), donde se destacó como candidato, dirigente nacional y, finalmente, jefe de gobierno CDMX.

La elección del 2012 fue la crisis que desquebrajó al PRD a nivel Federal y tuvo la misma consecuencia para el PRD Estatal, pese a que las siglas del partido ganaran la gubernatura en ese mismo año, en la organización interna del partido habría fracturas y desacuerdos en la designación de los cuadros que competirían en las elecciones intermedias y en la candidatura

para la sucesión del gobierno del Estado. Paralelo a ello, Andrés Manuel constituye el movimiento de Regeneración Nacional en una Asociación Civil. Esto, con la finalidad de poder seguir en campaña constante sin tener que pedir autorización al partido, y evitar observaciones legales de las instituciones. En entrevista con GLT menciona "...el arrastre de Andrés Manuel al final es lo que ha hecho que todo esto sea posible, no desde el morena movimiento en morena, partido la militancia..." (GLT.), como lo menciona weber para el caso del liderazgo carismático "el liderazgo carismático es propio de los partidos políticos en proceso de formación" (Weber, 1983).

En este contexto, se inicia el análisis de la fundación del Partido Morena en el Estado de Morelos, ya que este proceso influyó en la estructura organizativa. En el año 2011-2012, comienza a establecerse las tareas para la conformación de Morena A.C, en ese momento, en toda la república se contaba con dos mil 217 comités municipales, 37 mil 453 seccionales, integrados por 179 mil dirigentes y por cuatro millones de inscritos al movimiento como "protagonistas del cambio verdadero". Para tomar la decisión de conformarse como partido político se convocó asamblea para definir el rumbo de Morena, entre el 19 y 20 de noviembre de 2012, un total de 124 mil 500 congresistas o delegados distritales decidirían con su voto si se mantenía como asociación civil o buscaban convertirlo en un partido político. En la ruta de su conformación como partido político, Morena realizó a partir de septiembre de 2012, un total de 300 congresos distritales, 32 congresos estatales entre el 10 de octubre y el 11 de noviembre y uno nacional el 19 y 20 de noviembre, así como la elaboración de sus documentos básicos como declaración de principios, programa y estatutos.

Como partido político, Andrés Manuel emprendió una gira por toda la República Mexicana en donde visito el Estado de Morelos el 27 de julio de ese año. En dicha vista, realizó mítines en Jojutla, Jiutepec y Cuernavaca, con el propósito de tomar protesta a los comités municipales de Morena. Pero, al mismo tiempo, deslindarse del Gobierno de Graco Ramírez, que en ese momento pasaba por una crisis por la instalación de la termoeléctrica en el poblado de Huexca en la zona oriente del Estado. A decir de AMLO:

"No tenemos ninguna relación con Graco Ramírez; sin pasiones, sin odio, nosotros nada más aclaramos las cosas, porque si no nos deslindamos no queremos que nos echen la culpa de actitudes que no tienen que ver con

*nuestra manera de pensar y de hacer”; además “Quiero aclarar eso (...) porque me están pidiendo una definición y vale más que se diga, sin pleitos, sin estridencias: ya pintamos nuestra raya, hay un deslinde, no tenemos nada que ver con el señor Graco Ramírez”.*²³

Esto, con el fin de deslindarse del PRD y de las demandas hechas por los militantes que votaron por Graco a petición de Andrés Manuel en los comicios pasados. En los diferentes encuentros le acompañaban la primera alcalde declarada morenista en el estado la C. Silvia Salazar y los Diputas federales Gisela Mota y Javier Orihuela, además del Diputado local Arturo Flores.

En el análisis de las entrevistas realizadas sobre el origen del partido en Morelos, a través de la vivencia de algunos liderazgos del partido que estuvieron presentes en diferentes periodos de la vida del partido, encontramos que se identificaron los siguientes tres factores que dieron origen al surgimiento del partido en Morelos. En primer lugar, el trabajo de base territorial:

“...tres regiones que fueron clave para el desarrollo del partido en el estado: la región sur (municipio de Jojutla), la zona centro (Cuernavaca) y la región oriente (Cautla)...”JR y “...que Morena construyó su estructura a nivel local a través del trabajo de base territorial y la participación de dirigentes locales que ayudaron a generar un sentido de pertenencia en los liderazgos hacia un proyecto nacional.” JR; además ““...el crecimiento del Partido fue muy homogénea...”GAC.

Es decir, la forma en que se estableció sus órganos internos, sus jerarquías, los roles de los liderazgos, las reglas para la toma de decisiones, y sobre todo la distribución del poder. Además de las estrategias que el partido adoptó para movilizar a sus electores; las crisis, sus cambios y adaptaciones también están vinculadas al proceso de su formación, el camino que sigue el partido a lo largo del tiempo está altamente influenciado por las decisiones que se toman desde el origen. En relación a su crecimiento territorial los entrevistados manifiestan que se dio de forma gradual y sostenida, para que esto ocurriera participaron líderes locales que se concentraron en el trabajo de base territorial, con la cercanía de la gente, y la

²³ Texto recuperado de periódico la Jornada 28 de Julio 2023.

identificación con el proyecto político nacional con las problemáticas comunitarias y que tienen un compromiso con la transformación social; esto sumado a la participación de liderazgos nacionales como Raquel Sosa Elizaga y posterior el profesor Ramón Jiménez López, líderes con formación política que ocupan cargos públicos a nivel federal, mismos que se consolidan su liderazgo por la figura de Andrés Manuel López Obrador.

El partido inicia su actividad en el Estado alrededor del 2011-2012, con la participación de liderazgos nacionales como Pio López Obrador, Agustín Ortiz Pinchetti y Raquel Sosas Elizaga, esta última como encargada del Estado de Morelos para los trabajos de construcción del partido. Además, el papel de las mujeres líderes locales en sus inicios, en la coordinación de los cinco distritos federales Ariadna Barrera en el distrito dos, con cabecera municipal en Jiutepec; la maestra Carmen en Cuautla, de los que se mencionan; y como líderes que apoyaron el movimiento Irma Salinas, Silvia Salazar, Griselda de la Cruz. Sobre todo, en su participación de promoción y difusión de las tareas de organización.

El partido al consolidarse, al obtener su registro, comienza un crecimiento acelerado y territorialmente uniforme, "...OK, entonces por eso fue creciendo territorialmente uniforme, porque había quienes se coordinaban por cada distrito y hacían el trabajo territorial. OK, por ejemplo, nosotros íbamos a todos los municipios a hacer el brigadeo y de ahí iban saliendo los liderazgos o los más interesados que se iban haciendo cargo del del Municipio..." GLT. Sobre todo, cuando obtiene su registro 2014, ya que se consolidó en el 2018 como un partido capaz de ganar elecciones, además de la creación de comités distritales lideradas por representantes locales, pero organizadas por líderes nacionales, que se consolidan en una estructura real en una primera asamblea en el 2011 realizada en el salón de la luz, en la colonia Roma en la ciudad de México.

Para esta primera base de organización existían los incentivos económicos, ya que cada coordinador distrital recibía un apoyo económico de 11,000 mensuales y para los líderes territoriales encargados de las afiliaciones casa por casa recibían 19 pesos por afiliación. "...no había nada, entonces empieza a pagar por afiliación 19 pesotes Por afiliación y cada semana..." "...entregábamos nuestras afiliaciones y nos daban pues nuestro pago..." GLT.

El propósito de este peinado territorial consistía en el llenado de un formato de afiliación que cubría la necesidad de conformar dos estructuras: por un lado, la estructura de promoción y pertenencia a los comités seccionales del partido, y por el otro la conformación de una estructura de defensa del voto, que cubriría la representación de las casillas electorales llegado el tiempo de la elección.

En cuanto al tipo de liderazgo que da origen al partido se identifican dos tipos: el liderazgo de oportunidad y un liderazgo orgánico; los primeros caracterizados por perseguir su beneficio personal o del grupo al que pertenece, se mencionan dos líderes de oportunidad Rabindranath Salazar Solorio y Ulises Bravo Blanco. En cuanto a los líderes orgánicos se caracteriza por la representación de los valores del partido y búsqueda del bien común. En cuanto al liderazgo carismático se identifica solo a Andrés Manuel López obrador como el que tiene la capacidad de atraer y movilizar bajo su figura, atraer nuevos votantes y militantes, pero por sí solo no es suficiente para consolidar un partido fuerte, sino que también se requiere la capacidad ideológica de transmitir un proyecto político.

La fundación de un partido político es un proceso cargado de factores contextuales, liderazgos emergentes y condiciones sociales que determinan su crecimiento y consolidación. En el caso de MORENA, su fundación fue el resultado de una convergencia de movimientos sociales, liderazgos territoriales y un proyecto nacional liderado por Andrés Manuel López Obrador.

El proceso de fundación de MORENA no fue homogéneo, sino que dependió de la construcción de liderazgos locales y el desarrollo de una base territorial sólida. Según JR, MORENA creció a partir de la participación de dirigentes locales, quienes contribuyeron a generar un sentido de pertenencia hacia el proyecto nacional del partido: "...Morena construyó su estructura a nivel local a través del trabajo de base territorial y la participación de dirigentes locales, quienes contribuyeron a generar un sentido de pertenencia hacia el proyecto nacional..." (JR)

Este proceso coincide con la teoría de Panebianco sobre la institucionalización de los partidos políticos, donde el liderazgo local y la estructura territorial juegan un rol fundamental en la consolidación de las bases partidarias. Panebianco argumenta que la fortaleza de un partido

depende de su capacidad para movilizarse localmente y formar una red sólida de líderes comprometidos, lo que en el caso de MORENA permitió que sus primeros años fueran marcados por una rápida expansión territorial en regiones clave como Jojutla, Cuernavaca, y Cuautla.

Otro aspecto clave en la fundación de MORENA fue el establecimiento de alianzas estratégicas con actores políticos y movimientos sociales, lo que permitió una mayor legitimidad y capacidad de movilización. En este sentido, la inclusión de antiguos miembros del PRD y del Frente Amplio Progresista fue crucial para el desarrollo del partido: "...se encuentra el contador Rabindranath, quien se identificó con el movimiento y pertenencia al mismo eje de izquierda del proyecto del Frente Amplio Progresista..."(JR)

La incorporación de estos actores refuerza la idea de Duverger de que los partidos políticos frecuentemente surgen a partir de coaliciones de grupo preexistentes que buscan una plataforma común para articular sus demandas. En este caso, MORENA fue capaz de atraer a sectores desencantados con el PRD, consolidando así una base de apoyo heterogénea que favoreció su crecimiento territorial.

La fundación de MORENA estuvo marcada por procesos internos democráticos, como la elección de consejeros Estatales y la realización de asambleas distritales. Estos procesos, aunque desafiantes, ayudaron a definir la estructura y las reglas formales del partido, lo que permitió una distribución de poder más amplia entre sus líderes locales: "...la definición de los perfiles de candidatos a consejeros Estatales en Morena se llevó a cabo a través de un proceso de selección en el que los liderazgos locales distritales intervinieron en la conformación de listas..."(JR).

Esto refleja la importancia que Weber atribuye a los procesos burocráticos dentro de las organizaciones políticas. Weber menciona que la creación de reglas formales y estructuras de poder claramente definidas es esencial para la racionalización y legitimidad de un partido político. En el caso de MORENA, este tipo de procesos no solo ayudó a consolidar su estructura interna, sino que también permitió generar confianza entre sus bases y liderazgos, lo que fue fundamental para su consolidación territorial.

La figura central en la fundación y crecimiento de MORENA fue indudablemente la de Andrés Manuel López Obrador. Su liderazgo carismático, fue un factor aglutinante que permitió a MORENA consolidarse como un movimiento político capaz de trascender las fronteras de las organizaciones previa: "...la figura central del partido, el presidente Andrés Manuel López Obrador, sigue siendo un referente importante para los militantes y simpatizantes de MORENA, por su papel histórico como líder de la lucha por la transformación del país..."(JR)

De acuerdo con Weber, el liderazgo carismático es una fuerza transformadora que puede movilizar a las masas y crear nuevas formas de organización política. En este sentido, López Obrador representa el eje articulador de MORENA, uniendo a sus seguidores bajo un proyecto de transformación social. Sin embargo, como señala GAC, algunos líderes locales surgieron gracias al "arrastre" de López Obrador, lo que ha generado ciertos conflictos en torno a la autonomía y autenticidad de los liderazgos locales.

A pesar del éxito en su expansión territorial, la fundación de MORENA no estuvo exenta de conflictos internos y diferencias entre sus miembros. Uno de los desafíos más importantes fue la resistencia de algunos actores locales, quienes no siempre estuvieron alineados con los objetivos centro del partido: "...nos tocó la regañada de Andrés Manuel..." (GLT).

Este tipo de fricciones, donde algunos líderes locales no compartirían la misma visión o no cumplirían con las expectativas del liderazgo central, son ejemplos de lo que Panebianco denomina problemas de cohesión interna en el proceso continuo de negociación interna para lograr el equilibrio entre la autonomía de los líderes locales y la unidad del proyecto nacional.

El incentivo económico para la afiliación de nuevos miembros fue también un factor importante en el crecimiento de MORENA. El pago por afiliación, según GLT, era un incentivo para los brigadistas que trabajaban en la expansión territorial del partido: "...empieza a pagar afiliación: 19 pesotes por afiliación ..." (GLT).

Este sistema de incentivos selectivos, como menciona Panebianco, permite que los partidos crezcan territorialmente al asegurar que los militantes tengan un interés tangible en la expansión del partido. Sin embargo, también plantea riesgos si los incentivos son percibidos como transaccionales y no están alineados con los valores del partido, lo que puede generar

tensiones entre los militares que se benefician económicamente y aquellos que están comprometidos ideológicamente.

La fundación de MORENA fue un proceso complejo, marcado por la convergencia de movimientos sociales, la incorporación de liderazgos locales y la construcción de una estructura territorial sólida. A través de un proceso de negociación interna, MORENA logró consolidarse como un partido político nacional, con la figura de Andrés Manuel López Obrador como un líder carismático y articulador.

La teoría de Panebianco sobre la institucionalización de los partidos políticos nos permite entender cómo MORENA, a través de sus alianzas estratégicas y procesos democráticos, logró expandirse territorialmente y crear una base de apoyo sólida. El reto de MORENA, sin embargo, radica en mantener la cohesión interna y asegurar que sus líderes locales y militantes se mantengan fieles a los principios fundacionales del partido, evitando caer en el oportunismo y asegurando una estructura organizativa sólida y democrática.

3.1.2. Competencia.

La competencia interna dentro de un partido político es uno de los aspectos fundamentales para entender su dinámica organizativa, su estabilidad y, en muchos casos, su capacidad para adaptarse a los cambios en su entorno político. En el caso del partido MORENA, la competencia no solo se rige por mecanismos formales establecidos en sus estatutos, sino también por una serie de acuerdos y prácticas informales que reflejan la naturaleza compleja y cambiante de su estructura interna. Este análisis aborda cómo se manifiesta la competencia en MORENA, utilizando para ello las teorías organizacionales de Max Weber (1977), Maurice Duverger (2012) y Ángelo Panebianco (1990) para explicar y contextualizar estas dinámicas, y cómo los diferentes grupos y facciones dentro del partido se relacionan a partir de las entrevistas realizadas.

Con respecto a la competencia formal e informal, este puede pensarse como un juego de equilibrio. De acuerdo con Max Weber (1977), el poder dentro de una organización política suele estructurarse en torno a una burocracia formal que dicta las reglas del juego,

estableciendo procedimientos definidos y estructuras jerárquicas claras. En el caso de MORENA, los estatutos formales del partido establecen mecanismos específicos para la selección de candidatos, la organización interna y la resolución de conflictos, proporcionando así un marco de competencia reglamentada (MORENA, 2023). Estos procedimientos incluyen la votación directa en asambleas y el uso de encuestas como mecanismos para medir la aceptación de los candidatos entre el electorado.

Sin embargo, tal como ocurre en muchas organizaciones, las reglas formales en MORENA no operan de manera aislada. Según las entrevistas, las prácticas informales desempeñan un papel crucial en la competencia interna del partido. Por ejemplo, GLT menciona que, aunque el partido emplea formalmente el método de encuestas para seleccionar candidatos, los resultados de estas encuestas no siempre reflejan una competencia equitativa, ya que existen facciones y padrinzgos que influyen los resultados de manera significativa. Este fenómeno refleja la idea de Weber sobre cómo la burocracia formal se ve a menudo socavada por las redes informales de poder dentro de una organización. En MORENA, las relaciones entre facciones y la existencia de líderes con poder influyen en la toma de decisiones, superponiéndose a las reglas escritas.

La teoría de Panebianco sobre los partidos como organizaciones destaca que los partidos no solo son estructuras formales, sino también redes complejas de poder donde diferentes actores compiten por el control de los recursos internos y el acceso a los cargos de poder; también remarca que los líderes y las facciones dentro de un partido político son actores clave que determinan su organización interna y la estabilidad de sus coaliciones. En este sentido, MORENA, es un ejemplo claro de cómo la competencia entre facciones es central para entender su dinámica organizativa.

Las entrevistas señalan que existen grupos de poder que operan dentro del partido, compitiendo no solo por posiciones políticas, sino también por el control de recursos y la influencia en la toma de decisiones. GLT Y CER destacan que la lucha entre facciones es una constante dentro del partido, con algunos grupos buscando consolidar su poder a través del financiamiento privado y de alianzas estratégicas. Esto coincide con la observación de Panebianco sobre cómo los partidos en formación tienden a estar controlados por coaliciones dominantes que buscan perpetuar su poder a través de mecanismos formales e informales.

En el caso de MORENA, estas coaliciones no solo buscan mantener su dominio mediante la formación de redes de apoyo dentro y fuera de la organización. Por ejemplo, la competencia entre facciones se refleja en la selección de candidaturas. JT menciona que, a pesar de que las candidaturas se definen formalmente a través de asambleas y encuestas, en muchos casos los líderes de facciones logran imponer sus candidatos mediante acuerdos internos, lo que genera tensiones dentro del partido. Este tipo de competencia refleja la estructura oligárquica descrita por Panebianco (1990), donde el poder tiende a concentrarse en manos de unos pocos actores que controlan los recursos clave y las decisiones estratégicas.

Maurice Duverger (2012), al analizar los partidos políticos, observo que las organizaciones tienden a desarrollar estructuras oligárquicas en las que los líderes juegan un papel fundamental en la distribución del poder. En MORENA, esta tendencia es evidente en el papel de “padrinos” políticos, mencionados en las entrevistas de GLT y CER, quienes facilitan el ascenso de ciertos candidatos a través de alianzas formales. Duverger argumenta que, aunque los partidos intentan proyectar una imagen democrática en sus procesos internos, los líderes y grupos dominantes suelen manipular el sistema para mantener su control. Esto es particularmente cierto en MORENA, donde las reglas informales, como el uso de “padrinos”, afectan la selección de candidatos y la toma de decisiones.

Las entrevistas también destacan cómo estos acuerdos informales permiten la creación de nuevas facciones o la reconfiguración de alianzas dentro del partido. Por ejemplo, JT Y GLT mencionan que, en algunos casos, la competencia entre facciones ha generado rupturas dentro del partido, con grupos que se reorganizan en respuesta a designaciones conflictivas o decisiones que no son vistas como legítimas por todos los actores involucrados. Esta capacidad de adaptación y reorganización de las facciones refleja el análisis de Duverger sobre cómo las estructuras partidarias son maleables y pueden ajustarse a nuevas circunstancias para preservar el control de los líderes dominantes.

Un aspecto relevante que surge de las entrevistas es la fragilidad del consenso dentro del partido. La competencia por el poder y los conflictos no resueltos entre facciones pueden llevar a la fragmentación del partido. CER menciona que, la existencia de diversas ideologías y la falta de una base ideológica fuerte ha generado divisiones que, en alguno de los casos, han llevado a rupturas formales, con militantes abandonando el partido o formando nuevas

facciones. Este fenómeno es consistente con la observación de Panebianco (1990) de que los partidos en formación o en transición son particularmente vulnerables a las tensiones internas, ya que carecen de una estructura consolidada que pueda contener los conflictos entre facciones.

Sin embargo, el partido cuenta con mecanismos formales e informales para resolver estos conflictos. GAC destaca que MORENA Dispone de un órgano jurisdiccional encargado de mediar en los conflictos internos, aunque también reconoce que gran parte de la resolución de conflictos se basa en diálogos informales y en la capacidad de los líderes para negociar acuerdos entre las facciones en disputa. Este enfoque pragmático, que combina mecanismos formales e informales, refleja lo que Panebianco (1990) llama “institucionalización” de las coaliciones dominantes, donde las facciones se adaptan a las circunstancias cambiantes para preservar la estabilidad organizativa.

La competencia interna en MORENA es un proceso complejo que involucra tanto mecanismos formales establecidos por los estatutos del partido como acuerdos informales entre líderes y facciones. Este proceso está moldeado por la interacción entre las estructuras burocráticas formales, tal como las describe Weber, y las dinámicas de poder interno que Panebianco y Duverger resaltan en sus teorías sobre los partidos políticos. La coexistencia de estos dos sistemas de competencia ha permitido a MORENA mantener su cohesión, aunque a menudo a costa de generar rupturas o reorganizaciones dentro del partido. A medida que MORENA siga evolucionando como organización, su capacidad para gestionar esta competencia interna será crucial para su estabilidad a largo plazo, así como para su capacidad de adaptarse a nuevos desafíos políticos.

3.1.3 Relación con el entorno

La relación entre los partidos políticos y su entorno es un aspecto fundamental en la expansión de su influencia, tanto en el ámbito electoral como en la esfera política más amplia. Para MORENA, las alianzas estratégicas con otros partidos políticos, organizaciones sociales

y civiles, así como la construcción de una base territorial, han sido esenciales en su crecimiento y consolidación como partido hegemónico en México.

La capacidad de un partido político para expandirse territorialmente y consolidar su presencia en diversas regiones depende, en gran medida, de sus alianzas estratégicas y del trabajo de sus bases. Desde sus primeras elecciones, MORENA ha trabajado para establecer alianzas con otros partidos, como el Partido del Trabajo (PT) y el Partido Encuentro Social (PES), para fortalecer su presencia en los procesos electorales. Estas alianzas son descritas por JT, quien menciona que MORENA ha usado esta estrategia para garantizar el éxito en las elecciones clave.

Este tipo de alianzas reflejan lo que Maurice Duverger (2012) describe como coaliciones electorales, las cuales permiten a los partidos maximizar su poder y presencia en el escenario político. Duverger afirma que, en la mayoría de los sistemas democráticos, las alianzas son esenciales para que los partidos puedan ampliar su base electoral, especialmente en un contexto de competencia multipartidista. Para MORENA, estas alianzas no solo han permitido consolidar su éxito electoral, sino que también ha servido para establecer una red de apoyos que extiende su influencia más allá de sus militantes.

Además de las alianzas formales con otros partidos, el trabajo territorial ha sido una estrategia fundamental para MORENA. JT resalta cómo el partido ha organizado comités seccionales y ha trabajado directamente con la población en las comunidades, una táctica que ha sido clave para movilizar votantes y expandir su presencia territorial. Esta estrategia refleja lo que Max Weber (1977) señala sobre la acción política estructurada en torno a la legitimidad y la movilización popular. Para Weber, un partido político no solo debe ganar elecciones, sino también consolidar una base de apoyo que vea al partido como un agente legítimo que representa sus intereses. Morena ha logrado precisamente esto mediante la construcción de una estructura de trabajo de base, donde los militantes y simpatizantes se encargan de difundir las propuestas del partido y asegurar el apoyo electoral.

Otro componente clave en las relaciones con el entorno de MORENA ha sido su capacidad para establecer vínculos con organizaciones de la sociedad civil. Como menciona GAC, el partido ha trabajado múltiples ocasiones con grupos como organizaciones de derechos

humanos, movimientos sociales, colectivos feministas y grupos ambientales, con quien ha desarrollado proyectos conjuntos. Esta relación se basa en una colaboración estratégica que beneficia ambas partes: “MORENA se define como un partido de la sociedad civil, busca construir una relación basada en el respeto mutuo y la colaboración con distintos actores sociales, incluyendo a las organizaciones de la sociedad civil” (GAC).

Este Tipo de vínculos son esenciales para reforzar la legitimidad del partido en el contexto político social. Ángel Panebianco (1990) comenta que las alianzas con actores externos, como las organizaciones de la sociedad civil, son una parte fundamental en el proceso de institucionalización del partido. Estas alianzas permiten que el partido se integre más profundamente en la vida social, fortaleciendo sus lazos con grupos de interés que comparten sus objetivos. Para Panebianco (1990), los partidos exitosos no operan de forma aislada; más bien, forman parte de una red más amplia de actores que contribuyen a su consolidación y permanencia del poder.

En este contexto morena ha logrado proyectar una imagen de partido comprometido con las causas sociales y los intereses populares, en contraste con los partidos tradicionales que, en muchos casos, han sido percibidos como distantes de los movimientos sociales. La colaboración de MORENA con estas organizaciones le ha permitido fortalecer su base de apoyo, especialmente entre los sectores más críticos del sistema político tradicional, como los jóvenes y los grupos marginados.

El liderazgo también juega un papel clave en las relaciones del partido con su entorno. CER menciona que el presidente Andrés Manuel López Obrador ha tenido un rol decisivo en el crecimiento territorial de MORENA, al enfocarse en la construcción de una base de poder local y en cultivar nuevos líderes: Para Morena, un enfoque importante en su crecimiento territorial ha sido el desarrollo de una base de poder a nivel local, con un énfasis en cultivar líderes y políticos en las comunidades y regiones del país” (CER).

Este enfoque en el liderazgo local es consistente con lo que Panebianco (1990) denomina la creación de élites políticas dentro de un partido. Este autor sostiene que los partidos políticos exitosos necesitan cultivar líderes locales capaces de movilizar a las bases y mantener la estructura del partido cohesionada. En el caso de MORENA, la promoción de nuevos líderes

en las distintas regiones del país ha sido clave para su crecimiento y expansión territorial, ya que ha permitido la descentralización del poder y la creación de una estructura organizativa flexible.

Además, el liderazgo de López Obrador ha sido determinante en la creación de alianzas con actores externos. Como mencionan las entrevistas se ha priorizado la entrega directa de los apoyos a los ciudadanos, canalizando recursos y apoyo directamente a las comunidades, lo que ha permitido que el partido mantenga una conexión sólida con su base social. Este tipo de liderazgo está en la teoría de Weber (1977) sobre el carisma político, donde el líder actúa como un intermediario entre el partido y su entorno, forjando relaciones estratégicas que refuerzan la legitimidad del partido.

Las alianzas que ha establecido MORENA no solo le han permitido ganar elecciones, sino que también ha tenido un impacto significativo en su capacidad de gobernar y en su relación con otros actores políticos. Como señala GAC, morena ha buscado mantener una relación de respeto con los partidos políticos adversarios, intentando resolver los conflictos a través del diálogo. En palabras de Duverger (2012), los partidos políticos no solo deben de ser capaces de ganar elecciones, sino también de gobernar de manera efectiva, lo que implica mantener relaciones de cooperación con otros actores del sistema político.

Por otro lado, MORENA también ha utilizado sus alianzas para fortalecer su presencia en el Congreso y asegurar el control de los procesos legislativos, algo que JT menciona como una de las principales estrategias del partido. Estas alianzas le han permitido a MORENA mantener una mayoría en el Congreso, garantizando así su capacidad para impulsar reformas.

3.1.4 Canales de comunicación

Los canales de comunicación en un partido político desempeñan un rol fundamental en la transmisión de ideologías, la movilización de simpatizantes y la gestión de información interna. MORENA ha desarrollado múltiples mecanismos para conectar con sus bases, tanto a través de medios tradicionales como plataformas digitales y encuentros presenciales.

Uno de los puntos clave que emerge de las entrevistas es el rol que juegan los líderes del partido en el control de los mensajes y los canales de comunicación. Según CER: “Generalmente son los líderes del partido quienes tienen el control sobre los medios de comunicación del partido y deciden qué mensajes se comunican y cómo se comunican” (CER).

Este control se relaciona con la teoría de Maurice Duverger (2012) sobre los partidos políticos, que enfatizan la importancia de una jerarquía centralizada para gestionar las comunicaciones y mantener la cohesión ideológica. En este sentido, MORENA sigue el modelo descrito por Duverger, donde los líderes partidarios son responsables de moldear la narrativa y transmitir los mensajes estratégicos. Este sistema permite mantener una línea de comunicación clara y coherente, lo cual es esencial para garantizar la unidad interna del partido, especialmente en tiempos de elecciones o crisis políticas.

MORENA ha adoptado una estrategia que combina el uso de medios tradicionales con herramientas digitales para difundir sus mensajes ideológicos. GAC describe el uso de periódicos, revistas y estaciones de radio por internet como una parte fundamental de la estrategia de comunicación del partido: “MORENA utiliza diversos mecanismos para comunicarse con sus bases, incluyendo reuniones, asambleas informativas y órganos jurisdiccionales que pueden resolver conflictos internos. Además, hace uso de periódicos y revistas para difundir su pensamiento y establecer una línea ideológica de izquierda progresista” (GAC)

Esta combinación de medios resuena con la visión de Max Weber (1977) sobre el poder y la legitimidad, en la cual un partido político necesita crear un vínculo sólido con sus bases a través de una narrativa coherente. Weber afirma que el éxito de un partido radica en su capacidad para legitimar su liderazgo y sus objetivos a través de una comunicación constante y bien estructurada con sus seguidores. Al utilizar tanto medios escritos como digitales, MORENA puede llegar a una audiencia más amplia, adaptando su mensaje a diferentes generaciones y contextos sociales.

Por ejemplo, la publicación del periódico “Regeneración” y la revista “Cuadernos políticos de MORENA” permite una difusión sobre la ideología de izquierda, en los cuales se

presentan ensayos que refuerzan la narrativa del partido. Estos medios ofrecen un espacio para la discusión y la promoción de los principios del partido cumpliendo un papel similar a que Weber identifica como la legitimación carismática que conecta a los líderes con las bases a través de la difusión de ideas.

Un elemento importante dentro de los canales de comunicación de MORENA es la comunicación directa a través de asambleas informativas y reuniones de comités. Estas instancias permiten que los militantes se reúnan y discutan temas políticos y estratégicos, como lo describe JT: “El partido realiza reuniones, asambleas y comités para discutir temas políticos y estratégicos. Además, los compañeros en los distintos ámbitos de la sociedad se reúnen y expresan sus puntos de vista en asambleas informativas” (JT).

Este tipo de comunicación está en línea con lo que Ángel Panebianco describe como la importancia de los mecanismos participativos dentro de las organizaciones políticas. Según Panebianco, la participación activa de los militantes y simpatizantes no solo fortalece la cohesión del partido, sino que también refuerza la legitimidad de las decisiones tomadas por sus líderes. En MORENA, estas reuniones y asambleas permiten una retroalimentación constante entre los líderes y las bases, promoviendo la democracia interna y asegurando que las voces de los militantes sean escuchadas.

Además, estas asambleas se convierten en una herramienta eficaz para la resolución de conflictos internos, como menciona GAC, quien describe cómo se utilizan para generar consensos: “se busca resolver las dudas, inquietudes o discrepancias que puedan surgir en estas reuniones mediante diálogo y la búsqueda de una ruta común” (GAC).

Este enfoque dialógico está alineado con el concepto de pluralismo dentro de los partidos, descrito por Panebianco, donde la comunicación abierta y el debate son esenciales para manejar las tensiones internas que pueden surgir en un partido amplio y diverso como MORENA.

Otro aspecto clave en los canales de comunicación de MORENA es el uso de redes sociales como plataforma para conectar sus votantes y movilizar simpatizantes. Según CER, las redes sociales han sido utilizadas para mantener comunicación continua entre los líderes del partido y sus seguidores, una estrategia que ha sido particularmente eficaz entre los votantes jóvenes

y desencantados con el sistema político tradicional: “MORENA ha apelado fuertemente a los votantes jóvenes y ha enfatizado la construcción de una base política sólida y vocal en las redes sociales (CER)

El uso de las redes sociales es coherente con las ideas de Duverger sobre la modernización de los partidos políticos. Duverger argumenta que los partidos deben adaptarse a los nuevos medios de comunicación para llegar a una audiencia más amplia y diversificar sus formas de movilización. Para MORENA, las redes sociales han sido cruciales para proyectar su mensaje de justicia social y combate a la corrupción, lo que les ha permitido captar votantes en todo el país, esencialmente en sectores que históricamente han estado marginados de la política.

Además de la difusión ideológica, los canales de comunicación de MORENA también son utilizados para movilizar votantes y asegurar la transparencia en el proceso electoral. Como menciona GAC, el partido ha implementado un enfoque de puerta a puerta, en el cual los militantes conversan directamente con los votantes en sus colonias: “El partido ha adoptado un enfoque de puerta a puerta, en el cual sus militantes acuden a distintas colonias de la ciudad para entablar dialogo con las personas en su propio entorno” (GAC).

Este enfoque refuerza la idea de proximidad con los ciudadanos, que es central en las teorías de Weber sobre la legitimación política, este autor sostiene que la legitimidad de un partido se basa en su capacidad para conectarse directamente con sus seguidores y responde a sus demandas. En el caso de MORENA, esta proximidad ha sido clave para consolidar su base electoral, generando confianza y permitiendo que los votantes se sientan parte del proyecto político.

Finalmente, el uso de canales de comunicación para garantizar la transparencia y la movilización durante las campañas electorales refuerzan la capacidad de MORENA para mantener su hegemonía política. La capacidad de los líderes del partido para gestionar los mensajes, asegurar una movilidad efectiva y mantener la transparencia en sus actividades contribuye a su eficacia organizativa, como lo describe Panebianco en su teoría de los partidos como organizaciones racionalizadas.

3.1.5 Reglas formales.

Las reglas formales en un partido político juegan un papel crucial en la organización interna, la toma de decisiones y la resolución de conflictos. Estas reglas, definidas en los estatutos del partido, no solo proporcionan una estructura para el funcionamiento diario de la organización, sino que también permiten gestionar las tensiones y diferencias entre sus miembros, asegurando la disciplina y cohesión interna.

Uno de los temas recurrentes en las entrevistas es la importancia de la formación de los procesos de toma de decisiones en MORENA. Según JT, aunque el proceso puede ser complejo y conflictivo, existe un esfuerzo explícito por mantener la cohesión interna a través de la aplicación de las reglas formales: “La toma de decisiones implica una amplia participación y un proceso de diálogos internos entre las diferentes facciones del partido para llegar a consensos en torno a las decisiones tomadas” (JT)

Este enfoque de diálogo y consenso se ajusta al modelo de Maurice Duverger, quien argumenta que los partidos políticos necesitan estructuras formales y centralizadas para evitar la fragmentación y asegurar la supervivencia de la organización. En MORENA, aunque el proceso puede parecer complejo, la comisión nacional de elecciones es una institución creada para que las decisiones sean tomadas de manera transparente y dentro del marco de las reglas internas. Esta comisión actúa como órgano regulador, lo que asegura que las reglas formales sean respetadas y aplicadas en momentos clave, como en la selección de candidatos y en la resolución de conflictos.

El cumplimiento de las reglas formales no solo garantiza la unidad interna, sino que también refuerza la disciplina dentro del partido. GAC destaca que MORENA tiene establecidos mecanismos de sanción para aquellos que no cumplen con los estatutos: “El partido tiene mecanismos y órganos jurisdiccionales establecidos para el cumplimiento de las reglas formales, tanto internas como externas. Los incumplimientos son sancionados” (GAC).

Este uso de mecanismos de control refleja la burocracia partidaria que Max Weber describió sus teorías sobre el poder y la autoridad. Según Weber las reglas formales y los mecanismos

de sanción son esenciales para mantener el orden y la disciplina dentro de una organización, y esto es evidente en MORENA, donde los incumplimientos de los estatutos pueden ser castigados con amonestaciones o incluso expulsiones. Este control interno no solo permite la resolución de conflictos, sino que también asegura que el partido mantenga una imagen pública coherente y responsable ante la sociedad.

Además, MORENA establece un sistema de fiscalización riguroso que permite verificar el cumplimiento de los rubros de gasto en las campañas electorales y en la gestión del partido. Este enfoque, según Panebianco, es crucial para el desarrollo del partido organizado y maduro, en el que los procesos formales sean transparentes y contribuyan a la consolidación de la organización.

Una de las características destacadas de la toma de decisiones en MORENA es su enfoque en la participación democrática. GAC señala que las decisiones se toman en asambleas nacionales, estatales y municipales, donde los miembros tienen la oportunidad de expresar sus opiniones y llegar a acuerdos consensuados: “El partido promueve la democracia participativa, y sus estatutos contemplan mecanismos para la toma de decisiones que consideran la participación de las bases y de los representantes del partido” (GAC).

Este enfoque participativo está en línea con las ideas que plantea Angelo Panebianco, quien sostiene que los partidos necesitan estructuras que permitan la interacción entre líderes y bases para legitimidad y fortalecer la unidad interna. En el caso de MORENA, estas asambleas no solo son espacios para la toma de decisiones, sino también para la resolución de conflictos y la negociación entre las diferentes facciones del partido. El proceso de debate y discusión que tiene lugar en estos foros asegura que las decisiones sean vinculantes y aceptadas por los miembros, lo que refuerza la cohesión del partido.

Sin embargo, a pesar de la existencia de estos mecanismos participativos, algunos entrevistados, como GLT, mencionan que en ocasiones surgen fricciones internas durante el proceso de selección de candidatos, especialmente cuando ciertos grupos buscan imponer a sus propios representantes: “La selección de candidatos en MORENA es un proceso complicado, y en algunos casos surgen fricciones entre los grupos internos del partido” (GLT).

Estas tensiones reflejan las dificultades que pueden surgir en un partido que, aunque promueve la democracia interna, también enfrenta los desafíos de la competencia por el poder entre las facciones. Según Panebianco, estas tensiones son comunes en partidos en crecimiento, y el éxito de la organización depende de su capacidad para manejar estas disputas internas sin comprometer la unidad.

Otro aspecto importante en la aplicación de las reglas formales en MORENA es el énfasis en la disciplina interna. Según CER, la disciplina y el cumplimiento de acuerdos son principios fundamentales para crear y sostener una institución, incluyendo un partido político como MORENA” (CER).

Este enfoque disciplinario se refleja en la necesidad de seguir los estatutos del partido y en la implementación de medidas sancionadoras para aquellos que no los cumplan. La importancia de la disciplina dentro de un partido está profundamente vinculada con la idea de centralización del poder, tal como lo señala Maurice Duverger, para este autor, los partidos políticos necesitan mantener una jerarquía fuerte que garantice el cumplimiento de las reglas y prevenga la fragmentación interna. En el caso de MORENA, la disciplina no solo asegura que los miembros sigan directrices del partido, sino que también refuerza el compromiso con los valores y principios que definen la identidad de la organización.

Aunque MORENA se rige por un conjunto de reglas formales, también existen estructuras informales que influyen en la toma de decisiones y en la organización interna del partido. JT menciona que algunos comités y estructuras juveniles, que no están claramente definidos en los estatutos, siguen operando de manera activa dentro de la formación política: “Estructuras informales dentro del partido, como los comités municipales y las estructuras de jóvenes, aunque no están claramente definidas en los estatutos, continúan operando activamente” (JT).

Estas estructuras informales, aunque no reconocidas oficialmente, juegan un papel importante en la dinámica interna del partido, proporcionando un espacio para ciertos grupos o individuos influyan en las decisiones. Max Weber argumenta que, en cualquier organización, las estructuras informales son inevitables y pueden coexistir con las burocracias con las burocracias formales para llenar vacíos que estas no pueden cubrir. En el caso de MORENA, estas estructuras informales permiten una mayor flexibilidad en la

resolución de problemas y en la gestión de la vida partidaria, pero también presentan el riesgo de generar conflictos si no se alinean adecuadamente con las reglas formales.

Las reglas formales en MORENA son esenciales para el funcionamiento del partido y la gestión de sus conflictos internos. La implementación de estas reglas, a través de mecanismos como la Comisión Nacional de Elecciones y las asambleas participativas, permite al partido mantener la cohesión interna y asegurar la transparencia en sus procesos de selección de candidatos y toma de decisiones. Sin embargo, como muestra el análisis, las estructuras informales también juegan un papel importante en la vida del partido, proporcionando un nivel de flexibilidad que complementa las reglas oficiales.

3.1.6 Financiamiento.

Uno de los elementos más importantes que destaca en las entrevistas es la dependencia de MORENA de sus prerrogativas públicas como principal fuente de financiamiento. Según JT, el partido recibe recursos de la prerrogativa oficiales, pero no sabe si tiene otros aliados o fuentes de financiamiento externas: “Que aparte de sus prerrogativas, no se sabe si el partido tiene algún otro aliado que aporte” (JT).

Este punto refleja la importancia de la transparencia en el financiamiento de los partidos políticos, ya que, como argumenta Duverger, los partidos políticos modernos dependen en gran medida del apoyo financiero externo, ya sea de simpatizantes, militantes o incluso de alianzas con el sector privado. Sin embargo, en el caso de MORENA, parece haber una reserva en cuanto aceptar este tipo de financiamiento, lo cual también puede estar relacionado con una preocupación por mantener la autonomía política del partido y evitar compromisos con intereses privados.

Otro punto importante mencionado por GLT es el apoyo económico que el partido recibe de sus simpatizantes y militantes. Este tipo de financiamiento es común en partidos que dependen de una base fuerte de apoyo popular, especialmente en sus primeras etapas de desarrollo: “El partido obtenía el dinero de sus propios recursos y con la ayuda de los simpatizantes y militantes...”

La participación de los militantes en la recaudación de fondos y en el financiamiento de actividades locales es un reflejo de la movilización de las bases sociales, una característica que, según Panebianco (1990), fortalece la conexión entre el partido y la comunidad. Este tipo de financiamiento es importante para la expansión territorial de MORENA, ya que permite que los líderes locales financien sus propias campañas y actividades, generando una interacción directa con las comunidades y aumentando la legitimidad del partido a nivel territorial.

Esta participación de la militancia también presenta desafíos. JT menciona que “cada liderazgo financia sus propias actividades”, lo que sugiere una descentralización en el uso de los recursos. Aunque esto permite cierta flexibilidad a los líderes locales, también puede generar desigualdades entre las diferentes facciones del partido, ya que no todos los líderes tienen acceso a los mismos recursos económicos. Según Max Weber, la descentralización económica en una organización puede llevar a tensiones internas, ya que algunos líderes pueden tener más poder e influencia sobre las bases debido a su capacidad de financiar actividades y movilizar recursos.

Otro aspecto interesante es la cuestión ética relacionada con el uso de recursos provenientes de fuentes privadas. GAC menciona que, aunque los estatutos permiten la búsqueda de recursos a través de acciones productivas, existe una preocupación moral sobre el uso de estos recursos:

“Hay una cuestión de orden moral sobre si se deben usar las potencias del partido con buenas productivas para buscar financiamiento de un banco o un privado” (GAC).

Este dilema refleja un conflicto común en los partidos políticos entre mantener la independencia y asegurar la sostenibilidad económica. En este sentido, MORENA parece inclinarse hacia una postura más cautelosa, prefiriendo evitar la dependencia de fuentes privadas que pudieran comprometer su autonomía política. Para Duverger, este tipo de dilemas son comunes en los partidos que buscan mantener su integridad ideológica, pero a menudo se ven obligados a comprometerse en alguna medida para asegurar su financiamiento y supervivencia a largo plazo.

El partido también ha explorado otras formas de financiar sus actividades a través de eventos de recaudación y actividades organizadas por los mismos líderes locales. Según CER, el partido depende en gran medida de sus operaciones económicas:

“El partido político vive de sus operaciones que son fuertes en términos económicos, tanto a nivel estatal como municipal” (CER).

Lo anterior refleja la capacidad de MORENA para generar recursos internos a través de sus propias actividades, lo que le permite mantener una cierta autonomía financiera. Esto también implica un riesgo, ya que la dependencia de estas actividades puede generar desigualdades entre los diferentes territorios, especialmente si algunos líderes tienen más éxito en la organización de eventos o en la captación de recursos.

Para Panebianco (1990), este tipo de actividades económicas internas pueden ser eficaces para fortalecer la cohesión interna y consolidar el poder territorial del partido, pero también puede llevar a la creación de centros de poder autónomos que operen de manera relativamente independiente de la dirección nacional del partido. Esto puede generar tensiones internas, especialmente en momentos de competencia por el liderazgo o por el acceso a candidaturas.

Un aspecto crucial en el manejo del financiamiento partidario es el cumplimiento de las normativas legales. Según JT, es fundamental respetar las regulaciones sobre el financiamiento de campañas: “...Es importante tener en cuenta que es necesario cumplir con las regulaciones y las pautas legales sobre el financiamiento de campañas...” (JT).

El cumplimiento de las normativas no solo es una obligación legal, sino que también es esencial para garantizar la transparencia y evitar la corrupción dentro del partido. MORENA, como muchos otros partidos, enfrenta el desafío de equilibrar su necesidad de financiamiento con la obligación de mantener una imagen pública de integridad y responsabilidad. Según Weber, la burocratización de las estructuras partidarias es una forma de asegurar que se mantenga la transparencia y se cumplan las normativas establecidas, especialmente en lo que respecta a la gestión de recursos económicos.

El financiamiento de MORENA, al igual que en otros partidos políticos, es un factor clave para su organización y expansión. A través de las entrevistas, se revela que el partido depende

principalmente de sus prerrogativas públicas y del apoyo de simpatizantes y militantes para financiar sus actividades, especialmente a nivel local. Sin embargo, también enfrenta desafíos relacionados con la descentralización del financiamiento, la transparencia y la autonomía frente a intereses privados.

3.1.7 Reclutamiento.

El reclutamiento de nuevos miembros y líderes dentro de un partido político es un proceso clave para su desarrollo organizativo y su capacidad de movilización. En el caso de MORENA, reclutamiento parece combinar una mezcla de afinidades ideológicas, movilización de líderes locales, y procesos formales e informales que permiten al partido mantener una estructura sólida mientras incorpora a figura nuevas.

Uno de los puntos más recurrentes en las entrevistas es la naturaleza informal del reclutamiento inicial de en MORENA, basado en afinidades ideológicas y conexiones personales. JT menciona cómo fue invitado por Luis Miguel Huicochea debido a coincidencias ideológicas y cómo el movimiento de Regeneración Nacional empezó a estructurarse a partir de grupos juveniles y estudiantiles: “...La invitación fue informal, basada en afinidades, digamos, o coincidencias que teníamos ideológicas” (JT).

Este tipo de reclutamiento es característico de los partidos en sus fases tempranas de formación, donde la afinidad ideológica es uno de los principales motores para la atracción de nuevos militantes. Según Maurice Duverger, los partidos que nacen de movimientos sociales suelen recurrir al reclutamiento informal, ya que en sus primeras etapas dependen de la pasión ideológica y el compromiso militante más que de una estructura formal consolidada. En este caso, MORENA, como movimiento que surgió desde una plataforma ciudadana de resistencia, sigue esta tendencia, captando individuos que compartan su proyecto alternativo de nación.

Otro aspecto interesante que surge en las entrevistas es el papel clave de la juventud en la expansión y organización interna del partido. Según JT, el grupo juvenil “MORENAJE”, fue un componente central en la creación de MORENA, permitiendo que muchos jóvenes se

involucren en la difusión del proyecto político a través de cines, debates y círculos de estudio: “...el grupo ‘Morenaje’ se originó como parte de esta estructura juvenil...” (JT).

El involucramiento juvenil refleja la dinámica de reclutamiento vista en movimientos políticos que dependen de la energía y el compromiso de las nuevas generaciones. Según Panebianco, los partidos políticos que buscan consolidarse necesitan incorporar a las juventudes como agentes de cambio y difusores del mensaje ideológico. Esta estrategia también fortalece la base social del partido, ya que la juventud es vista no solo como un motor de movilización, sino también como un recurso para generar nuevas ideas y formas de organización.

Además de la afinidad ideológica, las entrevistas subrayan la importancia de la formación académica y técnica para aquellos que buscan ascender dentro del partido. JT menciona que es crucial tener habilidades técnicas para el trabajo legislativo, lo que sugiere que MORENA valora tanto el compromiso ideológico como las competencias profesionales: “Es importante tener una formación académica y técnica sólida para el trabajo legislativo...” (JT).

Aquí se observa una doble estrategia de reclutamiento: por un lado, MORENA busca individuos con capacidad de movilización y compromiso social, pero por otro lado, también valora las habilidades técnicas que pueden ser útiles en el proceso legislativo. Este enfoque dual resuena con la teoría de Max Weber sobre la burocratización de los partidos, donde los funcionarios y técnicos se vuelven cada vez más importantes para el buen funcionamiento del aparato administrativo del partido.

A medida que MORENA se consolidó como partido, el reclutamiento adquirió una forma más estructurada. Según GLT, el proceso de reclutamiento formal incluye la firma de fichas de afiliación, así como la integración de los militantes en comités seccionales y la defensa del voto: “...Se les pedía llenar una ficha con sus datos personales para poder afiliarse. En esa ficha, se les preguntaba si querían ser parte del Comité seccional o si querían ser parte de la defensa del voto...” (GLT)

Esto refleja el intento del partido de crear una estructura sólida y organizada para integrar a sus nuevos miembros y generar una base territorial firme. Para Duverger, esta fase de institucionalización es común en los partidos que pasan de ser movimientos a partidos

organizados, donde la formalización de la afiliación es clave para controlar y dirigir las actividades políticas.

El proceso de reclutamiento también se vincula con la selección de candidatos para las elecciones. GLT menciona que se buscan perfiles con una sólida ética y capacidad de movilización, lo que sugiere que MORENA pone énfasis en la integridad moral de sus candidatos, un aspecto que también está en línea con su discurso público: "...se buscan perfiles que tengan habilidad de movilización, pero también se requiere que tengan una ética y moral sólida, que sean actores sociales de su comunidad..." (GLT).

Esto subraya la necesidad de que los candidatos no solo sean populares o capaces de atraer votos, sino que también representen los valores fundamentales del partido, como el compromiso con la comunidad y la honestidad política.

En las entrevistas también se menciona cómo líderes históricos de la izquierda mexicana, como Rabin Salazar y otros, se integraron en MORENA después de años de trabajo en movimientos políticos previos, como el PRD. Según GAC, el proceso de reclutamiento para estos líderes fue natural, ya que compartían un historial común de lucha social: "...el movimiento nacional por la Esperanza donde el contador Rabin era el referente Estatal..." (GAC).

Este reclutamiento de figuras clave del PRD y otros partidos de izquierda refleja la capacidad de MORENA para absorber cuadros experimentados en la política mexicana. De acuerdo con Panebianco (1990), los partidos políticos que buscan expandir su poder territorial y nacional tienden a incorporar a figuras ya consolidadas en otros movimientos o partidos, lo que les permite beneficiarse de su experiencia y redes de apoyo.

El proceso de reclutamiento en MORENA se caracteriza por un enfoque mixto, que combina elementos informales basados en afinidades ideológicas y movilización social, con un sistema formal que busca construir una estructura sólida a través de la afiliación y la selección de candidatos. Con relación a esto encontramos en las teorías de Panebianco y Duverger una explicación ya que los partidos en formación recurren tanto a la movilización de militantes ideológicos como al reclutamiento de líderes experimentados para consolidar su estructura y expandirse territorialmente.

Además, la incorporación de jóvenes y el énfasis en la formación académica y técnica también resuena con el análisis de Max Weber sobre el papel de los expertos en la burocratización de los partidos. A medida que MORENA siga creciendo, el partido tendrá que equilibrar su enfoque en la movilización popular con la necesidad de mantener una estructura interna disciplinada y eficiente, asegurando que los nuevos reclutas compartan los valores fundamentales del partido y estén comprometidos con su proyecto de transformación.

3.1.8 Incentivos.

El estudio del sistema de incentivos dentro de un partido político es importante ya que es uno de los componentes que ayudan a comprender las dinámicas de poder y la motivación de sus miembros. Los incentivos tanto colectivos como selectivos, juegan un papel fundamental en la movilización de las bases y el ascenso de líderes dentro de una organización partidaria.

Uno de los incentivos más recurrentes mencionados en las entrevistas son los programas sociales del gobierno, tales como “pensión para adultos mayores”, “jóvenes construyendo el futuro”, y “beca para estudiantes”. Estos programas, además de su función social, se presentan como un incentivo colectivo que refuerza el vínculo entre la base social y el partido: “...los programas de apoyo social del gobierno...tienen como objetivo proporcionar apoyo y asistencia a diferentes sectores de la población” (JT)

Según Maurice Duverger (2012), los incentivos colectivos juegan un papel esencial en la movilización de grandes masas, ya que generan un sentido de pertenencia y compromiso ideológico con el proyecto partidario. En el caso de MORENA, estos programas funcionan como un puente entre la ciudadanía y el partido, reforzando su base de apoyo y, a su vez, asegurando que la coalición dominante se mantenga cohesionada y con capacidad de movilización.

Por otro lado, las entrevistas también destacan la existencia de incentivos selectivos, que están más orientados a los líderes locales y militantes activos. Estos incentivos incluyen desde la posibilidad de obtener candidaturas, hasta recursos para llevar a cabo actividades políticas o apoyo para desarrollar liderazgo: “...hay líderes locales que pueden ser producto

de procesos democráticos...responsables en su compromiso ideológico con el partido...”
(JT)

Panebianco sostiene que los incentivos selectivos son esenciales para la perpetuación de las coaliciones dentro de los partidos. Estos incentivos permiten que los líderes actúen como intermediario entre las bases y las estructuras de poder, facilitando la cohesión interna y el control sobre los recursos del partido. En MORENA, el proceso de selección de candidatos, que incluye encuestas y decisiones tomadas por el Comité Nacional de Elecciones, puede ser visto como una estrategia de incentivos selectivos diseñada para mantener el control sobre quién accede a posiciones clave.

Otro aspecto relevante que se menciona es la importancia de la pedagogía política para motivar a las bases y formar a nuevos líderes. MORENA ha implementado programas de formación política, tanto en línea como presenciales, para educar a sus militantes sobre la ideología del partido y preparar a los futuros dirigentes: “...Morena ofrece formación y educación política a sus miembros y seguidores. La organización ofrece cursos, talleres y otras formas de educación política...” (CER).

Este tipo de incentivos está hace referencia a lo que Weber aborda sobre la burocratización de los partidos políticos. La educación y la formación son herramientas utilizadas para crear un cuerpo de funcionarios especializados que aseguren la continua profesionalización del partido y su estructura organizativa. Así, los incentivos educativos permiten que MORENA mantenga una base ideológicamente alineada, mientras crea un núcleo técnico de líderes que puedan sostener su crecimiento a largo plazo.

En varias entrevistas se discute la diferencia entre líderes y bases sociales dentro de MORENA. Los líderes, según se menciona, tienen la responsabilidad de movilizar a las bases y de representar los valores ideológicos del partido, mientras que las bases se limitan a apoyar y ser movilizadas: “...la diferencia entre un líder y una base social es que los líderes tienen la responsabilidad de representar y llevar a cabo la ideología y los objetivos del partido...”
(JT)

Duverger describe esta dinámica como un componente fundamental de los partidos de masas, donde los líderes no solo actúan como portavoces de la ideología, sino que también son los

encargados de coordinar la movilización y la cohesión entre los diferentes sectores del partido. En este contexto, los incentivos que reciben los líderes no son solo materiales (candidaturas o financiamiento), sino también simbólicos, como el reconocimiento y el poder de movilización, que les permite tener una mayor influencia política.

En cuanto a los incentivos económicos directos, GLT menciona que existía un incentivo monetario por cada persona afiliada al partido, lo que demuestra que MORENA implementaba una estrategia de recompensa directa para fomentar la afiliación y la construcción de una estructura territorial: "...se daba un incentivo de 19 pesos por cada afiliado que lograran..." (GLT)

Este tipo de incentivos económicos selectivos son utilizados frecuentemente en los partidos que buscan expandir su presencia territorial. Según Panebianco, los incentivos financieros directos pueden ayudar a consolidar redes de apoyo y asegurar que los líderes de base se mantengan activos en sus funciones de movilización. Sin embargo, también puede generar una competencia interna entre los miembros que busquen maximizar sus ganancias a través del sistema de afiliación, lo que puede llevar a tensiones dentro del partido: "...se les ofrece candidaturas, pero como si fueran chocolates..." (GLT)

Este Comentario apunta a un problema común en los partidos políticos donde los incentivos selectivos pueden percibirse como beneficios transaccionales más como reconocimientos genuinos de mérito. Panebianco menciona que en partidos donde los incentivos selectivos no se distribuyen de manera clara y justa, pueden surgir rupturas internas o fricciones que debiliten la cohesión del partido. Para evitar esto, MORENA debe asegurarse de que sus procesos de selección de candidatos sean transparentes y equitativos, permitiendo que las bases confíen en el sistema.

El sistema de incentivos dentro de MORENA es diverso y juega un papel crucial en su organización interna y en la movilización de sus bases. Desde los incentivos colectivos, como los programas sociales, hasta los incentivos selectivos, como las candidaturas o incentivos financieros, todos estos elementos son fundamentales para mantener la cohesión y la perpetuación de la coalición dominante.

La teoría de Duverger resulta de gran apoyo al tratar de comprender cómo los incentivos colectivos pueden generar sentido de pertenencia en las bases, mientras que Panebianco destaca la importancia de los incentivos selectivos en la gestión de los liderazgos. Finalmente, Weber nos recuerda la importancia de la burocratización de los partidos, un aspecto que MORENA ha sabido implementar a través de sus programas educativos y de capacitación para sus militantes.

A medida que MORENA continúa creciendo, el reto será balancear estos incentivos, asegurando que sigan fomentando tanto la lealtad partidaria como la participación democrática y la transparencia en sus procesos internos.

3.1.9 Institucionalización

La institucionalización es un proceso crucial en la evolución de los partidos políticos, ya que permite el paso de movimientos o iniciativas populares a estructuras formales y estables. En el caso de MORENA, la institucionalización ha estado plagado de tensiones internas, luchas por el poder y desafíos organizativos. Uno de los primeros aspectos a destacar de este proceso es su esfuerzo por mantener una distribución democrática de tarea y responsabilidades dentro del partido. De acuerdo con JT, las decisiones dentro de MORENA se toman de manera participativa, con un enfoque en la conformación de comités y la elección de representantes: “...la distribución de tareas en MORENA se realiza de manera democrática y participativa, a través de la elección de representantes y la conformación de comités de trabajo. MORENA busca fomentar la participación activa de sus militantes...” (JT).

Esto refleja lo que Duverger describió como una característica distintiva de los partidos de masas, donde la participación de los miembros en las decisiones del partido es crucial para generar cohesión interna y legitimidad. Sin embargo, como lo señala Panebianco, este tipo de proceso también puede enfrentar problemas de fragmentación, especialmente cuando existen tensiones entre diferentes facciones dentro del partido, lo que puede obstaculizar la consolidación institucional.

En cuanto a los órganos internos encargados de resolver conflictos y asegurar la transparencia dentro del partido, MORENA ha establecido mecanismos importantes, como la Comisión Nacional de Honestidad y Justicia y la Comisión Nacional de Elecciones. Según JT, estos órganos se rigen por los estatutos del partido y juegan un papel crucial en la resolución de disputas: “...el Estatuto del partido establece que los conflictos internos deben dirimirse mediante los órganos de justicia partidaria, que son la Comisión Nacional de Honestidad y Justicia y la Comisión Nacional de Elecciones...” (JT).

Esto coincide con la visión de Weber, quien argumenta que la burocratización es un paso necesario para la institucionalización de las organizaciones políticas, ya que garantiza que las decisiones se tomen de acuerdo con procedimientos formales y normas establecidas. Sin embargo, GAC menciona que, a pesar de estos mecanismos, en ocasiones ha habido violaciones a los estatutos y falta de respuesta a quejas, lo que ha generado descontento entre ciertos sectores del partido: “...al inicio del partido se hicieron esfuerzos para respetar los estatutos y quejas. Sin embargo, más adelante en la última elección de los consejeros se violaron todos los estatutos, y se realizaron quejas que no fueron atendidas adecuadamente...” (GAC).

Esto refleja un desafío común en los procesos de institucionalización, donde la existencia de normas formales no garantiza necesariamente su cumplimiento, especialmente cuando se enfrentan a conflictos de poder internos, como los descritos por Panebianco.

El desarrollo de una estructura especializada y coordinada dentro del partido es un signo de institucionalización que, según GAC, MORENA, ha logrado en algunos aspectos. Por ejemplo, menciona la coordinación entre las diferentes secretarías del partido y el Instituto Nacional de Formación Política, que facilita la formación y capacitación de sus militantes: “...las diferentes secretarías del partido se coordinan a través del Instituto Nacional de Formación Política” ...las secretarías de la formación política y de capacitación política son descritas como órganos ejecutivos y operativos que permiten que los trabajos de formación y capacitación política en línea o presencial sean llevados a cabo...”(GAC)

Este proceso de especialización es fundamental para el desarrollo de cualquier partido, ya que permite una mejor gestión y dirección de los recursos y tareas, algo que Weber identificó

como un elemento clave en la racionalización de las organizaciones políticas. Sin embargo, la institucionalización de MORENA no ha sido uniforme en todo el país, como lo señala CER, quien menciona que, en algunas áreas, el partido todavía carece de comités municipales y que su estructura no ha alcanzado el nivel de desarrollo necesario: "...MORENA en supuesto es una institución, pero no tiene comités municipales, tiene un consejo estatal y tiene un método de elección hasta ahora impuesto, donde gana quien lleva más acarreados, no, no hay conciencia política clara, ni hay cuadros políticos que estén conscientes de los que es necesario para una institución..."(CER).

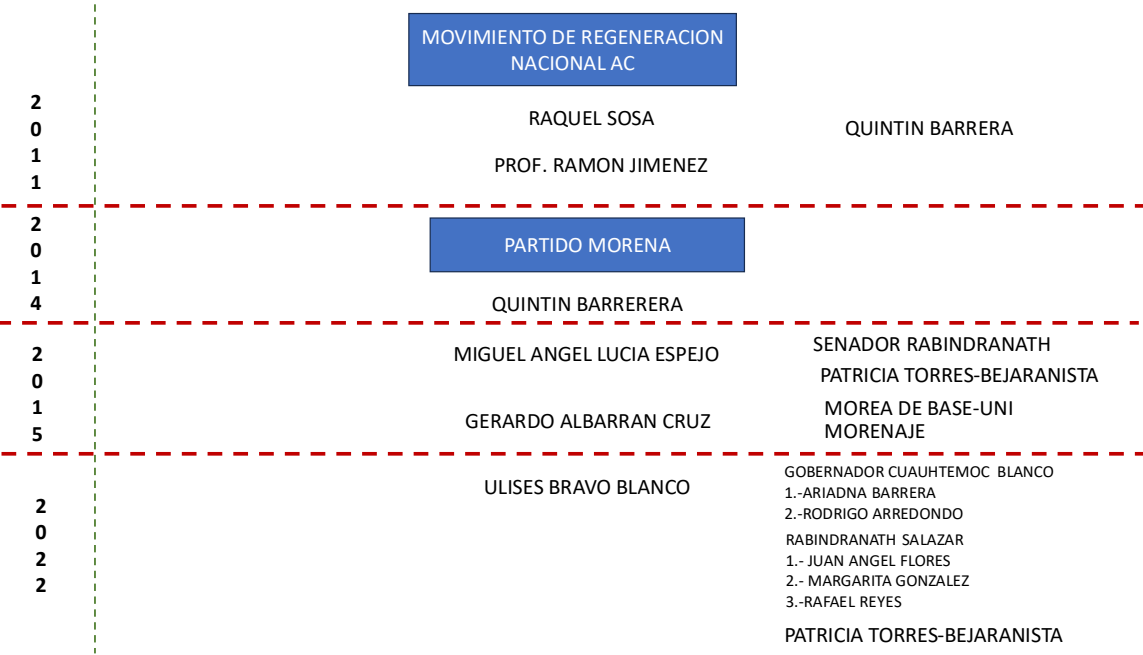
Este tipo de críticas sugieren que, aunque MORENA ha avanzado en la construcción de una estructura organizativa sólida, aún enfrenta desafíos en términos de cohesión interna y desarrollo de cuadros políticos, aspectos que son esenciales para la consolidación a largo plazo de cualquier partido.

La consolidación institucional es un proceso continuo en el que un partido no solo formaliza su estructura, sino que también fortalece su presencia territorial y su capacidad de movilización. JT menciona que, tras la victoria en las elecciones presidenciales de 2018, MORENA ha logrado consolidarse como una de las principales fuerzas políticas en México, pero también ha enfrentado tensiones internas y desafíos relacionados con la renovación de liderazgos. "...el partido se ha consolidado como una de las principales fuerzas políticas del país, después de haber obtenido un importante triunfo en las elecciones presidenciales de 2018...no obstante, el partido también ha enfrentado diversas tensiones internas y desafíos en materia de reorganización y renovación de sus liderazgos..." (JT).

Panebianco explica que, en esta fase de consolidación, los partidos suelen experimentar luchas de poder internas, ya que los diferentes líderes y facciones intentan asegurarse un lugar en la estructura emergente. Estas tensiones son inevitables, pero si no se gestionan adecuadamente, pueden poner en peligro la estabilidad del partido. La intervención de instancias externas, como el Tribunal Electoral, en algunos de los conflictos internos de MORENA, refleja las dificultades que el partido ha tenido para resolver sus problemas de manera autónoma.

A pesar de los avances en la institucionalización, algunas entrevistas sugieren que MORENA enfrenta un riesgo de descomposición interna. GLT menciona que, en los últimos tiempos, el partido ha perdido algunos principios que lo guiaban en sus inicios, y que existen dos facciones claramente diferenciadas: “...el partido se encuentra en la fase de descomposición...ya no queda nada de lo que se inició de los fundamentos, ya no queda nada...existen dos partidos diferentes el de origen y el actual...” (GLT)

LINEA DEL TIEMPO DE LOS PRESIDENTES DEL PARTIDO Y LIDERES DE GRUPOS



FUENTE: Elaboración propias

Esto coincide con lo que Panebianco describe como el riesgo de fragmentación en los partidos en proceso de institucionalización, donde los conflictos internos y la falta de una visión compartida pueden llevar a la creación de facciones que ponen en peligro la cohesión del partido. La existencia de grupos internos que compiten por el control del partido, como los mencionados por GLT y CER, refuerza la idea de que MORENA está en un momento crítico de su desarrollo organizacional.

El proceso de institucionalización de MORENA ha sido complejo y lleno de desafíos. Aunque el partido ha logrado importantes avances en términos de su estructura organizativa, especialización y coordinación interna, también enfrenta tensiones internas que amenazan su cohesión. La existencia de órganos internos ha intentado resolver este tipo de conflictos, pero no ha sido suficiente para evitar el descontento y las críticas de algunos militantes.

Capítulo IV.

Resultados y conclusiones.

4.1 Síntesis de resultados empíricos a partir del análisis cualitativo

El análisis cualitativo realizado, basado en entrevistas semi estructuradas a actores clave y observación participante, permitió conocer la emergencia y evolución de la coalición dominante al interior de MORENA en el Estado de Morelos en el lapso de 2015-2024. Los hallazgos empíricos muestran que, la formación de esta coalición predominante estuvo marcada desde el inicio por la confluencia de dos grupos fundamentales en la fundación del partido a nivel local: por un lado, las llamadas “*redes apartidistas*” o MORENA de base, integradas por militantes ciudadanos sin afiliación previa y encabezadas en su momento por líderes sociales como Quintín Barrera. Por el otro, los experredistas que abandonaron el PRD para seguir a Andrés Manuel López Obrador en la construcción de MORENA, grupo liderado inicialmente en Morelos por figuras como el entonces senador de la Republica Rabindranath Salazar Solorio (Monrroy, 2022). La alianza entre estos dos grupos dio origen al primer Comité Ejecutivo Estatal de MORENA en Morelos y sentó las bases de una coalición que, en términos generales, operó como coalición dominante relativamente estable durante los primeros años del partido en la entidad.

Esta primera coalición aportó cierta estabilidad interna que permitió procesar y resolver los asuntos del partido de forma aparentemente consensuada, legitimando mutuamente a ambas corrientes en la dirección del partido. En la práctica, la coordinación entre los *morenistas* de base y los antiguos cuadros del PRD posibilitó un reparto inicial de poder que posiblemente satisfizo a ambos: mientras la base ciudadana aportaba legitimidad, trabajo territorial y cercanía con simpatizantes, los experredistas aportaban su experiencia política, su estructura previamente ya organizada y en algunos casos recursos financieros y capital político acumulados en trayectorias previas. Uno de los entrevistados describió que desde el origen “*Morena construyó su estructura a nivel local a través del trabajo de base territorial y la participación de dirigentes locales que ayudaron a generar un sentido de pertenencia en los liderazgos hacia un proyecto nacional*” (JR), subrayando la importancia del trabajo de base territorial en tres regiones clave (sur, centro y oriente del Estado) para el desarrollo del partido.

Otro testimonio afirmó que “*el crecimiento del partido fue muy homogéneo*” (GAC), indicando que MORENA logro expandirse de manera equilibrada en el territorio estatal

durante sus primeros años. Esta expansión organizada se dio de forma gradual con la participación de líderes locales dedicados a las tareas de base, haciendo *brigadeos*, siguiendo la formación de comités municipales, el reclutamiento de simpatizantes quienes vinculaban las problemáticas comunitarias con el proyecto político Nacional de López Obrador, generando a su vez compromiso y arraigo entre las bases. En palabras de un entrevistado, una vez obtenido el registro oficial del partido en 2014, MORENA inició un crecimiento acelerado y uniformemente distribuido por todo Morelos, gracias a que *“había quienes se coordinaban por cada distrito y hacían el trabajo territorial...íbamos a todos los municipios a hacer brigadeo y de ahí iban saliendo los liderazgos o los más interesados que se iban haciendo cargo del municipio”* (GLT). Este testimonio revela cómo la estrategia de desplegar coordinadores distritales encargados de la organización en cada región aseguraba una presencia del partido en el Estado, permitiendo con ello que surgieran liderazgos locales conforme se avanzaba en el territorio.

Desde sus inicios la estructura interna de MORENA e Morelos quedó definida por esta coalición. A partir de esta emergencia los órganos de dirección iniciales y se delinearon las reglas no escritas para la toma de decisiones y la distribución del poder interno. En la práctica, esto se reflejó en la asignación de puestos de dirigencia y candidaturas a personas cercanas a estos dos polos de liderazgos. Por ejemplo después de la asamblea fundacional y la obtención del registro como partido, la presidencia estatal de MORENA fue ocupada por Enrique Lucía Espejo (2015-2017), un actor político vinculado al grupo de Rabindranath Salazar, lo cual garantizó que los espacios de representación dentro y fuera del partido (cargos internos y candidaturas a puestos de elección) recayeran en perfiles cercanos a dichos líderes originales. Así la coalición dominante se tradujo en un control efectivo de la vida partidaria, o sea que las decisiones así como la distribución de candidaturas en las elecciones 2015, 2018, y 2021, y presidencia del partido en Morelos estuvieron en manos de este bloque hegemónico durante un periodo prolongado.

Un dato importante es que, entre 2015 y 2022, no se realizó ninguna elección interna para renovar la dirigencia Estatal ni el Comité Ejecutivo local de MORENA. Es decir, la dirigencia surgida de la coalición fundacional permaneció prácticamente intacta por ocho años, cosa que no era común en un partido de relativamente nuevo. Los resultados nos muestran que

esta prolongada continuidad se debió tanto al consenso interno entre las facciones originales como a decisiones estratégicas de posponer la renovación institucional.

De hecho, la investigación documenta que la renovación estatutaria de los órganos directivos debió haberse llevado a cabo inicialmente en 2015, al año de la fundación, pero fue suspendida por la cercanía de la elección del 2018 (cuando MORENA contendió por primera vez en una elección presidencial). Posteriormente, tras el triunfo electoral de 2018, la dirigencia nacional decidió postergar nuevamente los procesos internos de elección argumentando la necesidad de concentrar esfuerzos y recursos en respaldar al nuevo gobierno federal de López Obrador y consolidar el proyecto político en el poder. En consecuencia, en Morelos el partido no concluyó su institucionalización orgánica en esos años y bajo esas condiciones de estructura interna inamovible tuvo que afrontar el ejercicio de funciones de gobierno local sin haberse renovado (es decir MORENA comenzó a gobernar municipio y a influir en el gobierno estatal a partir de 2018 sin haberse actualizado internamente).

La inmovilidad de los órganos internos reflejada en la ausencia de congresos o asambleas para elegir nuevos líderes entre 2015 y 2021 permitió que la coalición originaria conservara el control del partido durante todo ese periodo. Esta continuidad tuvo aspectos relevantes en cuanto a la estabilidad y unidad interna para enfrentar elecciones sucesivas, pero también implicó un déficit en la institucionalización formal, es decir que la vida orgánica se mantuvo estática, las estructuras locales (comités municipales y consejos Estatales) no se renovaron ni se ampliaron, y no se dio cabida a la incorporación de nuevos cuadros en posiciones de liderazgo. Uno de los entrevistados describió que efectivamente, MORENA *“se mantuvo relativamente estático en la renovación de sus estructuras y dirigencias”* hasta 2022, y que esta congelación, si bien generó paz interna temporal, también *“imposibilitó la creación de una infraestructura sólida”* para la formación política de cuadros y la articulación territorial del partido una vez que alcanzó el gobierno (Navarro,2022). En otras palabras, el partido ganó elecciones importantes en 2018 y empezó a apropiarse del poder público (alcaldías, influencia en el gobierno Estatal a través de la coalición intergubernamental con el PES), pero su estructura interna permaneció con mecanismos provisionales y sin institucionalizar plenamente su funcionamiento.

Los conflictos derivados de esta situación empezaron a manifestarse de manera más abierta hacia 2019, cuando finalmente se intentó realizar un proceso de renovación interna. Según la información recolectada, el partido convocó tardíamente a una elección interna de consejeros y dirigencia en 2019 pero esta terminó en una fuerte crisis organizativa: el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) anuló dicho proceso debido a múltiples irregularidades (Navarro,2022). La irregularidad más señalada fue la falta de un padrón de militantes confiable y solo se permitió participar a quienes aparecían en el registro de militantes con corte a noviembre 2017, excluyendo a miles de nuevos afiliados que se habían sumado tras el éxito electoral de 2018. En consecuencia, la elección interna de 2019 se invalidó bajo el argumento de que el registro existente “*no resultaba confiable*” ni “*otorgaba certeza*” sobre quiénes eran realmente militantes aptos para votar. Este suceso desató un conflicto interno tanto a nivel nacional como local que se prolongó por más de un año, evidenciando tensiones acumuladas entre grupos. La anulación del proceso 2019 confirmó que el partido no había desarrollado los mecanismos institucionales para integrar a sus nuevas bases de manera ordenada, y que la informalidad organizativa abría espacio a disputas por las reglas del juego.

A pesar de estos problemas, la coalición dominante original logró retener el control durante la mayor parte de este periodo de incertidumbre. De hecho, la falta de renovación sirvió a sus intereses ya que al seguir en sus puestos los líderes fundadores mantuvieron la facultad de decisión sobre candidaturas y estructura. No fue sino hasta 2021-2022 que la situación comenzó a cambiar. En 2021 bajo presión nacional y con la intervención del TEPJF se emitió finalmente la resolución para destrabar la renovación de la dirigencia de MORENA y fue a nivel nacional que se acordó elegir una nueva presidencia y secretaria general vía encuesta (de lo cual resultaron elegidos Mario Delgado y Citlalli Hernández en octubre de 2020), y reactivar el proceso de elección de consejeros y comités en todos los estados (incluido Morelos) (Navarro, 2022). Esto desembocó en una amplia convocatoria interna en 2022 en julio de ese año se llevaron a cabo asambleas para elegir consejeros distritales y posteriormente conformar el nuevo Comité Ejecutivo Estatal. La participación fue masiva; por ejemplo, en Morelos se registraron 1,149 aspirantes para ocupar 50 cargos de consejeras y consejeros distritales en los 5 distritos federales de la entidad. Este proceso abrió las puertas del partido a numerosos nuevos actores y corrientes rompiendo de hecho el monopolio de la

elección original. Como era de esperarse, surgieron nuevamente acusaciones de exclusión y señalamientos de manipulación por parte de un grupo de militantes de base históricamente críticos (los “*morenistas de base*” no alineados con la dirigencia) denunció sentirse relegados de las asambleas de 2022. Incluso se temió que las irregularidades pudieran llevar a otra anulación del proceso, dado que seguía habiendo dudas sobre el padrón de militantes. En respuesta al tribunal electoral permitió medidas extraordinarias como “*afiliación exprés*” el mismo día de la votación -inscribir militantes de último minuto con algunos requisitos mínimos- para sortear la falta de un registro confiable y asegurar la participación amplia. Estas soluciones improvisadas muestran la persistencia de cierta informalidad en la institucionalización de MORENA: aun cuando se estaban estableciendo reglas formales, hubo que flexibilizarlas sobre la marcha para incluir a todos los interesados y legitimar el proceso.

El resultado de la elección interna de 2022 en Morelos fue la reconfiguración del panorama faccional. Los datos obtenidos indican que se pasó de aquella única coalición dominante hegemónica que perduró ocho años a la conformación de por lo menos dos grandes coaliciones en pugna por el control del partido a nivel Estatal (además de una proliferación de subgrupos). Es decir, la apertura del partido a nuevos cuadros derivó en una competencia interna más plural, en la cual ninguna sola facción pudo retener todo el poder. En esta nueva etapa se identificaron hasta ocho grupos internos articulados en torno a dos bloques principales: por un lado, resurge la figura de Rabindranath Salazar liderando una corriente que busca mantener la influencia original (apoyada en su trayectoria como fundador local de MORENA y ahora fortalecido por su cargo como coordinador General de política y gobierno en el gobierno federal); por otro lado, emerge con fuerza la coalición vinculada al gobernador de Morelos , Cuauhtémoc Blanco, quien aunque no proviene originalmente de MORENA (fue postulado en 2018 por la coalición dominante de MORENA con el PES y PT) y que se ha convertido en un actor central en la política local. La investigación señala que la corriente de Cuauhtémoc Blanco agrupa actores que cuentan con el amparo del gobierno estatal, es decir, se apalancan en los recursos y la legitimidad externa que brinda controlar el poder ejecutivo en Morelos. En suma hacia 2023-2024 MORENA en Morelos se encuentra dividido en dos polos de poder interno, por la “*vieja guardia*” representada por Rabindranath (y aliados históricos del proyecto *Lopezobradorista* en la entidad, incluyendo partes de la base

fundadora), y la “*nueva guardia*” asociada al grupo del gobernador Blanco, que incorpora a cuadros recién llegados y funcionarios en funciones. Esta situación configuró una disputa constante por el poder interpartidista, de cara a la definición de candidaturas clave como la gobernatura en 2024.

A pesar de la evidente fragmentación en dos grandes coaliciones actuales, es importante subrayar que ambas facciones descienden en cierto modo de la coalición dominante original. La facción de Rabindranath es la continuidad directa de aquella, mientras que la de Blanco incorpora también a actores que, en muchos casos, formaron parte del entorno de MORENA en el poder (por ejemplo, militantes y operadores locales cooptados por la órbita del gobernador). La diferencia radica en que ahora el equilibrio de poder ha cambiado: la coalición originaria ya no detenta un dominio absoluto, sino que debe competir y/o negociar con el bloque emergente del gobernador. En términos organizativos esto ha traído retos nuevos en las entrevistas que revelan que si bien MORENA proclama internamente métodos democráticos de toma de decisiones (como asambleas deliberativas), en la práctica persisten fricciones fuertes entre los grupos. Un entrevistado lo expuso con claridad: “*La selección de candidatos en MORENA es un proceso complicado, y en algunos casos surgen fricciones entre los grupos internos del partido*” (GLT). Esta afirmación reafirma que aun con mecanismos participativos en los estatutos, la competencia faccional por posiciones de poder (candidaturas, dirigencias) genera tensiones inevitables. En la etapa reciente, con dos coaliciones enfrentadas, dichas tensiones se han acentuado. No obstante, los actores también señalan la existencia de *canales institucionales* para solventar estos conflictos, por ejemplo, otro entrevistado enfatizó que “*el partido promueve a democracia participativa, y sus estatutos contemplan mecanismos para la toma de decisiones que consideran la participación de las bases y de los representantes del partido*” (GAC). Esto alude a la realización de asambleas nacionales, estatales y municipales donde la militancia puede opinar y votar acuerdos, lo cual ha funcionado ocasionalmente como válvula de escape para que las distintas corrientes lleguen a consensos o cuando menos legitimen las decisiones mayoritarias. De hecho, durante la síntesis de resultados se observó que las asambleas y congresos internos de MORENA (cuando finalmente se efectuaron en 2022) fueron espacios decisivos donde las facciones negociaron y midieron fuerzas, aceptando los resultados como mandato de la base, aunque siguieran existiendo resentimientos. En este sentido, la apertura

participativa reciente, por imperfecta que haya sido, contribuyó a reforzar cierta cohesión al menos temporal y donde las decisiones tomadas en esos foros amplios resultaron vinculantes y fueron acatadas por la mayoría, permitiendo renovar la dirigencia Estatal sin una ruptura abierta del partido.

Otro resultado relevante tiene que ver con los mecanismos de control y disciplina interna que la coalición dominante implementó para preservar su organización. Desde sus primeros años, MORENA en Morelos desarrolló una normativa interna (estatutos, reglamentos) y estableció mecanismos sancionadores para quienes la infringieran. La investigación documentó casos de aplicación de medidas disciplinarias, como amonestaciones, suspensiones e incluso amenazas de expulsión a los militantes que actuaron al margen de las directrices oficiales. Esta insistencia en la disciplina fue en buena medida promovida por los líderes de la coalición dominante original como instrumento para mantener el orden interno frente a la expansión acelerada del partido. Un entrevistado llegó a afirmar que *“la disciplina y el cumplimiento de acuerdos son principios fundamentales para crear y sostener una institución, incluyendo un partido político como MORENA”* (CER), subrayando la importancia de acatar las normas comunes. En la práctica, dicha disciplina interna se observó, por ejemplo, en el control del uso de recursos partidarios y en la fiscalización de gastos de campaña a nivel estatal. MORENA estableció órganos de finanzas y comisiones de vigilancia que revisaban el cumplimiento de las reglas de financiamiento, algo que según los propios actores locales no era usual en partidos tradicionales a nivel estatal. Estas medidas reflejaban un esfuerzo deliberado por institucionalizar prácticas transparentes y centralizadas en la gestión del partido alineadas con la idea de proyectar ante la sociedad una imagen de coherencia y responsabilidad. Esta normatividad también generó tensiones, especialmente cuando algunos militantes consideraron que las reglas se aplicaban de forma facciosa, es decir de modo más rígido contra adversarios internos que contra aliados de dirigencia. Aun así, la existencia de reglas formales sirvió para encauzar conflictos como la posibilidad de sancionar, la cual actuó como disuasivo frente a actos de rebeldía extrema, contribuyendo a que las disputas permanecieran dentro de causas negociables.

Los resultados empíricos describen un proceso en el cual la coalición dominante de MORENA-Morelos emergió, se consolidó sin renovación durante varios años y luego

enfrentó un desafío interno que la llevó a reconfigurarse. En la primera fase (2015-2018), la coalición fundadora logró establecer la estructura básica del partido y obtener triunfos electorales importantes (incluyendo formar parte de la coalición ganadora de la gubernatura en 2018) mientras mantenía la unidad interna. En la segunda fase (2018-2021), ya en el poder, esta coalición optó por congelar la institucionalización formal para conservar el control, pero ello derivó en problemas de legitimidad interna y estancamiento organizativo. En la tercera fase (2022-2024), la apertura tardía de los procesos democráticos internos provocó una fragmentación del poder en dos grandes bloques, poniendo fin a la hegemonía absoluta de la coalición original, pero sin desplazarla por completo. A la fecha de corte de este estudio, MORENA en Morelos exhibe signos tanto de continuidad (el legado de la coalición dominante persiste en uno de los bloques) como de cambio (mayor pluralidad y competencia interna), hallándose ante un reto de mantener la cohesión de cara a las elecciones 2024 y su futuro institucional en el Estado.

5.1. Discusión teórica e interpretativa.

Los hallazgos anteriores adquieren pleno sentido al ser analizados a la luz del marco teórico adoptado y las aportaciones de diversos autores clásicos y contemporáneos sobre partidos políticos. En primer término la teoría de partido como organización de Panebianco (1990) ofreció el andamiaje conceptual para interpretar la emergencia e institucionalización de la coalición dominante en MORENA-Morelos. Panebianco Plantea que “todo partido es una organización en la cual se entablan relaciones de poder, y la lucha por éste es lo que pone en movimiento al partido” (Panebianco, 1990). Es decir, el motor de la vida partidaria está en las disputas y alianzas entre grupos internos por el control de poder organizativo. En el caso estudiado, desde la fundación de MORENA en Morelos observamos precisamente esa dinámica: grupos distintos (facciones) compitiendo y a la vez colaborando para dirigir al partido. La coalición dominante originaria puede interpretarse como la cristalización temprana de un pacto de poder entre facciones, tal como Panebianco describiría, al momento de la fundación el partido se conformo una “coalición originaria” de liderazgos (los apartidistas de base y los experredistas) que logró imponer una “fórmula dominante” (Panebianco, 1990). Un acuerdo sobre cómo se repartirían recursos y cargos orientando así el desarrollo organizativo subsiguiente.

Un concepto de Panebianco especialmente útil es el de coalición dominante propiamente dicho. Según Panebianco (1990) conforme el partido avanza hacia su consolidación aquella coalición de fundadores o primeros líderes tienden a institucionalizar su dominación. Eso es de establecer reglas formales e informales que aseguran su permanencia en la cúpula y limita el acceso de competidores internos a los puestos clave. Exactamente eso sucedió en MORENA-Morelos: la coalición de Rabindranath y la base, tras fundar el partido, definió los estatutos y mecanismos (a nivel local y bajo los lineamientos nacionales) de manera que su posición quedo resguardada. La prolongada ausencia de elecciones internas hasta 2022 puede ser vista en términos teóricos como una estrategia de congelamiento institucional implementada por la coalición dominante para evitar retos a su autoridad. Panebianco (1990) sugiere que las organizaciones partidarias en sus inicios suelen tener una estructura oligarquizada flexible, donde los fundadores controlan los recursos (por ejemplo, la legitimidad carismática de López Obrador en el entorno nacional o en lo local el acceso a redes clientelares y bases sociales) y así moldean las primeras instituciones a su favor. En MORENA-Morelos, la coalición fundadora controló desde el principio recursos organizativos esenciales como el territorio político (redes de activistas en cada distrito), los recursos económicos iniciales (financiamiento público obtenido tras el registro y aportaciones privadas de simpatizantes adinerados asociados), y el apoyo de la figura carismática nacional (AMLO) que brindaba cohesión ideológica. Todo ello le permitió consolidarse sin necesidad de incorporar de inmediato a nuevos actores al reparto de poder.

Otro aporte de Panebianco pertinente es su distinción entre incentivos selectivos y colectivos como pilares de la movilidad interna. Los incentivos selectivos son recompensas materiales o puestos específicos que se ofrecen a los militantes para asegurar su lealtad, mientras que los colectivos son recompensas intangibles compartidas por todos como, por ejemplo, la realización de un ideal, la identificación ideológica. En esta investigación se hallaron ejemplos claros de ambos tipos. Por un lado, se supo que durante la fase de organización inicia, MORENA distribuyó incentivos materiales a sus cuadros territoriales. Cada coordinador distrital recibía un apoyo económico fijo, y se pagaban pequeñas sumas por cada nueva afiliación lograda, lo cual correspondía a incentivos selectivos diseñados para estimular el reclutamiento y la construcción de estructuras municipales. Así. los líderes de base tenían motivos personales (estipendio) para dedicar tiempo y esfuerzo a afiliar

simpatizantes y establecer comités locales, reforzando la presencia del partido. Por otro lado, el discurso de transformación social y lucha contra la corrupción promovido por López Obrador actuó como un poderoso incentivo colectivo donde muchos militantes de base se sumaron no por esperar un cargo, sino por una convicción ideológica en el proyecto de la cuarta transformación. En palabras de un entrevistado, a identificación con el proyecto nacional y “*el compromiso con la transformación social*” fueron elementos esenciales que mantuvieron las bases movilizadas incluso antes de cualquier victoria electoral (JR). Estos incentivos colectivos nutrían la moral militante y la cohesión en torno a ideales compartidos (justicia, honestidad, etc), compensando en parte la falta de repartos inmediatos de poder. La combinación de incentivos materiales (electivos) e ideológicos (colectivos) se alineó con lo que Panebianco (1990) describe como clave para afianzar una nueva organización partidista, o sea, otorgar beneficios tangibles a los activistas más comprometidos a la vez que se construye una mística colectiva que dé sentido al esfuerzo de todos. De hecho, la capacidad del partido en Morelos para expandirse rápidamente por las comunidades se debió a este doble engranaje en donde los coordinadores y promotores tenían pequeñas recompensas que les permitían dedicarse tiempo completo, y al mismo tiempo creían profundamente en el objetivo político mayor, lo que lo hizo perseverar. La teoría de Panebianco ayuda a explicar o qué la coalición dominante logró lealtad y disciplina de su base durante los años formativos y supo administrar los incentivos disponibles de manera eficaz, creando una estructura de movilización estable que retrasó la aparición de disidencias significativas.

Ahora bien, si miramos estos resultados a través de la lente de los autores clásicos de la teoría de partidos encontramos confirmaciones y contrastes interesantes. Por ejemplo, Michels (1983) anticipó el fenómeno observado en el cual plantea “quien dice organización, dice oligarquía”, es decir, que toda organización democrática acaba inevitablemente dominada por un pequeño grupo de líderes que concentran el poder y se resisten al cambio. En Morena-Morelos la prolongada permanencia de un grupo reducido en la dirigencia es un caso bastante ilustrativo de esa tendencia oligárquica. La élite dirigente, la coalición dominante, controló la información, así como los procedimientos y los recursos del partido, y pudo perpetuarse sin ser retada por las bases, tal como Michels lo observó en los partidos socialdemócratas europeos. De hecho, varias prácticas identificadas en la investigación calzan con los mecanismos descritos por Michels como por ejemplo la centralización de las decisiones (la

cúpula toma acuerdos y luego solo los “bajaba” a las bases para su ejecución), el manejo discrecional del padrón de militantes (que permitió excluir votantes en las internas), y la tendencia de los líderes a justificar su continuidad en nombre de la eficacia y la unidad (“no cambiar dirigencias para no dividirnos antes de la elección”, etc). Según Michels, las bases de militantes suelen mostrar apatía o delegan en sus líderes, lo cual facilita que estos se enquisten; en Morelos muchos militantes de a pie se mostraron pacientes e inactivos en exigir democracia interna mientras el partido les siguiera otorgando victorias electorales y concretando el proyecto nacional, lo cual dio margen a la oligarquía interna para perpetuarse. Solo cuando nuevos actores ambiciosos quisieron entrar (después del triunfo de 2018) se generó la presión suficiente para romper la inercia. Así los eventos de 2022 o sea cuando las bases y nuevos cuadros exigieron espacios, representaron una eventual ruptura, pero que requirió condiciones excepcionales (crecimiento explosivo del partido, involucramiento de instancias externas como el Tribunal Electoral, etc.). Aun así la idea central de la teoría de Michels se mantiene en donde la lucha entre la tendencia oligárquica de los líderes y la tendencia democrática de las bases es continua. En la coyuntura 2022-224, podríamos decir que la balanza interna osciló un poco hacia el lado democrático (hubo elecciones internas relativamente abiertas) pero Michels nos haría preguntarnos si después no surgirá una nueva oligarquía, por ejemplo, la del grupo ganador entre Rabindranath o Blanco que vuelva a afianzarse.

Otra perspectiva clásica, la de Max Weber, también arroja luz sobre los resultados, Weber definió los partidos políticos como *“la forma de socialización que, descansando en un reclutamiento libre, tiene como fin proporcionar poder a sus dirigentes dentro de una asociación y otorgar por este medio a sus miembros activos determinadas probabilidades ideales o materiales”* (Weber, 1977, p.228). Esta definición encaja con lo observado en MORENA: la finalidad última de la organización fue colocar el poder (local y nacional) al dirigente (López Obrador y en sus representantes), al otorgando a los militantes activos recompensas que fueron materiales (cargos, salarios, contratos) o ideales (promover la “Cuarta Transformación”, lograr cambios sociales). La coalición dominante actuó justamente como ese núcleo que distribuye dichas posibilidades entre los miembros. Decidió quién sería candidato a tal alcaldía (recompensa material de poder), quién integraría la dirigencia o el consejo (posición de influencia, a veces honorífica, pero con prestigio), o quién militaría sin

cargo, pero aportando a un proyecto ideológico (recompensa ideal de ser “agente de cambio”²⁹). La teoría Weberiana de la burocratización también es pertinente: Weber advierte que al racionalizarse y burocratizarse las organizaciones tienden a la rigidez y a priorizar la supervivencia del aparato sobre sus fines originales. En Morelos se vio un atisbo de esto cuando, tras 2018, el partido local concentró sus energías en administrar posiciones de poder (gobiernos municipales, relaciones con el gobernador aliado) más que en la movilización social de base (reflejado en las quejas de los morenistas críticos sobre exclusión). Asimismo, Weber resalta el papel de los líderes carismáticos en los orígenes de los partidos, seguidos por la rutinización del carisma en estructuras burocráticas. El caso de MORENA confirma esa transición. Inicialmente, la figura carismática de AMLO y el movimiento impregnaron al partido (2015-2018), pero conforme se institucionalizó el poder, emergieron reglas, comités y una burocracia interna que empezó a sustituir la movilización carismática por procedimientos más burocráticos, aunque ese proceso quedó inconcluso por las razones analizadas. Panebianco precisamente toma de Weber la idea de que el carisma fundacional debe transformarse en organización estable, a menudo mediante incentivos y rutinas; en Morelos, la falta de actualización de las rutinas (elecciones internas pendientes) tensionó esa transformación.

En contra posición parcial a Michels y Weber, las teorías pluralistas representadas por autores como Robert Dahl plantean que el poder en las organizaciones (y en la democracia en general) puede dispersarse entre diversos grupos en competencia. Dahl (1989) en su estudio de la poliarquía sugería que para que la democracia funcione se requiere, entre otras cosas, una frecuente renovación de líderes y amplia participación de la membresía en las decisiones colectivas. En MORENA-Morelos, durante mucho tiempo no se cumplió esa premisa de Dahl: no hubo renovación frecuente ni inclusión constante de nuevos cuadros, lo que la situaría lejos del ideal pluralista en su vida interna. Sin embargo, la situación post 2022 con la entrada de múltiples grupos sí se aproxima a un escenario pluralista incipiente dentro del partido. Podemos interpretar la coexistencia de dos grandes coaliciones (y sus subgrupos) como un caso de pluralismo interno donde ningún actor puede imponerse totalmente sin negociar con el otro, existiendo cierta distribución de poder. Dahl también habla de la necesidad de reglas básicas consensuadas y “treguas” entre los grupos para la estabilidad democrática (Dahl, 1989). En ese escenario actual, la gobernabilidad interna de MORENA

dependerá de que las dos coaliciones antagónicas respeten las reglas comunes (estatutos, resultados de encuestas o asambleas) y mantenga una tregua pragmática para evitar una ruptura que pudiera ser costosa electoralmente. Si logran alternarse o repartirse candidaturas de manera acordada, estarían avanzando hacia un modelo más pluralista (donde el poder circula entre facciones) si por el contrario una facción captura todo, se volvería al esquema oligárquico. Cabe mencionar que Dahl no niega la existencia de élites, pero enfatiza la competencia entre ellas. En Morelos, después del 2022 se configura un pluralismo de élites donde Rabindranath y Blanco encabezan élites rivales que compiten por influencia. Esta situación también puede analizarse en términos de la teoría del faccionalismo intrapartidista. Autores contemporáneos como Boucek (2009) distinguen entre faccionalismo cooperativo (donde las facciones conviven pacíficamente bajo ciertas reglas) y faccionalismo disruptivo (donde las facciones socavan la unidad del partido). En la etapa 2015-2021, MORENA - Morelos mostro un faccionalismo cooperativo exitoso donde los grupos fundadores cooperaron en un equilibrio estable, pero a partir de 2022 se advierte el riesgo de un faccionalismo disruptivo si los nuevos bloques no logran acuerdos y llevan su pugna al límite. Hasta ese momento, el partido ha evitado una fractura abierta, lo cual sugiere un entendimiento básico de que la división podría poner en peligro sus perspectivas de poder, en este sentido, hay incentivos para el pluralismo estable en vez de la guerra total de facciones.

La discusión teórica también se enriquece con aportaciones de estudios específicos sobre MORENA y casos similares. Por ejemplo, Lorena Méndez (2014) caracterizó a MORENA como “*el partido del lopezobradorismo*”, surgido del movimiento de protesta (tras la elección de 2006) que más tarde se institucionaliza como partido político retomando el proyecto personal y político de un líder carismático. Esta descripción coincide con la realidad morelense donde la génesis de MORENA en Morelos no fue espontánea, sino parte un movimiento nacional articulado por AMLO. La presencia temprana de emisarios nacionales como Raquel Sosa o Pío López Obrador en la construcción del partido en el estado muestra que el movimiento nacional dio línea para la organización local. En este sentido. La coalición dominante local operó también como correa de transmisión del lopezobradorismo en Morelos, asegurando que el partido permanecería leal al proyecto nacional. Ahora bien, otros autores como Tagle (2016) han analizado MORENA usando modelos de Panebianco y teorías

de la transición de movimientos de partido (Alberoni, Pizzorno). Tagle concluye que MORENA ejemplifica esa transformación del movimiento social en institución política, con las tensiones que ello conlleva. Nuestros hallazgos respaldan la idea de que el movimiento, en que la lógica de movimiento (flexibilidad, liderazgo carismático, movilización protestataria) empezó a ceder paso a la lógica institucional (burocracia, reglas, búsqueda de permanencia). Por ejemplo, la transición quedó evidenciada cuando, tras el triunfo de 2018, MORENA en Morelos pasó de ser oposición de protesta a ser parte del gobierno local; esto forzó al partido a institucionalizarse más para cumplir funciones administrativas y de gobierno, aunque, como vimos, lo hizo de modo incompleto. Según Panebianco (1994), un partido joven alcanza su madurez organizativa cuando desarrolla *autonomía respecto a su entorno y sistematicidad interna* (estructura estable). En Morelos, MORENA todavía en 2024 depende mucho de factores externos (la figura presidencial nacional, el apoyo o antagonismos del gobernador en turno) y no termina de construir una vida interna plenamente autónoma de sus liderazgos fundadores. Esto indica que su proceso de institucionalización está en curso, en una fase intermedia dejó de ser totalmente un movimiento sui generis para convertirse en un partido con andamiaje formal, pero ese andamiaje no ha calado del todo en la cultura política interna.

Otros estudios contemporáneos sobre partidos políticos corroboran patrones similares. Por ejemplo, Espejel y Díaz (2020) al investigar la dinámica interna de varios partidos emergentes (incluidos MORENA), concluyeron que la informalidad organizativa tiende a exponer el carácter discrecional de algunos liderazgos y la adopción de estrategias que contravienen la normatividad formal con tal de mantener ventajas sobre competidores internos. Esta observancia es prácticamente una descripción de lo ocurrido en MORENA-Morelos, es decir que la dirigencia local, para preservar su ventaja, toleró prácticas informales como afiliaciones irregulares, padrones poco confiables y acuerdos de cúpula no transparentes, lo cual a la postre requirió correcciones institucionales (intervención del TEPJF, nueva normatividad interna). Así mismo, Navarrete y Espinoza (2019) han documentado cómo la composición de las élites dirigentes en los partidos mexicanos tras alternancias suele volverse más heterogénea y genera disputas por espacios de poder. En la línea de su análisis, el caso morelense ilustra esa diversificación de élites después de 2018, o sea que la entrada de actores no tradicionales (por ejemplo, que un exfutbolista se haya

convertido en gobernador, antiguos priistas o perredistas que se suman a MORENA por conveniencia, así como “nuevos” activistas sociales locales) hizo más heterogénea la elite partidista, originando choques y necesidad de redefinir las cuotas de poder.

De igual forma, Boucek (2009) uno de los autores citados en nuestro marco teórico advierte que el faccionalismo en partidos dominantes puede, si no se gestiona adecuadamente, minar su desempeño electoral y su gobernabilidad interna. En MORENA-Morelos, la presencia de dos coaliciones fuertes podría volverse perjudicial si deriva en escisiones o en paralizar la toma de decisiones. Sin embargo, Boucek también señala que el faccionalismo bien canalizado puede dar vitalidad a un partido, al permitir la representación de diversos intereses dentro de él si que se rompa la unidad. La clave teórica aquí es la institucionalización de normas de competencia interna leal (Chambers y Croissant, 2008). Los datos sugieren que MORENA está en el proceso de intentar institucionalizar esas normas, por ejemplo, realizando encuestas para definir candidaturas cuando hay conflictos (método que la dirigencia nacional de Mario Delgado ha promovido) o repartiendo puestos de dirigencia de forma partidaria entre planillas rivales. Queda por ver si estas fórmulas se consolidan; de ello dependerá en buena medida si MORENA -Morelos logra la integración de facciones que le permita perdurar sin rupturas.

La discusión teórica confirma que muchos de los fenómenos observados encuentran explicación en los enfoques clásicos de la ciencia política. La coalición dominante responde al patrón oligárquico descrito por Michels; la necesidad de incentivos y la importancia de las facciones fundadoras concuerda con Panebianco; la tensión entre burocracia y carisma es Weberiana; la apertura pluralista reciente recuerda las condiciones que Dahl plantea para la democracia interna; y las dinámicas de faccionalismo cooperativo y conflictivo han sido estudiadas por autores contemporáneos. MORENA en Morelos, a pesar de su novedad, no escapa a las leyes generales de la organización partidista. Más bien, las confirma en gran medida, aunque agregando sus particularidades contextuales (un partido-movimiento de izquierda en el México actual, surgido tras un largo predominio de otros partidos, con liderazgo carismático único). De manera específica, los resultados invitan a reflexionar sobre el proceso de institucionalización, en tanto que Panebianco define la institucionalización como el grado en que un partido se independiza de los impulsos iniciales y se rige por normas

propias. En nuestro caso, se observó que MORENA-Morelos no logró institucionalizarse plenamente durante los primeros años pues dependía fuertemente de la guía nacional y de su coalición fundadora, y solo recientemente está dando paso hacia ello mediante la creación de órganos regulares y procedimientos de relevo. Como señalaron Reveles (1999) y otros estudios sobre el PRI, incluso partidos hegemónicos tardan tiempo en institucionalizar sus reglas internas; MORENA, a pesar de su rápido ascenso al poder, no es la excepción y está transitando esos desafíos de crecimiento organizacional.

4.2 Conclusiones generales

El estudio de la emergencia e institucionalización de la coalición dominante de MORENA en Morelos (2015-2024) permite extraer conclusiones generales que trascienden el caso particular evidenciando las dinámicas políticas e institucionales de partidos emergentes en contextos de cambio político. En primer término, la formación temprana de una coalición dominante robusta evidenció ser arma de doble filo. Inicialmente, proporcionó coherencia, dirección estratégica y eficacia electoral. Difícilmente MORENA hubiese alcanzado una implantación rápida en Morelos sin esta alianza inicial entre militantes de base y cuadros políticos experimentados. Este grupo logró canalizar las energías fundacionales, transformando un movimiento difuso en una organización estructurada con presencia efectiva en todo el estado, el mérito innegable que explica sus éxitos tempranos.

Sin embargo, esta misma fortaleza coalicional terminó obstaculizando su evolución e institucionalización plena. La élite dirigente, cómoda en su posición, retrasó sistemáticamente mecanismos democráticos internos, lo que derivó en déficit de legitimidad y conflictos latentes. Esta tensión resume un dilema clásico en organizaciones políticas, la pugna constante entre estabilidad y renovación. En este caso, la estabilidad lograda tuvo como costo la inmovilidad institucional, por supuesto que esta estrategia viable inicialmente pero insostenible frente a crecientes presiones democratizadoras y al escenario político nacional.

Precisamente, en este momento crítico de tensiones internas alcanzo su clímax en la sucesión estatal de 2024. La asignación de Margarita González Saravia, figura ajena tanto al grupo de

Rabindranath Salazar como al gobernador Cuauhtémoc Blanco, como candidata y posteriormente gobernadora, significó un parteaguas para la dinámica del partido. De manera muy interesante, ninguna de las dos grandes facciones logró imponer uno de sus propios liderazgos, emergiendo en cambio una tercera vía apoyada directamente desde la dirigencia nacional. Siguiendo la lógica organizacional descrita por Panebianco, esta decisión cúpular se interpretó como una medida neutral para evitar una fractura abierta. Aunque efectiva en términos electorales, esta solución forzó una tregua superficial entre facciones, más producto de acuerdos de cúpula que de consensos con bases.

Desde una mirada teórica, esta designación se explica desde perspectivas contradictorias. En primer lugar, valida la “ley de hierro de la oligarquía” planteada por Michels, puesto que pese al discurso democrático fue la dirigencia nacional quien finalmente decidió, reduciendo a la militancia local a simples espectadores. En contra parte, también podría reflejar una situación cercana al pluralismo de Dahl, el cual menciona que ninguna facción predominante logró imponerse totalmente, obligando así a un compromiso de alto nivel. No obstante, el carácter inducido desde arriba muestra claramente que esta pluralidad no surgió naturalmente desde la dinámica interna local, sino como estrategia extrema para mantener la cohesión.

Max Weber también ofrece una perspectiva crítica sobre este hecho. El intento de seleccionar la candidatura mediante métodos institucionalizados como la encuesta parece reflejar un esfuerzo consciente por limitar la influencia de liderazgos caudillistas locales (como Blanco y Salazar). Sin embargo, la fuerte influencia del liderazgo nacional evidencia que la racionalización institucional aún está en etapas incipientes persistiendo la lógica carismática bajo formas más sutiles. Esta paradoja confirma la dualidad formal-informal en la vida partidista descrita anteriormente, donde procedimientos institucionales conviven con decisiones personales tomadas fuera de los canales formales.

La coalición partidaria se enfrentó, pues, a una prueba con esta designación externa. Si bien logró unificar a diversas corrientes temporalmente en función del objetivo electoral, la sostenibilidad futura de esa unidad es incierta. Margarita González Saravia, al no pertenecer originalmente a ninguno de los grupos locales preexistentes, tiene el reto de construir una base propia de apoyo dentro del partido. Su administración deberá distribuir espacios y cargos con inteligencia política, buscando un equilibrio entre todas las facciones; de lo

contrario, las tensiones soterradas podrían resurgir con fuerza, alimentando rivalidades y posibles deserciones.

Finalmente, la llegada de González Saravia al poder marcar efectivamente un antes y un después en la historia de MORENA en Morelos. Este desenlace condensa las tensiones teóricas señaladas por Michels, Dahl, Weber y Panebianco, abriendo una etapa decisiva en la cual el partido deberá balancear la unidad impuesta desde la dirigencia nacional con los diversos intereses facciosos locales. El caso estudiado pone en evidencia que la institucionalización completa no es un proceso lineal ni inmediato; requiere manejar con equilibrio las presiones externas e internas, los incentivos formales e informales, así como la inclusión o exclusión de actores claves. Así, el proceso vivido en Morelos sirve como ejemplo claro de cómo emergen y evolucionan las élites políticas locales en contextos de transformación nacional, mostrando que la promesa de regeneración pública que abandera MORENA aún debe probarse en su capacidad para resolver estas contradicciones internas sin sucumbir a inercias oligárquicas y facciosas.

Referencias Bibliográficas

- Alcántara, Manuel y Flavia Freidenberg. (2001) Organización y funcionamiento interno de los partidos políticos en América Latina. En Freidenberg, Flavia y Manuel Alcántara (eds.), *Partidos Políticos de América Latina*, México, (pp. 11-30), Fondo de Cultura Económica.
- Almond, G. & Bingham, G. (1970). *Política comparada*. Paidós,
- Armenta, G. C., & Acatlán, F. E. S. (2014). Democracia interna y tendencias oligárquicas de los partidos políticos en México: una reflexión general sobre la condición de los partidos emergentes.
- Bautista, N. P. (2022). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Editorial El Manual Moderno.
- Blanco V, R. (2015). ¿Nos acercamos al fin de la democracia? Retrieved 22 July 2020, from <https://www.revistadelibros.com/articulos/gobernando-el-vacio-la-banalizacion-de-la-democracia-occidental>
- Bolívar Meza, R. (2014). Morena: The political party of lopezobradorismo. *Polis*, 10(2), 71-103.
- Bolívar Meza, R. (2017). Liderazgo político: el caso de Andrés Manuel López Obrador en Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA). *Estudios políticos (México)*, (42), 99-118. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018516162017000300099&lng=es&tlng=es.
- Bolívar Meza, R. (2017). Movimiento de Regeneración Nacional: democracia interna y tendencias oligárquicas. *Foro internacional*, 57(2), 460-489. <https://doi.org/10.24201/fi.v57i2.2385>
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2000). Más allá del dilema de los Métodos. La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Norma.

- Boucek, Françoise. (2009). Rethinking Factionalism. Typologies, Intra-Party Dynamics and Three Faces of Factionalism”, *Party Politics*, vol. 15, núm. 4,1–3
- Bruhn, K. (2021). AMLO y su partido. *Política y gobierno*, 28(2).
- Budge, I, Robertson D. & Hearl, D. (1987). *Ideology, Strategy and Party change: Spatial Analyses of Post-War Election Programmes in 19 Democracies*. Cambridge University Press.
- Burke, E. (1942). *Textos políticos*. Fondo de Cultura Económica.
- Burke, Edmund. (1980). Partido y representación, en Lenk, Kurt y Franz Neumann (eds.). *Teoría y sociología críticas de los partidos políticos*, (pp. 82-83). Anagrama
- Calixto González, M. Á. (2018). *Vida interna y externa del Partido Verde Ecologista de México (PVEM): organización, competencia electoral y funciones del gobierno (1991-2015)* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de la Ciudad de México: Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales: Licenciatura en Ciencia Política y Administración Urbana).
- Cárdenas, J. (2001). *Partidos políticos y democracia. México*, Instituto Federal Electoral. 11
- Cárdenas, Jaime. (1992). *Crisis de legitimidad y democracia interna de los partidos políticos, México*, Fondo de Cultura Económica.
- Chambers, Paul, y Aurel Croissant. 2008. “Intra-party democracy in thailand”, en [Consultado el 23 de abril de 2012]. Duverger, Maurice. 1984. *Los partidos políticos*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Contreras Romero, V. A. (2015). *La democracia interna en los partidos políticos: el caso del PRI de México entre 1965-1984*. (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Cortez Salinas, Josafat. (2004). Reveles Vázquez, Francisco (coordinador), *Partido de la Revolución Democrática. Los problemas de la institucionalización*. *Estudios*

políticos (México), (3), 211-215. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484903e.2004.3.37634>.

Cruz Arzate, C. (2017). Las corrientes políticas del Partido de la Revolución Democrática en el Distrito Federal (1997-2012). *Foro internacional*, 57(1), 149-187.

Cruz, C., de la Cruz, O., & Márquez, V. (2021) ¿Nuevos partidos nacionales, viejas estructuras subnacionales? El caso de las diputaciones locales de Morena. Los congresos locales en México. 223-255.

Dahl, R. A. (1989). *Poliarquía: participación y oposición*. México: Tecnos.

Dahl, R. A. (2010). *¿Quién gobierna? Democracia y poder en una ciudad estadounidense* (Vol. 2). CIS.

De Andrea, F. J. (2002). *Los partidos políticos. Su marco teórico-jurídico y las finanzas de la política*. (110). Universidad Nacional Autónoma de México.

Díaz Sandoval, M., & Espejel Espinoza, A. (2018). Militancia partidaria y toma de decisiones en el movimiento regeneración nacional. <http://ri.uagro.mx/handle/uagro/2327>

Díaz Sandoval, M., & Espejel Espinoza, A. (2020). Origen y profundización en la concentración de poder intrapartidario. Los casos del Partido Verde Ecologista de México, el Partido del Trabajo y Movimiento Ciudadano. *Intersticios sociales*, (20), 129-158.

Diderot, D. (1781). *Encyclopédie, ou dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*. Sociétés Typographiques.

Downs, A. (2001). Teoría de la acción económica. En A. Batlle, *Diez textos básicos de ciencia política*, (pp. 93-11). Ariel.

Duverger, M. (2012). Los partidos políticos. FCE de España.

Duverger, M., & Tierno Galván, E. (1981). Métodos de las ciencias sociales.

- Espejel Espinoza, A. (2015). Orígenes organizativos y derroteros estatutarios del Movimiento de Regeneración Nacional y el Partido de la Revolución Democrática: Entre carisma y grupos políticos. *Estudios políticos (México)*, (35), 103-128.
- Espejel Espinoza, A., & Díaz Sandoval, M. (2020). Informalidad partidaria y mediaciones entre dirigentes y militantes en México: los casos del PAN, el PRI, el PRD y MORENA. *Ánfora: Revista Científica de la Universidad Autónoma de Manizales*, 27(49), 173-196.
- Espinoza Toledo, R., & Navarrete Vela, J. P. (2016). MORENA en la reconfiguración del sistema de partidos en México. *Estudios políticos (México)*, (37), 81-109. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01851616201600010004&lng=es&tlng=es.
- Espinoza, A. E. (2013). El estado de la cuestión de los grupos al interior de los partidos. Entre facciones, facciones y tendencias. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 2(1), 131-154. <http://www.remap.ugto.mx/index.php/remap/article/view/44>
- Espinoza, A. E. (2015). Las principales facciones del PRD: quiénes son, dónde están y qué proponen. Un acercamiento a la coalición dominante (1999-2011). *Apuntes electorales*, (43).
- Fierros Camacho, L. A. (2016). *Construcción de la identidad electoral del PRD y MORENA en las elecciones para diputados federales 2015* (Master's thesis, Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Departamento de Comunicación).
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa* (Vol. 1). Ediciones Morata.
- Freidenberg, Flavia. 2006. “Democracia interna: reto ineludible de los Partidos políticos”, en *Revista de Derecho*. <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/4789>
- Friedrich, C. J. (1946). *Teoría y Realidad de la Organización Constitucional Democrática*. Fondo de Cultura Económica.

- Gallagher, M., Laver, M. & Mair, P. (2001). *Representative Government in Modern Europe*. Mc Graw Hill.
- García Jurado, R. (2017). De la crisis de la democracia a la crisis de los partidos políticos. *Política y cultura*, (48), 203-207. Recuperado en 21 de julio de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422017000200203&lng=es&tlng=es.
- Garmendia, E. S. R. (2016). La izquierda partidaria mexicana después de la coyuntura electoral de 2015: un rompecabezas por armar. *Argumentos*, 29(80), 79-98. <https://argumentos.xoc.uam.mx/index.php/argumentos/article/view/95>
- Gaxie, D. (2004). La democracia representativa. *Política*, 43, 342-344.
- Gómez Peralta, H., & Ramírez González, K. (2019). Trayectorias partidistas y electorales en el Estado de Morelos, 1988-2018. En *Procesos político-electorales en México* (1.a ed., pp. 49-62). México, Ciudad de México: La Biblioteca.
- Gunther, Richard y Jonathan Hopkin. (2007). Una crisis de institucionalización: el colapso de ucd en España. En Montero, José Ramón, Gunther, Richard y Juan Linz (Eds.), *Partidos Políticos: viejos conceptos y nuevos retos*, (pp. 165-208) Trotta.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1995). *Ethnography: Practices and principles*.
- Hernández, A. A. M., & González, S. A. C. (2016). El cambio de los partidos políticos en México: organización, programa y rendimiento. *Teoría & Pesquisa: Revista de Ciencia Política*, 25(2).
- Hernández, Rogelio. (1998). *Amistades, compromisos y lealtades: líderes y grupos políticos en el Estado de México, 1942-1993*, México, El Colegio de México
- Hume, D. (1994). *Ensayos políticos*, Tecnos.
- Inglehart, R. (1977). *The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics*. Princenton University Press,

- Inglehart, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Inglehart, R. (1998). *Modernización y postmodernización. El cambio cultural, económico y político en 43 sociedades*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Kirchheimer, O. (1966). El camino hacia el partido de todo el mundo. En K. Lenk, et. al., *Teoría y práctica de los partidos políticos*, (pp. 328-347). Editorial Anagrama.
- Kopecky, Petr. 1995. Faccionalismo en los partidos parlamentarios de la República Checa. En López, Lourdes, Richard Gillespie y Michael Waller (eds.), *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*. Universidad de Guanajuato. Volumen II, número 1, enero-junio 2013, 153, faccional y democratización, (pp. 235-252) Centro de Estudios Constitucionales. (España)
- La Jara, D., & Hevia, F. (2011). La difícil articulación entre políticas universales y programas focalizados. *Gestión y Política Pública*, 20(2). 331-379
- Linz, J. (1987). *La quiebra de las democracias*. Alianza universidad.
- Lomax, B. (1995). Facciones y faccionalismo en el nuevo sistema de partidos húngaro. In *Política faccional y democratización* (pp. 219-234). Centro de Estudios Políticos y Constitucionales (España).
- Lombardi, Giorgio. 1982. Corrientes y democracia interna de los partidos políticos, en *Estudios Políticos*, (27), 7-28.
- López Leyva, M. A. (2020). *Las izquierdas mexicanas hoy: las vertientes de la izquierda*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades; Ficticia.
- López Serrano, Jesús; López Serrano, Javier (2008 agosto 22) Las fracciones partidistas y su influencia en las coaliciones dominantes en el México de hoy *Espacios Públicos*, 11 (22), 59-79.

- Lucca, J. B. (2020). Teoría y política en la génesis de Morena como nuevo partido. *Estudios Políticos*, (49).
- Madison, James. 1980. Facciones en el estado republicano, en Lenk, Kurt y Franz Neumann (eds.), *Teoría y sociología críticas de los partidos políticos*, Barcelona, (pp. 84-90) Anagrama.
- Mair, P. (1997). *Party System Change: Approaches and Interpretations*. Oxford University Press.
- Martín, I. B., & Blanco, V. R. (2011). Movimientos anticipados en instituciones representativas. Un análisis de caso. *Corts: Anuario de derecho parlamentario*, (25), 165-186.
- Martínez Valdes, G. (2010). Selección de candidatos del PAN a gobernadores entre 2000 y 2007: coalición dominante y conflictos internos. (Doctoral dissertation, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede académica México).
- Mella, M. (2003). *Curso de partidos políticos*. Ediciones Akal.
- Meza, R. B. (2013). El lopezobradorismo: la construcción de un movimiento social y político. *El Cotidiano*, (178), 81-92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32527006011>
- Michels, R. (2001). *Political Parties. A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Batoche Books.
- Navarrete Vela, J. P., & Espejel Espinoza, A. (2018). Composición de las dirigencias del Partido Acción Nacional, el Partido Revolucionario Institucional y el Partido de la Revolución Democrática después de la alternancia política (2002-2016). *Revista de El Colegio de San Luis*, 8(17), 163-236.
- Navarro, José. (1999). *Partidos políticos y democracia interna*, Centro de Estudios Políticos.España
- Notario, L. A. (1995). Modelos de partido. *Ayer*, (20), 81-110.

- Notario, L. A. (1995). Modelos de partido. *Ayer*, 20, 81–110.
<http://www.jstor.org/stable/41324569>
- Ostrogorski, M. (2008). *La democracia y los partidos políticos*. Trotta.
- Panbianco, A. (1990). Modelos de Partidos. Alianza. España.
- Panbianco, A. (1994). Poder y organización en los partidos políticos II. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 39(157), 127-142.
<http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1994.157.49873>
- Quintanar, P., & Alejandro, H. (2015). *Antecedentes, valores e ideología del Movimiento Regeneración Nacional (MORENA)* (Master dissertation, Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. México: UNAM).
- Requena Estrada, R. (2018). *De movimiento social a partido político emergente: el caso del movimiento de regeneración nacional en México* (Bachelor's thesis, Universidad de Quintana Roo). <http://hdl.handle.net/20.500.12249/1976>
- Reveles, Vázquez, F. (1999). Una revisión del " modelo Panbianco " a partir de un caso excepcional: el Partido Revolucionario Institucional. *Revista Mexicana de ciencias políticas y sociales*, 44(175), 149-176.
- Rodríguez, O. E. D. (2020). Factores que determinaron la conversión de AMLO y Morena en una oposición creíble. Un análisis comparado. *Apuntes Electorales*, 19(63), 111-148.
- Saint-John, H., & Bolingbroke, V. (1844). *The Works of Lord Bolingbroke: In Four Volumes*. Reprints of economic Classics.
- Sánchez Díaz, D. A. (2021). Campo y habitus en el análisis de microcosmos políticos: el caso del lopezobradorismo. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 66(241), 429-441.
- Sánchez, M. (2012). Las ideologías de los partidos. En M. Martínez & M. Mella, *Partidos políticos y sistemas de partidos*, (pp.153-178). Editorial Trotta.

- Sartori, G. (2008). *Partidos y sistemas de partidos: marco para un análisis*. Alianza Editorial.
- Schattschneider, E. (1964). *Régimen de Partidos Políticos*. Tecnos.
- Seiler, D. L. (1980). *Partis et familles politiques*. Presses universitaires de France.
- Serrano, J. L., & Serrano, J. L. (2008). Las fracciones partidistas y su influencia en las coaliciones dominantes en el México de hoy. *Espacios públicos*, 11(22), 59-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67602205>
- Sigmund Neumann, S. (1965). *Partidos Políticos Modernos*. Tecnos.
- Sotelo, M. R. (2019). Morena. *Argumentos. Estudios críticos de la sociedad*, 155-174.
- Tagle, J. A. P., Gavia, M. F., & Perdomo, A. L. (2016 agosto-mayo) Artículos Académicos. (14)
- Torres Manjarrez. L. (2020). Auge y crisis del partido de la revolución democrática en Morelos: una aproximación analítica desde el enfoque del realineamiento electoral. (Doctoral dissertation, Tesis de maestría, Facultad de Ciencias Sociales. México: UAEM).
- Torres Oregon, F., Herrera Tapia, F., Vizcarra Bordi, I., & Lutz Bachére, B. H. (2015). Etnografía institucional del Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA) en una comunidad mazahua. *Nueva antropología*, 28(82), 51-81.
- Valdés, G. M. (2012). Realineamiento electoral y coaliciones dominantes. Revisando el comportamiento electoral en Aguascalientes desde la política intrapartidista estatal entre 1980 y 2010.
- Vázquez, F. R. (2002). *Partido Acción Nacional--los signos de la institucionalización* (Vol. 37). UNAM.
- Vela, J. P. N., & Toledo, R. E. (2017 enero-abril) MORENA en las elecciones federales de 2015 MORENA in the 2015 federal elections. Centro de Estudios Políticos. Estudios

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018516162017000100071&lng=es&tlng=.](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018516162017000100071&lng=es&tlng=)

- Vela, J. P. N., Sánchez, O. A. C., & García, M. A. C. (2017). Formación, liderazgo y desempeño electoral de MORENA Formation, leadership and electoral performance of Morena. *Revista Mexicana de Estudios Electorales*, 1(18), 11-60.
- Vela, J. P. N., Sánchez, O. A. C., & García, M. A. C. (2017). Formación, liderazgo y desempeño electoral de morena, Formation, leadership and electoral performance of Morena. *Revista Mexicana de Estudios Electorales*, 1(18), 11-60. <http://rmee.org.mx/index.php/RMEstudiosElectorales/article/view/216>
- Velázquez, Á. G. (2019). Las tensiones en las relaciones de poder dentro de los partidos políticos: el caso de podemos.
- Vicencio, T. H. (1999 julio-septiembre). Estructura partidaria y movilidad política en el PAN de Baja California, 1986-1998. 61(3) *Revista mexicana de sociología*, 25-52. <https://www.jstor.org/stable/3541137>
- Von Beyme, K. (1985). *Political Parties in Western Democracies*. Ashgate Publishing.
- Ware, A. (2004). *Partidos políticos y sistemas de partidos*. Ediciones Istmo.
- Weber, M. (1977). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Wright Mills, C. (1978). *La élite del poder*. (Florentino M. Torner y Ernestina de Champourcin trad.) Fondo de Cultura económica. (original publicado 1957)
- Yáñez, S. S. (2011 febrero). Develando la propuesta de Dorothy Smith: aportes epistemológicos y metodológicos para el abordaje de lo social. Universidad Nacional de San Luis. Facultad de Ciencias Humanas; *Diálogos*; 2(1),111-126 <http://hdl.handle.net/11336/95054>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA
Doctorado en Ciencias Sociales

FECHA DE SOLICITUD

Día	Mes	Año
13	Marzo	2026

FORMATO DE VOTOS APROBATORIOS DE TESIS

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRE(S)	MATRÍCULA
TORRES	MANJARREZ	LIZZETH	10012824
PROGRAMA		DOCTORADO	

Los integrantes de la Comisión Revisora del trabajo de tesis de Doctorado, intitulado: "SURGIMIENTO E INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA COALICIÓN DOMINANTE DEL PARTIDO MOVIMIENTO DE REGENERACIÓN NACIONAL (MORELOS, 2015-2024)" que presenta **Lizzeth Torres Manjarrez**, estudiante del Programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, han determinado otorgar **los votos aprobatorios** para sustentar su tesis en el examen de grado.

LA COMISIÓN REVISORA

_____	_____
DR. HÉCTOR GÓMEZ PERALTA	
_____	_____
DIRECTOR DE TESIS	FIRMA
DR. MIGUEL GUERRERO OLVERA	
_____	_____
REVISOR DE TESIS	FIRMA
DRA. KAREN RAMÍREZ GONZÁLEZ	
_____	_____
REVISOR DE TESIS	FIRMA
DR. FRANCISCO RUBÉN SANDOVAL VÁZQUEZ	
_____	_____
LECTOR DE TESIS	FIRMA
DR. JUAN VICENTE MARTÍNEZ BAUTISTA	
_____	_____
LECTOR DE TESIS	FIRMA
DRA. TALINA MERIT OLVERA MEJÍA	
_____	_____
LECTOR DE TESIS	FIRMA
DR. EDGAR MANUEL CASTILLO FLORES	
_____	_____
LECTOR DE TESIS	FIRMA





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento con firma electrónica UAEM, soportada por el certificado vigente a la fecha de su elaboración y con efectos plenos de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS PUBLICADOS en el ÓRGANO INFORMATIVO UNIVERSITARIO "ADOLFO MENÉNDEZ SAMARÁ" número 117 de fecha 20 de abril de 2021.

Sello electrónico

HECTOR GOMEZ PERALTA | Fecha:2026-03-26 11:29:55 | FIRMANTE

QRGktjKclE5wJXsVeOxRcLQomRbXv2J8aQuX7qEGwaeF78B9KLpY7ke90EzzU+9MvbeC3iFLIwo/5VRpPj8mjK5c6o9TrQAYiXH9gcbW+Vt3r/sKTYrkZQ/cjQ1N080900PtxQFbVLHyk9geMTIFn4v+a9JHq9sn6M2B5wkHfP6ise5eX6qXaU67mMu1hCEK+BWIINu8iGiPznzpIM+DjHESHMoUonyZdQyQSBILxliqYn8PooDmsbW+XhGc9pg0hXbhaq/TAC6Tz/Sf6oQhHPH7kGf3L295p3wWRt4Ac9lBrzJxaqW49DT9/Qn3hJXv49RcO2R6DsCp95d/Zlw==

JUAN VICENTE MARTINEZ BAUTISTA | Fecha:2026-03-26 12:25:49 | FIRMANTE

grGebPN3rQD8gYEtZuL5MYpqqNnqBsyHRNQYHIDJkM/yBwAvoCoez6qa/xFymbCooKvYFTRkYvRXk7MTN+zT0Wyyvjoz/hFiLOsQgnclpBlfWnRPlYxALyMySHplmvRBxNwUZofXP1OZ8WIPA+ynb3oQ8v3t8eQUZtcBYivfDSeSbF4sJM86iDSypOpHtE5LcUwWCEHPJLXaXhgmkRnJ5ANBlJqa0OnmlHqTLxrfpzRWlmtsRPIINmWQblEOxjF4hemNFe4nGvhlOkVgInCWIEZ81RthtXix1OYcGfobOy4jPmBYEI2NwHDM64ZEppx+HqSmvZgYtqyoPwtQVpUg==

KAREN RAMIREZ GONZALEZ | Fecha:2026-03-26 12:42:11 | FIRMANTE

Caq28VTbLVZjT5Im6d87McG6ug7svaMA0tD1I7qldvqYvBn1deWUgVCoOxOLSuVJzC36xFd2wldsc48tpf3LH4EtVAXOFGFozUkqXdd2kMenXlo8B/Jh1GzyQ13tVqSwHVnAKX1aRfNpjE7IP4YRARHlJncP26kFAR3fnZUo0ytcgNx7Qjy9RAUw1z7L8ehvBv0k5MLxvnbFzsoj1Q4XBEcT/19sV3CZVko0X5R998mr7InDtP2qnMyi4Cf8CZXDtkGANLahXfhJQBnMZ58hcmhp3kFAPwVvIEzGnigKyQRcVZ1Yf1nMliZ9T90cWbFV6mqmXN6rwi+C1elL/aMvg==

EDGAR MANUEL CASTILLO FLORES | Fecha:2026-03-26 13:03:41 | FIRMANTE

kXXg9b/lmJTf1FMY0V5I0qcEKwdek111xcNHUenmkQSCemvdlfp+sZRkvusK9wxZsLqqa/0lkG6QUzWO0T1Qt+3T85h3HKI5A9koCrCA/5u+qJ2dc5Ja5Q29npMT/P4+MMulxf0N6g57u1weqWjXl1LIqYMuUzt4jb9VdrqGhFRF30aySpi5PAdD7aMV5Vy0GKETyeMaW/94ITBJ2e4wSH9A/UhKatuGalXB3QhQGerKKs5tgOyyF9L9DaMinGoxAVHh8+GlcJ/a0cD9PsA4CYI0Lh49E0EzJ/13gJf/F15xIT9cCoXRmW4o8OC3lhJ6V0J77/FbMeTUg/SOQ==

TALINA MERIT OLVERA MEJÍA | Fecha:2026-03-26 13:13:26 | FIRMANTE

aW+HgyvurZy6V6UuHZjug1wBaJn6imaVXncOgx9mwFBgRG7EGGOz7eXCAchDuLb/D22OsQfEakbY8if9xWqxabJDw9eAcGamdsW7hp8E3TPAD4HonaZaL5SMKTXrL5s0TJ1DXE3L9NrVs7DQSyweeLiQT6/Ow/E3XAQ5Fg/YuWxLSwT93iPI9k5CphXnIPIEBPrIqjAXk7TKfsdrFI+Ss5xtDRz4CwsJoiY3qoAA70pzbqCArrLmaNdZyityboyq4aLK9ZjbMloQFypUpN2qjGW2ZlB2E/tKqjaC9hkYTMoMFicKPr5Xhs6jGJFjmxP41aK2I8iuWBBY5Xisqr7A==

MIGUEL GUERRERO OLVERA | Fecha:2026-03-26 15:01:43 | FIRMANTE

jhQrjFY2TNb+jYW4AqF+yMfqDgDp/X80Y/GiAd9cjUVAKAL2KAwWmM+BAnxtgl49/pup5e/hiKiZwi2MXtw9iVNZFT8CC1Ns39nzumcZzLoKco5LmmTjE/YO+J/PqDuBDw75sQyuRkmHevH4g7nzK8epEZdsFKQlwpQIYJXsZM7NVHDBTP1LIARY5jb08mJemWljz3FV6GCwX1X0RG0MrO6Xzs1qmMJSVkn73xHPHEPjSy80i3GxGsiBhyclgmUw2p4VB4d3sJR e4NTSftq5wH9OMH1uMwB6CjYLMH1AkWdkeDj4OqZdnB552zOuS5lffpd4QYSi8tYITrhPEZKYQ==

FRANCISCO RUBEN SANDOVAL VAZQUEZ | Fecha:2026-03-26 20:00:47 | FIRMANTE

CHMvcENTPlzgdncSZszQ9P+41MzXVAWep3UHTvIZGw3rml913/KOp0tTohwYA9TQSKO+RkrUQIUGKka8jYfaaQW6xUu+VU6b2wGh2gJRt5Pmf9S7ax7RtzhB2BmpVAmEcZAaLEQY6LdDmeKeH1wU3uxUBdwYoiLABIXOOGX3zUH3Op9U9xLF8TuaT9AG1MrYPD0ByikoQL/vNpnqOGVggrKB7nsry60LRyAZSHbOmyTZ9G0OI0Gw1LcYCyG8lg16MIEIOEWYjoiR0lc9wgfKuUz5YwxRhrJ62NwjN4e0oqcVz6GitGPGBT25DFVWLBCnKA7du/2IWyy7vfYatg==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



P8cXld1ty

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/ITyzXhm7VbLnMOKP3RAYQtckZKSibzYY>



UAEM
RECTORÍA
2023-2029