

Artículo

La encrucijada

Ricardo Monreal Ávila



La encrucijada

Ricardo Monreal Ávila

MORENA se encuentra ante el desafío de preservar sus principios, fortalecer su institucionalidad y mantener la confianza ciudadana.

I. El poder como responsabilidad histórica

MORENA cumplió 13 años como partido político y 15 desde su constitución como asociación civil. En ese período protagonizó uno de los procesos de expansión electoral más relevantes de la historia política reciente de México. Su capacidad de movilización, su presencia territorial y su crecimiento en los espacios de representación popular y de gobierno lo convirtieron en una fuerza central del sistema político nacional.

Este desarrollo es muy relevante, pero también plantea una responsabilidad histórica. La experiencia demuestra que conquistar el poder y conservarlo son tareas distintas; que construir una mayoría electoral no equivale a garantizar su permanencia y que encabezar un movimiento de transformación exige mucho más que obtener triunfos en las urnas.



El poder somete a prueba los principios, revela la calidad de las instituciones y pone de manifiesto la congruencia de quienes lo ejercen. Por eso, el crecimiento de MORENA debe conducir a una mayor exigencia ética, política y organizativa; no a la autocomplacencia.

Pero más allá de cuánto ha avanzado el movimiento, la cuestión fundamental es qué está haciendo con la responsabilidad que millones de ciudadanas y ciudadanos depositaron en él. Por ello no basta con administrar las posiciones conquistadas; es necesario demostrar que el ejercicio del poder se corresponde con los ideales que justificaron su nacimiento.

MORENA se encuentra ante la encrucijada de convertir su fuerza electoral en una institución política sólida, congruente y duradera o permitir que las contradicciones entre sus principios y algunas de sus prácticas debiliten la confianza que hizo posible su crecimiento.

Esta disyuntiva exige un análisis sereno, objetivo y autocrítico. Y, sin desconocer los avances del movimiento ni magnificar sus dificultades, se trata de comprender que las fortalezas de una organización política sólo pueden preservarse si existe la disposición de identificar sus debilidades y corregirlas oportunamente.

II. La doctrina como fundamento de la acción política

Ningún movimiento político puede mantener indefinidamente su identidad si pierde claridad sobre las razones que explican su existencia. La doctrina no es un elemento ornamental del discurso ni un recurso que se utiliza durante las campañas electorales; más



bien es el conjunto de principios, valores y objetivos que orientan la acción pública, establecen límites al ejercicio del poder y permiten evaluar la congruencia entre lo que una organización proclama y lo que efectivamente realiza.

La identidad de MORENA se vincula con la justicia social, la soberanía nacional, el combate a los privilegios, la austeridad republicana, la ampliación de los derechos sociales y la convicción de que el poder público debe servir al pueblo, particularmente a quienes históricamente han enfrentado mayores condiciones de desigualdad y exclusión.



Estos postulados no pueden quedarse en el terreno de las declaraciones. Su legitimidad depende de su traducción en políticas públicas, decisiones institucionales y conductas individuales que puedan ser examinadas por la sociedad.



Los principios de no robar, no mentir y no traicionar al pueblo sintetizan una parte esencial de esa identidad política. Su fuerza radica en que establecen obligaciones comprensibles para cualquier persona que asuma una responsabilidad pública.

No robar significa reconocer que los recursos públicos pertenecen a la sociedad y deben administrarse con honradez, trans-



parencia y responsabilidad. Implica, además, rechazar el enriquecimiento ilícito, los conflictos de interés y cualquier utilización del cargo para obtener beneficios particulares.

No mentir significa respetar la verdad, informar con responsabilidad, rendir cuentas y reconocer los errores. La comunicación política no debe sustituir a los resultados, y la defensa de una gestión no puede justificar la ocultación de sus deficiencias.

No traicionar al pueblo significa mantener la correspondencia entre los compromisos asumidos y las decisiones tomadas; anteponer el interés público a las conveniencias personales y preservar los objetivos fundamentales del proyecto por encima de las ambiciones individuales.

Estos principios deben exigirse por igual a dirigencias, gobernantes, legisladoras y legisladores, autoridades municipales, aspirantes y militantes. Su observancia no puede depender de la posición que cada persona ocupe, de su cercanía con los órganos de dirección o de su importancia electoral.

Una doctrina que se invoca frente a los adversarios, pero se relativiza ante los errores propios, termina por perder autoridad moral.

De ahí la importancia de fortalecer la formación política e ideológica. Un movimiento que aspira a transformar la vida nacional necesita militantes capaces de comprender su historia, conocer sus principios, analizar los problemas públicos y asumir responsabilidades con una visión que trascienda la disputa por los cargos.



La formación doctrinaria debe contribuir a crear conciencia crítica, no obediencia mecánica; compromiso colectivo, no subordinación personal, y responsabilidad pública, no adhesión circunstancial a quienes ocupan posiciones de poder.

III. Congruencia y ética pública: la prueba de los principios





La credibilidad de una organización política depende, en buena medida, de la distancia que exista entre sus postulados y la conducta de quienes la representan.

Cuando una persona servidora pública incurre en excesos, exhibe un estilo de vida incompatible con los principios que proclama o utiliza su posición para obtener ventajas personales, el problema no se limita a su reputación individual. La contradicción puede afectar la confianza en el proyecto político al que pertenece.

Lo mismo ocurre cuando se toleran prácticas de favoritismo, se elude la rendición de cuentas o se descalifica toda crítica como si proviniera necesariamente de intereses contrarios.

Esto no significa que toda denuncia sea verdadera ni que toda acusación consti-



tuya una prueba. Precisamente por ello la respuesta debe ser institucional: investigar los hechos, distinguir las responsabilidades, garantizar procedimientos justos y actuar conforme a las normas aplicables.

La defensa de un movimiento no puede confundirse con la defensa incondicional de cada una de las personas que lo integran; por el contrario, proteger su credibilidad exige corregir las conductas que la comprometen.

La lealtad más profunda hacia una organización consiste en contribuir a corregir sus errores con oportunidad, responsabilidad y apego a sus principios, no en encubrir sus errores.

La congruencia también debe expresarse en la forma de ejercer la autoridad, de tratar a la ciudadanía, de competir por una candidatura y de aceptar una decisión adversa. No puede exigirse austeridad a la sociedad y tolerarse el dispendio entre las y los representantes; tampoco puede reivindicarse la democracia mientras se desatiende la participación de las bases.



Las declaraciones de principios, por sí mismas, no demuestran la ética pública. Ésta se acredita con procedimientos transparentes, decisiones justificables, resultados verificables y responsabilidades efectivas cuando se incumplen las obligaciones.

Por ello, MORENA necesita fortalecer una cultura política que tenga a la honestidad

como norma exigible; a la rendición de cuentas como obligación, y a la crítica responsable como instrumento para mejorar el desempeño de sus gobiernos y de su organización.

La autocrítica, en este contexto, no constituye una concesión a los adversarios. Es una condición para aprender, rectificar y preservar la confianza ciudadana.

IV. Las candidaturas: entre la medición, la legitimidad y la unidad

La selección de coordinadoras y coordinadores estatales en las 17 entidades donde se renovarán las gubernaturas en 2027 puso de manifiesto la complejidad de este momento político. Aunque las designaciones recibieron distintos grados de aceptación, también surgieron inconformidades en entidades como Nuevo León, Colima, Guerrero, Baja California Sur, Tlaxcala y Nayarit, entre otras.

Estas diferencias deben analizarse con objetividad. No toda inconformidad representa una ruptura inminente, pero tampoco sería prudente suponer que todas desaparecerán espontáneamente.

El debate sobre las encuestas plantea una cuestión de fondo: ¿cómo garantizar que la selección de representantes combine competitividad electoral, legitimidad interna, congruencia doctrinaria y capacidad de gobierno?

Las encuestas constituyen herramientas útiles para medir el reconocimiento público y la aceptación de las personas aspirantes. Sin embargo, sus resultados deben interpretarse de acuerdo con la me-





todología utilizada, las circunstancias de cada entidad y los objetivos del proceso de selección.

La medición de preferencias no sustituye la necesidad de procedimientos transparentes ni resuelve, por sí sola, todas las cuestiones relacionadas con la trayectoria, la integridad, la preparación y el compromiso de quienes aspiran a representar al movimiento.

Por ello, resulta pertinente discutir cómo complementar las encuestas con reglas claras, evaluación de trayectorias, mecanismos de transparencia y una comunicación suficiente sobre los criterios de decisión. Cualquier procedimiento adicional deberá ajustarse a las normas internas y evitar que la discrecionalidad sustituya a los criterios previamente establecidos.

La legitimidad de una decisión depende tanto de su fundamento como de la confianza que genere el procedimiento mediante el cual se adopta.



A las y los aspirantes que no resultaron favorecidos hay que buscarlos, escucharlos y ofrecerles una interlocución seria. Esto no significa garantizarles posiciones futuras ni distribuirles cargos para neutralizar inconformidades; es reconocer sus trayectorias, atender sus objeciones fundadas y preservar los espacios de participación política.

La responsabilidad es compartida. Las personas aspirantes deben comprender que

ninguna candidatura constituye un derecho adquirido por la sola expectativa personal; las dirigencias, por su parte, tienen que actuar con imparcialidad, sensibilidad y respeto a las reglas.

El interés colectivo no puede utilizarse como argumento para desatender las inconformidades, del mismo modo que las aspiraciones personales no deben convertirse en una justificación para desconocer las decisiones adoptadas conforme a procedimientos legítimos.

V. Unidad, pluralidad y disciplina partidista

La unidad es una condición importante para la eficacia política, pero no puede reducirse a una consigna ni confundirse con la ausencia de diferencias.

En una organización amplia, las discrepancias son naturales. Lo verdaderamente importante es contar con instituciones y mecanismos capaces de procesarlas sin que se transformen en enfrentamientos permanentes o fracturas irreparables.

La disciplina partidista no equivale a obediencia ciega. Una organización madura requiere deliberación, crítica, reglas conocidas y mecanismos para resolver controversias. La unidad adquiere solidez cuando se construye sobre principios compartidos y procedimientos confiables, no únicamente sobre expectativas de obtener una candidatura o conservar una posición.

La dirigencia tiene la obligación de escuchar, explicar las decisiones y propiciar acuerdos compatibles con las normas internas. Las y los aspirantes deben actuar con responsabilidad, respetar los procedi-





mientos y comprender que el proyecto colectivo no puede quedar subordinado a una aspiración individual.

Esta tarea será especialmente compleja durante la selección de candidaturas para los 300 distritos federales uninominales y los más de dos mil ayuntamientos. La amplitud de los procesos aumentará las exigencias de organización, transparencia y capacidad de conciliación.





MORENA deberá evitar que cada selección se convierta en una confrontación y que cada desacuerdo termine en una ruptura. Pero también tendrá que reconocer que no todas las diferencias pueden resolverse mediante acuerdos políticos; algunas requieren reglas claras, decisiones oportunas y respeto a los resultados.

La cohesión de un partido se mide por su capacidad para resolver institucionalmente los conflictos, no por la ausencia de ellos.

Si la pertenencia depende exclusivamente de la posibilidad de acceder a un cargo, la unidad será inevitablemente frágil. Si se sustenta en convicciones, identidad, participación y objetivos comunes, tendrá mejores condiciones para perdurar.



VI. El liderazgo presidencial y la responsabilidad institucional del partido

La presidenta Claudia Sheinbaum constituye un referente central del proyecto político que gobierna el país. Su responsabilidad al frente del Ejecutivo federal, su presencia pública y su relación con la ciudadanía forman parte del contexto en el que se desarrolla la vida política de MORENA.

Sin embargo, es necesario distinguir entre la responsabilidad del gobierno y la responsabilidad del partido.

El respaldo que pueda generar la presidenta de México no sustituye la obligación de construir una organización sólida, formar cuadros, seleccionar representantes con preparación y congruencia, resolver diferencias internas y mantener una relación permanente con la sociedad.

El partido debe asumir sus propias responsabilidades institucionales. No sería prudente descansar su fortaleza exclusivamente en la popularidad de una figura pública ni suponer que la aceptación del gobierno se transfiere automáticamente a todas las candidaturas.

Cada autoridad debe responder por su desempeño; cada representante, por sus decisiones, y cada órgano partidista, por la calidad de sus procedimientos.

El liderazgo político puede contribuir a la cohesión de un proyecto, pero la continuidad de una organización requiere instituciones que funcionen más allá de las circunstancias personales de quienes la encabezan.



Por eso, MORENA necesita fortalecer su capacidad de deliberación, sus mecanismos de participación, la formación de nuevas generaciones y la responsabilidad de sus estructuras territoriales.

La relación con la ciudadanía debe ser permanente, no estacional. Escuchar a la población únicamente durante las campañas sería reducir la participación política a una función electoral. La cercanía auténtica exige atender demandas, reconocer errores y mantener abiertos los canales de comunicación entre representantes y las y los representados.

La confianza no se hereda indefinidamente de una elección a otra. Se renueva mediante la conducta pública, los resultados y la capacidad de responder a las expectativas sociales.

VII. De la movilización a la consolidación institucional

El crecimiento acelerado de MORENA plantea la necesidad de evolucionar organizativamente. Las estructuras que permitieron movilizar a millones de personas y competir en lo electoral deben responder ahora a las responsabilidades de un partido con presencia en los distintos niveles de gobierno y representación.



Esta evolución requiere, al menos, cinco tareas fundamentales:

Primera: formación política y ética. La militancia necesita conocer los principios

del movimiento, comprender la historia nacional y desarrollar capacidades para analizar los problemas públicos. La formación debe producir convicciones y responsabilidad, no solamente identidad partidista.

Segunda: institucionalización de los procedimientos. La selección de candidaturas, la resolución de controversias y la aplicación de las normas internas deben sustentarse en reglas conocidas, criterios consistentes y decisiones explicables.

Tercera: integridad y rendición de cuentas. La austeridad, la honestidad y el uso responsable de los recursos deben expresarse en prácticas verificables. Las responsabilidades deben determinarse con apego a las normas, sin privilegios derivados de la posición política.

Cuarta: cercanía permanente con la ciudadanía. El trabajo territorial no puede reducirse a la movilización electoral. Debe incluir escucha, evaluación de necesidades, atención de problemas y comunicación de resultados.

Quinta: renovación y apertura. Una organización que aspire a mantener su vigencia necesita permitir la participación de nuevas generaciones, reconocer capacidades, evitar el cierre de sus estructuras y ofrecer espacios reales para la crítica responsable.

Estas tareas se complementan. La formación sin institucionalidad puede quedarse en discurso; las reglas sin ética pueden convertirse en formalidades; la movilización sin resultados puede agotarse, y la popularidad sin autocrítica puede producir complacencia.





El fortalecimiento del partido exige articular doctrina, organización y desempeño. Los principios deben orientar las decisiones; las instituciones deben hacerlos exigibles, y los resultados deben permitir evaluar su cumplimiento.

VIII. La elección de 2027 y la confianza ciudadana





La próxima contienda electoral tiene que entenderse como una prueba de organización y de responsabilidad pública. No será únicamente una disputa por gubernaturas, diputaciones y ayuntamientos, sino también una oportunidad para evaluar la capacidad de MORENA de procesar sus diferencias, seleccionar representantes y mantener una relación congruente con la ciudadanía.

La fuerza de las siglas constituye un factor político, pero no sustituye el trabajo territorial, la calidad de las candidaturas ni el desempeño de los gobiernos. Ninguna organización puede considerar asegurado su futuro electoral por el solo hecho de haber obtenido victorias en el pasado.

La aceptación ciudadana puede modificarse conforme cambian las circunstancias, las expectativas y la evaluación de los resultados. Por ello, las señales de inconfor-



midad deben analizarse con información y sin prejuicios; ni exagerarlas para alimentar el pesimismo ni minimizarlas para evitar la autocrítica.

La tarea es identificar dónde existen problemas, comprender sus causas y actuar de manera oportuna.

La selección de candidaturas debe considerar tanto la competitividad como la preparación, la integridad, la capacidad de gobernar y el compromiso con los principios del movimiento. La representación popular implica obligaciones que comienzan antes de obtener el cargo y continúan durante todo su ejercicio.

El objetivo no puede ser conservar el poder por el poder mismo. En una democracia, la continuidad política sólo encuentra una justificación duradera en la confianza ciudadana, el cumplimiento de los compromisos y la capacidad de responder al interés público.

La fortaleza de una organización se demuestra cuando puede competir, gobernar, rendir cuentas y someterse al juicio de la sociedad sin abandonar sus principios.

IX. La encrucijada: una visión de futuro

MORENA dispone de una experiencia política y organizativa considerable, pero su futuro no está predeterminado. La consolidación de su proyecto dependerá de la capacidad de convertir sus principios en prácticas, su mayoría electoral en responsabilidad institucional y su unidad en una forma eficaz de procesar la pluralidad.



La historia ofrece la advertencia recurrente de que los movimientos políticos pueden perder su identidad cuando las posiciones de poder se convierten en fines en sí mismos y las prácticas cotidianas se alejan de las causas que justificaron su nacimiento.

No se trata de afirmar que ese desenlace sea inevitable, sino de reconocer el riesgo y actuar para prevenirlo.

La autocrítica es indispensable porque permite distinguir entre los avances que deben preservarse y las prácticas que necesitan corregirse. La lealtad a un proyecto político exige asumir la responsabilidad de enfrentar las dificultades en lugar de ocultarlas.

A las personas que no resultaron favorecidas en las designaciones hay que buscarlas y escucharlas. Si algunas deciden separarse, el partido deberá respetar su decisión y evaluar sus consecuencias sin dramatismo ni indiferencia. La prioridad consiste en preservar la participación de las bases, mantener abiertos los espacios de deliberación y evitar que las diferencias entre aspirantes se traduzcan en un alejamiento de quienes sostienen cotidianamente la organización.



Pero la tarea fundamental de reconstruir y fortalecer los vínculos entre doctrina, conducta, instituciones y ciudadanía es más profunda.

Esto exige una dirigencia capaz de conciliar sin renunciar a las reglas; una militancia formada en los principios y dispuesta

a asumir responsabilidades; representantes públicos que tengan compromiso con la rendición de cuentas, y una organización que comprenda que ninguna mayoría sustituye la obligación de gobernar con honestidad.

La encrucijada está planteada. MORENA puede limitarse a administrar su fuerza electoral o utilizarla para consolidar una institución política con identidad doctrinaria, madurez democrática y capacidad de renovación. Puede confiar en que sus triunfos pasados garantizan los futuros o asumir que cada elección constituye una nueva evaluación de su relación con la sociedad.

El poder es transitorio. La responsabilidad que implica su ejercicio, en cambio, es permanente.

Más allá de ganar elecciones, el desafío histórico de MORENA consiste en demostrar que puede ejercer el poder sin reproducir los privilegios que combatió; preservar su unidad sin cancelar la crítica; defender sus principios sin convertirlos en consignas, y mantener la confianza ciudadana mediante resultados, congruencia y responsabilidad pública.

La tarea de futuro es construir una organización en la que la doctrina oriente, las instituciones regulen, la ética limite el ejercicio del poder y la ciudadanía conserve la capacidad de evaluar a sus representantes.

La verdadera fortaleza de un movimiento político no se mide exclusivamente por los cargos que conquista; también influye la calidad de las instituciones que construye, la congruencia de quienes lo representan y su capacidad de mantenerse fiel a las razones que le dieron origen.

Ésa es la medida de la fortaleza de MORENA, la exigencia de sus principios y la responsabilidad histórica que tiene frente al pueblo de México.

ricardomonreala@yahoo.com.mx
Ricardo Monreal



Ricardo Monreal

Ricardo Monreal

Visita: www.ricardomonrealavila.com