

T
993

 XOCHIMILCO SERVICIOS DE INFORMACION
ARCHIVO HISTORICO

81278

81278



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD XOCHIMILCO
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE DOCTORADO
EN CIENCIAS SOCIALES

**LOS JUEGOS DEL PODER:
LOS DIRIGENTES DEL SNTE, 1989-2005**

TESIS

Para optar al grado de
DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES
con especialidad en
Sociedad y Educación

PRESENTA

SILVIA KARLA FERNÁNDEZ MARÍN

Director de Tesis: Carlos Ornelas

México, DF. A 27 de mayo de 2010.

A mi Madre.

Agradezco a Conacyt por la beca para realizar mis estudios de doctorado en la UAM Xochimilco.

Gracias al programa de Doctorado en Ciencias Sociales de la UAM Xochimilco por aceptarme en 2007 entre los aspirantes a cursar el más alto grado académico de esta institución.

Reconozco el colosal trabajo que mi Tutor, Carlos Omelas, plasmó para la realización de la investigación culminante en esta tesis. Gracias por elegirme *tutoriada* suya y, por supuesto, por el lápiz rojo.

A mi Tutora en la Maestría en Estudios Políticos y Sociales de la FCPyS de la UNAM, Aurora Loyo, le agradezco haber seguido a mi lado desde entonces y aceptado ser sinodal titular en el jurado evaluador de la tesis de doctorado, también por su ayuda y consejos siempre profesionales y humanos.

Doy las gracias a los doctores Álvaro López, Ignacio Llamas y Javier Oliva por aceptar conformar el sínodo de evaluadores titulares de mi tesis de grado. En especial al Dr. Oliva, quien fuera mi director de tesis de licenciatura en la FCPyS de la UNAM, por compartir conmigo esta segunda experiencia académica.

Estoy agradecida también con los doctores Jeanette Góngora y Gonzalo Varela por haber participado como sinodales suplentes, así como por sus recomendaciones.

Consideración especial merecen mis colegas Alejandra, Fely, Huenu, Ángel, Zaida, Daniel y el resto de los 13 alumnos que cursaron conmigo la 9ª. generación de Doctorado en ciencias sociales con especialidad en sociedad y educación. Con ellos vivi momentos inigualables en las aulas del posgrado en la UAM Xochimilco. Sobre todo con Alejandra, con quien además hice una increíble amistad.

Indispensable es que agradezca a mis amigos por su espera. Porque dejé de frecuentarlos con regularidad desde que inicié los estudios de doctorado y aun así me mantuvieron siempre en la fresca memoria: Carlitos, Lourdes, Marco y Marcela, Tatiana, Maricruz, Roberto, Rocio, y Marcia y Raulito a la distancia.

Maestro Cristian E. Leriche le doy gracias por su apoyo, sus sabios consejos, por la transmisión de conocimientos, por creer en mí.

Invaluable es el apoyo que recibí de mi familia, reducida y ampliada, que siempre tuvieron palabras de aliento para mí. Sobre todo la Güera y Fer.

En todo momento estuvieron presentes en mi mente y corazón mi Papá y mi hermana, quienes en vida me legaron ejemplo de trabajo.

No olvido la confianza que en mí tuvo mi amiga Josefina Solórzano, a quien agradezco las interesantes horas de conversación durante la cuales nunca faltaron palabras de esperanza.

Tengo que agradecer a los informantes clave a quienes entrevisté para realizar el trabajo de campo de la investigación.

Ofrezco un reconocimiento específico a la Unidad de Asistencia Social de la LVII Legislatura del Estado de México, con sede en la ciudad de Toluca de Lerdo, por su colaboración para la impresión de 20 ejemplares de mi tesis.

Siento el compromiso de retribuir los esfuerzos que hicieron los pocos alumnos de la 9ª. generación del Doctorado en ciencias sociales de la UAM Xochimilco para que las autoridades de Conacyt y de la UAM consintieran en la extensión de la beca para concluir la investigación y la tesis.

Estado de México, Metepec, 27 de mayo de 2010

ACE	Alianza por la Calidad de la Educación
ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
CED	Comité Ejecutivo Delegacional
CEN	Comité Ejecutivo Nacional
Cendi	Centro de Desarrollo Infantil
CES	Comité Ejecutivo Seccional
CNTE	Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación
IEESA	Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América
ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado
PAN	Partido Acción Nacional
PANAL	Partido Nueva Alianza
PRD	Partido de la Revolución Democrática
PRI	Partido Revolucionario Institucional
PRM	Partido de la Revolución Mexicana
SEIEM	Servicios Educativos Integrados al Estado de México
SEM	Sistema Educativo Mexicano
SEP	Secretaría de Educación Pública
SITUAM	Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma Metropolitana
SMSEM	Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
SPM	Sistema Político Mexicano
STUNAM	Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México
UPN	Universidad Pedagógica Nacional
VRM	Vanguardia Revolucionaria del Magisterio

CATÁLOGO DE SIGLAS
INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO UNO : teórico

1. Consideraciones teóricas y metodológicas 1

CAPÍTULO DOS : Reglas del juego y medios de poder político

- Introducción 18
1. Contexto histórico: El juego de la guerra 21
2. Cambio de las reglas: El juego del poder 35
 2.1 Los jugadores principales 43
3. Jugando con las reglas 45
4. Jugando a interpretar las reglas: Líneas de investigación 71

CAPÍTULO TRES : Incentivos del gobierno sindical en el Valle de Toluca

- Introducción 78
1. La forma del timón 80
2. Los mecanismos políticos del juego del poder 86
3. Incentivos como mecanismo de poder político 91
4. Hacia una tipología de los incentivos 102
5. Jugando a timonear las reglas: Líneas de investigación 109

CAPÍTULO CUATRO : Trayectorias político sindicales de los jugadores

- Introducción 112
1. La grilla como espacio del juego 116
2. La organización de los timoneles 120
3. Genealogía político sindical de los jugadores 123
 a. Perfil biográfico 124
 b. Trayecto político sindical 129
 c. Tendencia político sindical 136
 d. El juego del salto 148
4. Los jugadores al desnudo: Líneas de Investigación 154

CAPÍTULO CINCO : El juego de los poderes en el gobierno consociacional

- Introducción 158
1. ¿Qué es la CNTE? Inicio del doble juego 161
2. Configuración institucional: las canchas del CEN y de la CNTE 170
3. La CNTE en el Valle de Toluca 174
4. Doble juego: consociación y movillización 180
5. El juego del poder: Líneas de investigación 189

Conclusiones	192
Anexo	212
Bibliografía	225

El juego del poder es algo que apasiona a los politólogos hoy tanto como ayer. Ahora, el objeto de estudio ya no es de manera absoluta el Estado sino, en términos relativos, sus instituciones. Esa manera reducida de observar los fenómenos de poder y política permiten describir, interpretar, analizar y explicar las acciones de los individuos que ejercen el poder en las instituciones -que ellos mismos han creado y transformado en el transcurso del tiempo-, con la intención un poco presuntuosa de entender en perspectiva al Estado.

El estudio del poder político lleva a investigar acerca de las vinculaciones entre el Estado, sus instituciones y las maneras en que se han organizado los trabajadores. Por esto resulta interesante el análisis de un diseño institucional que, por su importancia estratégica, es hoy el motivo para echar una mirada desde la ciencia política al juego del poder de los dirigentes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. De las 56 Secciones en que se divide el SNTE, la 17 en el Valle de Toluca y sus dirigentes fueron la unidad de análisis en el estudio de campo.

Tal sindicato ha llamado la atención de los estudiosos de la educación en México desde hace tiempo.¹ Hasta hoy la orientación de los estudios ha sido el análisis de la agrupación desde su formación como sindicato para la defensa de los intereses laborales comunes a todos los asociados (Trejo, 1988; Ossorio: 2009). No se han anali-

¹ Lo han investigado como una estructura dependiente del Estado, ya sea corporativista o patrimonialista, no así como un diseño institucional [ver Muñoz (1996) para el caso de corporativista, y Weiss (1987) para el de patrimonialista]. Tal distinción analítica obedece a la situación coyuntural en que se han desarrollado los estudios, ya sea por el empleo de herramientas teóricas del momento o por procesos en el contexto o ambiente educativo, laboral o político. Es reciente el análisis desde la ciencia política, en especial con el empleo de los enfoques aquí propuestos.

zado a los individuos que gobiernan el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) desde una perspectiva de la ciencia política, porque no han visto la vinculación del arreglo institucional con la dirigencia como un problema principal, sino derivado de otros dilemas (Góngora y Leyva, 2007). Asimismo, es necesario hacer la distinción entre la dirigencia -en los tres ámbitos de gobierno nacional, seccional y delegacional- como consecuencia del diseño institucional, y la propia institución.

Por ello, el propósito de estudiar al SNTE y su dirigencia es aportar a la investigación educativa desde ángulos diferentes: A) hacia adentro de la institución y desde ahí imaginar la marca que imprime hacia fuera; B) de lo general a lo particular, es decir, desde los Estatutos pasando por la forma y tipo de gobierno sindical, hasta el perfil, la biografía y trayectoria político-sindical de los jugadores; C) viendo las vinculaciones entre: a) las reglas del juego con los medios de poder político de los jugadores, b) los mecanismos de gobierno con esos medios, c) la acción individual con las reglas del juego, los medios y los mecanismos, y d) la situación de gobierno cosociacional entre el Comité ejecutivo nacional (CEN) y la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE). Así se llega a tener un panorama sistemático de la institución sindical, sus dirigentes y agremiados con respecto al Estado.

La importancia de este enfoque es que el SNTE se verá como una institución política estratégica para el quehacer del Estado.

Esto puede confirmarse con el conocimiento actual en torno al SNTE. A partir de la revisión de bibliografía en torno a la educación básica, políticas educativas, sindicalismo, así como teorías y metodologías (del poder, neoinstitucionalismo, cambio organizacional), se

observa que es escasa la indagación en torno al sindicalismo magisterial dentro de la investigación educativa desde una perspectiva del poder político.

Conforme se ha concebido al SNTE como objeto de estudio principal (Valle, 2000 citado por Loyo y Muñoz, 2003:342) y no coyuntural, contextual o secundario, debido a su participación en el sistema de educación mexicano (Loyo y Muñoz, 2003) y al poder que en él ha adquirido el gremio magisterial, los estudios relativos se han ampliado (Civera, 2003). El sentido ha sido el de ver a la dirigencia como un objeto de estudio específico, pero aún así ésta ha sido poco analizada como actor político (Muñoz: 2001).

Es en el campo de las relaciones de poder donde hay huecos de investigación (Loyo y Muñoz, 2003), porque no se han investigado los procesos y vínculos organizativos dentro del sindicato de maestros. Lo que también se detectó es que existe más bibliografía en torno a la defensa y promoción de las condiciones laborales, aspectos profesionales de los maestros (Calvo, 2007), recuperaciones históricas del movimiento magisterial (Arnaut, 1988, Civera, 2003), la impronta de la lógica magisterial de influir en la elaboración de políticas educativas (Latapí Sarre, 2001, 2004; Góngora y Leyva, 2004; 2007), por ejemplo. Así como estudios desde visiones sociológicas (Ornelas: 1995; 2006), periodísticas (Trejo, 1990), jurídicas, históricas (Arnaut, 1988, 1998, 1998b; 1998) y económicas.

También hay más análisis de periodos específicos como 1958, 1971 y 1979 por los movimientos magisteriales (Civera, 2003; Loyo, 1979); 1989 debido a la descentralización educativa (Arnaut, 1999; Loyo y Muñoz, 2003; Ornelas, 2008); 1992 acerca de las reacciones del sindicato ante procesos económico-políticos como la firma del TLC (Pas-

cual, 1993), o respecto a la reforma educativa institucionalizada con el Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica (ANMEB) (Reséndiz, 1992; Miranda, 1992; Guevara, 2006); 1993 por la reforma educativa; 2000 en torno a su participación como actor político influyente en el proceso electoral federal (Peschard, 1999); o 2003 con la firma del Compromiso social por la calidad de la educación.

Se suman a la lista del estado del conocimiento en investigación educativa temas como el de la endogamia magisterial (Latapí, 2004; Observatorio Ciudadano de la Educación, 2006; Calvo, 2007; Palacios, 2009) y el de la feminización del magisterio (Sandoval, 1993, Cortina, 1991).

Es pertinente la mención de que el último estado del arte en investigación educativa fue el de Loyo y Muñoz (2003) que se publicó en la Revista del Consejo Mexicano de Investigación Educativa. El tiempo desde entonces se ha caracterizado por la aparición de nuevos problemas (como la influencia del SNTE en la alternancia política, la creación del Partido Nueva Alianza, la Alianza por la Calidad de la Educación, entre otros), además es de resaltar que ha habido una mayor influencia de la ciencia política en los estudios al respecto. La presente investigación partió de esa revisión no actualizada, sin embargo hace un aporte al ofrecer una renovación en la exploración de textos y autores.

Esta situación del estado del arte ofrece un espacio a la investigación. Para cubrir este hueco, la contribución a la investigación educativa en este trabajo es la construcción intelectual y sistemática del ejercicio del poder político de la dirigencia concentrada en el CEN del SNTE y su réplica en el Comité ejecutivo seccional (CES) del Valle de Toluca. En particular, el estudio se centra en el empleo de los

medios de poder político para adecuar el arreglo institucional del SNTE a las nuevas condiciones del contexto y del ambiente.

Las dimensiones para el análisis del juego del poder de los dirigentes del SNTE son los medios de poder político vinculados a las reglas estatutarias y metaestatutarias; los mecanismos como explicación del ejercicio de poder político del gobierno sindical; las trayectorias político sindicales en individual de los dirigentes; y la situación del gobierno sindical con la oposición interna en consociación.²

Al concentrarse en ello, se describe, analiza, interpreta y explica el objeto de estudio: el poder político de la dirigencia del SNTE. Para ello es necesario entender cómo participa políticamente una dirigencia que, interactúa en el subsistema de educación básica, moviliza recursos a través de distintos mecanismos de poder y de manejo de las reglas del juego; además de que tiene un radio de poder que parte desde su arena de lucha institucional, que por su trayectoria histórica corporativista se atribuye poderes metaestatutarios o descentralizados (ver capítulo siguiente), y que enfrenta la oposición política de la CNTE.³

Debido a que no había tiempo ni espacio para hacer un estudio histórico, se optó por delimitar así el objeto de estudio, lo que permite disipar el problema que implica *el ejercicio del poder político de los individuos que gobiernan al SNTE sobre a) los agremiados para adecuar el arreglo institucional, y b) la disidencia agrupada en la CNTE, que mantiene una situación de oposición política. Con ese poder, la corriente institucional (la dominante, la que comanda Elba*

² Para Michels (1969:139) la estructura de un sindicato es parecida a la de un partido político, por lo que a veces los cargos de liderazgo a veces sirven "de transición sumamente favorable para una carrera política". Cuando son democráticos, esto se asume "en formas veladas" (ibid: 141).

³ Al tratar aquí a la CNTE como oposición no como disidente, se la ve como una vinculación entre reforma de las instituciones, gobierno en la sombra y alternancia. Pasquino (1995:78:79).

Esther Gordillo) persigue, por un lado, idealmente imponer su proyecto político sobre todo el gremio, para lo cual le es necesario volver para sí la fuerza opositora de la CNTE. Por otro lado, intervenir en el diseño de política educativa en el sistema educativo mexicano (SEM), incluso en otros sistemas. De esa manera amplía su poder e influencia. Desde dentro del gremio presiona al SEM, y desde fuera al magisterio completo.

El acotamiento del problema y la aproximación al objeto de estudio generó la formulación de cuatro preguntas de investigación, las cuales se buscó responder en los capítulos dos, tres, cuatro y cinco, respectivamente. Cada pregunta está vinculada a la siguiente y la anterior, valiéndose de la metáfora del juego del poder como hilo conductor.⁴

La pregunta principal ¿cuáles son los medios del poder político que ejercen los individuos que gobiernan al SNTE y cómo los utilizan?, es la más amplia y abarcadora de todas, sirve como “telón de fondo” para el resto. El objetivo general que guió la indagación fue analizar e interpretar los medios de poder político del CEN –y su réplica en el CES- como actor político dentro del SEM, para explicar la interacción entre contexto, ambiente y dinámica interna del SNTE en las adecuaciones a la institución sindical.⁵

La respuesta obligó, antes que nada, a describir al SNTE. Para ello se hizo una delimitación contextual desde la época en que sur-

⁴ Concibiendo al juego como una cualidad de vida, una forma de actividad con sentido y como función social (Huizinga, 2000:15).

⁵ Margaret Archer (1982) propone que algunos mecanismos que explican el crecimiento del sistema educativo son el contexto o nivel macroscópico, el ambiente o nivel micro, así como la propia dinámica interna del sistema. En un análisis institucional, argumenta que las políticas del contexto en cualquiera de sus etapas y las normas del ambiente confrontan a los actores con opciones objetivas diferentes en su interacción. De ahí que para esta investigación se haya retomado esa propuesta con base en mecanismos explicativos de contexto, ambiente y dinámica interna del sistema para interpretar, analizar y explicar el juego del poder de los dirigentes de la Sección Valle de Toluca del SNTE.

gió hasta la actualidad, haciendo una pausa para resaltar la importancia del fenómeno de la globalización en la consecuente democratización y transformación de la institución. También se define a los dirigentes, lo que llevó a hurgar en los Estatutos para delimitar tanto a la cancha cuanto a los jugadores.

Una vez desentrañado este panorama, se interpretaron, analizaron y explicaron los medios de poder político que emplean los dirigentes. Todo a partir de las reglas del juego y la definición operativa de poder político. Este recorrido resaltó la importancia que tuvo en la institución del sindicato la situación de guerra en que se encontraba el mundo en los años 40; la relevancia estratégica que tuvo la institución, la cual ha adquirido más protagonismo en la actualidad.

Los datos contruidos y los hallazgos plasmados en las conclusiones finales verifican la tesis propuesta: que desde 1989 la dirigencia del SNTE ha ejercido poderes estatutarios y metaestatutarios para adecuar la institución y ampliar su espacio de poder hacia el SEM y otros sistemas.⁶ Lo ha hecho ejerciendo poder político mediante el uso de la autoridad, la fuerza, la voluntad, el dominio, la violencia, la coacción, la imposición, el control de las fuentes económicas y la toma de decisiones.

La segunda pregunta partió de la inquietud por saber con qué mecanismos los dirigentes establecen y sostienen tales medios de poder político para hacer cumplir sus fines de ampliación de su espacio de poder, lo que llevó a delimitar la búsqueda, quedando así la interrogación: ¿con qué mecanismos políticos prefiere operar sus funciones el CEN del SNTE desde 1989 para adecuar el arreglo insti-

⁶ Esto caracteriza al actual grupo hegemónico representativo, sin que eso elimine el mismo medio de poder empleado por sus antecesores aunque de manera no privilegiada. Por ejemplo Carlos Jongitud se distinguió por el uso de la violencia.

tucional del sindicato? Para responderla, hubo necesidad de enmarcar al grupo hegemónico representativo dentro de la cancha y con las reglas del juego, es decir, en el gobierno sindical. Ello fue necesario para no caer en la tentación de buscar a individuos o grupos con poder político por fuera de las reglas del juego (verbigracia, asesores).

El siguiente paso fue describir el gobierno de la institución sindical. Se utilizó una segunda metáfora de apoyo a la primera, la del timonel que coordina la dirección de una flota de barcos. Como el objetivo era argumentar que el gobierno sindical se ha servido de diversos mecanismos políticos para posicionarse en el SEM, se procedió a hacer una clasificación de formas y tipos de mecanismos. Tal tipología llevó a explicar que gobernar la institución y ejercer poder político requiere que los timoneles se basen en las reglas institucionales del juego, valiéndose de ciertos mecanismos como los incentivos. Mediante éstos, los dirigentes operan su poder político.

También se hizo un análisis de tres incentivos predominantes: el económico, el moral y el personal. Éstos se clasificaron por forma y tipo, lo que facilitó un ulterior análisis e interpretación de su empleo vinculado a ejercicio de los medios de poder político. Después se realizó una tipología para distinguir los incentivos colectivos de los selectivos, lo cual revela los medios de poder.

Con los datos se confirmó la conjetura planteada de que los dirigentes del SNTE ejercen poder de tipo relacional, entendido como la participación de los diferentes actores internos en la toma de decisiones. Así obtiene de sus agremiados un comportamiento idóneo para la adecuación del arreglo institucional y la ampliación de su poder, con mecanismos y recursos diversos.

La operación de los incentivos con medios de poder político diversos en una misma cancha y reglas de juego institucionales (los estatutos), orilló a hacer una tercera pregunta, la cual implicó un mayor esfuerzo de reducción para tratar de indagar acerca de los individuos de carne y hueso que ejercen ese poder y operan tales mecanismos: ¿cómo ha influido la acción individual (perfil, trayectoria y tendencia) de los dirigentes para posicionarse en el CEN del SNTE desde 1989?

La respuesta a este cuestionamiento debería cumplir el objetivo de definir elementos de interpretación para exponer de qué manera las decisiones y elecciones de los individuos que dirigen la institución sindical –a partir de creencias, emociones, intereses, normas y reglas-, han generado mecanismos para adecuar el arreglo institucional en el sentido de ampliar el espacio de poder de la corriente dominante en el CEN. Debido a que hacer el estudio de campo con toda la dirigencia nacional es una tarea que desborda los objetivos generales del doctorado, se eligió averiguar sobre la dirigencia del Comité ejecutivo seccional del Valle de Toluca como una réplica del gobierno nacional.

La suposición por verificarse fue que para llegar a ser dirigentes, los jugadores aspirantes a esos cargos transitan por diferentes situaciones que van desde su origen formativo, su pertenencia al magisterio y su identificación con el sindicato. En ese trayecto adquieren conocimiento suficiente, dada su experiencia en diferentes cargos sindicales, para adecuar la institución a sus intereses y así participar políticamente en el SEM utilizando el arreglo institucional, atribuyéndose poderes metaestatutarios. La acción individual de quienes ejercen el poder se caracteriza por su perfil biográfico (co-

mo sus creencias, percepciones y aprendizajes adquiridos). También su trayectoria política dentro del sindicato les ha permitido conocer la estructura jerárquica, donde se desplazan y toman posiciones. Su tendencia política los inclina hacia la búsqueda de determinados fines, lo que indica el sentido de sus elecciones, decisiones y acciones.

Recurriendo a metáforas se hizo una descripción, en este caso de la cancha donde se mueven los individuos. De ahí se narra la forma que tiene la sección 17 del Valle de Toluca del SNTE. Se explica la importancia estratégica que tiene la sección para el gobierno nacional del SNTE.

Después se refiere cómo está organizado el grupo hegemónico representativo de la sección como marco para interpretar la relevancia de los dirigentes en la *grilla* o malla de poder político. A diferencia de la acepción coloquial del término grilla -que se usa para referirse a la politiquería que se hace en corrillos o pasillos-, en esta investigación se emplea como noción operativa para interpretar el diseño institucional del sindicato y la movilidad de los dirigentes en esa grilla o retícula o malla.

El cuarto capítulo y su correspondiente tercera pregunta de investigación, se dividió en tres temas: El primero tiene que ver con el perfil biográfico de cada dirigente para entender su acción individual en perspectiva a su posicionamiento para participar políticamente en el SEM. El segundo se enfocó en la trayectoria político-sindical de cada entrevistado, con la intención de conocer cómo se han ido preparando en el tiempo para ocupar un lugar más destacado, ya sea en el gobierno sindical nacional o en algún cargo dentro del sistema político local o nacional. El tercer y último argumento fue acerca de la tendencia político sindical de los dirigentes, en la pers-

pectiva de su posicionamiento en el sistema educativo o en el político.

La última reducción del análisis obligó a hacer un poco más complejo el planteamiento. Entendiendo que la dirigencia nacional hoy está compuesta tanto de la corriente institucional cuanto de la opositora CNTE, lo que mereció analizar, interpretar y explicar la situación entre ambas gobernando la institución sindical en consociación.

De ahí que la cuarta y última pregunta de investigación haya estado orientada a aproximarse a ese dilema. Ya que el interés de transformar la institución sindical -mediante adecuaciones, para influir en el SEM y otros sistemas- requiere, entre otras cosas, de acuerdos políticos, entonces ¿en qué sentido las adecuaciones a las reglas de juego político han afectado la situación del CEN con la CNTE?

Se partió de la idea de que la situación entre ambos jugadores (CEN y SNTE) se ha transformado, de tener posturas irreconciliables en cuanto a la forma de gobernar el SNTE, a gobernarlo conjuntamente. Por ello, el objetivo fue interpretar la situación del CEN con la CNTE, para explicar las adecuaciones institucionales mediante el ejercicio de poder, operando diversos mecanismos en acción individual.

Esta percepción de la transformación en ambos lados de la cancha, llevó a la presunción de que el CEN ejerce su poder sobre la oposición que le representan grupos de agremiados, con la intención específica de imponer su voluntad y volver para sí esa otra fuerza. El propósito de la corriente institucional en el CEN tiene el interés ulterior de adaptar a la oposición del gremio a sus intereses y afirmar su

poder en el SEM y en el sistema político. Así se hila esta última pregunta con las precedentes, desarrolladas por capítulo.

Para el cotejo de la suposición, se volvió a hacer uso de la metáfora del juego del poder, de manera más específica, del doble juego del poder. Sin olvidar la segunda metáfora de apoyo: los timoneles, dado que en el desarrollo de la respuesta para esta cuarta pregunta se habla del gobierno de la institución sindical. Entonces se describió al segundo jugador que hasta ahora no había salido a la cancha, más que de manera nominal.

Se hizo un recorrido histórico del surgimiento de la CNTE en 1979, contextualizando y ambientando el hecho con acontecimientos políticos que pudieron haber influido en su creación. Se observó que las adecuaciones estatutarias dieron pie a la participación de la CNTE en el gobierno sindical y, en consecuencia, a la apertura y liberalización institucional sindical.

Con el fin de responder a las preguntas de investigación, alcanzar los objetivos y argumentar la tesis y conjeturas, se recurrió a dos enfoques teóricos con los que se pretende sustentar y validar los argumentos: El individualismo metodológico, con la postura de Jon Ester (1989), y el neoinstitucionalismo, desde un enfoque político y económico. La principal perspectiva que para este enfoque se utilizó fue la de Douglas North (1993). Recurrir a tales enfoques se debe a la vinculación que los autores hacen entre las instituciones y los individuos que las crean y adecuan por interés propio. Esto porque se trabajó la investigación en las dimensiones mencionadas al inicio de la presente introducción: el arreglo institucional del SNTE y la explicación de los medios de poder político de los dirigentes, las trayecto-

rias políticas de los individuos que compone el CEN y su enfrentamiento político con la CNTE.

La preferencia del análisis de diseño institucional con respecto a aquellos enfoques corporativista o patrimonialista u organizacional es pertinente porque permite observar las creaciones de los individuos y su vinculación mediante un mecanismo (centralizado que coordine las acciones) a la vez permisivo y limitativo sobre su actuar en interrelación con otros (ya sea por motivos laborales, políticos, económicos) para crear o modificar la institución misma, o sea, el mismo mecanismo instituido por ellos. Mientras que con alguno de los otros se puede generalizar tanto como lo consienta la sociedad o el Estado, donde la cooperación hace que se organicen (por ejemplo en sindicatos para demandar sus derechos laborales) pero dependen del Estado o están determinados por la misma sociedad.

Además, al trabajar con diseño institucional se hace viable el manejo de perspectivas teóricas como las de Elster y North, así como con conceptos y herramientas metodológicas que dan coherencia al análisis cualitativo preponderante. Todo esto es oportuno y conveniente en un contexto y ambiente cambiantes, en los cuales la institución sindical y los dirigentes estudiados (como grupo hegemónico representativo) han logrado trascender el tiempo y el espacio, gracias a las adecuaciones eficientes de los Estatutos.

En el mismo orden de las ideas, los conceptos *institución*, *poder político*, y *acción individual* son los principales, y los de *consociación* (Pasquino, 1995) y *oposición política* (Ibid.) son complementarios.

La metodología se basó en explicaciones mediante mecanismos. Por ello, los incentivos morales, económicos y personales; las historias de vida y sus derivados estudios de biografía y trayectoria,

están presentes. Es de resaltar que la indagación de la genealogía político sindical ha sido de importancia para analizar e interpretar el movimiento de los dirigentes en la *grilla* del diseño institucional del SNTE, para explicar cómo logran en acción individual su objetivo principal de ampliación de su espacio de poder político en el SNTE y en los sistemas educativo y político.

Por último, el estudio de campo entre dirigentes del Comité ejecutivo seccional del Valle de Toluca y los agremiados tanto del ámbito nacional cuanto seccional, proporcionó información valiosa para el desarrollo de la investigación. En total fueron 28 entrevistas semi estructuradas y abiertas entre 17 informantes clave. El material obtenido de las indagatorias se empleó para la construcción de los capítulos dos a cinco.

Los enfoques teóricos, las metodologías y los conceptos operativos se emplearon como lentes para observar el problema y el objeto de estudio desde una visión reduccionista. Se conjuntaron, predominando unos sobre otros en casos específicos. No obstante, todavía queda un trecho por recorrer tanto en la investigación de campo cuanto en el desarrollo de gabinete, mas será para investigaciones futuras.

CONSIDERACIONES TEÓRICAS,
METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES

El SNTE es una institución creada en 1943.¹ Agrupa a cerca de un millón 300 mil trabajadores al servicio de la educación.² Se extiende en toda la República, dividiéndose en 56 secciones (incluyendo la 59, nueva en Oaxaca). Esa ocupación del espacio lo convierte en un actor social participante en el ámbito educativo nacional, y en un actor político dada la misión del profesorado, pues se ubica en un sector estratégico para la política nacional. Desde 1989, la institución sindical ha sido adecuada en sus estatutos al menos tres veces.³ De ello se deriva un arreglo

¹ Existen indicios que hacen suponer que este sindicato se instituyó por medio de un decreto que, indirectamente, constituyó su fundación por mando presidencial: Benavides y Velasco (1992:60) afirman que "el 15 de marzo de 1944, se publicó el Decreto Presidencial del Reconocimiento del SNTE como Sindicato Único"; por su parte, Omelas (2008c), con base en los mismos Benavides y Velasco, habla de un "decreto emitido por el Presidente Manuel Ávila Camacho que lo reconoce como sindicato único y le ordena al Secretario de Hacienda que retenga el 1% del salario de los maestros y trabajadores afiliados como intendentes y administrativos y se los entregue al Secretario General. Eso dice el decreto" www.periodicoexpress.com.mx/nota.php?id=208056 Por otra parte, en el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública de la Cámara de Diputados existe un documento que lo manifiesta así

http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/2_educacion.htm

² Muñoz (2005: 3) "...el SNTE afilia a maestros de todos los niveles educativos y de cualquier jerarquía, incluso directores y supervisores, agrupa también trabajadores técnicos, manuales, administrativos y jubilados. Esto incluye dependencias diversas: INBA, INAH, IPN y UPN". Con base en el Artículo 3 de los Estatutos del SNTE.

³ Jurídicamente un estatuto se define como "ciertas disposiciones con fuerza de ley emanadas de corporaciones y entidades morales poseedoras de autonomía suficiente para regular su vida interior" (Altamira y Crevera, 1987:147). Actualmente se entiende como normas con rango de ley o reglamentarias, que suelen dar una regulación para un colectivo concreto. Tienen efectos *erga omnes*, que significa "respecto de todos" o "frente a todos"; se aplica a todos los sujetos, en contraposición con las normas *inter partes* (entre las partes) que sólo aplican a aquellas personas que concurren a su celebración www.wikipedia.org Es un ordenamiento jurídico parcial dictado por la asociación sindical de trabajadores para diseñar su proyecto sectorial, darse sus órganos de decisión y de expresión y establecer sus programas (Giolardini, 1991:162).

institucional adaptable, nada autónomo con respecto del gobierno federal y coherente de manera coyuntural (Huntington, 1968:23).

Al SNTE lo dirige un grupo hegemónico que se aglutina en el Comité Ejecutivo Nacional -y en los respectivos Comités ejecutivos seccionales-.⁴ Asimismo, la oposición interna agrupada en la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación también tiene cargos de gobierno (es la corriente dominante en los comités seccionales 14 de Guerrero, 18 de Michoacán, 22 de Oaxaca y 7 de Chiapas; y cargos en comités seccionales y delegacionales en Valle de México sección 36, en el DF sección 9).⁵ Ello convierte el diseño institucional en consociacional. Es decir, de acuerdo a la naturaleza del trazo de sus reglas, se dice de "aquellos diseños que tengan carácter distributivo de los recursos, aunque también regulador, y a su relación con la naturaleza del posible intercambio que se produce entre la oposición y el gobierno" (Pasquino, 1995:67).

El CEN es el órgano de gobierno del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.⁶ De acuerdo con sus estatutos,

⁴ Según Ornelas (2006:233) "En poco más de 60 años de historia, tres grupos han dominado dentro del SNTE, con liderazgo carismático al frente. Esos líderes -por la vigencia de la no-reelección plasmada en los estatutos- sólo ocupaban la secretaría general por un período, pero institucionalizan el ejercicio del poder sindical en su persona, muchas veces valiéndose de medios ilegítimos. Empero, siempre en pugna con otros grupos, hasta el 2004, cuando Elba Esther Gordillo modificó los estatutos y se hizo elegir presidenta."

⁵ Se entenderá por oposición política a la acción participativa de individuos adversos a quienes detentan el poder y rigen un gobierno, sin ser totalmente antagónicos. Se vinculan consociacionalmente en el juego de las relaciones con el gobierno. Están sometidos a condicionamientos del diseño institucional, mismo que ha sido reelaborado con su participación política opositora, lo que les permite ser agentes de cambio. Para ello se sirven de medios y mecanismos reglamentados o bien de otro tipo que pueden ser ilegales y violentos. Construcción propia con base en Pasquino (1995) y Loeza (2001).

⁶ Por gobierno se entenderá un dispositivo político institucional creado y manejado por individuos. De aquí que los gobernantes tengan capacidad de acción y coacción para sostener los medios de poder políticos y controlar los recursos que los gobernados le suministran y así cumplir sus fines. Mediante la autoridad que les confieren las reglas y normas institucionales, los gobernantes ejecutan las políticas institucionales. Elaboración propia con base en

“representa ante todo, el interés general de los trabajadores de la educación” que se encuentran distribuidos en la República Mexicana.⁷ Más allá de la normatividad, los dirigentes sindicales ejercen poder político sobre más de un millón de agremiados, incluidos los que se oponen a la dirigencia sindical en todos sus ámbitos de gobierno. Esto quiere decir que tienen atribuciones estatutarias y metaestatutarias.

Su base del poder político es el mismo arreglo institucional, que por su diseño ambiguo le permite el control laboral, sindical y político sobre el magisterio (Loyo: 2002). Y su fuente de poder son los recursos provenientes de las cuotas de cada uno de los agremiados, más las concesiones y canonjías que recibe de los gobiernos federal y estatales.⁸ La forma discrecional como interpretan las reglas del juego le permite a los miembros del CEN ejercer su poder en el sentido de adecuar la institución en su beneficio.

Según esta descripción, la interpretación del CEN se hizo desde la perspectiva de la teoría de la elección racional. De tal manera se explica el fenómeno político del ejercicio de poder del CEN del SNTE en términos de sus partes constitutivas y de las causalidades que existen entre los mecanismos que operan en la

Maquiavelo (1981, 1987, 2000); Locke (2003); Mill (1985); Dahl, (1989); Bobbio (1989); O'Donnell (2004). Ver capítulo cinco.

⁷ Artículo 76, Capítulo VI, Estatutos del SNTE, 2004

⁸ Robbins diferencia bases y fuentes de poder: “Las bases de poder designan aquello que tiene el sujeto y que le confiere poder (...) son lo que controlamos y nos permiten manipular la conducta ajena. (...) las fuentes nos indican de dónde obtiene el sujeto sus bases de poder” (1987: 275-276).

vinculación entre los individuos (lo micro) y la institución como fenómeno agregado (lo macro).

Las unidades de análisis de esta teoría son las acciones individuales, que se explican a partir de la articulación entre la institución política, el individuo y su actuar, dando preeminencia a la acción individual. Como los fenómenos sociales son complejos, su estudio requiere de una reducción para explicarlos desde su forma más elemental (los individuos) hasta la más compleja (en este caso la institución política).

De tal manera se eligió analizar el fenómeno vinculando dos enfoques de la teoría de elección racional: el nuevo institucionalismo con el individualismo metodológico. Así se vieron tanto las limitaciones institucionales cuanto los alcances y restricciones individuales, respectivamente.

El vínculo entre ambos enfoques son los incentivos.⁹ Del latín *incentivus*, es aquello que se propone el dirigente sindical mediante su ejercicio de poder, con el fin de estimular o inducir a los agremiados a realizar una conducta orientada, de manera directa o indirecta, a conseguir ciertos objetivos.¹⁰ Éstos son los mecanismos causales, normativos o no, para explicar la acción de los individuos. Pueden ser morales, sociales y económicos (Levitt y Dubner, 2006). De tal forma se analizaron e interpretaron a partir del principio de la teoría de elección racional que dice que el

⁹ Para North, las instituciones "estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico" (1993:13). Ver además Elster (1989)

¹⁰ <http://buscon.rae.es>

individuo actúa por interés propio para maximizar sus beneficios.¹¹ Por lo que, si los individuos se mueven por su propio interés, la acción agregativa se dará cuando los beneficios esperados superen los costos de la acción. Aunque también las acciones pueden ser desencadenadas por deseos, emociones y creencias, así como por normas sociales y reglas institucionales.¹² Por ello, aquí se propone que el interés propio es motivado por estas razones.

Se entiende que cada uno de los elementos planteados puede estar en movimiento; en otras palabras, que el mismo individuo puede tener un interés igual en diversos momentos, pero estar motivado por diversas expectativas que lo estimulen a actuar de manera disímil en cada ocasión. Incluso su interés puede mudar.

Para alcanzar la explicación, se analizaron e interpretaron las reglas del juego -las cuales son tanto derechos, obligaciones y sanciones explícitas, cuanto las normas sociales, las que forman parte de las reglas del juego no escritas-.¹³ Así como la acción-interacción individual. En primer lugar porque la transformación institucional se explica por las acciones de los individuos en el tiempo y en el espacio y éstas a su vez están delimitadas por el arreglo institucional. En segundo lugar, debido a que el diseño, transformación y mantenimiento de la institución son explicables por elementos individuales y las particularidades de los individuos tales como sus planes, metas, decisiones, creencias y acciones.

¹¹ Elster (1989:31, 33, 39)

¹² Ver Elster (1989, 1993, 2001).

¹³ Jepperson (1999:204; Elster, 1989:115-124)

En otras palabras, en un intento de entender la adecuación institucional del SNTE entre 1989 y 2005, se explicaron algunas acciones e interacciones del ejercicio de poder político de los dirigentes nacionales -y su réplica seccional en el Valle de Toluca-. Por poder político se va a entender la potencia que ejerce el individuo (racional y emocional) solo o en grupo, sobre sí, otro u otros con quien (es) se vincula; pero quien también está sujeto a recibir de aquéllos. Se ejerce mediante la autoridad, la fuerza, la voluntad, el dominio, la violencia, la coacción, la imposición/defensa, las fuentes económicas, las decisiones; para ser disfrutado al desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular, ayudar y/o lastimar en la acción, la acción de otros en la búsqueda de un bien manifiesto futuro. Ese bien manifiesto futuro puede ser negativo o positivo para el individuo solo o en grupo.¹⁴

El enfoque teórico del nuevo institucionalismo, desde la perspectiva de North, es importante para entender el ejercicio del poder de los actores políticos en una institución como el SNTE. El neoinstitucionalismo permite describir, analizar e interpretar: a) la importancia de la institución (SNTE) y su transformación a partir del desempeño político de los actores (en el CEN y la CNTE); b) la huella de la institución sobre los intereses y decisiones individuales (recursos y mecanismos) para la transformación institucional; c) las reglas del juego para distinguir las diferencias entre los intereses del grupo en el poder (CEN) y los de la oposición, la

¹⁴ Construcción propia con base en Maquiavelo (1981); Hobbes (1980); Weber (1984); Bobbio (1989); Robbins (1987); Walzer (1993); Bovero (2002).

Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación; d) cómo llegan a compartir el poder (medios) y los costos de sus negociaciones o transacciones políticas.

Dado que la institución es un artificio creado por el hombre, está en movimiento permanente. Aunque es persistente, las decisiones y elecciones individuales la transforman constantemente: "Partiendo de acuerdos, códigos de conducta y normas de comportamiento pasando por leyes estatutarias, derecho escrito y contratos entre individuos, las instituciones se encuentran evolucionando y, por consiguiente, están alterando continuamente las elecciones a nuestro alcance" (North, 1993:17).

El análisis de la relación entre instituciones y política ayuda a comprender cómo y cuándo, según derivación de North, las primeras afectan el desempeño de la segunda:

Las instituciones son una creación humana. Evolucionan y son alteradas por humanos; por consiguiente, nuestra teoría debe empezar por el individuo. Al mismo tiempo, las limitaciones que esas Instituciones imponen a las elecciones individuales son generalizadoras. Integrar elecciones individuales con las limitaciones que las instituciones imponen a la elección es un gran paso hacia la unificación de la investigación en ciencias sociales (North, 1993:16).

Este mismo autor también toma en cuenta tanto las reglas formales como las informales, de manera tal que influyen en el desempeño político de los actores:

Aunque es cierto que las reglas formales que una sociedad pone en práctica reflejan esta herencia, las restricciones informales

incorporadas en normas de comportamiento, convenciones y códigos personales de conducta constituyen el principal 'mecanismo de transmisión' de la estructura de artefactos. Mientras que las reglas formales se pueden modificar de la noche a la mañana (con una revolución, por ejemplo), las restricciones informales cambian más lentamente y desempeñan un papel esencial en la evolución de las formas de gobierno (North, 2000:137-138).

La transformación institucional, según el análisis de North, hay que verla en su trayectoria histórica, pero no sólo desde la observación de las estructuras y la organización, sino desde la interpretación de lo que él llama el sistema de creencias de los actores: "La forma en que evolucionan las instituciones es un reflejo del sistema de creencias que ponen en práctica los jugadores. La dependencia de la trayectoria histórica, concebida en esta forma, puede explicar la persistente influencia del pasado sobre el presente y el futuro, y también aquellas ocasiones en las que cambia de manera abrupta la trayectoria de una sociedad" (2000:139).

Por cuanto toca al enfoque del individualismo metodológico, se siguen los postulados de Jon Elster, y se acuerda con él que la "unidad elemental de la vida social es la acción humana individual. Explicar las instituciones y el cambio social es demostrar de qué manera surgen como el resultado de la acción y la interacción de los individuos" (Elster, 1989:23). Por lo tanto, la institución no determina la acción. Esa intención la caracterizan las percepciones

y preferencias individuales, mismas que pueden variar, por ejemplo, en coyunturas políticas.

Con el enfoque de Jon Elster del individualismo metodológico se podrá estudiar: a) Al individuo que se domina y no desata sus pasiones al crear instituciones (limitaciones); b) los individuos crean y componen instituciones (alcances); c) los individuos actúan por el propio interés racional. En las instituciones lo hacen en pos de los beneficios por colaborar; d) la coordinación y la cooperación pueden surgir mediante la acción descentralizada y no forzada, o pueden ser impuestas centralmente por instituciones respaldadas por la fuerza; e) el mecanismo descentralizado es la negociación. Las instituciones son los mecanismos centralizados; f) modificar la conducta mediante el uso de la fuerza es el aspecto más notable de las instituciones: la fuerza de la ley.

Existen ciertas características en los individuos como el juego del poder, que se interpretan en términos relacionales y procedimentales.¹⁵ De tal manera que una descripción e interpretación de esta propiedad individual, remite necesariamente a otro sujeto. Ello lleva a explicar la acción colectiva, por ejemplo, en un sindicato, el cual deriva del consentimiento individual de los agremiados. Así, la institución sindical representa intereses individuales y no de sectores o clases.

Si se estudia al sindicato como una institución donde existe un gobierno y un número de agremiados que son gobernados y

¹⁵ Bobbio (1989); Dahl (1989); Hobbes (1999); Locke (2003).

ambos, gobierno y agremiados, toman decisiones, se ven dos dimensiones: institucionalidad y acción individual. La primera contiene las reglas, normas y valores; y la segunda al individuo, su personalidad, sus deseos, creencias y pasiones. Es decir, las reglas del juego, la cancha y los jugadores. Elster dice que no se puede hablar "de las instituciones sociales como si éstas fuesen monolíticas porque esencialmente son conjuntos de seres humanos" (1993:20). Sin los individuos que les dan vida, las reglas serían letras sin sentido.¹⁶

En síntesis, el juego de poder político de los dirigentes del sindicato puede verse a pesar de las limitaciones institucionales (North) y de los mecanismos que rigen el accionar humano (Elster).

Desde estos enfoques, se parte del supuesto que las decisiones de los dirigentes se toman en un marco institucional que los obliga a efectuar negociaciones políticas para satisfacer sus intereses, debido a la escasez de recursos. Las reglas del juego que los limitan en cierto sentido también les incentiva a hacerles adecuaciones.

El ejercicio de poder de los dirigentes del SNTE les permite adecuar la institución, ya sea de manera centralizada o

¹⁶ No obstante que el enfoque teórico de Elster es un soporte en esta investigación, se aclara que no se desarrolla aquí la teoría de juegos que él ha trabajado porque no se analiza el comportamiento estratégico de los dirigentes del SNTE o jugadores que interactúan en un entorno de incentivos para tomar decisiones. A lo largo del trabajo se emplea el juego del poder como una metáfora para reflexionar acerca de la acción humana individual con carácter lúdico. Entendiendo por esto una "acción u ocupación libre, que se desarrolla dentro de unos límites temporales y espaciales determinados, según reglas absolutamente obligatorias, aunque libremente aceptadas, acción que tiene su fin en sí misma y va acompañada de un sentimiento de tensión y alegría y de la conciencia de 'ser de otro modo' que en la vida corriente" (Huizinga, 2000:45-46).

descentralizada. Mediante la cooperación (o no cooperación), negociación o pago de costos, los dirigentes, tanto del CEN como de la CNTE, actúan por interés propio para alcanzar sus objetivos. Además, el diseño institucional del SNTE permite hacerle modificaciones en el tiempo. Así, la institución es tanto una limitante a las acciones individuales, cuanto una posibilidad.¹⁷

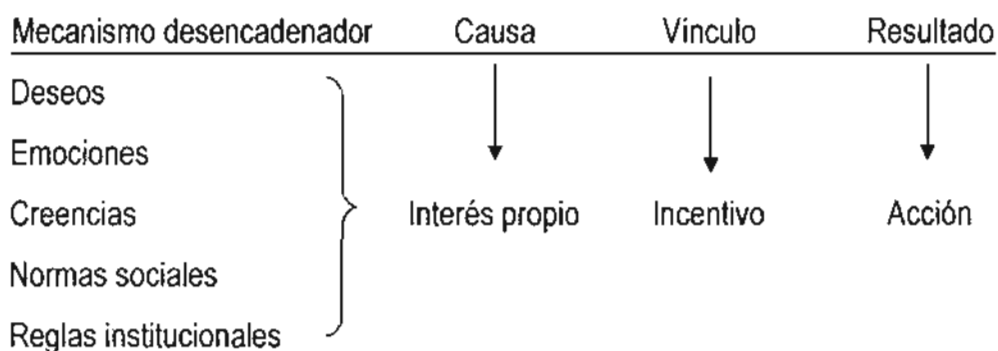
Al tratar al SNTE como una institución política se resalta el interés en esta investigación de observar la importancia que tiene en el escenario político nacional. Asimismo, el impacto de la institución sobre los intereses y decisiones individuales (medios, recursos y mecanismos) en dirección de la transformación institucional.

El estudio de las reglas del juego permitió además la distinción de las diferencias entre los intereses del grupo en el poder (CEN) y los de la oposición (CNTE), saber cómo llegan a compartir el poder (medios) y los costos de sus negociaciones o transacciones políticas en el gobierno sindical.¹⁸ De los incentivos que tengan, se generarán acciones como intercambios políticos o económicos, mismas que se pueden analizar mediante el estudio de la correspondencia entre los propósitos (implícitos y explícitos) y los resultados de las acciones del gobierno sindical con respecto de las reglas. Ello llevará a interpretar los incentivos y sus derivaciones.

¹⁷ Elster (1989); North (1993).

¹⁸ Elster (1989)

Cuadro 1.I. Vinculación de los enfoques teóricos.



Elaboración propia derivada de Abitbol y Botero (2005:135)

Al destacarse la acción individual de los dirigentes del CEN se vio el peso de las creencias, emociones e intereses sobre la adecuación institucional y el posicionamiento en el Sistema educativo mexicano, de manera tal que se logró la interpretación de cómo se forman en el curso de la acción de gobierno institucional.

De aquí que se utilicen los conceptos de institución política de acuerdo a Douglas North y acción individual según Jon Elster. Elegir los enfoques de estos autores y no de otros que postulen o el neo institucionalismo o el individualismo metodológico, permite la coherencia con el planteamiento del problema de esta investigación en torno al ejercicio de poder de los dirigentes del SNTE.

Para North, las instituciones “son las reglas del juego en una sociedad o, más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana. Por consiguiente, estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico” (North, 1993:13). Las instituciones, de acuerdo

al mismo autor, tienen el propósito de reducir "...la incertidumbre por el hecho de que proporcionan una estructura a la vida diaria. Constituyen una guía para la interacción humana" (North, 1993:14).

Según Elster, la acción humana se puede ver como el resultado final de dos operaciones de filtración: Un *conjunto de oportunidad*, compuesto por todas las restricciones físicas, legales, económicas, entre otras, y un *mecanismo* que determina qué acción de las que están dentro del conjunto de oportunidad será realizada efectivamente. En concreto, las acciones pueden explicarse por los deseos y las oportunidades, donde el individuo tiende a maximizar su utilidad o beneficio y a reducir los costos o riesgos, es decir, "se guía por el propio interés" (Elster, 1989:30). Para este autor, la "elección racional es instrumental: está guiada por el resultado de la acción" (Elster, 1989:31). Sin embargo, puede ser irracional (Elster, 1989:32) entre otras cosas por la indeterminación (Elster, 1989:40) y por la presencia de las emociones (Elster, 1989:75). Y coincide con North acerca de que la institución son las reglas del juego que rigen la conducta de un grupo de individuos (Elster, 1989:146).

Estos dos conceptos permitieron la interpretación del marco de reglas que limitan o incentivan las acciones de los dirigentes del SNTE, así como sus elecciones para alcanzar sus metas y maximizar sus intereses.

De ahí que no sea posible entender las acciones de los dirigentes del SNTE aisladas del juego del poder. Dado que para cumplir sus objetivos necesitan ejercer el poder, es indispensable

para ellos persistir políticamente.¹⁹ Ese es su incentivo principal.²⁰ Al adecuar la institución política, los dirigentes intervienen de alguna manera en el proceso histórico que asegure esa persistencia.²¹ Este mismo incentivo lo tienen los representantes de la oposición política de la CNTE, que están ocupando cargos de gobierno sindical. Así, el poder es tanto un medio como un fin. De tal suerte que al actuar en el gobierno sindical hacen que el diseño de la institución sea consociacional.

Aquí se asume que tal ejercicio dirigido a la toma de decisiones y operación de la institución no es equilibrado entre ambos grupos, ni siquiera entre los miembros de un mismo grupo, ya sea el CEN o la CNTE en cualquiera de los ámbitos de gobierno –nacional o seccional-. Aunque no niega la cooperación en circunstancias específicas, dado que el incentivo es semejante.

Al actuar siguiendo sus intereses, desencadenados por las cinco razones mencionadas en el cuadro 1.I. (deseos, emociones, creencias, normas sociales y reglas institucionales), en congruencia con sus incentivos (normativos o no, ya sean morales, personales o económicos), los individuos afectan de cierta manera el desempeño institucional.²² Las consecuencias de las acciones individuales motivadas por intereses propios se reflejan en la institución a corto plazo, mientras que las consecuencias institucionales sobre los individuos son de largo alcance, dado que

¹⁹ Derivado de Roberts (2005:244)

²⁰ Moe (2005) considera que el tema del poder está en la periferia del nuevo institucionalismo de elección racional, y que debería incorporarse en el centro de ésta para explorar el poder y sus consecuencias. Citado por Caballero (2007:17)

²¹ Ver Jepperson (1999:200)

²² Elster (1989:155); North (1993:15).

son más generales, aplican para todos los agremiados del SNTE, no sólo para la dirigencia representativa ya sea institucional u opositora.²³

Para finalizar, los enfoques teóricos elegidos en congruencia con los conceptos institución política, poder político y acción individual, son los instrumentos con los que se alcanzaron los objetivos de la investigación. Asimismo, sirvieron para trabajar la tesis de esta investigación, la cual sustenta que desde hace veinte años la dirigencia del SNTE ha ejercido su poder político tanto con los estatutos como de manera descentralizada, con la finalidad de adecuar la institución sindical en una dirección con la cual logre ampliar su espacio de poder hacia el SEM y otros sistemas. Para ello, ha hecho uso de diversos medios como la autoridad, la fuerza, la voluntad, el dominio, la violencia, la coacción, la imposición, el control de las fuentes económicas, y la toma de decisiones.

Para sustentar dicha tesis se hizo análisis e interpretación de: a) los estatutos -con el fin de identificar los medios de poder político y su uso en perspectiva de la adecuación sindical-; b) los mecanismos de incentivo que opera la dirigencia -para estar al tanto de cómo gobierna-; c) el perfil, la tendencia y la trayectoria políticas de los dirigentes -para conocer de qué manera la acción individual los ha llevado a colocarse en cargos de gobierno sindical y desde ahí rediseñarlo-; y d) la situación del gobierno sindical en

²³ Huntington (1968: 34)

donde comparten cargos tanto los institucionales como los opositores –para explicar el sistema de gobierno consociacional-.

La metodología seleccionada se basó en explicaciones mediante mecanismos. Éstos se entendieron como “patrones causales que se producen con frecuencia, que se reconocen fácilmente y que surgen en condiciones generalmente desconocidas. Nos permiten explicar, pero no predecir” (Elster, 1997:179). De acuerdo a Jon Elster, para dar cuenta de la vinculación entre los dirigentes, las reglas institucionales y los objetivos de aquéllos son verificables con sus acciones, las explicaciones mediante mecanismos sirven para investigar las acciones por interés propio de los individuos.

Por cuanto toca a las técnicas de la pesquisa, además de la investigación documental, se realizó trabajo de campo con entrevistas semi estructuradas a informantes centrales, dirigentes de la sección 17 y agremiados.²⁴ En algunos casos, las entrevistas se trataron como cualquier otra fuente documental para “contrastar, confirmar o ratificar cualquier hipótesis elaborada a partir de otro tipo de fuentes escritas o gráficas” (Folgera, 1994:71-72). En otros, las entrevistas sirvieron para construir los perfiles biográficos, las trayectorias y las tendencias político sindicales de los dirigentes del SNTE en el Valle de Toluca: “Las historias personales dan pistas del carácter diacrónico y muestran ciertos

²⁴ Bertaux (1993:160) “Los psicólogos se interesan más por las actitudes, por las ideologías encarnadas, y han concebido la entrevista desde ese punto de vista. Si, por el contrario, uno considera a su interlocutor como un informante, y se interesa no por aquello que éste cree, sino por lo que sabe (por haberlo vivido directamente), la perspectiva cambia”.

procesos de las organizaciones estudiadas. Además, al mostrarse las particularidades de las acciones personales y colectivas, permiten entender mejor lo que existe de común y general para [el sindicalismo] como un fenómeno más amplio" (Aceves, 2000:125).

De esta manera se propone ver al SNTE como una institución política en donde los dirigentes juegan con las reglas institucionales, ejerciendo su poder.

Analizar al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación como una institución, permite vincular las reglas del juego establecidas en sus estatutos, con el poder político que ejercen los dirigentes. Al decir reglas se hace referencia tanto a derechos, obligaciones y sanciones explícitamente codificadas. No obstante, las normas sociales también forman parte de “las reglas del juego” no escritas, las que son de carácter habitual o convencional.¹

El juego es un ejercicio sometido a reglas con las cuales, como en la guerra, se puede ganar o perder. “El propósito de las reglas es definir la forma en que el juego se desarrollará” (North, 1993:15). El juego del poder, como otros juegos, ayuda a ejercitar determinadas habilidades o destrezas. Cuando es político, el poder es mediado. El juego de la guerra y el del poder se rigen bajo el mismo principio de Hobbes: “El poder de un hombre (universalmente considerado) consiste en sus medios presentes para obtener algún bien manifiesto futuro. Puede ser *original* o *instrumental*” (Hobbes, 1980:69).

En este capítulo se discuten cuáles son los medios del poder político que en los últimos 20 años han ejercido quienes gobiernan al SNTE. Se explica cómo los utilizan al adecuar la institución sindical, ya sea desviando, impulsando, frenando, dirigiendo, vigilando, manipulando, ayudando y/o lastimando en la acción, el movimiento de otros.² Llegar a comprenderlo requiere de la observación en los estatutos, de las limitaciones y alcances que permitan establecer

¹ Al respecto ver Jepperson (1999:204) y Elster, (1989:115-124)

² *Ibid.*

vínculos -sean políticos, sociales o económicos- entre los *sentistas* y entre ellos con otros individuos e instituciones.

La institución política, al ser un mecanismo (externo e interno) creado y compuesto por individuos, persiste por sobre ellos en caso de transformaciones conscientes, dada su continuidad jurídica. Esa misma calidad le permite influir sobre las políticas y es influida por aquéllas. Así se explica por qué las reglas del juego originarias de 1943 se han adecuando sin que haya desaparecido la institución, al mantener en vigencia reglas que son reiteradas, estables y apreciadas especialmente por quienes la dirigen.

Las reglas son para regir el accionar, las estrategias y preferencias de un grupo bien definido de individuos. Protegen los derechos de cada uno de los agremiados y también son limitantes a “ciertos cambios políticos que tendrían lugar si fueran del interés de la mayoría”.³ Las acciones en el tiempo y en el espacio están limitadas a través de sanciones e incentivos externos y formales. De manera que para cumplir el objetivo de establecer vinculaciones, interacciones o intercambios de diferente índole, los trabajadores de la educación agremiados en el SNTE tienen que apegarse a las reglas, o en caso contrario sufrirán la aplicación de las mismas. Se sostiene la tesis que desde ya hace más de veinte años la dirigencia del SNTE ha adecuando la institución sindical para ampliar su espacio de poder hacia el SEM, ya sea ejercido poderes estatutarios y metaestatutarios, ya valiéndose de diversos medios.

Para entender las adecuaciones a una institución como el SNTE, primero hay que razonar con North que estos acomodamientos son limitaciones que se ha impuesto el individuo,

³ Elsier y Slagstad (1999b:35)

mismas que han evolucionado en el tiempo y espacio. Para él, el cambio institucional "es la clave para entender el cambio histórico" de una sociedad (North, 1993:13). De esta manera y no a la inversa, se puede explicar la influencia del contexto y el ambiente sobre las adecuaciones al SNTE a partir de 1989. Para North, esas reglas del juego limitantes "incluyen aquello que se prohíbe hacer a los individuos y, a veces, las condiciones en que a algunos individuos se les permite hacerse cargo de ciertas actividades" (Ibid., p.14). Tales como modificar el mismo arreglo institucional. Pero North señala los costos que algunas actividades permisivas implican para quienes las realizan: "conocer las violaciones y aplicar el castigo" (Ídem, p.14).

Si se interpreta de esta manera el uso de medios de poder político estatutarios y sobre todo metaestatutarios para la adecuación institucional y para la ampliación de espacios en la SEP u otros sistemas, se puede explicar el desempeño de algunos dirigentes en el uso y abuso de varios medios para el cumplimiento de sus fines, aun conociendo las violaciones a los estatutos y los consabidos castigos. North lo explica así:

Conceptualmente, lo que debemos diferenciar con claridad son las reglas y los jugadores. El propósito de las reglas es definir la forma en que el juego se desarrollará. Pero el objetivo del equipo dentro del conjunto de reglas es ganar el juego a través de una combinación de aptitudes, estrategia y coordinación; mediante intervenciones limpias y a veces sucias (1993:15).

Sin embargo, este autor señala que esas jugadas no las podrían hacer sin la estructura organizativa, misma que está delineada por las reglas del juego. A pesar de cualquiera de esas acciones, para North una institución que se transforma no pierde su estabilidad, lo que puede suceder es que no sea eficiente sobre el

desempeño eficaz de sus dirigentes (Ibíd. p.17). La diferencia aquí está entre los objetivos institucionales y los personales.

Elster entiende las reglas del juego institucionales como alcances y limitaciones: permitiendo realizar algunas acciones; cambiando el contexto para la acción; dificultándonos más la realización de ciertas cosas; obligándonos a actuar de determinada manera (Elster, 1989:147). Desde ese punto de vista, modificar los estatutos del SNTE y ampliar su poder al SEM es explicable a partir de las decisiones institucionales que toman los individuos. Éstas pueden ser "desviadas y distorsionadas por la conducta interesada" de quienes deben poner en práctica las reglas, en este caso los dirigentes del sindicato (Elster, 1989:155). La decisión puede estar motivada por "la ventaja (o el interés), las pasiones y las normas sociales" (Elster, 1993:21); o bien por las creencias, emociones y reglas. Para comprender las causas de las decisiones y acciones de los dirigentes en torno a la utilización de algunos medios de poder, sirve conocer el contexto y el ambiente como influencias sobre la institución y las decisiones institucionales.

CONTEXTO HISTÓRICO: INICIO DEL JUEGO

El desarrollo de México en la década de los 40, colocaba al sector educativo en un lugar privilegiado como suministrador de educación y de fuerza de trabajo preparada a otros sectores también dinámicos del país. Los trabajadores de la educación del nivel básico tenían una posición estratégica, misma que les daba una gran fuerza y capacidad de cohesión con otros actores vinculados al sistema educativo mexicano. Conscientes de esa situación, el núcleo de

trabajadores de la educación que idearon la unión, desecharon formas de organización, de acción e ideologías que no correspondían a la situación en el momento: estaban organizados en pequeños sindicatos, confederaciones y federaciones, sus formas de acción eran locales. En consecuencia, las diversas ideologías obstaculizaban el desarrollo pleno de las capacidades de integración.

Como antecedente, hasta 1938 los trabajadores de la educación no se podían afiliar a organizaciones diferentes a su función. Eso lo estipulaba el Estatuto de Trabajadores al Servicio del Estado, que "negaba a los maestros el derecho a afiliarse a organizaciones obreras o campesinas y los integraba, en cambio, artificialmente, a la burocracia mediante la pertenencia obligada del sindicato magisterial a la Federación de Trabajadores al Servicio del Estado, creada por este mismo reglamento" (Loyo, 1979:16).

La base legal de esta situación es que la regulación de "los trabajadores de la educación pública se encuentra en el apartado B del artículo 123º constitucional, en la LFTSE y en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública (SEP)" (Góngora, 2007:25). Situación conjunta que, según la misma autora, limita la libertad sindical de los agremiados, ya que su normatividad los diferencia de otros trabajadores asalariados, determina sus relaciones de trabajo, su estructura y procedimientos electorales internos. También los afilia a un sindicato único por Secretaría de gobierno en el ámbito federal y en consecuencia a "pagar las cuotas vía nómina y la imposibilidad de salirse por voluntad propia" (Muñoz, 2005:3) De manera adicional, les "niega la contratación colectiva estableciendo a cambio Condiciones Generales de Trabajo y es nugatoria del derecho de huelga"

(Góngora, 2007:24). Visto así suena demasiado limitativo, pero de este fundamento legal, los dirigentes han hecho su agosto jugando con y ampliando su poder como se verá en adelante.

Por otro lado, problemas derivados de las condiciones de trabajo (contrataciones, ritmos, cargas, relaciones caciquiles en los procesos de trabajo, jornadas de trabajo, tiempos extras no pagados, salarios, escalafones, recompensas, jubilaciones), estuvieron presentes en la idea de fundar en 1938 un sindicato de trabajadores de la educación de la República Mexicana (STERM).

De acuerdo con Maricela Olivera Campirán (2000), años más tarde unas de las estrategias que adoptó el presidente Cárdenas fue promover la federalización de la educación, homologar sueldos entre los profesores rurales y urbanos, y unificar en lo laboral a distintos gremios en el Sindicato de Trabajadores de la Enseñanza de la República Mexicana (STERM).⁴

Es así que, en un escenario coyuntural de guerra mundial y con la memoria fresca de la revolución mexicana, en diciembre de 1943 se logró la creación de un nuevo sindicato, el SNTE:

Con Manuel Ávila Camacho (1940-1946), dio inicio una política de conciliación nacional que tuvo consecuencias en el sistema educativo. Por ejemplo, en 1941 se promulgó la Ley Orgánica de la Educación Pública. En 1943 tuvo lugar la unificación de los sindicatos magisteriales. El nuevo Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) fue reconocido mediante decreto presidencial como el único organismo representativo de todo el magisterio nacional.⁵

⁴ Siguiendo a Arnaut (1998, 1998b, 1999), la federalización tuvo un sentido diferente en esos momentos que en la década de los 90.

⁵ Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Antecedentes", en *Educación* [Actualización: 05 de octubre de 2009], investigador responsable Juan Carlos Amador Hernández, fichas técnicas

A pesar de que el registro definitivo lo obtuvo el 15 de julio de 1944, "concedido por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje" (Loyo, 1997b:209). Con base en la política del presidente Ávila Camacho de unificar los sistemas de enseñanza y acabar con el analfabetismo en México, el sindicato se constituyó como un elemento de identidad y de cohesión entre las clases trabajadoras en aquellos tiempos de incertidumbre bélica.⁶ En su declaración de principios resaltan los objetivos de unificación para cumplir mejor con su deber ante el pueblo de México y su gobierno; para defender las conquistas alcanzadas y luchar por nuevas reivindicaciones; para coadyuvar en la unificación nacional permanente; y para defender los postulados básicos de la revolución mexicana (Periódico *El Universal*, 30 de diciembre de 1943; Benavides y Velasco, 1992:59).

Un año antes en mayo, México declaró la guerra a los países del Eje, Alemania, Japón e Italia. En su segundo informe de gobierno rendido en septiembre de 1942, Manuel Ávila Camacho declaró que: "Nuestra participación en la conflagración mundial determinó, mediante la más escrupulosa observancia de todos los requisitos que establece la Constitución, la adopción de las medidas necesarias que la salud pública y los intereses y la seguridad de la patria requerían".⁷ Eso de alguna manera afectó a los trabajadores de la educación, puesto que tuvieron que tomar y dar clases de enseñanza militar en las "trescientas noventa zonas escolares en que se dividen los Estados y Territorios".⁸

de monografías para las Comisiones Legislativas, en http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/2_educacion.htm

⁶ David L. Raby escribió que para 1943 había "por lo menos cuatro sindicatos del magisterio" (1974:79).

⁷ Cámara de Diputados, informes presidenciales, Manuel Ávila Camacho, p.94

⁸ Cámara de Diputados, informes presidenciales, Manuel Ávila Camacho, p.152 "El servicio de Educación Física procuró que el beneficio de su acción abarcara el mayor número posible de

Ávila Camacho desdibujó los últimos resquicios de militares en el gobierno, y dio paso al sector popular. El ánimo revolucionario como expresión bélica que aún flotaba en el ambiente, empezaba a ceder. La creación del SNTE coincidió por meses con la de la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) en febrero de 1943 y la "desaparición del sector militar del PRM" (Medina, 1994:155). Eso fue un acicate dinámico para que grupos de personas organizadas fuera de los sectores obrero y campesino, como los trabajadores del sector educativo así como las emergentes clases medias, tuvieran representación y participación política.⁹

Si bien no fueron los trabajadores mismos los que exigieron la unificación organizada, el régimen planteó sus demandas en un proyecto educativo.¹⁰ La reflexión en esos momentos, tanto del régimen como de los trabajadores al servicio de la educación, era lograr un conjunto único de trabajadores, organizado de manera integral para que respondiera a las características y necesidades generales del proyecto educativo nacional y a las particulares de cada grupo integrante:

el sindicato magisterial se desarrolló contra las incipientes agrupaciones magisteriales de corte pedagógico que lo precedieron (...) en nombre de imperativos que se juzgaron más urgentes y relevantes (...) como son la integración nacional, mediante la transformación socioeconómica de las comunidades rurales y la

ciudadanos, elevando el nivel de capacidad física de la población escolar; impulsando la enseñanza militar en los planteles escolares oficiales y privados", p. 154

⁹ Además, el hecho de estar afiliado a la CNOP le dio al SNTE mucho espacio de poder político, desde curules en las Cámaras legislativas nacional y locales, hasta liderazgos partidistas. Ver Muñoz (2005:10).

¹⁰ Ornelas (2008b) asegura que existía un rechazo a la unificación por parte de los maestros "que habían resistido con cierto éxito los intentos de unificarlos en una organización centralizada y unitaria. Los dirigentes de las entonces pequeñas pero combativas asociaciones, no querían ser encuadrados dentro del aparato de Estado, en el Partido de la Revolución Mexicana, después PRI".

configuración de un sistema político nacional centralizado (Amaut, 1998b:204).

Por ello, el gobierno convocó en 1943 a los sindicatos de trabajadores de la educación de la república mexicana (STERM), único de trabajadores de la educación (SUNTE) y mexicano de maestros y trabajadores de la educación (SMMTE), para que sumaran esfuerzos (Muñoz, 1996:29).¹¹ En esos tiempos, los maestros “eran casi el único gremio importante que no estaba incorporado al partido en el poder ni formaba parte del pacto corporativo entre el Estado, los trabajadores y los empresarios” (Ornelas 1996). El proyecto de nación impulsó la cohesión de los trabajadores de la educación.

Según documentos de la sección 42 del SNTE: “Al general Ávila Camacho le interesaba la integración del magisterio nacional, por lo que acude al Partido de la Revolución Mexicana (PRM), así el Licenciado Antonio y Villalobos interviene como el árbitro para convocar al Congreso de Unidad, que se efectúa [sic] en la ciudad de México el 30 de Diciembre de 1943”.¹² En este Congreso Nacional de Unificación Magisterial se fundó el SNTE. Los tres principios fundamentales con los que se dio apertura al acto fueron: “Respeto absoluto para las creencias políticas y religiosas de los maestros; plena autonomía de éstos para elegir el tipo de organización que deban adoptar en lo sucesivo y para designar sus representantes y, amplia colaboración con el programa de gobierno del Presidente de

¹¹ “Con excepción de un grupo reducido de maestros pertenecientes a la Federación Sindical Autónoma de Profesores”, Vidales *Et Al* (2006:96). Incluso el Sindicato de trabajadores de la enseñanza de escuelas particulares se sumó a la organización del Congreso nacional de unificación magisterial el 8 de diciembre, con eso “quedó asegurada la unidad de setenta y cinco mil profesores mexicanos en una sola central y, al poco tiempo, la liquidación de todas las pugnas que durante ocho años hicieron de los grupos de maestros centros permanentes de agitación”, periódico *El Universal*, 9 de diciembre de 1943.

¹² <http://www.snite42.com/> consultado en julio de 2008.

la República".¹³ Esto da cuenta de la problematización causante de la búsqueda por la unidad y del consecuente juego de poder político que el sindicato iría adquiriendo con el tiempo. No por nada el entonces secretario de Educación Pública, Jaime Torres Bodet, dijo en la clausura del Congreso que: "Podréis contar con la amplia voluntad de comprensión de la Secretaría de Educación Pública (...) siempre que no intentéis interpretar esa voluntad como una flaqueza o un consentimiento previo para que intervengáis de manera unilateral" en asuntos educativos.¹⁴ Desde entonces se vislumbró el futuro del juego del poder de los dirigentes sindicales.

Al respecto del Congreso de donde emanó el SNTE, el 1 de septiembre de 1944 el presidente Ávila Camacho mandó un mensaje a los trabajadores de la educación en su IV informe de gobierno: "El Congreso de Unificación Magisterial permitió a la gran mayoría de los maestros entender que la lección de fraternidad que han de dar a los alumnos es incompatible con el espectáculo de sus pugnas y debe apoyarse en el ejemplo de su cohesión".¹⁵ Por sus palabras, parece que la unificación no se logró rápido y que desde entonces hay una sombra de disidencia en la institución sindical.

Acorde a la política de unidad nacional e industrialización, el nuevo sindicato se constituyó en una institución centralizada y estatal, colaboracionista y oportunista (Peláez, 1984:33). De ser gremios caracterizados por "la pluralidad patronal (la de los estados y municipios)", pasaron a ser un sindicato de trabajadores de educación primaria y secundaria en todo el país "dominando la unidad patronal representada por la Secretaría de Educación

¹³ Periódico El Universal, 21 de diciembre de 1943.

¹⁴ Periódico El Universal, 31 de diciembre de 1943.

¹⁵ Cámara de Diputados <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/re/RE-ISS-09-06-09.pdf> p.249, consultado el 25 de marzo de 2009.

Pública” (Amaut, 1998b:204). Aunado a ello, su extensión territorial, su crecimiento numérico y la misión del profesor, el sindicato se fue convirtiendo en un actor participante no sólo en el ámbito educativo nacional, sino en la vida política del país.¹⁶

Un ejemplo actual de esa participación política es la interrelación entre el CEN y el Congreso de la Unión, a través de la creación en 1992 del Comité nacional de acción política en todos los espacios de organización electoral (nacional, distrital y municipal), mediante el cual “se hace el trabajo político partidista”.¹⁷ En cada uno de esos ámbitos, el CEN “tiene una relación de ciudadanos que son trabajadores de la educación”.¹⁸ El hecho de reconocer a *ciudadanos* y no a militantes o simpatizantes de X o Y partido se debe a las vinculaciones e intereses político partidarios que el SNTE tiene con, al menos, los tres partidos de mayor representación en el escenario nacional, a saber, PRI, PAN y PRD. Para no hablar de los militantes en *SU* partido Nueva Alianza, el Panal.¹⁹ Esa forma de expresarse simboliza no un desequilibrio corporativo sino un “sentido de pertenencia” por el que apoyan un proyecto. Tal es el educativo, de manera que si éste tiene que ver con la educación “a ese se apoya”. Así, se puede decir que el lema del Comité ejecutivo

¹⁶ A pesar de que uno de los resolutivos del Congreso nacional de unificación magisterial fue, según el resumen del periódico *El Universal* del 31 de diciembre de 1943, que: “El S.N.T.E. no intervendrá en política electoral. Sólo un referéndum puede decidir si se participa o no en la política, quedando las minorías en libertad de actuar como mejor les parezca, sin que su actitud merezca sanción sindical alguna”. De manera hábil, la dirigencia sindical ha recurrido al mecanismo de participación de los profesores como operadores en procesos político partidarios y, de ahí, a influir en el voto ciudadano. Ver Observatorio ciudadano de la educación, “Profesores interinos y operadores electorales del magisterio: las tareas disimuladas”, revista *Este país* No. 224, 29 de octubre de 2009.

¹⁷ Informante 2DS, entrevista realizada el 1 de abril de 2009.

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ El SNTE es el único sindicato “que cuenta con su propio partido político, con ello refrenda una vez más su orientación: es una organización política” (Leyva, 2007:54). Este partido político obtuvo su registro ante el IFE en julio de 2005, y lo ratificó en el 2006 con los resultados obtenidos en las elecciones del 2 de julio, al conseguir el 4.68% de la votación emitida. <http://www.nueva-alianza.org.mx>

seccional (CES) para un representante electo que salga de las filas del SNTE es "lucha por tu partido, pero suda por tu camiseta de la educación".²⁰ Estas acciones ya han sido documentadas en el caso del CEN, lo que ahora se observa es la réplica en el CES.

Regresando en el tiempo, el fortalecimiento del sindicato fue rápido, al estar situado en un sector estratégico en proceso de modernización. Según Muñoz, puede considerársele "como una organización 'estratégica', ya que forma parte de un aparato burocrático sostenido por un Estado que constitucionalmente mantiene, en la práctica, el monopolio de la educación pública en sus niveles básicos" (Muñoz, 2000). El nuevo sindicato, el SNTE, se reconoció desde entonces como una fuerza social potencial, capaz de imponer condiciones de negociación y marcar tendencias dentro del mismo sistema educativo.

En la década de los cuarenta, el problema central era su reconocimiento como interlocutor colectivo legítimo ante el régimen. A diferencia de otros sindicatos (como de tranviarios, electricistas y ferrocarrileros), el nuevo sindicato nacional de trabajadores de la educación estaba en condiciones de desigualdad en materia de interlocución. Sin embargo, la experiencia de lucha de las varias organizaciones originales, así como su situación estratégica en el sector, le permitió ser el puntal de las acciones en materia educativa.

Tal situación persiste hasta hora, gracias a los intercambios políticos entre el CEN y el sistema político mexicano.²¹ "Cuando un

²⁰ Informante 2DS, Id.

²¹ Loyo (2008b:24) ubica el inicio de los intercambios políticos entre el SNTE y el sistema político mexicano a mediados de la década de los ochenta, cuando el entonces Secretario de Educación, Miguel González Avelar "cede espacios al sindicato en las recientemente creadas estructuras para la descentralización".

profesor haya llegado a ser representante público, ese es el vínculo con el sistema político (...) a través del Comité de acción política". Esta práctica de impulsar y apoyar a los profesores que son electos representantes populares, se estimula desde los Congresos nacionales, estatales y municipales "para que por lo menos el Regidor sea de educación, sea maestro".²² Los intercambios de colaboración se ven reflejados, además, en acuerdos SEP-SNTE.²³ Por ejemplo con las firmas del Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica y normal (ANMEB) (1992), del Compromiso social por la calidad de la educación (2002), y por la Alianza por la calidad de la educación (ACE) (2008).²⁴

Durante el ejercicio de poder de los tres líderes sindicales que más tiempo han permanecido en la dirigencia del SNTE [Jesús Robles Martínez (1949-1972), Carlos Jonguitud Barrios (1972-1989) y Elba Esther Gordillo (1989 a la fecha)], esa interlocución con el Estado y esas habilidades para realizar sus intercambios en el ámbito político, se acrecentaron y perfeccionaron, unas veces por vía del liderazgo carismático y otras por medios ilegítimos.²⁵ En el último periodo se ha pasado del empleo de la violencia armada como estrategia de negociación, a la manipulación de la autoridad y la voluntad como medios privilegiados en los intercambios.

²² Informante 2DS, Id.

²³ Ver Trejo et al. (1991:154-155)

²⁴ Esto se puede interpretar como una retribución en el tiempo a la garantía del monopolio de la sindicalización en la SEP (por eso a la CNTE le cuesta romper con el SNTE y convertirse en sindicato, pues no contaría con la representación legal); del monto que recibe el CEN del SNTE por concepto de descuento de cuotas sindicales, así como de las plazas pactadas con la SEP para los empleados "comisionados" que realizan actividades sindicales.

²⁵ Ornelas (2008b:61).

Cuadro 1.II Institución del SNTE en la línea del tiempo.

1938	1940	1941	1942	1943	1944
Trabajadores de la educación sin afiliación a organizaciones obreras o campesinas	Desarrollo de la educación	Promulgación de la Ley Orgánica de Educación Pública	México declara la guerra a los países del Eje	Convocatoria del gobierno al STERM, SUNTE y SMMTE para unificarse	Promoción del registro del SNTE en el TFCA (enero)
Institución del PRM	Promoción de la federalización de la educación; homologación de sueldos y unificación laboral al STERM			Creación de la CNOP (febrero)	Registro provisional del SNTE (febrero)
				Creación del SNTE (diciembre)	Registro definitivo del SNTE (julio)

Elaboración propia con datos referidos en sección precedente.

Hasta aquí, esta sucinta descripción del contexto en que se constituyó el SNTE, permite observar un elemento que algunos expertos en educación han pasado por alto al caracterizar la formación del SNTE: el escenario de guerra. Tal ausencia admite hacer otra interpretación a la historia de la fundación del SNTE.

La coyuntura bélica mundial, sumada al espíritu revolucionario, fue caldo de cultivo para imaginar la unión de un sindicato aguerrido y fuerte, comprometido en sus orígenes con el ideario político de la revolución mexicana. El cual ha sido en general "el marco para que se haya desarrollado un sindicalismo sólido, que ha contribuido para que las burocracias gobernantes ejerzan el poder" (Trejo, 1990:12).

Ciertos dirigentes de la sección 17 del SNTE están de acuerdo en que persiste una marcada continuidad del espíritu aguerrido emanado de sus orígenes, pero se ha transformado. Uno de ellos aseguró que sigue habiendo un “espíritu de lucha, cada día más organizado, más fuerte, vinculado a las necesidades laborales de los trabajadores”, y no sólo se quedó ahí, sino que amplió su ámbito de *lucha* mediante “un trabajo interdisciplinario con propuestas específicas para la educación con padres, estudiantes, profesores para transmitir el espíritu de la nación”.²⁶ Otro dirigente especificó que “existe ese espíritu a través de los convenios (...) se combate con el Ejecutivo”.²⁷ Se entiende con esto que se asumen más que como un intermediario entre los actores de la educación (trabajadores, alumnos y padres de familia) y la administración pública federal -a través del poder Ejecutivo (gobernador, munícipe, secretarios de gobierno)-, como una instancia paralela que puede generar política pública.

Las instituciones, por fuertes y sólidas que sean, son dirigidas por individuos que no son ajenos a las emociones ni a las oportunidades. Al tomar conciencia de la situación política en que se situaban, los trabajadores de la educación se comprometieron con el pacto, se solidarizaron por la seguridad nacional, pero a cambio de dos tipos de participación: política en el Congreso de la Unión y administrativa en la SEP. Por su parte, el gobierno federal también obtuvo ventaja en ello. Por un lado demostró su capacidad de respuesta para consolidar el pacto y diluir la tensión social por la guerra, por otro, mediante la educación, unificó a los sectores “a través de una ideología nacionalista, donde las clases medias la

²⁶ Informante 2DS, entrevista realizada el 1 de abril de 2004.

²⁷ Informante 4DS, entrevista realizada el 1 de abril de 2004.

recrean, producen y expanden” (Quiroz y Gutiérrez, 1992:174). Por tal motivo era indispensable que los trabajadores de la educación participaran en el proyecto del régimen como parte del mismo.

Pero eso generó un problema al interior. Al sumarse al pacto de unidad del régimen, el nuevo sindicato adquirió un diseño institucional corporativo. Esto tiene que ver con la situación histórica reseñada de creación del sindicato. Esos pequeños grupos aislados que actuaban para sí, cuando se unieron al hacer el gremio entraron en desequilibrio. Cada grupo instituyente pugnó por la primacía en la dirección y, tras ella, el poder. Con el tiempo, el poder político se ha desplazado de entre los grupos que lo disputaban, “desde un lugar periférico y dependiente en alto grado de las coyunturas, hacia uno más importante y en el que las organizaciones docentes y las relaciones en las que se encuentran envueltas forman parte estructurante del sistema educativo” (Loyo y Muñoz, 2003:299). Es así que se deduce que se mueve hacia otro lado distinto al de los intereses tanto del cuerpo constituyente, cuanto de los agremiados originarios. Dicho de otra forma, que los intereses de grupo se han impuesto sobre el espíritu de lucha por la defensa de los derechos laborales y por la unidad nacional.

Este hecho lo cubren con un velo de Maya, con una ilusión.²⁸
Para dirigentes del CES, las actuales reglas del juego no centralizan

²⁸ Versión hindú: “Un poderoso rey, discípulo del filósofo indio Sánkara, quien enseñaba que todo cuanto existe es maya (ilusión creada por la ignorancia), decidió poner a prueba al maestro. Para ello mandó que le soltaran un enorme y peligroso elefante enfurecido por una quemadura. Sánkara, nada más verlo, salió corriendo y trepó hasta lo alto de una palmera con una destreza más propia de marineros que de intelectuales. Una vez capturado el elefante, Sánkara se presentó en la corte. El rey, con una sonrisa apenas disimulada, preguntó al venerable maestro por qué había recurrido a una fuga física, dado que el elefante tenía un carácter puramente ilusorio y fenoménico. El sabio replicó: ‘En efecto, la verdad es que el elefante es irreal. Con todo, tú y yo somos tan irreales como ese elefante. Sólo tu ignorancia, ocultando la verdad con un espectáculo ilusorio, te hizo ver mi yo fenoménico trepando a un árbol irreal’”. <http://es.shvoong.com/humanities/1762017-el-velo-maya/> consultado mayo 5, 2009.

el poder porque todo “se trabaja por proyectos (...) se analizan a través de los órganos de gobierno en todos los niveles (...) En el Consejo nacional se dan a conocer los proyectos y se modifican con votaciones” para después pasarlos al Secretariado nacional (órgano que agrupa a todos los secretarios seccionales del país) para su ejecución.²⁹ Pero resulta que esos proyectos que son analizados por la estructura de gobierno del sindicato, los propone el CEN. De arriba hacia abajo en forma de pirámide, donde en la cúpula está el grupo hegemónico representativo, el CEN, no los agremiados. Desde otra perspectiva se afianza esa posición: “Considero que mientras el sindicato sea nacional, habrá asuntos que deban tomarse a ese nivel (...) con el CEN y el Ejecutivo”.³⁰ En esta declaración se pierde de vista la descentralización educativa y con ello la especificidad de cada requerimiento de las secciones en que se agrupa el gremio. No reconocen el poder de su misma división institucional.

Una figura que participó en la fundación, el poder ejecutivo federal, en la actualidad no lo ha alimentado para que siga andando a su ritmo. Ahora el diseño de la institución sindical es más competitivo de mercado que cooperativo. Esto tiene que ver con el contexto global, el ambiente educativo y la dinámica de los sindicalistas. Otra suposición es que los medios de poder político se adecuaron también al desplazamiento del poder político. Eso se verá en la siguiente sección.

²⁹ Informante 2DS, entrevista realizada el 1 de abril de 2009.

³⁰ Informante 4DS entrevista realizada el 1 de abril de 2009.

Como diría Fedor Dostoievski, es preciso estudiar el mecanismo del juego, sus reglas.³¹ Ello implica conocer el campo; es decir, qué le da forma. Y esto es el contexto, su ambiente y dinámica.

El contexto para el desarrollo de esta sección se diferencia en dos horizontes. Primero el macro, en el que se distinguen dos fenómenos de los cuales derivan dos consecuencias indirectas y una directa sobre la transformación del SNTE. El primer fenómeno es la participación de México en el proceso de globalización en la última veintena del siglo pasado. El segundo es el restablecimiento de relaciones con el Estado Vaticano en congruencia con la reforma al artículo 130 Constitucional. Estos dos fenómenos derivaron en la desarticulación del control político y económico de antiguos actores - como los sindicatos-, mediante la reforma del Estado en 1989.

Con la reforma educativa, el presidente Carlos Salinas de Gortari buscaba hacer coherentes las dinámicas educativa y de mercado, en un contexto de globalización. Por lo que al ideario del liberalismo social se contradecía con el *pacto revolucionario* a partir del cual se crearon los sindicatos, entre los que se encuentra el Nacional de Trabajadores de la Educación. Razón por la cual era necesario un proceso de transformación institucional y de los actores involucrados en la modernización educativa en México.³²

³¹ Dostoievski, Fëdor (1866), *El jugador*, Cap. II, p.8. www.librosenred.com consultado el 21 de julio de 2008.

³² A este respecto Víctor Alejandro Espinoza (1997) escribió que a “finales de la década de los ochenta, el gobierno federal instrumentó una política de modernización educativa que se tradujo en una modificación de los esquemas de interacción de los actores. A partir de 1989, el SNTE inicia un proceso de readecuación a la nueva política educativa para garantizar su permanencia como organización nacional”. De tal manera, se vinculan los horizontes macro y micro.

Otro horizonte es el micro, que se circunscribe al sistema educativo mexicano. Se destaca: 1) la consolidación del Programa nacional para la modernización educativa: 1989-1994 y la reforma a los artículos 3 y 130 constitucionales. Con ellos se abrió una avenida para la participación de nuevos actores, como la Iglesia católica, los empresarios y las agencias internacionales. Al hacerlo, se pretendió cerrar una calle a la hegemonía del sindicato como interlocutor monopólico con el gobierno en torno al diseño de las políticas educativas en el subsistema de educación básica. Cosa que no se logró. 2) Se federalizó el sistema educativo cuando en 1992 la SEP, el SNTE y los gobernadores de los estados firmaron el Acuerdo nacional para la modernización de la educación básica y normal. Ello significó la transformación tanto en las formas de gobierno como en las relaciones de poder y los procesos de toma de decisiones. Así se definían mejor en el mapa político mexicano.³³ El objetivo era que el SNTE dejara de ser centralista y que descolonizara los espacios que tenía ocupados en la SEP. Tampoco se logró.

En cuanto al ambiente interno que vivía el sindicato, era de democratización. Tal organización representaba un rezago del modelo gremial que el moderno proyecto reformador del régimen cargaba como lastre. Se presentaba la tarea de acabar con los mecanismos corporativos como los intercambios clientelares, el liderazgo como forma de legitimación, entre otros. Ello era una tendencia que influía en la democratización sindical. Sin embargo, esta ampliación de la vía democrática se postergó por varias razones y por largo tiempo. Como consecuencia, se corrompió el supuesto

³³ Espinoza y Hernández (1996) escribieron: “La velocidad de los cambios institucionales obligaba a transitar hacia un sindicalismo de tipo propositivo que redimensionara su presencia y fuerza, aún dentro del pacto corporativo”.

original y actores protagónicos dentro del gremio buscaron concentración de poder.³⁴ Las reformas estatutarias entre 1989 y 2004 dan cuenta de ello. (Ver cuadro 1.II.).

Por otro lado, la dinámica política interna era de cambio de dirigencia. En el sistema educativo mexicano se presentó la necesidad de acotar los espacios de poder de la dirigencia sindical (Vanguardia Revolucionaria del Magisterio en ese momento). El presidente Carlos Salinas quitó de su cargo a Carlos Jonguitud Barrios y nombró en 1989 a una mujer con habilidades negociadoras: Elba Esther Gordillo.³⁵

A lo largo de su mandato, la novel Secretaria General del SNTE desde 1989 ejerció su poder político por diversos medios para ampliar su espacio de acción. Hizo política al acercarse a las diferentes corrientes internas, opositoras al grupo institucional. Además, a los restos de VRM los institucionalizó. Por otro lado, a la CNTE, el grupo más visible entre la opinión pública por sus movilizaciones y demandas, los atomizó. También negoció con el Partido Revolucionario Institucional para que los agremiados no fueran de facto militantes de ese instituto político, sino que pudieran elegir la opción político partidaria a su parecer. No bastó con eso para su objetivo de ampliación de su poder político. También debía tender puentes. Por un lado con la crítica especializada, para ello invitó a "políticos y académicos ajenos al sindicato a formar un patronato para establecer la Fundación SNTE para la Cultura del

³⁴ El grupo hegemónico representativo aglutinado en el CEN.

³⁵ La versión oficial es que Jonguitud renunció y el XVI Consejo nacional extraordinario nombró a Gordillo Secretaria general, sin embargo, la interpretación de los sucesos ofrecen otra lectura (Ver Hernández (1992:55); Loyo (1992:20; 1997:38); Loyo y Muñoz (2003:316); Miranda (1992:32); Muñoz (2000; 2005:11; 2006b:68); Ornelas (1995:135; 2006:240; 2008:69).

Maestro" (Omelas, 2006:241). Por otro, con actores gubernamentales. Eso lo llevó a cabo con la firma del ANMEB.

Estas, entre otras acciones tendientes a adecuar la institución sindical (ver siguiente cuadro 1.II), le ganaron la aceptación y el reconocimiento de sus huestes al grado de robustecer su juego de poder institucional y ampliarlo por un plazo mayor al establecido en los mismos Estatutos: "se consolidó el liderazgo de Gordillo más allá de su periodo. En unos años acumuló más poder que el que tuvieron Robles Martínez o Jonguitud Barrios" (Omelas, 2006:245). Ella, entre 1989 y 2004, reformó los estatutos para acotar esos espacios de poder político, pero a contra sentido, en su propio interés, al crear la figura de presidencia nacional, que recayó en su persona. Es de resaltar que unos años antes lo mismo hizo Heladio Ramírez, líder de la Confederación Nacional Campesina, aunque de forma diferente. La continuación de su poder a través de la adecuación de los Estatutos fue en su momento una jugada de *bluf* como en el póquer, para "engañar con fingidas apariencias" (Larousse, 2002:160) en la toma de decisiones, con pingües resultados a su favor.³⁶

Se puede adelantar que el orden político de una institución como el SNTE puede persistir, por adecuaciones, a pesar de la rápida transformación del México actual (Huntington, 1968). Analizar al sindicato en ese marco pretende resaltar la importancia de la institución dentro de los sistemas educativo y político.³⁷ Siguiendo a

³⁶ Entre el 9 y 11 de agosto de 2001 se realizó un Congreso nacional constituyente de la Confederación Nacional Campesina, en la cual "se consolidó el liderazgo de Ramírez López, que terminaba el periodo trienal para el que había sido elegido. (...) la mayor parte de los dirigentes de ligas estatales y de uniones nacionales de productores convinieron en que la agrupación naciente debía ser dirigida por Ramírez López. No se trataba de una reelección, prohibida por el estatuto de la CNC de 1938, sino de la primera elección de presidente de la nueva organización. (...) Ramírez López se convirtió así en el último secretario general de la CNC y el primer presidente de la CNC" Granados Chapa, Miguel Ángel, (2001:13).

³⁷ A raíz de la constitución del partido Nueva Alianza en 2006, al SNTE se le considera "más que ser una organización autónoma representante de los intereses de los trabajadores de la educación,

Huntington, la institucionalización depende de la adaptabilidad, autonomía y coherencia que tengan para procesar el cambio. Cada institución se adecua a su ritmo.

La antigüedad es más propicia para que se adapte a las transformaciones. Esa experiencia adquirida con el tiempo en contextos que sugieren desafíos, hacen que la institución y sus procesos se movilicen, aunque tal vez sólo de manera parcial. Al no ser rígidas las reglas del juego, los dirigentes idean una serie de posibles respuestas a las influencias ya sea de contexto o ambiente, internas o externas. Eso ha sido una característica del SNTE, en especial desde 1989 (Arnaut, 1999; Loyo, 1997b, 2002, 2003; Muñoz, 1996, 2005; Ornelas, 1995, 2006).³⁸

Por otro lado, en la medida en que los dirigentes son sucedidos por otros más jóvenes y los equipos con los que trabajan son reemplazados, "mayor es su grado de institucionalización" (Huntington, 1968:24). En el caso del SNTE, la movilidad en los cargos de dirección nacional ha sido casi generacional, eso ha aletargado la adaptabilidad al cambio -a pesar de que en la última mudanza de 1989, las adecuaciones institucionales fueron aceleradas (en comparación con otros periodos de reemplazo de direcciones)-.

En el plano de los estatutos del SNTE, la adaptabilidad funcional y la complejidad (diversificación y multiplicación de sub unidades) se ven matizadas en las adecuaciones entre 1989 y 2004.

es ya un organismo público y político con un gran poder en la definición de políticas educativas, en el funcionamiento de la Secretaría de Educación Pública, y con un peso significativo en los espacios legislativos a nivel nacional, estatal y municipal, que funciona, incluso, como una agencia de empleo" (Leyva, 2007:55).

³⁸ Si bien el marco nonnativo es flexible en su diseño, lo que permite a los dirigentes su interpretación, se observa que las reglas en torno al personal sindicalizado son estrictas, "responde más a una lógica de defensa de privilegios que a la búsqueda de criterios que sustenten una racionalidad administrativa" (Trejo et al., 1991:159).

Cuadro 2.II. Adecuaciones institucionales

1989	1992	2004
<p>Las 55 secciones se dividían en a) federales (dependientes de lo laboral y financiero del gobierno federal), b) únicas (con contraparte patronal en los gobiernos estatales; y agrupaban en una misma entidad federativa a empleados dependientes del presupuesto federal y estatal), c) estatales y d) una de escuelas particulares.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se establece la elección mediante votación universal y secreta del representante de escuela. Se le amplían sus funciones. - Se amplía el Comité Ejecutivo Delegacional y se le vincula al presupuesto seccional. - Se crea el pleno de representantes de escuela con periodicidad de sesiones cada 90 días. - Se amplían las facultades y atribuciones de los órganos colegiados: pleno, consejos y congresos. - Se introduce una fórmula de proporcionalidad que tiene como objetivos. - Garantizar la incorporación de las diversas opciones sindicales a los órganos. - Evitar fomentar la división en corrientes o grupos de interés (institucionalización de la división interna). - Impulsar plantillas plurales cohesionadas. - Se crea una instancia electoral contenciosa, autónoma, con participación de todos los procesos de elección de dirigentes. - Se establece que la elección de Comités Ejecutivos Seccionales, Nacional y Delegados a Congresos 	<p>Se reconoce como sindicato único.</p> <p>Se crea la figura de delegado sindical en cada una de las secciones.</p> <p>Se favoreció la pluralidad y democratización en los ámbitos delegacional y seccional.</p> <p>Se creó el escalafón horizontal llamado Carrera magisterial.</p> <p>Se constituyó el Congreso Nacional de Educación.</p> <p>Se creó el Comité Nacional de Acción Política.</p> <p>Se desafilió al SNTE del PRI</p> <p>Se reestructuró el Comité Ejecutivo Nacional y se amplió su periodo dos años.</p> <p>a) Se establece la representación proporcional en todos los niveles del gobierno sindical; b) el aumento de la participación de las secciones en las reuniones nacionales del sindicato; c) el establecimiento de votaciones secretas para la elección de delegados tanto en los congresos y consejos nacionales como para los congresos seccionales; y d) se crea la Secretaría de Capacitación e Investigación</p> <p>Se creó la figura del contralor para vigilar el manejo de los recursos.</p> <p>Se establecen órganos de consulta permanentes.</p>	<p>Se instituye la figura de la Presidencia (se centra el poder en quien la encarna y la hace una figura multifuncional).</p> <p>Se creó el Secretariado nacional (define, orienta, acuerda medidas, establece lineamientos, examina, discute, analiza y aprueba medidas generales)</p> <p>Se le dio al CEN un funcionamiento colegiado (12 carteras compuestas por un cuerpo directivo).</p>

<u>1989</u>	<u>1992</u>	<u>2004</u>
<p>Seccionales y Nacional se efectuará por voto nominal, directo y secreto</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se instituye el presupuesto anual de ingresos y egresos propuestos por cada sección, revisado y programado por el CEN y autorizado por el Consejo Nacional. - Se fortalece la contraloría para garantizar la transparencia del manejo de los cargos. - Se define la incompatibilidad de cargos de elección popular o dirigencia de partidos políticos, con el propósito de que la organización no sea escenario de lucha de partidos y se exija mayor eficiencia y congruencia con respecto de los intereses de los agremiados. - Se crea un Comité Nacional de Acción Política con el fin de garantizar la libertad de militancia de los agremiados y canalizar los medios de acción sindical en los ámbitos de la vida política del país. - Se modifica la composición del Comité Ejecutivo Nacional para eficientar su trabajo. 		

Elaboración propia con base en Arnaut (1998b), Benavides y Velasco (1992), Loyo (1997b; 2003; 2008b), Muñoz (2000; 2005; 2005b; 2008) y Ornelas (2006, 2008).

La regularidad con que el diseño institucional se ha adaptado, se explica por "la propia evolución del SNTE que, como forma de enfrentar una disidencia interna muy combativa (...) se había visto obligado a flexibilizar sus estructuras y algunos aspectos de su funcionamiento" (Loyo, 2002:2). Pero tal flexibilidad obedece a una línea vertical de dirección, lo que hace coyuntural la coherencia. Al flexibilizar, liberalizar y ampliar la participación se logró un resultado

mediático, que no un cambio profundo del aparato del poder político.

Entre más complejos sean los sistemas, más adaptada la institución a las nuevas exigencias (Huntington, 1968:28). En el sindicato se ve una subdivisión estructural en 56 secciones (31 son federales, cinco únicas, 19 estatales y una de escuelas particulares), hechas con base en tres aspectos: de tipo territorial, de diferenciación por adscripción (ya sea federal o estatal), por tipo de trabajo o función (administrativa o docente), y por nivel o modalidad educativa (primaria o secundaria, etcétera) (Loyo, 1997:29; Muñoz, 2005b:48). Sin embargo, persisten procesos que son centralizados y que responden al tipo de instituciones simples.

El grado de institucionalización también lo mide Huntington por la autonomía. En la medida en que una institución política sea más independiente de otra, es más elevado su desarrollo y no sufren tanto las consecuencias de contextos y ambientes cambiantes. Por el contrario, si sus intereses y valores no se distinguen de los de otras instituciones y fuerzas políticas internas y externas, es menos autónoma y, en consecuencia, menos adaptable y compleja (Huntington; 1968:30-31). Es posible que en el SNTE exista "autodeterminación en las modalidades de su vida interna" (Loyo, 1997:45). Empero, la pureza de los límites que rigen la institución son rebasados por sus dirigentes por diversos medios políticos y con acciones metaestatutarias. Al vincularse con otras instituciones, los dirigentes llevan la autonomía a un grado cuestionable, por la imbricación política, económica y social del mismo diseño institucional y por su mismo objetivo social.

Al describir el campo del juego a través de su forma contextual, ambiental y su dinámica interna, se hace un acercamiento analítico a lo que moldea las reglas del juego de una institución que es, según lo visto con Huntington, adaptable, nada autónoma –peor aún, ha logrado que otras instituciones e incluso sistemas, dependan de ella en ciertas circunstancias-, y coherente de manera coyuntural.

Los jugadores principales

En el marco histórico en que se ubica la institución SNTE y el periodo específico de estudio, se procede a analizar los estatutos del sindicato de 2004 para identificar lo que pueden hacer con ellos los dirigentes del gremio usando diversos medios de poder político. La centralidad del análisis cae en el Comité ejecutivo nacional porque es el órgano que debe interpretar los alcances de los Estatutos al momento de ejecutarlos, ya sea que versen sobre la regulación de los derechos fundamentales o sobre las funciones y competencias de los agremiados. Esta tarea no va a ser en estricto sentido apegada a la letra, porque existen intereses políticos, económicos, emocionales, entre otros, que influyen en el individuo y sobre los que él mismo influye. Pero los mismos preceptos estatutarios constituyen un límite a su actividad, pues se enfrenta a la posibilidad de que las acciones que realice sean susceptibles de ser declaradas contrarias a la norma.

El universo de esta sección se circunscribe a los integrantes del CEN. De ahí se derivó el estudio de caso a la sección 17 del Valle de Toluca. El gobierno del SNTE se analiza en el capítulo siguiente,

por lo que aquí se caracteriza a la dirigencia que tiene ese gremio. De acuerdo con Robert Dahl (1989), se puede aseverar que es una dirigencia que cuenta con una hegemonía representativa, lo cual se deduce del diseño institucional del SNTE.

La palabra hegemonía procede del griego ἡγεμονία, que significa dirección, jefatura.³⁹ Se usaba “para indicar el poder supremo conferido a los jefes de los ejércitos, llamados precisamente hegemones” (Belligni, 1988:772).

En general, se llama hegemonía a la supremacía que ejercen individuos o instituciones, por ejemplo, sobre otros de igual tipo aunque éstos no la deseen. Es “una forma de poder de hecho que dentro del *continuum* in flujo/dominio ocupa una posición intermedia, que oscila a veces hacia un polo y otras veces hacia el otro” (Ibíd.).

Para Dahl hay dos tipos de hegemonías, la cerrada y la representativa (1997:18). Él las aplica a regímenes en específico, y si se entiende con Easton (1965) que un régimen está dividido en normas, valores y estructuras de autoridad, en consecuencia también las instituciones que lo constituyen. Entonces, una institución puede tener supremacía sobre otra semejante, así como un individuo o grupo de ellos puede tenerla sobre otros, si cuenta con mayor poder político, económico o social.

Una dirigencia de hegemonía cerrada no concede, aplica ni garantiza a sus dirigidos oportunidades institucionales ni facultades para participar –aun oponiéndose-. Lo cual la hace menos representativa de cuanto pudiera ser si se abriera. En caso de que evolucione en ese sentido, caminaría hacia una “mayor

³⁹ <http://buscon.rae.es> consultado marzo, 2010.

popularización” o representación. O se puede volver más comprensiva sin liberalizarse, “sin aumentar las oportunidades para el debate público” (Dahl, 1989:17). En este análisis de la dirigencia del SNTE se descartan los conceptos de oligarquía competitiva y poliarquía, que son dos dimensiones más que ofrece Dahl para expresar los tipos de regímenes. En el caso de la primera, en el capítulo cinco se trabajó el concepto de oposición, con lo cual se explica la falta de competitividad, aunque sí pudiera dirigirse a ser una oligarquía. Para la segunda, el SNTE en esencia no está liberalizado ni popularizado, tampoco es muy representativo ni abierto al debate, como se verá a lo largo de la tesis. Es probable que se utilicen los términos *dalhianos* “próximo” o “casi” en ciertas circunstancias (Dahl, 1989:19).

JUGANDO CON LAS REGLAS

El sindicato son los agremiados y sus estatutos a través de la historia. Eso es lo que constituye al gremio como una figura legal. Las reglas del juego político de la institución sindical están en ellos. Para el SNTE, los estatutos son *la ley suprema del sindicato en su régimen interior* (Artículo 324).⁴⁰ Las personalidades, intenciones, medios y otros elementos que caracterizan a cada uno de los dirigentes en los distintos niveles que ha tenido el sindicato, son disímiles. Lo que no cambia es que la institución sindical ha sido y es el centro de procesamiento de las demandas -administrativas y laborales- de los trabajadores de la educación. Si bien cada dirigente ha tenido su particular estilo de gobernar y así han adecuado la

⁴⁰ Estatutos SNTE 2004. Artículo 324.

institución, ésta, en su esencia, persiste, es estable y tiene fuerza política y social. En un principio aquí se sostiene la conjetura de que la base del poder político de los dirigentes del sindicato, es el mismo arreglo institucional, el cual adecuan en beneficio de su poder político. Ello es así porque, al estar en posiciones de dirección (una de las cuatro fuentes de poder que distingue Robbins (1987:276), pueden controlar hasta cierto grado los estatutos, pues éstos ofrecen esa posibilidad, y manipular las acciones de otros agremiados.⁴¹ En oposición, con unas reglas de juego rígidas, los dirigentes -por mucha experiencia que tuviesen, aun con la posición de gobierno que tienen-, tendrían menos o ninguna oportunidad de ejercer poder.

Mediante el razonamiento de las reglas del juego del SNTE se pudieron distinguir y desagregar los elementos constitutivos del sindicato y los modos de funcionamiento institucional. A partir de lo cual se comprendieron los alcances y limitaciones que por estatutos tienen de los dirigentes para usar los distintos medios de poder político. Así como el efecto de las reglas del juego político sobre los intereses y acciones individuales.

Enfocando los medios se manifestaron los recursos con que los dirigentes han desviado, impulsado, frenado, dirigido, vigilado, manipulado la adecuación institucional desde hace veinte años y ampliando su espacio de poder. Sus alcances se miden en este caso con la observación del desempeño político de los jugadores.

⁴¹ Loyo (2002:5) había dicho algo semejante: "la base real de su poder, que no se asienta en la relación con el Ejecutivo, ni proviene tampoco del PRI, sino del control sindical y político sobre el magisterio".

De acuerdo con el artículo 46 de los Estatutos del SNTE, la soberanía del Sindicato se ejerce a través de sus órganos de gobierno. La estructura sindical posibilita al Comité ejecutivo nacional ejercer poder político sobre los agremiados mediante el uso de la autoridad que le confiere la ley suprema del gremio. Quien manda en el SNTE de manera oficial es quien tiene la autoridad. Al otorgarle facultades estatutarias a un dirigente, se busca poner límites a un comportamiento que podría ser arbitrario. No obstante, al interpretar las reglas del juego tienen un espacio discrecional que “pueden emplear para sus propios fines” (Shepsle, 2005:292).⁴² Un recurso es adecuar la institución manipulando los mismos mecanismos estatutarios. Por ejemplo, al orientar y asesorar para fijar los parámetros de negociación laboral que deberán ser atendidos por todas las Secciones integrantes del Sindicato (Artículo 79). Las modificaciones que se pueden efectuar para desviar procedimientos regulares, pueden ser permanentes o temporales y para enmendar o suspenderlos (Shepsle, 2005:292). Un caso violentó la reglamentación estatutaria en 2008, año en que se terminaba el periodo del actual CEN, pero con la autoridad de la dirigencia se extendió su mandato por otro periodo más hasta cumplir con los acuerdos establecidos con el presidente de la República, pactados cuando se nombró a Elba Esther Gordillo.⁴³

⁴² Un ejemplo sería algo que escribió Amaut (1998:212): “El sindicato interviene a través de sus representantes en la Comisión nacional, en la Subcomisión y en la mesa escalafonaria respectiva, donde puede manejar con alguna discrecionalidad la recepción de los informes que serán evaluados y las convocatorias (decidiendo su contenido, el momento y el mecanismo de difusión)”.

⁴³ Informante 2DS en entrevista realizada el 1 de abril de 2009. Quien esto afirmó se refirió al proceso de descentralización de la educación, y dijo: “...en Congreso Nacional se decidió que el actual CEN que había pactado con el Ejecutivo fuera el que diera resultados muy objetivos”, asumiendo así que no habría continuidad en las políticas si otro grupo asumiera la dirigencia del sindicato, el cual fue un actor de primer orden.

También la autoridad puede dirigir la especialización de los procedimientos en el sentido que más le convenga. Por ejemplo para ampliar su espacio de poder en la SEP. Así, los individuos especializados adquieren pericia. Mediante ella "el sujeto llega a controlar información especializada (...) Los que dominan información especializada pueden servirse de ella para manipular a los demás. La pericia es una de las fuentes más potentes de influencia, especialmente en una sociedad de tendencia tecnológica" (Robbins, 1987: 278).

O asignar a miembros del gremio ya especializados, un "nicho jurisdiccional" (Shepsle, 2005:296). Eso parte desde la estructura jerárquica del gremio. Cada cartera en cualquier ámbito de gobierno, es un espacio de especialización. Para llegar a cada una hay que transitar diversos puestos, de elección o de asignación, y no siempre en un trayecto lineal continuo. Esa trayectoria por diferentes espacios de dirección, hace que la especialidad adquirida sea sobre el conocimiento del manejo del sindicato. Al hacer esto, los dirigentes obtienen una mayor influencia sobre todo el gremio. Es una forma de vigilar los procedimientos. Eso parte desde el centro de trabajo, de ahí al delegacional, luego al seccional y así para arriba en la escala jerárquica. El semillero es la escuela, ahí inicia.

Esa supervisión de las actividades va de la mano con delegar autoridad. De tal suerte que la autoridad como medio de poder político estatutario de un dirigente, influye más allá de sus límites al asignar recursos y controlar procesos por delegación; es decir, se convierte en metaestatutaria.⁴⁴

⁴⁴ Informante 2DS, entrevista del 1 de abril de 2009, al preguntársele acerca de la manera en que asume sus decisiones como dirigente, reconoció que canaliza y delega de manera responsable y conforme a las funciones estatutarias para dar respuestas útiles a los problemas que se presenten.

Al analizar los cambios en los estatutos después de 1989, Arnaut asegura que la especialización dio paso a una diferenciación: "Ya no existen las ramas de especialidad ahora que la membresía ha perdido su relativa homogeneidad de origen -cuando predominaban los maestros de primaria- y han ganado terreno los agrupamientos diferenciados por su adscripción laboral y sus rasgos profesionales, que se han multiplicado especialmente en la últimas dos décadas" (1999:97). Sin embargo en esta investigación la especialización se refiere a los procedimientos, no a la profesionalización.

El poder político también se refiere a los individuos sobre los que se ejerce. El CEN completo y en especial quienes representan las carteras de presidencia nacional y secretaria general (y el comité ejecutivo seccional para el caso de estudio), lo ejercen sobre más de un millón de agremiados, en 56 secciones extendidas en el territorio nacional.⁴⁵

En cuanto toca a la fuerza, si se entiende por ésta cualquier acción capaz de modificar (en su velocidad, dirección o sentido) el movimiento o el reposo de algo, entonces se puede interpretar de los estatutos que el CEN puede utilizar cierto tipo de fuerza institucional para desviar, impulsar, frenar, dirigir y manipular los acontecimientos, ya que "está facultado para adecuar la organización y funcionamiento del sindicato a las disposiciones contenidas en el Estatuto" (Artículo 326). También puede hacerlo

⁴⁵ Según el informante 4DS entrevistado el día 18 de agosto de 2008, la Sección 17 del Valle de Toluca se conforma por 23, 500 trabajadores distribuidos en 8 regiones geopolíticas: Toluca, Lerma, Atlacomulco, Ixtlahuaca, Tenancingo, Santiago Tianguistenco, Valle de Bravo y Tejupilco. Esta sección tiene 519 representaciones divididas en 256 delegados y 263 en centros de trabajo.

hacia fuera del sindicato según los artículos 5, 10 (cláusulas IV a VIII), 13 y 72.⁴⁶

Para mantener o acrecentar su poder político, los dirigentes pueden desplegar fuerza política y económica sobre sus agremiados; fuerza social hacia la SEP; fuerza mediática y económica hacia el sistema político. Por ejemplo, las declaraciones en 2008 de la presidenta nacional, la profesora Gordillo, de que en el sindicato no hay venta de plazas ni corrupción, es una táctica para modificar la fuerza de la opinión pública.⁴⁷

Modificar el discurso para adaptarse a los cambios de contexto es una fuerza motora que genera resultados previstos. Derivado de ello hay dos tipos de acciones que emprenden los dirigentes. Por un lado las acciones para impulsar adecuaciones internas -en concomitancia con el discurso oficial pero de acuerdo a sus intereses-.Y por otro, tratan de desviar y frenar las que en un mismo sentido genera la autoridad oficial, la SEP, si son demasiado estrechas para sus alcances (Ver un ejemplo en Moncayo y Trejo, 1993:48).

La fuerza les permite modificar la acción en reposo. Por ejemplo, excluyendo "a los grupos considerados como radicales para no debilitar su posición al interior y al exterior del gremio, es decir la práctica del aislamiento de la disidencia como norma fortalece su autoridad" (Muñoz, 2000).

⁴⁶ Las cláusulas a que se hace referencia son: "IV. Pugnar por el fortalecimiento del sistema educativo nacional, en apego al contenido del Artículo Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; V. Promover y orientar la participación de la sociedad en el proceso educativo; VI. Pugnar por el mejoramiento, calidad y equidad de la educación; VII. Promover la incorporación de los contenidos regionales a la educación nacional y contribuir a la eficiencia del sistema educativo nacional; VIII. Promover el establecimiento de condiciones de trabajo compatibles con las necesidades particulares de cada entidad de la República Mexicana". Estatutos del SNTE, 2004.

⁴⁷ Periódico *El Universal*, Xalapa, Veracruz, julio 21, 2008, <http://www.eluniversal.com.mx/notas/524148.html>

Vanguardia Revolucionaria del Magisterio se dice que era el aparato de fuerza represivo que el CEN usó en tiempos de Jonguitud (Muñoz, 2000), pero ahora la fuerza se imprime sin la necesidad de un aparato como tal. Las redes de poder sirven, entre otras cosas, para eso. Según Loyo, la fuente de poder del CEN es "su inclusión en una 'densa red de relaciones corporativas'" (Loyo, 1979:26; 1997:23). Al tender lazos de confianza y obligaciones de reciprocidad -entre otros individuos o instituciones-, los dirigentes, a su paso por el sindicato, van formando vínculos de distinta índole que pueden servir a sus fines políticos o económicos.

Relaciones con gobernadores, con secretarios de educación locales, con diputados y senadores, con líderes de partidos políticos y organizaciones obreras y campesinas, con empresarios, con universidades a través de los investigadores, son, entre otros, recursos que vinculan a un dirigente en su trayectoria político sindical con otros de diferentes sistemas o esferas. Dirigentes de la sección 17 afirman que es importante la vinculación del SNTE a escala seccional con otras instituciones estatales, pues para que crezca el sindicato, "tiene que haber interrelación interinstitucional".⁴⁸ Pero ese crecimiento es a costa de la vinculación porque "en los eventos que realizamos necesitamos de apoyo de otras instituciones".⁴⁹ Se refiere a que necesitan recursos externos. De ahí su ambición de ampliar su espacio de poder.

Aún más, esa fuerza vinculante puede ser para resolver problemas o reformularlos, para formar proyectos de colaboración -tales como hacer paros, apoyar campañas político partidarias, desmovilizar disidentes, entre otros-. Así, las redes son un fuerte

⁴⁸ Informante 2DS, entrevista realizada el 1 de abril de 2009.

⁴⁹ Informante 4DS, entrevista realizada el 1 de abril de 2009.

recurso. Por ejemplo, si la "orden del sindicato" es que los profesores salgan a participar en eventos (como campañas políticas), a cambio les dan el día y se los pagan: el profesor no trabaja, cobra y los líderes aprovechan sus contactos.⁵⁰ No obstante, ese recurso no podría ser utilizado sin la fuerza de la institución.⁵¹

El doblegar la voluntad de otro es una acción racional de poder, el dejarse doblegar obedece a una racionalidad imperfecta. Elster lo plantea de la siguiente forma: "la acción ulterior deberá ser el motivo de la primera; no un efecto inesperado, ni un efecto predecible, pero recibido sin desagrado" (1989b:72; 1989:22-29,45). Por ejemplo, la acción de Ulises de pedir que lo aten para no sucumbir al canto de las sirenas, plantea un curso probable de acción posterior. Los órganos de gobierno tienen la capacidad estatutaria de hacer que un agremiado realice acciones contrarias a su voluntad en un momento dado. Eso se desprende de las atribuciones que los estatutos le otorgan al CEN en el artículo 79. Aunque ello es un recurso de dos caras.

Por un lado, el deseo de poder político de los dirigentes se manifiesta doblegando la voluntad de sus representados. Al hacerlo buscan alcanzar un fin secundario. Los agremiados también.

Una razón por la cual un agremiado actúa contra su voluntad es la autoestima. Tener un empleo regular es una fuente para alcanzarla, pero sólo lo es a condición de que se le retribuya un bien. Así, un dirigente puede actuar sobre la voluntad de un agremiado si le retribuye en la medida suficiente a sus deseos (o necesidades) (Elster, 1989:33). Por ejemplo, cuando los profesores son mandados por la dirigencia sindical a *volantear* a favor de un algún

⁵⁰ Informante IAJN, entrevista realizada en 2008.

⁵¹ Derivado de Millán y Gordon (2004:715)

profesor que se esté postulando para un puesto de representación popular, el profesor que hace esa tarea se siente denigrado, lo hace contra su voluntad. Con todo, no se niegan por dos razones: primero, porque son "órdenes del sindicato"; segundo, porque buscan un beneficio posterior como un premio como viviendas o asistir como invitados a giras de sus superiores con gastos pagados.⁵²

Los agremiados, más que por lealtad como asegura Muñoz (2000:53; 2005b:53), actúan por temor a perder su plaza magisterial y los beneficios que eso conlleva. Actitud que los hace débiles de voluntad. Lo anterior es debido a que el sindicato controla recursos laborales como su ingreso, permanencia, estabilidad laboral, ascenso, condiciones de trabajo, expectativas de promoción, prestaciones, el pago de sus sueldos, el trámite de jubilación (Muñoz, 2005b:53); así como asignación de plazas, permisos, licencias y cambios de adscripción (Ornelas, 2006:230-231). Y eso atañe no sólo al personal sindicalizado, sino hasta a los de confianza que laboran para el gremio en la SEP (Arnaut, 1998:212; 1999:66). Por tales motivos, su voluntad puede ser dirigida. Al controlar de forma hegemónica esos procesos, además de poder plegar la voluntad de los agremiados al sentirse vigilados, "se fortaleció la potestad del CEN del SNTE, debido a la captación de las cuotas de los miembros" y por su posición privilegiada de negociación con la SEP (Ornelas, 2006:230-231).

Empero, no sólo por ello los trabajadores de la educación ceden su voluntad. También porque de manera práctica, el sindicato, a través de sus dirigentes, resuelve asuntos para los

⁵² Informante IAJN, Ibid.

cuales ellos no tienen los recursos ni el tiempo. Los agremiados prefieren que un gestor *haga su trabajo*, para eso son sus representantes, mientras ellos se limitan a realizar el suyo. Además de que hacerlo por la vía institucional les da prestigio y cierto poder. Es un círculo.⁵³ No es lo mismo que un asunto lo resuelva por su cuenta, con sus medios, que por la vía sindical. A los ojos de sus compañeros eso le devenga utilidades. Son buscados por sus pares para que les asesore en trámites de índole semejante.

El dominio es un ascendente real o imaginario que se ejerce sobre otra u otras personas. Para ello es que los estatutos se adecuaron en 2004, creando la figura de presidencia nacional. A ésta le corresponde, según el artículo 81, ejercer la representación legal del Sindicato y del Comité Ejecutivo Nacional. Así se desvió el ejercicio del poder político de las figuras de autoridad hacia la presidencia, al tener ésta las atribuciones que el mismo articulado le confiere. Esa adecuación al diseño institucional es el resultado de la lucha por el poder entre los grupos políticos internos del SNTE; pero es más el interés de mantener e impulsar el poder de la minoría que gobierna el sindicato. Conservando un diseño centralizado pueden maximizar el control hacia adentro de la institución, y hacia fuera continuar expandiendo su espacio de poder, dadas las atribuciones estatutarias de la figura presidencial y la forma en que coopera la institución. Los proyectos laborales o educativos que se presentan y votan los delegados en el Congreso nacional de manera *democrática*, "los propone el CEN".⁵⁴

Otro recurso de dominio es la creación del delegado sindical. Esta figura "no existe en los estatutos" (Loyo, 2003:318). Se puede

⁵³ Informante 1AJN. Id.

⁵⁴ Informante 2DS, entrevista realizada el 1 de abril de 2009.

llegar a ella "por dedazo o por mérito propio, por escalafón".⁵⁵ Tiene un gran ascendente sobre los dirigentes medios y agremiados.⁵⁶ Al representar al CEN en cada sección, puede vigilar de cerca las acciones de ambos. No obstante, el agremiado -aun el disidente- es dominado de manera habitual por el simple hecho de sentirse identificado con la institución, en cuyo caso el delegado sindical sólo representa un vigilante. Ornelas lo plantea así: "los mecanismos de resistencia -de los cotidianos y ocultos, hasta los grandes movimientos contestatarios de la CNTE- por ejemplo, sostienen en el centro la noción de ser maestro como el lazo de identificación, como la base del común entendimiento y, casi sin excepción, la defensa del sindicato; aunque impugnen con fuerza a sus dirigentes" (1995:135-136).

Asimismo, el CEN tiene ascendente político en otros ámbitos, como legisladores en el Congreso Legislativo de la nación y colaboradores en la SEP.⁵⁷ En ambas cuestiones cuentan con posibilidad de influir en la política educativa. Mediante los primeros, impulsa la elaboración de política educativa: "La relación con los diferentes partidos políticos, pero en especial con el PRI le ha permitido a la élite del SNTE reforzar su influencia sobre el entorno educativo y laboral" (Muñoz, 2000). Ese dominio sobre espacios del sistema político le da un carácter de propositivo a la acción del sindicato (Ver Trejo, 1990:131). Los representantes populares que provienen del SNTE y tienen curules en las Cámaras de Diputados o

⁵⁵ Informante IAJN, Id.

⁵⁶ Arnaut (1998:212) escribió algo para ejemplificar: "El sindicato también es el principal gestor en lo que respecta a las prestaciones sociales del magisterio. Sus agentes intervienen en la distribución de créditos, pensiones, becas, terrenos, vivienda".

⁵⁷ "Como consecuencia de ese poder económico y político los maestros han ocupado diferentes cargos en la política nacional, que van desde presidentes municipales, regidores, síndicos, diputados locales y federales, senadores, hasta gobernadores" (Trejo, 1992:215).

Senadores (nacional o locales), mantienen su vínculo con el CEN y con los Comités ejecutivos seccionales (CES) de donde tienen su adscripción, apoyados en las prerrogativas que el artículo 13 les brinda. Lo mismo sucede en el caso de otro tipo de representantes populares, en el ámbito Ejecutivo local, que le da al CES oportunidad de participar en la formulación de política educativa: "Es lo que necesitamos. El regidor de educación a nivel municipal debe ser maestro. Los maestros debemos estar donde se requiere la educación. Tenemos tres maestros que son presidentes municipales. Ellos son garante de que el proceso educativo marche bien".⁵⁸

En el caso de los colaboradores en la SEP, al ser los directores de escuela e inspectores funcionarios de esa secretaría, pueden manipular desde información hasta procesos, que parten del jefe de sector, quien sigue lineamientos.⁵⁹ Esta situación plantea una paradoja, pues ambos representan tanto a la autoridad cuanto a los empleados.

El dominio del SNTE sobre la SEP, según Arnaut, también se debe a la debilidad de ésta, aun y a pesar del fortalecimiento de los agrupamientos sindicales regionales que reclaman mayor autonomía e influencia en la dirección nacional (Arnaud, 1998:148). "La exigencia sindical de negociar los asuntos educativos responde, pues, no sólo a una antigua demanda del magisterio sino también a una estrategia sindical tendiente a consolidar su influencia sobre el sistema educativo o, al menos, a llevar los asuntos educativos al terreno de una relación bilateral entre la SEP y el SNTE" (Arnaud, 1998:209). Aunque para Ornelas no es así, sino que, cuando se constituyó el SNTE, se debió a "un arreglo de conveniencias entre dos grupos de

⁵⁸ Informante 2DS, entrevista realizada el 18 de agosto de 2008.

⁵⁹ Informante IAJN, Id.

burocracias; una, consolidada en el gobierno; la otra, emergente en el sindicato. Fue una alianza para robustecer relaciones de dominación que tenían mucho de patrimonialista" (Ornelas, 2006:228). Mientras que para Muñoz: "Las características cuantitativas y cualitativas del SNTE le han permitido ejercer un dominio considerable en el ámbito de la Secretaría de Educación Pública donde este sindicato se comporta como un 'grupo de presión'" (Muñoz, 2000).

Las fuentes económicas son un indicador de poder político. Al controlarlas, los individuos pueden manipular las acciones de otros. Pueden ser utilizadas para premiar o persuadir a las personas. La manera en que se hace depende entre otras cosas de la posición, las características personales, la experiencia y la oportunidad de recibir y obstaculizar información (Robbins, 1987:276). Las fuentes económicas son "el umbral a otras fuentes de poder" (Ornelas, 2008:229).

El artículo 17 de los estatutos faculta sólo al CEN para adquirir, gravar y enajenar bienes, así como a administrar el patrimonio sindical. También es el único que puede autorizar, delegar o revocar a los comités ejecutivos seccionales, regionales y delegacionales. En algunos casos, estas acciones están limitadas por el Congreso o Consejo nacionales. Pero estos ámbitos de gobierno están formados y son convocados, entre otros, por miembros del CEN (artículos 49, 50 y 70).

El artículo 11 señala que para pertenecer al sindicato, un agremiado debe contribuir en lo económico a su sostenimiento. Desde que ingresa al gremio, debe participar con una cuota

acordada con su contratante y aceptar deducciones ordinarias y extraordinarias (artículos 12, 14).⁶⁰

Visto desde los estatutos, la cuota magisterial al SNTE es un rasgo identitario, significa la pertenencia a la institución. Sin embargo, en los hechos es más un mecanismo de control. Si un agremiado –aun pensionado o jubilado– no aporta a la economía que sostiene al sindicato, se sujeta a sanciones y responsabilidad legal bajo la vigilancia del CEN.⁶¹

También a los miembros de la CNTE se les trata igual, porque no tienen un reconocimiento real por parte del sindicato. Al ser parte del mismo, aun siendo opositores, se les considera igual en cuanto a sus derechos y obligaciones estatutarias. La CNTE no tiene una partida presupuestal aparte de la del SNTE.⁶²

Al centralizar las cuotas de los sindicalizados en el CEN (artículos 21 y 22), este órgano maneja los recursos de forma discrecional, con base en la soberanía que cada agremiado deposita en ese órgano.⁶³ En 2008 se publicó que, por descuento de cuotas,

⁶⁰ Desde la creación del sindicato, la SEP, o SEIEM para la Sección 17, les descuenta a uno por uno de los agremiados el equivalente al 1% del total del sueldo quincenal (artículo 18).

⁶¹ El artículo 20 dice que “los jubilados y pensionados podrán aportar cuotas voluntarias”, y la realidad es que “los jubilados aportan un peso como algo simbólico” (informante 8DS, 12 de abril de 2010). O lo que es lo mismo, la SEP (SEIEM)-SNTE les descuentan de facto. Si a uno de estos trabajadores se le ocurre solicitar el “no descuento”, se enfrenta a una serie de trámites administrativos que tienen su consecuente en la actitud por parte del delegado de negar u obstruir el trámite, “nos dan largas” (informante IAJN 12 de abril de 2010). Además, se contienen por temor a que apliquen el artículo 287, que establece que los agremiados que infrinjan los documentos básicos, los acuerdos y otras disposiciones, estarán sujetos a sanciones estatutarias, las cuales, según el artículo 76, es el Comité ejecutivo nacional el órgano que las hará cumplir. Por ejemplo, cuando un trabajador sindicalizado desea desarrollar actividades en forma de contratación por honorarios o “de confianza”, puede pedir licencia sin goce de sueldo (artículo 19), pero en ese momento deja de pertenecer al gremio y en consecuencia pierde todos los beneficios que eso implica. Además de sufrir el enfrentamiento político de sus superiores sindicales, durante su licencia y aun posterior.

⁶² Informante IAJN, Id.

⁶³ Martín del Campo (1992:73) hace una observación de los Estatutos adecuados en 1992 que sirve para ilustrar este caso: “los nuevos estatutos tienen un apartado especial denominado ‘Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos’ y en el mismo se asienta que el presupuesto ‘deberá contemplar que la mayor proporción del gasto de los recursos sea ejercido por las Secciones, Delegaciones y Centros de Trabajo’ (Estatutos, 1992 art. 209), pero no habla de proporciones precisas lo que sería

la cantidad se estimaba en más de mil 800 millones de pesos al año (Omelas, "El SNTE y la Caja de Pandora", en *Excélsior*, 23 enero 2008).⁶⁴ Una cantidad de esa magnitud concentrada en 12 carteras nacionales, una secretaría general y una presidencia, sin procedimientos de contraloría transparentes, es una fuente de poder sin discusión.⁶⁵ Raúl Trejo (1992:210) propone el supuesto de que el aumento de la membresía y en consecuencia el aumento del monto de cuotas que percibe el sindicato "hacen que éste adquiriera un poder económico que le permite, a su vez, ganar presencia y penetración en las estructuras del Estado y al interior de la propia organización".

El Colegiado nacional de administración y finanzas tiene por una de sus funciones, custodiar y manejar los fondos del sindicato, así como recibir y administrar las cuotas sindicales (artículo 94). No obstante, este órgano colegiado no es autónomo del CEN, ya que es componente del mismo (artículo 77).⁶⁶ Igual sucede con los comités nacionales de vigilancia o de fiscalización, transparencia y rendición de cuentas, con los cuales el CEN tiene que reunirse al mes en sesiones ordinarias, y sólo se reunirá en forma extraordinaria cuando asuntos importantes y urgentes lo requieran (artículo 79). A los miembros de éstos comités los nombra el Congreso nacional, el cual está constituido por los titulares del CEN, quienes tienen la mayor representación en ese órgano de gobierno (artículo 50).

recomendable. Enseguida se establece que los Comités Ejecutivos Seccionales someterán al CEN un programa de trabajo con proyecto de gastos. Quedando a la discrecionalidad del CEN la aprobación del mismo."

⁶⁴ Muñoz asentó tres años antes que las cuotas representan "un ingreso diario de aproximadamente de dos millones de pesos" (Muñoz, 2005:10). lo cual indica un crecimiento de más de mil millones al año.

⁶⁵ La distribución lógica de los recursos se hace: por concepto; por cada entidad federativa; por cada una de las 56 secciones; por cartera en las secciones; de acuerdo a la matrícula, al número de escuelas y trabajadores. Eso se deja en una bolsa que se aplica conforme se va erogando el presupuesto. Informantes IAJN entrevista del 19 de agosto de 2008, y 6AS entrevista del 28 de mayo de 2009.

⁶⁶ Ver Alarid, 2001:146-147

Otro recurso económico proviene del que el Estado le otorga al sindicato, por medio de la partida presupuestaria de la SEP. En enero de 2008 se hizo público que el SNTE “tiene un patrimonio construido con aportaciones de la Secretaría de Educación Pública por 13 mil 300 millones de pesos” (Leticia Robles de la Rosa, Excélsior, 18-01-2008). Y eso sólo en dos fideicomisos y un convenio. Tal monto es demandado a la SEP y a SHCP por el Colegiado de desarrollo y superación profesional (artículo 90). Un colegiado más del CEN. De esta manera ese órgano ejecutivo nacional puede desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular los procesos de ministración de los bienes, recursos y fondos, tanto provenientes de partidas presupuestarias de la SEP, cuanto de cuotas sindicales u otros ingresos.⁶⁷

Una decisión implica una resolución que se toma o se da ante una cosa dudosa. Se decide entre dos o más cursos de acción. Los individuos deciden elegir aquél que crean tener el mejor resultado. Para ello, pueden considerar medios alternativos que los lleven al fin deseado. Desechan algunos para al final decidirse por uno. Observando la acción individual, se puede interpretar cómo ordena las opciones. Puede ser de acuerdo con sus preferencias, deseos, creencias, normas, oportunidades.

Para Elster, las constituciones son limitaciones sobre las decisiones mayoritarias; el mismo principio aplica a los estatutos (Elster y Slagstad, 1999b:34). Tales limitaciones hacen más costosa la acción, por ello la decisión tiene un alto valor político, más que

⁶⁷ Informante 2DS entrevista realizada el 18 de agosto de 2008: “En materia de política sindical los trabajadores sostienen al sindicato. En materia laboral es la SEP que por convenio da dinero dependiendo de la prestación. Eso es constitucional, por ejemplo para vivienda, aguinaldo, salario integrado. El sindicato gestiona con la SEP esos convenios para sus prestaciones, según el artículo tercero apartado B. A través de candados, como sorteos de solicitudes. A nivel nacional se hacen los convenios, se hacen pactos federales. A nivel local se hacen con el gobierno estatal”.

administrativo. Dado que, como advierte Robbins, los problemas no siempre son claros o sencillos, es difícil que un individuo elija entre todas las opciones posibles (Robbins, 1987:68). Aunque un político que es dirigente del sindicato, en cualquier ámbito, está bien asesorado. A eso Elster llama racionalidad problemática (Elster, 1989b: 191).

Los dirigentes están habilitados por estatutos para tomar decisiones sobre las contrataciones, los ascensos, las sanciones administrativas, las prestaciones, entre otras. Además de que bajo su égida tiene la administración de tiendas sindicales, hoteles, balnearios, centros vacacionales, clínicas, funerarias del sindicato⁶⁸. Cualquier uso que de estas prestaciones sociales quiera tener algún agremiado, debe pasar por la decisión del CEN (del CES en el caso de las Secciones). Ello es así porque los agremiados, al formar parte del sindicato, aceptan el pacto en el cual las decisiones sobre sus intereses generales las toma el CEN (artículo 76) -o para el estudio de caso, el seccional en sus respectivas jurisdicciones (artículo 142)-. Tal actitud de conformidad hacia la institución sindical está vinculada a la aceptación del orden establecido. Según Loyo (2007:1321), altos rangos de respeto por las instituciones establecidas se asocian generalmente a grados aceptables de legitimidad. Al contrario, cuando "no hay tal aceptación o la definición es defectuosa, la racionalidad disminuye y se pierde legitimidad" (Ornelas, 1998:23).

El desempeño de un dirigente es posible medirlo en la toma de decisiones. Éstas deben ser en beneficio de la institución y los trabajadores, no personal. Empero, ese medio de poder que es la

⁶⁸ En la Sección 17 del Valle de Toluca, el CES administra un velatorio en Toluca, la Unidad Deportiva y Cultural en Zinacantepec, así como oficinas sindicales en siete regiones geopolíticas y dos en la octava región de Tenancingo (Ixtapan de la Sal y Tenancingo). Informante 8DS, 12 de abril de 2010.

decisión, afirma y crece el deseo de poder político (Hobbes, 1980). Por ejemplo en los procesos de contratación, que obedecen a intereses particulares: "A nivel nacional yo creo que estamos en un proceso muy grande de corrupción, más grande que la historia haya registrado. Puede haber manipulación en procesos por las relaciones. Sí hay preferencias por contratación porque en cada localidad las autoridades no se han responsabilizado por la oferta y la demanda".⁶⁹ Aunque hay dirigentes seccionales que valoran los mecanismos institucionales como los de carrera magisterial que promocionan los concursos de oposición.⁷⁰ Por ello ya "no hay manera de manipular".⁷¹ Es decir, las decisiones se vuelven complejas al haber institucionalizado algunos procesos. Sin embargo, hay dirigentes más informados de los procedimientos internos (o que fue más sincero al responder) que valoran las prácticas ilícitas en la toma de decisión por encima de las reglas.

En otras palabras, en la punta del bolígrafo del dirigente está la posibilidad de desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular, ayudar o lastimar a cualquier agremiado, sea par o no, sea de otra institución o sistema. Si ello sirve a sus intereses de adecuar la institución o ampliar su espacio de poder hacia el SEM, no escatiman en recursos para lograrlo. Metaestatutariamente lo han hecho, cuando los límites institucionales los constriñen. Un recurso es la negociación, otro la concertación, otro las redes políticas y económicas, otro los medios de comunicación. Todos éstos son usados en diferentes circunstancias, ya sea al interior del gremio o al exterior. No depende del diseño institucional, sí es un marco pero no

⁶⁹ Informante 2DS, entrevista realizada el 18 de agosto de 2008.

⁷⁰ Informante 3DS, entrevista realizada el 18 de agosto de 2008.

⁷¹ Informante 4DS, entrevista realizada el 18 de agosto de 2008.

rígido. Tampoco de las características de los variados dirigentes en el tiempo y el espacio, sí de las oportunidades, preferencias, creencias y deseos que cambian de uno a otro.

Del latín *violentia*, es una acción deliberada que siempre comporta una actividad censurable. El carácter de la violencia ha cambiado, de provocar agresiones físicas, también puede provocar daños psíquicos, emocionales, económicos y hasta sexuales, a través de amenazas u ofensas.⁷² Ya Hobbes distinguió diferentes causas de la violencia: la competencia, la desconfianza y la gloria. Los efectos son beneficio, al adueñarse de las personas y propiedades; seguridad para defenderlos; y reputación (Hobbes, 1980:702). La acción violenta, además de beneficios, conlleva consecuencias, las cuales a su vez generan nuevas acciones. Al interpretarlas, los individuos reaccionan en prevención o disuasión. Puede ser con más violencia o al “denunciarla, predecirla, controlarla, regularla, neutralizarla, desviarla” entre otras (Martín, 2003:41-42). La distribución desigual de recursos o competencias, la vulnerabilidad (con respecto a las expectativas) y el control de la información entre diferentes individuos o grupos, son algunos ejes que articulan la violencia (Derivado de Muñoz, 2003:12-18).

En los estatutos del SNTE se halla que existen normas institucionales que regulan la violencia. Para los procesos de elección, el artículo 262 especifica que la mesa de debates puede negar o revocar el registro de una planilla, cuando sus integrantes ejerzan violencia o agresión física, intimidación o amenazas en contra de cualquier miembro del sindicato; cuando atenten, intimiden o ejerzan presión contra los miembros de la mesa de

⁷² www.un.org consultado agosto 7, 2008

debates, así como obstaculicen el desempeño de sus funciones; y cuando realicen actos contrarios o violatorios al estatuto o a las convocatorias. Si la norma existe es porque el hecho se registró en algún momento.

Lo que no dice el estatuto es cómo se sancionará cuando se incurre en ella en momentos que no tengan que ver con procesos de elección interna. Tampoco qué tipo de beneficios les retribuye a quienes, a pesar de la norma, incurren en violencia. Ejemplos ha habido a través de la historia de esa institución: "Con el lema de democracia sindical, pero metralleta en mano, un grupo de choque tomó el edificio del SNTE el 27 de septiembre de 1972 (...) La vía de institucionalización del 'Movimiento 27 de septiembre' fue la creación de un órgano paralelo de control sindical, la Vanguardia Revolucionaria del Magisterio (VRM)" (Ornelas, 2006:234-235).

La competencia en procesos electorales, se deduce, ha sido la mayor causa de violencia en el sindicato. Pero no la única. Ha habido casos por desvío de recursos; por excluir a grupos disidentes de la toma de decisiones; por la desconfianza y por búsqueda de reputación se ha dirigido y manipulado la información y la opinión pública para beneficiar intereses del grupo dirigente. En cierto sentido, acciones metaestatutarias explican esos tipos de violencia que ejercen dirigentes de diferentes ámbitos sindicales.

La ampliación del espacio de poder por parte del SNTE conlleva cierto tipo de violencia, al beneficiarse con las propiedades (espaciales y físicas) de que se han adueñado al establecerse y expandirse de manera consciente en un espacio distinto al suyo donde convienen intercambios políticos con la institución de que se trate, ya sea del SEM o de otro sistema político. Otro efecto es la

seguridad que se atribuyen los dirigentes –los del CEN y los seccionales- para defender tanto los espacios ocupados como a los trabajadores que los ocupan. A la larga, con esa defensa alcanzan mayor gloria al interior del gremio. De alguna manera, con la manipulación que hacen de los medios de comunicación, también adquieren reputación hacia el exterior, por ejemplo, entre otros sindicatos.

Se puede argumentar que la violencia en el SNTE se institucionalizó, interiorizando el individuo la no prohibición explícita.

Por otro lado, la coacción consiste en obligar u omitir a un individuo a realizar una determinada acción no deseada, sea justa o injusta. Puede ser con cualquier medio externo eficaz para anular la capacidad de decisión personal y realización externa. Tal como impedir a alguien de una creencia ideológica, practicar los actos propios u obligarlo a iniciar o continuar una huelga o paro, o viciar la voluntad de los ciudadanos en el transcurso de un proceso electoral.⁷³ En otras palabras es lo que los agremiados del SNTE llaman “las órdenes del sindicato”. Cabe destacar que los agremiados de “la base” como se autodenominan, se diferencian y distancian de lo que llaman “el sindicato”. Esto es una paradoja, porque ellos mismos como trabajadores de la educación, son lo que constituye al sindicato. También llama la atención que a la SEP la denominan “la autoridad”, mientras que al “sindicato”, o sea a sus representantes, los identifican como “sus líderes”. Este es un rasgo identitario.

La coacción es un componente en la socialización. Si ésta es la adaptación a un orden, se entiende que los individuos asuman las

⁷³ Sintetizado de Enciclopedia Encarta <http://es.encarta.msn.com/encyclopedia> consultada en 10 de agosto de 2008.

normas de una institución como el SNTE, por ejemplo. De ello se derivan ventajas evidentes para los trabajadores –como reconocimiento o aceptación de los otros-. En caso de no hacerlo, los dirigentes del sindicato recurren a la coacción. Es una forma externa que conecta la acción con la norma para desviarla.⁷⁴ O interna, como en el caso de la debilidad de voluntad (ver supra).

Se observa que más allá del sometimiento, es ventaja lo que impulsa a la base a obedecer, a aceptar la coacción. La fórmula que aplican es: Si haces X, obtienes Z. Por ejemplo, a cambio de la compra de favores o servicio o “estímulos”, saben que tienen mayores posibilidades de obtener ascensos, compensaciones diferenciadas (como gastos de transporte, de comida, entre otros).⁷⁵

No es difícil entender que la dirigencia recurra a este medio de poder político, dado que de cierta manera está legitimado por la base. No en su totalidad, pero sí relativamente. Y el mismo diseño institucional lo facilita. Uno se pregunta ¿si hay más de un millón y medio de trabajadores afiliados al SNTE, cómo opera este medio de poder político? Es debido a la estructura organizacional. Los delegados y representantes de centro de trabajo son quienes ejecutan las acciones, son los mediadores entre la dirigencia (nacional o local) y el trabajador. Por eso la dirigencia está segura de no necesitar más u otros canales de mediación: “La sección tiene 519 representantes entre seccionales y delegaciones que están conectados con una estructura (...) Aquí no necesitamos espacios de mediación”.⁷⁶ Eso es así porque “existen diferentes vínculos para llevar a cabo eso”.⁷⁷ De tal manera el dirigente no se *ensucia las*

⁷⁴ Derivado de Sotelo (1996)

⁷⁵ Informante 1AJN, entrevista realizada en 2008.

⁷⁶ Informante 2DS, entrevista del 18 de agosto de 2008.

⁷⁷ Informante 3DS, entrevista del 18 de agosto de 2008.

manos con cada trabajador, sólo necesita dar la instrucción a los delegados y representantes de centro de trabajo y ellos se encargan de operar, en este caso, la coacción.

La imposición, del latín *impostio-onis*, es una carga o tributo desmedido con que se trata de obligar a alguien.⁷⁸ Lo que causa una acción de defensa para protegerse de agresiones externas. La imposición es un instrumento que utiliza el SNTE para financiarse. Las fuentes de tributación son las cuotas sindicales, más otras deducciones que se les hacen a los trabajadores. Éstas deben ser suficientes para cubrir el gasto público del gremio. Cada trabajador sostiene al sindicato, entre los dos existe un convenio de carácter laboral: el artículo 11 establece que los trabajadores que contribuyan en lo económico al sostenimiento del sindicato son de base, permanentes, interinos y transitorios, y los pensionados o jubilados (Artículo 2); el 12 que el afiliado y re afiliado tiene que cubrir una cuota; el 13 que el trabajador debe aportar las cuotas o aceptar las deducciones que por este concepto se le hagan; el 18 que cubrirán por concepto de cuota sindical ordinaria, el 1% del total de su sueldo. Entre el artículo 11 y 13 hay una ambigüedad. La misma que es aprovechada por el CEN.

Por otro lado, el artículo 21 señala que las cuotas ordinarias y extraordinarias deberán ser entregadas al Comité Ejecutivo Nacional. Y el 22 que el CEN manejará los recursos derivados de ellas, "con apego al Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos previamente aprobados por el Consejo Nacional". Presupuesto que elaboran ellos mismos y que aprueba un órgano en el que están ellos también ocupando la mayoría de la representación. Lo mismo sucede con el

⁷⁸ *Diccionario Jurídico Mexicano* (1984), tomo V, 1ª. parte, pp. 27-38
<http://www.bibliojuridica.org/libros/>

artículo 23, que dice que las cuotas extraordinarias sólo podrán ser establecidas por acuerdo del Congreso o Consejo nacionales.

El artículo 24 establece que las cuotas sindicales se aplicarán en forma equilibrada, garantizando la asignación directa de participaciones a los comités ejecutivos seccionales, regionales, delegacionales y representaciones de centros de trabajo.

Pero aquí, en los resquicios de las reglas del juego, es donde está el desvío de los ingresos. Imponiendo rubros de descuento que es difícil que sean autorizados por el Congreso, ya que se reúne cada cuatro años en sesiones ordinarias (artículo 49). El Consejo es más posible que autorice las imposiciones, puesto que por estatutos se reúne cada 12 meses de manera ordinaria (artículo 70).⁷⁹ Por tanto, las obligaciones tributarias de los agremiados son, en general, decididas por el CEN. Un ejemplo es que en el 2008 (mayo-junio) se impuso un descuento de 64 pesos mensuales a los trabajadores en situación de jubilación, el rubro 95, por concepto de gastos funerarios. Fue una carga impositiva que no se consultó a “la base”. El estatuto señala que los trabajadores, pensionados y jubilados tienen derecho a las prestaciones y servicios del sindicato (artículo 14, fracciones V y IX), como el de gastos funerarios, pero es el ISSSTE la institución que se los brinda por ser trabajadores del Estado. A pesar de ello, “el sindicato”, o sea el CEN, aplicó el rubro a escala nacional en un convenio SEP-SNTE con apego al Forte (Fondo de retiro de los trabajadores de la Secretaría de Educación Pública).⁸⁰

⁷⁹ Ambos pueden hacer reuniones extraordinarias, pero los requisitos para ellas hacen difícil su realización.

⁸⁰ El desenlace de esto fue que en el DF, los jubilados y pensionados se organizaron y echaron para atrás la carga impositiva, les devolvieron el monto descontado por los dos meses. No así en el resto del país. La justificación “del sindicato” fue que ese descuento fue hecho a petición de los

La distribución equilibrada entre los Comités y centros de trabajo, no lo es tanto. Quien decide qué porcentaje se destina a cada uno, es el CEN. Sus argumentos son que el mayor monto es para ellos, porque requieren de más ingresos para gastos de organización. O que las secciones estatales reciben ingresos por parte de la entidad local, por lo tanto no necesitan tanto como aquéllas federales. O que en las secciones donde hay más centros de trabajo y escuelas normales, tecnológicas (medio superior), tienen otro tipo de financiamiento, por lo que tampoco se destina la cantidad igual que en donde hay más secundarias, primarias o preescolar.⁸¹

Así, la imposición tiene, como en todo acto que desarrolla el CEN, varias caras: una hacia fuera y otra hacia adentro; también tiene un arriba y un abajo. Hacia adentro y desde arriba del sindicato, la dirigencia –en cualquier ámbito de gobierno– rebasa los estatutos suponiendo que los agremiados necesitan de una tutela. Por tal motivo les imponen acciones.

De adentro y desde abajo, los representantes de centros de trabajo y escuelas reciben instrucciones de arriba, pero no las comunican veraz ni con oportunidad a los trabajadores. De abajo hacia arriba en lo interior, los trabajadores aceptan el costo de las imposiciones a cambio de beneficios.

De fuera y hacia arriba, el CEN administra los recursos que le asigna la SEP, por ejemplo para las prestaciones sindicales como viviendas. Los distribuye a través de candados, como sorteos de solicitudes de casa, desde arriba el CEN distribuye los recursos que

pensionados y jubilados. Informante IAJN, entrevista realizada el 19 de agosto de 2008 y suceso confirmado y ampliado por el informante 8DS el 12 de abril de 2010.

⁸¹ Ídem.

llegan de fuera.⁸² Pero hay venta de viviendas (o imposición de tributo por la adquisición de una). El sindicato las reparte por sección prefiriendo a unas sobre otras, además de que se queda con un porcentaje de ellas para su distribución discrecional entre sus allegados o entre ellos mismos. Por ejemplo, si recibe 30 casas del Estado, sortea 20. A las 10 restantes les fija un monto.⁸³

De nuevo, el problema no es tanto del diseño, sino en sus resquicios de donde se hace la interpretación para manipularlos. Pero lo importante para resaltar es la acción cooperativa de los trabajadores.

En síntesis, los medios de poder político que los dirigentes del SNTE usan para ejercer su poder, tienen más alcances que limitaciones. Empezando por la interpretación política de las reglas del juego que hacen de manera discrecional.⁸⁴ Seguido por la ambigüedad de las mismas, que les da espacios para accionar dentro y fuera del gremio. Además de que los mismos agremiados, lejos de ser un obstáculo a la forma de accionar de sus dirigentes, en general buscan en los resquicios de la norma, beneficios. Si éstos no son satisfechos, se movilizan de manera individual o en grupo para presionar. Ya sea por los canales institucionales o también metaestatutariamente como en el caso de los organizados en la CNTE, por ejemplo.

En el desplazamiento del ejercicio del poder político sindical, las figuras de autoridad se afectaron por el interés de mantener e

⁸² Informante 2DS, entrevista realizada el 18 de agosto de 2008.

⁸³ Informante 1AJN, entrevista realizada el 19 de agosto de 2008.

⁸⁴ Según Mills (2003:207), el investigador está influido por el pasado, por lo que tiene que "...captar lo que experimentáis y seleccionarlo; sólo de esa manera podéis esperar usarlo para guiar y poner a prueba vuestro pensamiento y en ese proceso formaros como trabajadores intelectuales". Este método sirvió para deducir lo de la interpretación discrecional que hacen los dirigentes del SNTE acerca de los estatutos, y los resquicios y sus ambigüedades.

impulsar a la minoría hegemónica que representa al sindicato. La cual se replica en toda la jerarquía vertical de la estructura y se protege en forma horizontal, igual que una *grilla*.⁸⁵ Pero, otra vez, los agremiados en general aceptan ese diseño. El cual se hace flexible o se rebasa para alcanzar sus intereses: en el caso de los dirigentes, de poder; en el de los agremiados, de beneficios secundarios.

Los límites institucionales no los constriñen en lo permanente. Los recursos para alcanzar sus objetivos son circunstanciales. Tanto al interior del gremio como al exterior, las oportunidades, preferencias, creencias y deseos los hacen mudables. Lo que dice la norma y lo que calla, no es un impedimento para ello.

Las "órdenes del sindicato" se han socializado entre los trabajadores de la educación. Son vistas como una forma de obtención de ventajas más que de sometimiento. Si el sindicato es paternalista, sus hijos y entenados en su mayoría no se quejan. En los resquicios de las reglas del juego es donde dirigentes y agremiados hacen sus jugadas por fuera de la norma. El campo de juego tiene un afuera y un adentro, así como un arriba y un abajo donde la grilla está bien definida.

JUGANDO A INTERPRETAR LAS REGLAS: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El escenario de la segunda guerra mundial al momento de la institución del SNTE delineó un sindicato aguerrido y fuerte. A cambio de participar en política educativa, en el Congreso de la

⁸⁵ Diseño de rejilla, retícula, malla. Diccionario Compacto Enciclopédico Langenscheidt Ediciones (1999:738). Corripio (1989:570) *Gran diccionario de sinónimos. Voces afines e incorrecciones*

Unión y de intervenir en la administración de la SEP, el sindicato, a través de sus dirigentes nacionales, se comprometió a participar en el proyecto del régimen como parte del mismo. El gobierno federal obtuvo sus beneficios. Pero con el tiempo, a pesar de las reformas educativas y adecuaciones a los estatutos, los individuos no han variado en mucho su accionar. Tanto en el gobierno federal como en el SNTE, los diferentes dirigentes a través del tiempo, han mudado de cooperación a competición y viceversa, cuando las coyunturas lo apremian. Asimismo, el poder político se ha desplazado en ambos espacios, generando consecuencias de orden laboral, administrativo, económico y político.

Las transformaciones del gremio debidas al contexto, al ambiente y a su propia dinámica, han afectado de forma relativa sus reglas del juego. Las cuales definen a la institución como adaptable a los cambios externos. Pero ello no ha afectado su autonomía, en el orden político sobre todo. Ni la han hecho más coherente en la distribución de sus funciones estructurales. Por ello, los medios de poder político a que recurren los dirigentes en el gremio han variado de manera relativa. Conforme se han adecuado sus estatutos, no se observan mayores limitaciones. Salvo que la centralización hegemónica representativa lo sea para quienes no están dentro del grupo dirigente.

Ello se explica por: 1) la interpretación política que los dirigentes hacen de las reglas de manera discrecional, 2) la ambigüedad de las reglas que ofrece resquicios para la interpretación, 3) la movilidad en el diseño de grilla del campo de

juego.⁸⁶ Y 4) la acción por ventaja o interés de los agremiados, que también es una oportunidad para los dirigentes.

A pesar del desplazamiento del ejercicio del poder político sindical, se mantiene el interés de impulsar una minoría hegemónica representativa. Lo que se replica y protege en la cuadrícula jerárquica.

Los dirigentes del CEN tienen un espacio de poder amplio, establecido en específico en el artículo 79 de los estatutos. Los medios institucionales que utilizan son la autoridad, la fuerza, la coacción, el manejo de fuentes económicas, la voluntad y la toma de decisiones. Metaestatutariamente se atribuyen facultades a partir de la interpretación política que de las reglas hacen, según el hecho o la circunstancia de que se trate. Así se amparan en la normatividad para ampliar su espacio de poder. Eso es posible debido a que los agremiados, en su mayoría, no denuncian el abuso del poder político que por diferentes medios hacen sus representantes. Ya que hacerlo, les restaría beneficios laborales –y en algunos casos políticos- posteriores.

Otras observaciones por fuera del análisis a lo largo del capítulo, arrojan que estos medios tienen que ver con procesos operativos que no están (o lo están muy poco) fiscalizados. A diferencia de procesos de elección, los procedimientos de designación y acreditación son un recurso de la dirigencia sindical nacional para imputarse mayores atribuciones y facultades. Los titulares y responsables, permanentes o temporales, de los órganos, organismos auxiliares, fideicomisos, y de las Comisiones negociadoras salariales y de prestaciones en las secciones del país,

⁸⁶ Diseño de rejilla, retícula, maña. Supra.

son espacios representativos de mayor lealtad hacia los dirigentes que los designaron y acreditaron (artículo 79).

Los medios de que se valen los dirigentes para ejercer su poder y alcanzar sus fines -adecuar la institución en su interés propio-, les son necesarios para enfrentarse con poderes superiores. Por un lado, el del mismo magisterio, que los supera en número y fuerza organizativa (aunque no organizada en su totalidad). Por otro lado, el del sistema educativo, que les rebasa en recursos.

Se observa de los estatutos que el articulado está coordinado entre sí y es integral; no se encontraron contradicciones entre las normas estatutarias, promueven la formación y mantenimiento de una unidad política: el CEN. El marco de distribución de funciones entre los diferentes órganos es coherente con un sistema centralizado; no todos los artículos son eficaces y efectivos; no predomina la aplicación literal del texto, por lo que se sujeta a discrecional interpretación política.⁸⁷

Cuando la regla se interpreta se observa que se aplican los estatutos con sentido de justicia y de equidad, entendida como la recta administración de lo justo *en situaciones específicas*. Predomina así la formulación circunstancial. Esto es de tal manera porque, como dicen Elster y Slagstad (1999b), la tendencia de un gobierno de actuar "caso por caso debe ser contrapesada por reglas que tomen en cuenta el efecto acumulativo". En el estudio de la Sección 17 Valle de Toluca, se observó una diferencia entre una posición institucional cerrada y otra abierta en cuanto a la interpretación estatutaria. La primera posición afirmó

⁸⁷ Colegado del *Diccionario Jurídico Mexicano* (1984) Tomo V-3, I-J
<http://www.bibliojuridica.org/libros>

categoricamente que a la letra interpreta los estatutos.⁸⁸ La segunda aseguró aplicar el estatuto tal como está escrito, porque éste “tiene que respaldar mis decisiones”.⁸⁹ Pero se observó también que la primera postura entró en una contradicción al agregar que ante la posibilidad de que haya varias interpretaciones posibles del estatuto se “recurre al articulado específico [para] ver las funciones. De manera regular no va a haber dos lecturas de los estatutos, no hay vacíos”.⁹⁰ Es decir, se busca de manera deliberada la opción que dé resultados sin necesidad de interpretar. Asimismo, se confirma que la aplicación es circunstancial, dependiendo de las decisiones que se tomen.

En cuanto al sentido de la aplicación de los estatutos en situaciones específicas, si la interpretación del articulado conduce a un resultado negativo, una vía para llegar a una solución antes de sacar el estatuto es “conciliar con la gente”.⁹¹ Y cuando se trata de mejorar las posibilidades de los estatutos para dar solución adecuada a los problemas y no agudizarlos o dejarlos inconclusos, “se optimiza. Sobre todo se usa el sentido común (...). Darle sentido humano a lo que se está llevando”.⁹²

Un límite formal al CEN en la interpretación de los estatutos y su aplicación discrecional, son los órganos superiores: el Consejo y el Congreso. Por lo que no puede reformar, crear o anular articulados, porque incurriría en invasión de funciones. Por ello es que recurre de manera informal a la *adecuación*. Para lo cual hay una interpretación política concertada entre los diversos miembros

⁸⁸ Informante 2DS, entrevista del 1 de abril de 2009.

⁸⁹ Informante 4DS, *Ibid.*

⁹⁰ Informante 2DS, *Id.*

⁹¹ Informante 4DS, *Id.*

⁹² Informante 2DS, *Id.*

del Congreso, Consejo y CEN, así como con otros niveles de gobierno (como los comités ejecutivos seccionales) en caso de que alguna adecuación les afecte.

Esta concertación es necesaria para no invalidar acciones locales por el hecho de aprobar adecuaciones nacionales. Ni para que haya una destrucción recíproca o autodestrucción de los deberes, derechos o facultades consagrados en los Estatutos, de manera que haya una coexistencia armónica.

De las reglas del juego se observa que facilitan más la actitud práctica en la interpretación, con el objeto de no trabar el ejercicio eficaz del poder nacional, en coadyuvancia con los locales. Así, las decisiones que se toman no dependen de los intereses personales, sino que ponderan los que apoyan la situación operativa en dos o más niveles de gobierno. Sin embargo, no hay un equilibrio auténtico en la limitante al CEN. Puesto que ese órgano participa en el Congreso y Consejo nacionales. No hay una representatividad autónoma en los órganos de fiscalización y transparencia, ya que son el CEN mismo.⁹³

Tras esta indagatoria acerca de los medios del poder político y el empleo que les dan los dirigentes que gobiernan el sindicato, se confirma que desde hace una veintena de años, han ejercido poderes estatutarios o centralizados y metaestatutarios o

⁹³ En otros sindicatos de educación, como el Situam, la Comisión autónoma de vigilancia, evaluación y fiscalización (CAVEF) está compuesta por dos miembros de cada unidad académica (Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco), uno de Rectoría General (la representación de lo que llaman la patronal), uno de Cendi-1, uno de Cendi-2, uno de Cendi-3 y uno de la Tienda, electos por voto secreto, universal y directo sobre candidatos propuestos por las correspondientes asambleas seccionales (artículo 78 de los estatutos del Situam) www.situam.com.mx En el caso del Stunam, el artículo 63 estipula que para ocupar un puesto en las Comisiones autónomas de fiscalización, no se debe ser miembro del Comité Ejecutivo, ni delegado al Consejo general de representantes, y agrega que si al momento de su elección la persona desempeña tal responsabilidad o cualquier otra, deberá renunciar de inmediato como tal en la asamblea o instancia que proceda www.stunam.org.mx

descentralizados, con el objetivo inmediato de adecuar las reglas del juego para posteriormente ampliar su espacio de poder, ya sea hacia el sistema educativo, sea a otros sistemas como el político.

Para que una institución alcance sus fines, es menester que se haga a través de un dispositivo. Éste es el gobierno.¹ Si las reglas del juego instituyen el qué hacer, desde su parte dogmática hasta la orgánica, el gobierno encarna al cómo se va a hacer. Es así que la forma de gobierno explica cómo está organizado el poder político en una institución.²

El del Sindicato nacional de trabajadores de la educación lo constituyen el grupo de representantes encargados de regir y administrar la institución.³ En los estatutos sus funciones están divididas con el fin de delimitar el ejercicio arbitrario del poder y buscar la eficiencia tanto en el desempeño de tales funciones cuanto de la misma institución. En la realidad, como se vio en el capítulo precedente, sucede otra cosa.

¹ El gobierno es un dispositivo político institucional creado y manejado por individuos. De aquí que los gobernantes tengan capacidad de acción y coacción para sostener los medios de poder políticos y controlar los recursos que los gobernados le suministran y así cumplir sus fines. Mediante la autoridad que les confieren las reglas y normas institucionales, los gobernantes ejecutan las políticas institucionales. Elaboración propia de esta definición operativa con base en Maquiavelo, Locke, Mill, Dahl, Bobbio, Colomer, Bovero, O'Donnell, Tsebelis.

² Ornelas (1998:22) distingue en las formas de gobierno "dos elementos que se construyen de maneras complejas y cambiantes a lo largo de dos periodos: las relaciones de poder y las líneas de la administración. Las relaciones de poder obedecen a intereses políticos e ideológicos de personas, grupos, partidos políticos o instituciones y, por lo tanto, son dinámicas, se pueden modificar según se hagan o se anulen alianzas, cambien los actores políticos o se den metamorfosis en el contexto en que están inmersas las universidades. La noción de lealtad (a la ideología o a las personas) es central en este componente. Las líneas de administración, por el contrario, tienden a ser más estables, se derivan de ordenamientos legales, de tradiciones burocráticas, de rutinas establecidas y tienden a ser pesadas (en el sentido de que es difícil hacerlas cambiar de dirección). La noción de obediencia (o jerarquía) es consustancial a la administración". En este mismo sentido se va a trabajar aquí lo concerniente a la operación de los mecanismos políticos.

³ Muñoz (2005b:49) afirma que "el SNTE está soportado en puestos de elección y órganos de consulta. Dentro de los primeros, por orden jerárquico, están el Secretariado Nacional y el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) con sede en la ciudad de México."

Por eso, este capítulo está dedicado a indagar a través de cuáles mecanismos políticos opera la dirigencia desde 1989 para adecuar el arreglo institucional. Aquéllos con los que el Comité ejecutivo nacional del SNTE –y su réplica en el Comité ejecutivo de la sección 17 Valle de Toluca- sostiene su poder político estatutario y metaestatutario.

Del griego *κυβερνάω* que significa "pilotar un barco", la acción de gobernar de los dirigentes del SNTE ha sido como coordinar la dirección del timón de una flota de barcos, debido a la división territorial y subdivisión administrativa de la institución política. Aunque cada unidad tiene un pequeño timón, obedece a la dirección del central. La cual, como se vio en el capítulo anterior, concentra gran cantidad de funciones y atribuciones. De ahí que el objetivo de este apartado sea argumentar que el gobierno sindical se ha servido de diversos mecanismos políticos para posicionarse en el Sistema educativo mexicano.

La forma de la flota sindical de trabajadores de la educación, en la conjetura planteada, ha hecho que los dirigentes del gremio ejerzan poder político de tipo relacional. Esto se entiende como la participación de los diferentes actores internos en la toma de decisiones.⁴ De esta manera el gobierno sindical busca obtener de los agremiados un comportamiento idóneo para la adecuación del arreglo institucional y la ampliación de su poder. Para tener la tutela de la institución hacia el exterior, y manteniendo la unidad de la comunidad política hacia el interior (Cotta, 1988:316), se vale de mecanismos y recursos diversos, con los cuales, mediante el poder,

⁴ Esto incluye a los representantes de todos los ámbitos de gobierno, excluyendo a los funcionarios de aparato administrativo y a los líderes de las diferentes corrientes al interior del sindicato que no tengan cargo de representación en los órganos gubernativos.

acciona las reglas del juego. Ya sea de manera centralizada o descentralizada.

Para comprender cómo se mueven los dirigentes en diferentes medios de poder, es importante conocer los mecanismos que operan para transformar la institución sindical. Un mecanismo es, según Elster, “un modelo causal específico que puede reconocerse una vez ocurridos los hechos, pero que difícilmente pueda vislumbrarse con anterioridad” (Elster, 1993:15). Para ello se parte de las reglas del juego institucional, las cuales “estructuran incentivos en el intercambio humano, sea político, social o económico” (North, 1993:13), y de la observación del conjunto de oportunidades para ver en dónde los dirigentes maximizan su beneficio y dónde reducen los costos o riesgos (Elster, 1989:30). Esto es, analizar a la parte de los jugadores con capacidad institucional para ejercer los medios de poder político, disponer recursos provistos tanto por los agremiados cuanto por el Estado, y ejecutar las políticas sindicales.

LA FORMA DEL TIMÓN

El gobierno sindical se puede describir a partir de la interacción entre los órganos instituidos y su distribución de competencias. Entre los nueve órganos de gobierno nacional del sindicato está el Comité ejecutivo nacional. Sobre ese grupo colegiado recae la dirección del timón. Según los estatutos, tiene la representación del interés general de los trabajadores y el ejercicio de la representación legal del sindicato.⁵ Esta base orgánica es del tipo de gobierno con control político recíproco, dado que los miembros del CEN también

⁵ Estatutos, artículo 76, título IV, capítulo IV.

son integrantes del resto de los órganos nacionales.⁶ Esto tiene como finalidad que los órganos integrantes del gobierno se limiten y controlen mutuamente para que no concentren el “poder absoluto en manos de uno solo de ellos”.⁷ (Ver capítulo 2).

Desde 2004 funciona de manera colegiada entre sus integrantes, que son una presidencia nacional -que lo encabeza-, una secretaría general ejecutiva y 12 colegiados nacionales.⁸ Entre la presidencia y la secretaría se divide la imagen del gobierno sindical: por un lado está la presidencia que simboliza la unidad del sindicato, y por otro la secretaría, que ejerce además funciones de administración.⁹ El CEN es responsable políticamente ante los órganos superiores.¹⁰ Es de resaltar que dentro del grupo colegiado del CEN se puede apreciar una concentración de poder en las figuras de la presidencia y la secretaría general (Loyo, 2002; Ornelas, 2006; 2008).¹¹

Este órgano nacional tiene un sistema de organización federal, ya que los 56 seccionales ocupan el territorio de acuerdo a la división de la federación nacional.¹² Esta división está centralizada territorialmente en el DF y administrativa y políticamente en el CEN.¹³ Entre 1989 y 2005 se ha adecuando la institución tres veces,

⁶ Estatutos, título IV de los órganos nacionales.

⁷ Madrazo (1984)

⁸ Artículo 77 de los Estatutos.

⁹ Artículos 81 y 85.

¹⁰ Artículo 76.

¹¹ Loyo (2002:5) no habla de concentración de poder, pero se infiere: “la persona que tiene mayor capacidad de decisión en el SNTE es Elba Esther Gordillo. La profesora Gordillo, el secretario general, profesor Rafael Ochoa y su grupo cercano son dirigentes muy experimentados”.

¹² Muñoz (1996:37) señaló que el CEN se componía de 49 puestos, ya que los 55 secretarios seccionales cuentan en promedio con 15 colaboradores por cartera.

¹³ Loyo (1992:21) asegura que “el CEN del SNTE se encuentra involucrado en acciones tendientes a impedir que los procesos salgan totalmente de su control. La acción sindical se encamina por una parte a la elaboración de pliegos de petición comunes; se trata de enviar representantes a todos los estados para asesorar a los CES en sus negociaciones” (para que) “las negociaciones de los comités seccionales del sindicato se ajusten a las orientaciones y asesoría que fije el CEN” (Loyo, 1997:52).

de ahí han derivado cambios en la composición del gobierno sindical. La evolución de los órganos de gobierno indica de alguna manera la tendencia hacia la participación y liberalización del gremio, así como hacia el adelgazamiento del gobierno y su distribución lógica en los ámbitos nacional y seccional. Como ya se vio en el capítulo anterior, tales adecuaciones han sido influenciadas por el contexto, el ambiente y la propia dinámica del sindicato.

Cuadro 1.III. Evolución de los órganos de gobierno institucional.

1989 - 2004			
CARTERAS NACIONALES		CARTERAS ESTATALES	
1989	2004	1989	2004
(OP) Organización y propaganda	(O) Organización	(OP) Organización y propaganda	(O) Organización
(TCPeP) Trabajo y conflictos pre primaria y primaria	(ITRO) Innovación Tecnológica y Reingeniería	(TCPP) Trabajo y conflictos pre primaria y primaria	(ITRO) Innovación Tecnológica y Reingeniería
(TCP) Trabajo y conflictos primaria	Organizativa	(AAS) Acción y asistencia social	Organizativa
(TCPoP) Trabajo y conflictos post primaria y primaria	(DEC) Desarrollo Educativo y Cultural	(F) Finanzas	(DEC) Desarrollo Educativo y Cultural
(TCES) Trabajo y conflictos educación superior	(DSP) Desarrollo y Superación Profesional	(CV) Créditos y de la vivienda	(DSP) Desarrollo y Superación Profesional
(TCNE) Trabajo y conflictos niveles especiales	(FS) Formación Sindical	(R) Relaciones	(FS) Formación Sindical
(OI) Organización I	(RVSOA) Relaciones, Vinculación Social y Organizaciones	(PJ) Pensiones y jubilaciones	(RVSOA) Relaciones, Vinculación Social y Organizaciones
(OII) Organización II	Adherentes	(OIS) Orientación ideológica y sindical	Adherentes
(OIII) Organización III	(SDS) Seguridad y Derechos Sociales	(AP) Asuntos profesionales	(SDS) Seguridad y Derechos Sociales
(OIV) Organización IV	(AF) Administración y Finanzas	(PJos) Pensionados y jubilados	(AF) Administración y Finanzas
(OVI) Organización VI	(C) Comunicación	(AA) Actas y acuerdos	(C) Comunicación
(OVII) Organización VII	(AL) Asuntos Laborales		(AL) Asuntos Laborales
(OVIII) Organización VIII	(AJ) Asuntos Jurídicos		(AJ) Asuntos Jurídicos
(SF) Finanzas	(N) Negociación		(N) Negociación
(C) Créditos			
(V) Vivienda			
(PAS) Pensión y asistencia social			
(RN) Relaciones nacionales			
(RI) Relaciones internacionales			
(FC) Fomento cultural			
(PE) Promociones económicas			
(AS) Acción social			
(PJ) Pensiones y jubilaciones			

<u>1989</u>	<u>2004</u>	<u>1989</u>	<u>2004</u>
(AJP) Asuntos de pensionados y jubilados (CS) Conciliación sindical (AP) Asuntos profesionales (OIS) Orientación ideológica y sindical (FD) Fomento deportivo (EP) Estadística y planeación (PI) Propaganda e información (IP) Informática y programación (AA) Actas y acuerdos			

Elaboración propia con base en los Estatutos 2004 y con información de la Sección 17 del SNTE.

En un gobierno se distinguen dos elementos que son los órganos instituidos y las funciones que éstos tienen y que son encarnadas por individuos. El primer elemento se analiza e interpreta en el presente capítulo, el segundo elemento se desarrolla en el siguiente.

En la medida del número de miembros que la constituyen y de la extensión territorial, una institución puede tener un sistema de gobierno proporcional o representativo. En el SNTE impera el segundo. Del latín *repraesentāre*, el que sea representante significa que el grupo de individuos que gobierna el sindicato tiene la potestad estatutaria y desempeña su función para sustituir a los agremiados o a la entidad instituída.¹⁴ Cómo llega a ser representante, eso se verá en el capítulo siguiente. Eso convierte al timón en un caro objeto del deseo para todos los interesados en dirigir la flota. Cuanto más grande sea ésta, como lo es el SNTE, mas incentivos tienen los animales políticos o *zoo politikon* para participar en procesos de representación.

¹⁴ RAE, <http://buscon.rae.es/> consultado el 27 de enero de 2009.

Los agremiados que ocupan cargos de dirección deben cubrir, en la forma, algunos requisitos. Los artículos 40 y 41 especifican, entre otras cosas, que para ser representante sindical se requiere ser electo conforme a la norma y cierta antigüedad en el gremio: cinco años para el seccional (y haber desempeñado algún cargo de representación sindical) y ocho años para cualquier cargo nacional, excepto las carteras de Secretaría General del Comité Ejecutivo Seccional (ocho años y haber ocupado un cargo a nivel seccional), Presidencia Nacional o la Secretaría Nacional Ejecutiva (once años y haber ocupado un cargo dentro de la dirigencia nacional).

En la forma, tal como está diseñado el arreglo institucional, tanto los agremiados "institucionales" como los opositores centistas pueden ocupar cargos de dirección. A partir de 1979 en que se conformó la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación, ha tenido mayor participación en la toma de decisiones del sindicato. Sobre todo entre 1988 y 1994, periodo en que el SNTE "modificó sus estatutos introduciendo una mayor pluralidad" (Loyo, 1997b:207).

Esto lleva a analizar las formas y grados de participación política de los agremiados en los procesos del poder.¹⁵ Asimismo, también define el tipo de gobierno en una institución: En los estatutos se establece que cualquier agremiado tiene como prerrogativas participar en actividades sindicales; votar y ser votado; expresar libremente sus ideas y ejercer derecho de petición, así como presentar iniciativas para mejorar la vida sindical; inconformarse y denunciar ante el órgano correspondiente por la violación de sus derechos y por irregularidades en la institución, respectivamente. Hay otras vías de participación como plebiscito

¹⁵ Los grados de participación se podrán verificar en términos de apatía, ignorancia e interés propio.

(excepcional para asuntos normativos); referéndum (excepcional para asuntos político-sindicales); y revocación de mandato (las cuales no se han realizado en la sección 17), pero estas no son muy idóneas para los agremiados, dado que puede haber represalias.¹⁶ Todas estas son acciones de participación normativizadas y centralizadas.

Aunque son las vías por las cuales mayormente participan, también realizan otro tipo de acciones, sobre todo los agremiados que se oponen al gobierno del gremio, como manifestaciones, foros, peticiones, paros, consultas y otro tipo de expresiones de demandas laborales, económicas, políticas e incluso sociales. Estas son expresiones de participación en ocasiones tomadas de manera centralizada, pero las más de las veces son descentralizadas.¹⁷

Conocer las vías de participación sirve para identificar la forma en que el gobierno sindical ejerce su poder sobre los agremiados para adecuar la institución en su beneficio y ampliar su poder. De aquí que sea necesario analizar los mecanismos políticos de que se sirve por medio de la autoridad, la fuerza, la voluntad, el dominio, la violencia, la coacción, la imposición/defensa, las fuentes económicas, las decisiones, para desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular, ayudar y/o lastimar a otros persiguiendo su objetivo.

¹⁶ Artículos 13, 122, 123, 288, 289, 290, 319.

¹⁷ Para mayor información respecto a las varias expresiones participativas de los agremiados del SNTE, ver Arnaut (1998), Corona (1992), Hernández (1992, 2004), Loyo (1979, 1997, 1997b, 2002, 2003, 2008), Miranda (1992), Muñoz (2000, 2001, 2005, 2006, 2008), Navarro (2002), Omelas (1995, 2006), Peláez (1984), Street (1992).

LOS MECANISMOS POLÍTICOS DEL JUEGO DEL PODER

La institución, o sea las reglas de juego, el gobierno instituido y sus mecanismos son cambiantes, evolucionan en el tiempo (North, 1993,2000). Tomando como referencia el periodo de estudio entre 1989 a 2005, la institución ha persistido a pesar de sus adecuaciones, y los dirigentes han variado poco (ver capítulo siguiente). No obstante, se coliga que los mecanismos que han empleado para gobernar han sido varios y distintos. Eso depende en parte de los tipos de 1) diseño institucional, 2) gobierno, y 3) participación gremial.

La institución tiene reglas con resquicios que se prestan a la interpretación, es manipulable. Ello repercute en las funciones de los dirigentes, por lo mismo tienen más posibilidades e incentivos de participar en sus adecuaciones, en beneficio propio. Y mientras no haya suficiente interés por liberalizar la institución por parte de los agremiados sin cargo de representación (salvo en situaciones que afecten su propio interés laboral), el gobierno sindical actuará arbitrariamente retardando el proceso de transformación institucional.

Gráfico 1.III Dependencia de los mecanismos.



Elaboración propia.

De tal forma que el tipo de mecanismos empleados por los dirigentes podrán ser de acuerdo con la regla o discrecionales, ya que la misma regla lo permite. Asimismo, los mecanismos pueden ser establecidos para todos los agremiados (como los dictados en el Alianza para la Calidad de la Educación) o sólo para casos particulares (vgr. sanciones laborales). Y su aplicación obedece a una distribución vertical del poder político. Esto es, hay una diferenciación de los mecanismos y su aplicación en virtud de qué espacio de gobierno se trate, ya sea nacional, seccional, regional, delegacional o por centro de trabajo y escuela. Conforme va descendiendo la jerarquía, los mecanismos y su aplicación son más restringidos por someterse a autorización del órgano superior para su aplicación, en caso de que sean de acuerdo a la regla. Aun siendo discrecionales, los recursos con que cuentan los dirigentes de más bajos ámbitos de poder son menores.

No obstante, el empleo de incentivos puede funcionar también de manera horizontal. Así se cubre toda la gama de espacios que ofrece la grilla del poder para el grupo hegemónico representativo que gobierna el SNTE. Esta distribución horizontal tiene objetivos diferentes que la vertical, busca intercambios políticos a un mismo nivel. Por ejemplo, en una cartera del CES, un dirigente colegiado está en posibilidades de emplear a discreción los recursos que obtiene, producto de los convenios que realiza, como material bibliográfico y pedagógico.¹⁸

Entonces, siguiendo esta proposición, unas formas de los mecanismos observadas de los Estatutos del SNTE pueden ser:

¹⁸ A la pregunta de si se ha visto en la necesidad de incentivar a un dirigente de su mismo nivel de gobierno, respondió que sí, con regalos de material proveniente "del mismo que nos dan los conventos". Informante 5DS. Entrevista realizada el 26 de mayo de 2009.

a) *Externos o internos* al sindicato. En el primer caso se encuentran, por ejemplo, los concursos para la carrera magisterial, que es un procedimiento que los trabajadores de la educación realizan con las reglas de la Secretaría de Educación Pública; mientras que el segundo se refiere a todo lo concerniente a los sindicalizados de base, permanentes, interinos y transitorios en cualquier parte del territorio nacional.

b) *Formales o informales*. Los primeros tratan de todo aquello establecido de manera expresa en los Estatutos y reglamentos del sindicato; y los informales, en contraposición, a los que surgen de manera discrecional, espontánea, en las acciones de los dirigentes (como por ejemplo las camionetas Hummer que el mes de octubre del 2008 EEG intentara regalar a dirigentes de Hermosillo, Sonora).¹⁹

c) *Permisivos o limitantes*. El primero se puede ejemplificar con el artículo 13 de los Estatutos que señala entre las prerrogativas de los afiliados el gozar de las prestaciones del sindicato. Por cuanto toca al segundo, una muestra es el artículo 14 donde señala que los miembros del sindicato deben tratar los asuntos sindicales con los órganos e instancias jerárquicas correspondientes.

d) *Prácticos*, que equivalen a normativos o sociales. Éstos son los que, no estando guiados por las consecuencias, buscan un propósito útil. No están reglamentados pero de alguna manera se han hecho norma o costumbre entre los miembros del gremio. Por ejemplo, la celebración del cumpleaños de alguno de los miembros que laboran en una misma área. La costumbre es llevar un pastel

¹⁹ Periódico *La Jornada* on line, 13 octubre, 2008

para compartir entre los miembros del área e invitados y entregar ahí mismo un presente al festejado.²⁰

e) *Temporales o permanentes*. Los primeros obedecen a situaciones circunstanciales o coyunturales, en las formas de decidir o hacer las cosas; los segundos buscan ser inquebrantables ante cualquier cambio de circunstancia. Un temporal fue la rifa de camionetas Hummer en 2009.

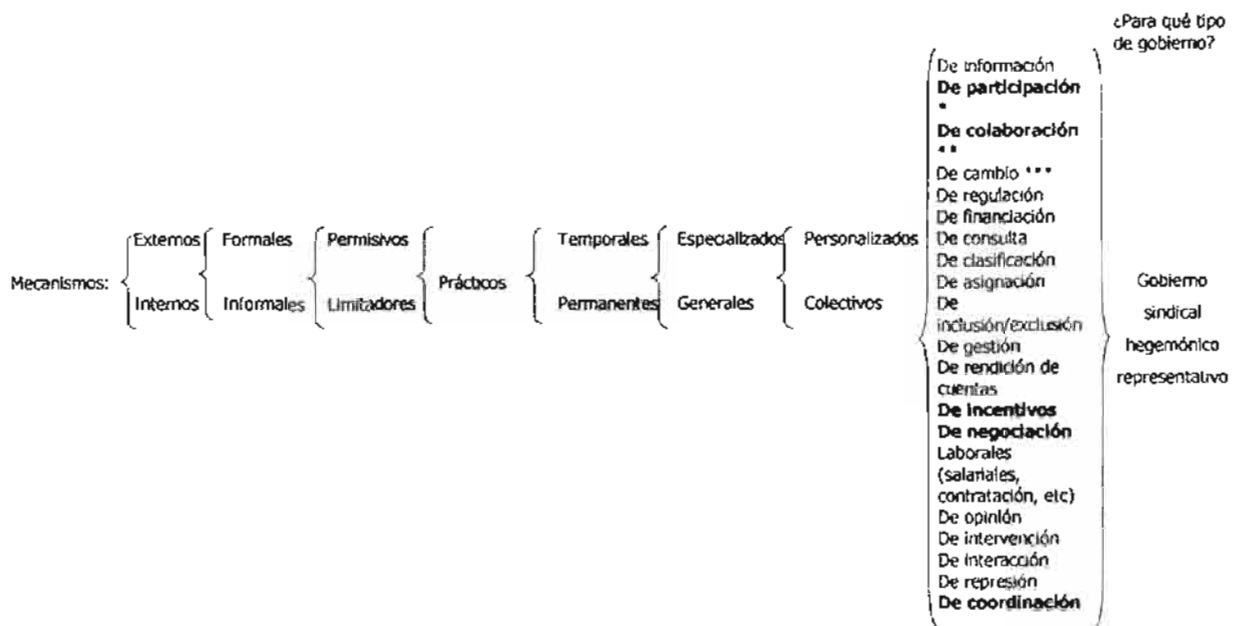
f) *Especializados o generales*. La diferencia entre ellos es que los primeros son destinados en específico a ciertos dirigentes de determinados órganos y niveles de gobierno; mientras que los otros se pueden dar a cualquiera en cualquier órgano o nivel de gobierno.

g) *Personalizados y colectivos*. Éstos van dirigidos a un individuo en particular, a varios, incluso un grupo. Por ejemplo en el primer caso, la asignación de créditos de vivienda; en el segundo, la organización de excursiones, y en el tercero la organización de cursos *ex profeso* para una sección sindical completa.

De entre estas formas resultan algunos tipos, como de: información, participación, colaboración, cambio, regulación, financiación, consulta, clasificación, asignación, inclusión/exclusión, gestión, rendición de cuentas, incentivos, negociación, laborales (salariales, contratación, entre otros), opinión, intervención, interacción, represión, coordinación, por señalar algunos.

²⁰ Esto mismo se observó en el local sindical de la sección 17, en el tercer piso el 9 de octubre de 2009.

Gráfico 2.III. Formas y tipos de mecanismos.



* En el diseño, toma de decisiones y ejecución de las políticas sindicales.

** Cooperación

*** Elecciones

Elaboración propia con base en la bibliografía revisada en torno a la presente investigación.

De tales mecanismos, y de acuerdo al análisis que se hizo en el capítulo anterior acerca de la discrecionalidad con que los dirigentes interpretan las reglas del juego en beneficio propio, se infiere que desde 1989 prefieren operar los de incentivos. Ello es posible por la forma relacional con que hacen la política. Es decir, por la participación que tienen los agremiados. Ya se vio que ellos también actúan por interés propio. Por lo cual es entendible que participen, cooperen, negocien y hasta coordinen acciones movidos por incentivos.²¹

Como se vio en el cuadro 2.II del capítulo antecedente, desde 1989 se ha adecuado la institución sindical liberalizándola y

²¹ Omelas (1995:134) habla de prebendas.

ampliando la participación gremial en procesos políticos.²² Lo que ha generado costos y beneficios: al abrir los procesos políticos a otros grupos, ha sido necesario crear mecanismos de colaboración, de negociación y de coordinación con el objeto de no perder el control del timón y dirigirlo a *buen puerto*.²³ Esto es, posicionarlo rumbo al Sistema educativo mexicano. Es así que estos mecanismos no los abordaré como centrales, sino como agregados o auxiliares de los de incentivos. También se verá por qué medio los asignan.

INCENTIVOS COMO MECANISMO DE PODER POLÍTICO

Dirigir el timón de la flota con la participación de los diferentes actores internos, implica la operación del incentivo como principal mecanismo de acción. Colaborar con grupos opositores, tomar decisiones negociadas o pactadas y coordinar acciones conjuntas es complicado, por lo que sin un incentivo de alguna índole, un individuo no vería beneficios mayores a los costos que ello involucra. Es así que los mecanismos políticos que opera el CEN del SNTE, al menos desde 1989, para sustentar su poder político, tanto estatutario cuanto metaestatutario, se observa que son los incentivos. Estos mecanismos son lo que mueve a un dirigente del SNTE a obtener lo que desea, por ejemplo, adecuar el arreglo institucional en beneficio propio.

²² Ver en capítulo 2 el cuadro comparativo de adecuaciones estatutarias.

²³ Al Respecto, Loyo (2002:4) señala que: "La gestión sindical tradicional se ha vuelto inoperante. La modernización administrativa, la descentralización, así como una mayor conciencia que poseen los agremiados de sus derechos, vuelven innecesarios los 'favores' sindicales. La vigilancia y la denuncia de irregularidades en el manejo de las cuotas sindicales y en general el reclamo en el sentido de una mayor transparencia en la gestión sindical son temas cuya desatención genera costos crecientes para el Comité Ejecutivo Nacional en términos de legitimidad".

Por otro lado, la dirigencia recurre al incentivo para obtener de los agremiados un comportamiento idóneo. Pero esto no lo lograrán sin la participación de quienes son sus receptores. Muñoz lo explica así: "la aceptación o reconocimiento por parte de la base trabajadora depende, además de la imposición que supone el modelo de regulación laboral de corte corporativo, de cierto éxito en las negociaciones salariales a nivel nacional, pero sobre todo, de los mecanismos que el sindicato controla para otorgar incentivos en forma de castigos y recompensas" (Muñoz, 2008: 399).

De acuerdo con Muñoz (2008) y Loyo (2008, 2008b), los incentivos de la dirigencia del SNTE provienen del exterior:

Desde el espacio de la política, se generan los incentivos que fortalecen la autoridad interna de los líderes y cimientan su legitimidad como interlocutores frente a actores externos, particularmente en el caso de los partidos políticos y los gobiernos estatales y federal. En tanto, desde el terreno de lo educativo se estructuran los incentivos que hacen posible el *control* de los trabajadores en un sentido corporativo, pero sobre todo, favorecen su lealtad al sindicato y al sistema en su conjunto, pues en muchas circunstancias ambos están imbricados (Muñoz, 2008:380).²⁴

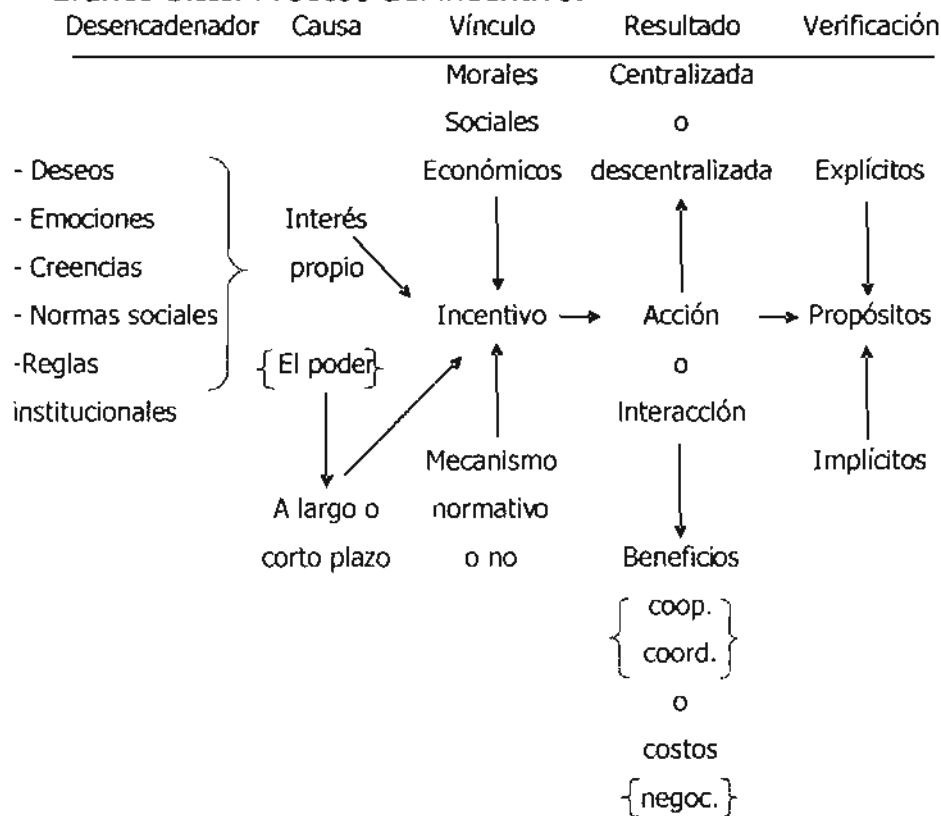
Tienen razón al afirmar y coincidir en eso. Gran parte de lo que incentiva a los dirigentes del CEN (y su réplica en el CES) a hacer las cosas, proviene del contexto educativo o político o económico. De hecho, una fuente de recursos de donde abrevan los dirigentes es del subsidio que la SEP da al sindicato. Empero, la mayor parte de ellos tiene su origen en las cuotas de los más de un millón de agremiados. Por ello, hay otros incentivos que de manera

²⁴ "La red de intereses creados por el Sindicato fue haciendo que el poder que se había concentrado sobre la vida profesional de los maestros actuara, más que como un mecanismo de estímulos al trabajo constante y a la superación profesional, como una forma de premiar la lealtad sindical y el trabajo político" (Irejo et al. 1991:155).

adicional se consideran como mecanismo de poder para el logro de objetivos diversos, mismos que son operados desde dentro de la institución política.

Éstos pueden ser morales, económicos o sociales (Levitt y Dubner, 2006:31), -aunque aquí se trabajará al social como personal, dado que la unidad de análisis es reducida al individuo o al grupo que dirige el SNTE-. Su principal motor es el poder político. Este interés alcanza largo o corto plazo y puede tener orígenes varios como deseos, emociones, creencias, normas sociales o reglas institucionales. El resultante es una acción centralizada o descentralizada que tenga beneficios o costos.

Gráfico 3.III. Proceso del incentivo.



Elaboración propia con base en la bibliografía revisada en torno a la presente investigación.

Cada incentivo tiene un valor diferente para cada individuo y ocasión. Sin embargo, aquí se trata de clasificarlos sin perder de vista su relatividad. Con ello se busca partir de una base de entendimiento con las acciones de los dirigentes del SNTE.

Cuadro 2.III. Concepto y funcionamiento de los incentivos.

Incentivo	Concepto	Funcionamiento
Económico (1)	Pago condicionado al cumplimiento de metas u objetivos o realización de una acción determinada	Potencial motivador de obtención de Ingreso extra
Social (2)	Recompensa que no tiene relación con los sueldos y salarios	Potencial motivador de esfuerzo y empeño
Moral (3)	Estímulo por acciones determinadas	Potencial motivador de las creencias y normas de calidad de vida

(1) Ejemplo: compensación a profesores y directores adscritos a escuelas multigrado de la Sección 17.

(2) Ejemplo: Tramitación de becas para hijos de profesores en activo de la Sección 17 que estudien en escuelas públicas en niveles de primaria a licenciatura, y que tengan promedio mínimo de 8.5 de calificación.

(3) Entrega de la "Orden mexicana" y la condecoración "Maestro Altamirano" a profesores con más de 40 años de servicio o más, o a los que se jubilen de la Sección 17.

De estos incentivos, algunos los otorga la autoridad educativa correspondiente, pero quien tramita la solicitud es el dirigente seccional. A quien agradecen los sindicalizados es a ese dirigente, que varía según la cartera a la que corresponda el incentivo.

Elaboración propia con base en Levitt y Dubner (2006:30). Datos obtenidos en el local sindical de la Sección 17 el 9 de octubre de 2009.

Según Levitt y Dubner (2006:30), las personas responden a los incentivos desde el comienzo de sus vidas, pero no es algo que surge de manera natural, sino por aprendizaje. Y algunos son más persuasivos que otros. El no desear hacer algo incorrecto o el no querer que lo vean haciéndolo, son incentivos poderosos para la acción o inacción. Empero, los incentivos también tienen su contraparte: "Por cada persona inteligente que se molesta en crear un esquema de incentivos, existe un ejército de gente, inteligente o

no, que inevitablemente invertirá incluso más tiempo en tratar de burlarlos” (Levitt y Dubner, 2006:34).²⁵

Para Elster (1989), las recompensas son estrategias de los individuos en juegos de cooperación. Éstas pueden obtener resultados previstos o consecuencias no intencionales. Además, los incentivos pueden servir para reforzar una acción. Cuando se le preguntó al informante 5DS cómo responden los agremiados a los incentivos, dijo que de manera esperada, aunque agregó que en algunos casos “de manera inesperada”.²⁶ Al igual que las formas de los mecanismos, también los incentivos pueden ser:

a) *Externos o internos*. Entre los primeros están, por ejemplo, los que señala el Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la SEP.²⁷ Mientras que los segundos tienen que ver con el ámbito exclusivo del sindicato. Éstos a su vez se pueden subdividir en generales y locales. En otras palabras, que hay incentivos que operan en el ámbito de gobierno nacional del sindicato y otros en el seccional, delegacional, regional, y demás. Por ejemplo, los conceptos negociados por el CES con el gobierno de la entidad federativa la que pertenece.

b) *Formales o informales*. Los formales están establecidos en los Estatutos, los otros no, son acordados o imputados de manera descentralizada o metaestatutaria. Un ejemplo son los convenios acordados entre el CES y entidades del sector privado.

c) *Temporales o permanentes*. Éstos funcionan igual que en las formas de mecanismos vistas en el gráfico 2.III. Se pueden

²⁵ Durante la antesala que hice para solicitar una entrevista al informante 8DS el día 26 de mayo de 2009, una agremiada intentó tramitar una solicitud de préstamo de dinero, con un formato de solicitud para el cual no estaba autorizada, de acuerdo a su antecedente “crediticio” en la organización sindical.

²⁶ Entrevista realizada el 26 de mayo de 2009.

²⁷ Artículo 81.

ejemplificar con la Orden mexicana, que es un incentivo moral que se entrega a los profesores que se jubilan; es temporal porque sólo cuando un profesor llega a esa etapa de su vida laboral la obtiene, pero también es permanente porque ya está institucionalizado el incentivo para que se entregue a todos los profesores que cubran ese requisito.

d) *Especializados o generales.* Mismo funcionamiento del gráfico 2.III Sirvan de ejemplo las camionetas Hummer que originalmente se irían a repartir entre dirigentes seccionales en 2008, pero después de una guerra mediática, la versión cambió a que se rifarían entre los trabajadores en 2009. Así, de ser un incentivo especializado pasó a ser general.

e) *Personalizados y colectivos.* Igual funcionamiento del gráfico 2.III Los bonos de puntualidad son ejemplo de los incentivos personalizados, mientras que los bonos del día del maestro ejemplifican los segundos (no aplica para el resto del colectivo de trabajadores de la educación, sólo al colectivo de maestros).

Cuadro 3.III. Formas y ejemplos de tipos de incentivos.²⁸

Formas	Tipos		
	Morales	Económicos	Personales
Externos	Prohibiciones. Campañas sucias. La idea de perder el puesto. Privilegios.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. La idea de perder el puesto. Privilegios.	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ganar o perder. Disgustos con sus superiores.
Internos	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. La idea de perder el puesto.	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto.

²⁸ Esta clasificación está diseñada de acuerdo a los objetivos del capítulo; puede ser modificada con los resultados de las entrevistas.

	<u>Morales</u>	<u>Económicos</u>	<u>Personales</u>
	Privilegios. Ascensos. Amenazas. Promesas.	Privilegios. Ascensos.	Privilegios. Ascensos. Ganar o perder. Disgustos con sus superiores.
Formales	Prohibiciones. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ascensos.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ascensos.	Prohibiciones. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ascensos. Ganar o perder.
Informales	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto. Privilegios. No desear hacer algo incorrecto. Disgustos con su trabajo. Disgustos con sus empleados. Amenazas. Promesas.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. La idea de perder el puesto. Privilegios.	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto. Privilegios. Temor a ser vistos haciendo algo incorrecto. Ganar o perder. Disgustos con sus superiores.
Temporales	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ascensos. No desear hacer algo incorrecto. Disgustos con su trabajo. Disgustos con sus empleados. Amenazas. Promesas.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. La idea de perder el puesto. Privilegios.	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ascensos. Temor a ser vistos haciendo algo incorrecto. Ganar o perder. Disgustos con sus superiores.
Permanentes	Prohibiciones.	Prohibiciones. Ascensos.	Prohibiciones.
Especializados	Prohibiciones. Privilegios.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. Privilegios.	Prohibiciones. Privilegios. Ganar o perder. Disgustos con sus superiores.
Generales	Prohibiciones. Privilegios.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. Privilegios.	Prohibiciones. Privilegios.

	Morales	Económicos	Personales
Personalizados	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ascensos. No desear hacer algo incorrecto. Disgustos con su trabajo. Disgustos con sus empleados. Amenazas. Promesas.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ascensos.	Prohibiciones. Campañas sucias. Prestigio. La idea de perder el puesto. Privilegios. Ascensos. Temor a ser vistos haciendo algo incorrecto. Ganar o perder. Disgustos con sus superiores.
Colectivos	Prohibiciones. Privilegios.	Prohibiciones. Imposiciones económicas. Privilegios.	Prohibiciones. Privilegios. Ganar o perder. Disgustos con sus superiores.

Selección de tipos propia, con base en Elster; Levitt y Dubner (2006), Navarro (2002).

Los dirigentes tienen que conocer el incentivo, tener información de cómo funciona, porque buscan sus resultados esperados. Por tal razón hacen la diferencia entre incentivos y derechos y obligaciones: "Incentivos pueden ser aquéllos como por ejemplo el día del maestro o los bonos que dan de puntualidad o los 30 años de servicio. Son muchos bonos que se manejan con gobierno del estado. Los demás son derechos y prestaciones". Es decir, los que están fundamentados por la ley, por ejemplo, del ISSSTE.²⁹

Los efectos no son ciertos debido a que interactúan con otros individuos, quienes pueden responder de manera inesperada. Pero el costo del riesgo es menor que el beneficio deseado. Para que esto sea así, es indispensable que tengan conocimiento de cómo han operado estos mecanismos en situaciones parecidas. De tal manera

²⁹ Informante 7DS. entrevista realizada el 28 de mayo de 2009.

que el cálculo se haga sobre un terreno de juego más o menos probable: "Hace 15 años la mayoría de los maestros intentaba migrar al estado de Morelos, particularmente a la sección 18, porque en esa época la sección 18 tenía las mejores condiciones salariales para los trabajadores. Es decir, en cuanto a prestaciones".³⁰

Asimismo, deben conocer los recursos con los que cuentan para asignarlos: "Hay un pliego petitorio nacional que la presidencia del CEN del SNTE negocia a nivel nacional con el presidente de la República en el rubro de educación. Después, con ese rubro, con ese tabulador se vienen a negociar con los gobiernos los secretarios generales: con la secretaría de la educación de la entidad y el gobierno del estado".³¹ Lo que se negocia es que los recursos se les asignen, porque los conceptos ya los conocen. Cada año los negocian: "Difícilmente, año con año en mayo, difícilmente podemos tener el mismo pliego petitorio. Siempre ha cambiado".³²

Por la interacción, los incentivos tienen efectos secundarios. Éstos pueden ser benéficos o costosos. Entre los segundos están, por ejemplo, la negociación o la búsqueda de formación de coaliciones. Con ellos se busca la disipación, prevención o solución de conflictos. Resultan costosos porque las propuestas y contrapropuestas dependen de recursos que generalmente van disminuyendo conforme pasa el tiempo y eso resta posibilidades de llegar a acuerdos de colaboración. Sobre todo cuando se cree que lo ganado en las negociaciones es inmutable: "Todos los logros que se tienen ya no se pueden echar para atrás".³³ En el caso de los

³⁰ Aunque dijo sección número 18, en realidad es la 19 de Morelos. Informante 6AS, entrevista realizada el 27 de mayo de 2009.

³¹ Informante 6AS, *Ibid.*

³² Informante 6AS, *Ibid.*

³³ Informante 7DS, entrevista hecha el 28 de mayo de 2009.

primeros, los beneficios, se juega a ganar-ganar. Por ejemplo con la contención de acciones adversas a los intereses de los dirigentes, o la recompensa o estímulo a acciones pasadas o futuras: "Revisar los puestos políticos del secretario general de la sección 17, porque generalmente se los premia, el CEN, por su trabajo, apoyándolos en campañas políticas para una diputación".³⁴

En ambos casos, el objetivo que se busca es el mantenimiento y el acrecentamiento del poder político. Utilizados para obtener poder sería muy costoso ante lo incierto del resultado. Para incentivar hay que tener los recursos que dan el poder. Incluso los incentivos de la promesa y de la amenaza requieren de los recursos necesarios para cumplirlos (Elster, 1989).

Otro efecto secundario puede ser el de la cobertura. Se puede incentivar a algún miembro o grupo del sindicato, pero no a todos al mismo tiempo ni por las mismas causas. Por ejemplo, si se incentiva a profesores de primaria, los de secundaria de la misma sección pueden elevar los costos por operar de tal manera:

el de Acuerdo Presidencial (se refiere al 754 de 1947) que consiste en que el maestro puede irse a su casa 6 meses para curarse, si necesita otro periodo se le dan 6 meses más. Es una prestación única. Es para una enfermedad muy grave y deben tener 15 años de servicios y fundamentar con expediente médico. Sólo es para docentes. Eso es una incompetencia, pues los compañeros técnicos no la tienen.³⁵

³⁴ Informante 1AJN, entrevista realizada el 19 de agosto de 2008. "El Secretario General de la sección 17 del SNTE, Lorenzo Roberto Guzmán Rodríguez confirmó que su ex líder Antonio Hernández Lugo será postulado como candidato por el distrito 1 de Toluca, por el Partido Nueva Alianza" (del cual es el Secretario general en el Estado de México), en periódico *Poder Edomex*, "Hernández Lugo irá por el distrito 1 de Toluca, por el Partido Nueva Alianza: LGR", 27 de febrero de 2009, <http://www.nueva-alianza.org.mx> consultado el 29 de mayo de 2009.

³⁵ Informante 7DS, op cit.

La misma distribución de los incentivos es probable que genere problemas. Si algún individuo obtiene información acerca de otro que ha sido incentivado, aquél querrá obtener el mismo o similar beneficio, por cualquier medio. Como en el caso narrado por la informante 5AS, que hace 15 años "la sección 18 [se refiere a la 19] era la que tenía mejores prestaciones, obviamente los salarios impactaban mejor y había mucha gente que se quería ir al estado de Morelos. Incluso compañeros que vivían allá y trabajaban aquí, trataban de ver la manera de regresar a su lugar de origen".³⁶ En estos casos un mecanismo agregado es la negociación (Elster, 1989). "Conforme fue pasando el tiempo, el Estado de México fue ganando terreno en cuanto a elevar los dineros designados a esos conceptos compensatorios que tienen los docentes, a través de las negociaciones que se tienen con el gobierno del estado".³⁷ Loyo afirma que a partir del ANMEB "el día 15 de mayo (Día del maestro) se daban a conocer los aumentos en el sueldo base magisterial así como en prestaciones, pero los Comités Seccionales realizaban una negociación suplementaria con los gobiernos estatales en los que conseguían ventajas adicionales, en especial más días de aguinaldo y otras prestaciones adicionales" (Loyo, 2008b:32).

El incentivo es entendido y utilizado de diversa manera por los dirigentes, como ya se vio, y por los agremiados:

En el ámbito laboral, ese poder sindical se refleja en la presencia de maestros que no tienen incentivos ni posibilidades para superarse y ascender por cuenta propia. Por ello, muchos están más bien interesados en conservar la simpatía de sus dirigentes inmediatos (subdirector, director y supervisor) para acceder, como favor, a las

³⁶ Informante 6AS, op cit.

³⁷ Ibid.

promociones profesionales que la ley les otorga como derecho. Por ello, para muchos docentes, es más rentable sumarse a campañas electorales o acciones de proselitismo político sindical que participar en cursos de actualización o mantener un expediente laboral que refleje puntualidad y compromiso con los educandos (Muñoz, 2008: 409-410).

De esta manera se puede apreciar que la movilidad de los incentivos en la grilla o malla política obedece a intereses propios, tanto de dirigentes cuanto de agremiados.

HACIA UNA TIPOLOGÍA DE LOS INCENTIVOS

Un incentivo interno empleado por los dirigentes por medio de su autoridad es incorporar a algún representante gremial a las negociaciones laborales. Esta táctica opera de manera formal, puesto que está en las atribuciones estatutarias, asimismo de manera informal, porque se le puede invitar como asesor, de tal suerte que aun no siendo electo por las bases, se motiva a un individuo ya sea para restringirlo en su accionar o para darle margen de oportunidad.³⁸ Este mecanismo es temporal, especializado y personalizado.

Dependiendo del receptor, el tipo de incentivo puede ser en principio económico (cuando es formal, recibe un emolumento por esa acción), pero también moral (puede significar privilegios o hasta ascensos): "Generalmente los que están en 'el sindicato' tienen

³⁸ Trejo (1992:216) documenta este tipo de mecanismo empleado por la dirigencia. "El SNTE, desde su establecimiento, ha tenido injerencia en la asignación de plazas y puestos de confianza que en acuerdo con la línea oficial se venían manejando en forma más o menos equilibrada, prevaleciendo la línea oficial. Con el trabajo político realizado por el SNTE, esto se modificó, a través del grupo vanguardista que dentro y fuera de la institución asignaba quehaceres específicos y tareas previamente determinados, cuotas de trabajo que se exigían a los líderes de diferentes niveles para hacer méritos y tener acceso a puestos clave de poder del SNTE y en los mandos medios de la línea oficial".

beneficios como préstamos preferenciales para casas”.³⁹ O personal (puede retribuirle prestigio por su esfuerzo y desempeño): “cuando regresas a la base la gente te reconoce y te ayuda. Esta cartera es la parte humana, no política”.⁴⁰ También al dador le retribuye en lo personal, puesto que al otorgar el incentivo puede ganar o perder poder político. Eligiendo al individuo adecuado, este mecanismo puede ser empleado por los dirigentes para impulsar alguna propuesta tendiente a adecuar el sindicato; frenar contrapropuestas; dirigir la negociación; manipular a grupos de agremiados con el fin de generar presión. Así, este mecanismo empleado por medio de la autoridad tiene efectos hacia fuera del sindicato como hacia dentro.

Otro incentivo que se opera con la autoridad de los dirigentes es la asignación de espacios especializados, como el nombramiento de delegado sindical seccional. El otorgamiento del incentivo es interno; informal porque no está registrado el cargo en los estatutos; y puede ser temporal o llegar a ser permanente, dependiendo de si el individuo receptor cumple *bien* con su cometido a los ojos del dador. Este incentivo es especializado, pues el cargo se convierte en jurisdicción de quien lo asume, por lo tanto también es personalizado. Es principalmente del tipo personal, ya que se delega autoridad al individuo que es nombrado delegado, por lo que adquiere mucho margen de oportunidad al ser el vínculo entre dirigentes y agremiados e incluso con la SEP. Por ello se esfuerza más. Es en segundo término del tipo económico, porque hay un ingreso adicional por esa labor, y moral porque desean hacer algo bueno o bien, desde el punto de vista de sus superiores. Este mecanismo es uno de los más efectivos para los dirigentes de todos

³⁹ Informante 1AJN, entrevista realizada el 19 de agosto de 2008.

⁴⁰ Informante 7DS, entrevista realizada el 28 de mayo de 2009.

los niveles de gobierno. Les sirve para desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular, en algunos casos para ayudar, e incluso en otros para lastimar a los agremiados que están dentro de la jurisdicción.

Por medio de la fuerza, los dirigentes operan incentivos tales como amenazas: si un agremiado o un grupo de ellos no quiere participar en una campaña del voto en elecciones político partidarias, se le amenaza con descontarles el día en cuestión.⁴¹ El mecanismo así operado es informal, temporal y puede ser tanto personalizado como colectivo. Su empleo en definitiva es para lastimar la acción de otros en beneficio propio. Este incentivo es del tipo moral, dado que afecta sus creencias ante la idea de perder el puesto. También puede ser del tipo personal, pues aunque puede tener efectos sobre la economía del o los agremiados, lo que más se afecta es la actitud para con los superiores.

Los incentivos también operan a través de doblegar la voluntad. Una promesa de promoción o de movimiento escalafonario opera como un incentivo interno para conseguir el comportamiento idóneo de algún agremiado, por lo que es personalizado.⁴² Es informal porque prometer no está reglamentado en estatutos. Y es temporal porque vence la promesa al cumplirla o no. Los dirigentes emplean este incentivo para desviar, impulsar, frenar, dirigir, manipular o ayudar la acción del receptor. En primer lugar este mecanismo es de tipo moral porque está encaminado a potenciar las

⁴¹ Informante IAJN, entrevista realizada en 2008.

⁴² Desde la época de Jonguitud y VRM, la dirigencia utilizó este mecanismo para doblegar la voluntad de los agremiados: "El sistema escalafonario, de igual manera, se prestó a las negociaciones entre el SNTE y la línea oficial. (...) la línea sindical ofrecía a sus allegados todas las facilidades para la consecución de los dictámenes; cada una de las posiciones jugaba bien su parte; la oficial frenaba y dejaba pasar lo conveniente, el SNTE recibía lo autorizado y tenía en sus manos la posibilidad de inclusión o exclusión, de entrega expedita de dictámenes o su detención con el propósito de ejercer presión política" (Trejo, 1992:217)

creencias del receptor acerca de su posible mejoría de calidad de vida. Igual que las amenazas, los tipos económico y personal de estos incentivos también se afectan, pero en segundo o tercer plano.

Mediante el dominio se ejerce un ascendiente sobre los agremiados. Es así que la identidad sirve de mecanismo para ejercer ese poder, tanto hacia el interior cuanto al exterior del sindicato. Este mecanismo es recurrente sobre todo en los discursos de los dirigentes. Apelan a la identidad gremial para motivar a los agremiados a adoptar una actitud o accionar de determinada manera. Es formal porque deriva de su diseño institucional, lo que le da una forma permanente, pues aunque se hayan modificado los estatutos, la fortaleza identitaria del gremio no ha variado. Es un incentivo dirigido en general al colectivo de agremiados, aunque se aplique o dirija en especial a ciertos grupos o personas o en coyunturas políticas. Sirve para impulsar, frenar, dirigir, manipular y ayudar a los receptores para cumplir su cometido, cualesquiera que éste sea. Es del tipo moral, pues va dirigido a las creencias de los sindicalizados. Este incentivo tiene efectos hacia el exterior, aunque su forma no es externa.

Por medio de las fuentes económicas, los dirigentes pueden motivar a algún agremiado a un grupo de ellos, premiando, sancionando o persuadiendo un comportamiento con la finalidad de cumplir sus objetivos de adecuar el sindicato y ampliar su poder. Por ejemplo, se les puede aumentar o retener su salario, así como otorgar o revocar prestaciones, por mencionar algunos casos.⁴³ Las

⁴³ El tipo de prestaciones, ya desde los tiempos de Jonguitud, pueden ser: “préstamos a corto, mediano y largo plazos; la reservación en los centros vacacionales; la justificación por inasistencias u otros problemas; el otorgamiento de días económicos o el privilegio de verse favorecidos con la compra de un departamento, casa habitación o préstamos especiales para ello” (Trejo, 1992:216).

formas del incentivo son interno, formal (aunque puede ser informal dada la discrecionalidad con que pueden actuar los dirigentes), temporal, especializado (porque pueden dirigirlo por ejemplo a una escuela completa), personalizado y colectivo (puede aplicarse a un grupo grande como por ejemplo a los dirigentes de la CNTE en Oaxaca).⁴⁴ La utilización de estos incentivos sirve para impulsar, frenar, dirigir, vigilar y manipular las acciones de los agremiados receptores. Este mecanismo es netamente económico; sin embargo, también puede ser de tipo personal, ya que las recompensas (o sanciones) pueden estar fuera del rubro de sueldos y salarios. De manera indirecta se puede decir que es moral, porque afectan las normas de calidad de vida.

La violencia es un fuerte incentivo para la acción. Este medio de poder político se institucionalizó en el SNTE, al no haber prohibición explícita en los estatutos. Al impulsar acciones mediante el uso de la violencia, los dirigentes logran beneficios a un alto costo. Este mecanismo puede operar con agresiones físicas, daños psíquicos, emocionales, económicos o sexuales. A diferencia de las otras formas de incentivos, éste agrupa casi todas las formas y todos los modos de empleo. Puede ser externo al valerse de recursos fuera del gremio para violentar; es interno las más de las veces; es temporal; puede ser especializado si va dirigido a una entidad en especial (como las secciones en Oaxaca y Chiapas que son de la CNTE); también puede ser general, como en el caso de los paros (o huelgas en el argot periodístico); es personalizado pero

⁴⁴ "La asignación diferenciada de recursos sirve incluso a los dirigentes para dividir a los grupos disidentes y opositores internos: "la tónica de los últimos años ha sido de control y mediatización del mismo sobre los brotes de inconformidad en contingentes no incorporados a la CNTE. Por ejemplo, el régimen se empleó a fondo para aislar la inconformidad magisterial aun otorgando concesiones económicas mayores a las ofrecidas a contingentes de la CNTE" (Sosa, 2000:115).

también colectivo. Les sirve a los dirigentes para desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular y lastimar a los agremiados receptores. El tipo de incentivo es predominantemente moral, aunque afecta a los otros dos tipos de manera directa o indirecta.

Obligar a alguien a hacer lo que no desea hacer o prohibirle hacer algo que desea, es una forma de incitar una acción mediante la coacción. El resultado se obtiene por los beneficios que el receptor haya de obtener. Es decir, se deja obligar o acepta la prohibición como forma de intercambio. Este incentivo es interno y formal, puesto que se puede obligar a alguien a cumplir la regla (en una situación en donde la norma social es no cumplir el horario de actividades laborales, se le puede obligar a hacerlo a cambio de algo), o prohibirle hacerlo (en un caso en que la norma sea firmar el ingreso al centro de trabajo, se puede prohibir por así convenir a los intereses del superior). Aunque puede ser también informal (como la asistencia a actos político partidarios). La temporalidad varía según la circunstancia, puede ser un tiempo prolongado, pero no llega a ser permanente. El mecanismo es de forma personalizada. Su empleo es para desviar, impulsar, frenar, dirigir, manipular, ayudar (de manera directa) o lastimar (de forma indirecta) a algún agremiado.

Las cargas tributarias son un medio para obligar a los agremiados a realizar acciones determinadas. El incentivo aquí utilizado son los descuentos salariales o las ventas de plazas (o de créditos de vivienda). En ambos casos, el incentivo opera para obtener del o los agremiados un comportamiento idóneo a la dirigencia. Este mecanismo es interno (aunque los recursos provengan del exterior); puede ser tanto formal (porque aplica a las

reglas del juego) cuanto informal (en el caso de la corrupción por venta de créditos o plazas); es temporal pero puede llegar a ser general (verbigracia, los descuentos a cada agremiado por motivo de cuota sindical) o también personalizado y colectivo (como el descuento a jubilados por causa de gastos funerarios en el 2008). Estos incentivos se emplean para desviar, frenar, vigilar, manipular, ayudar o lastimar a quienes son receptores.

Cuadro 4.III. Matriz de impacto cruzado medios de poder e incentivos.

¿CÓMO LOS EMPLEAN AL ADECUAR EL SNTE? Desviando (de), impulsando (i), frenando (f), dirigiendo (di), vigilando (v), manipulando (m), ayudando y/o lastimando (al)				
	TIPOS			¿QUÉ FORMA TIENEN?
¿QUÉ MEDIO USAN?	Económico	Moral	Personal	Externos (EX)
Autoridad	Negociación laboral (IT, F, IF, T, ES, PS) (i, f, di, m,)		Asignación nicho jurisdiccional (IT, IF, T, PM, ES, PS) (de, i, f, di, v, m, al)	Internos (IT)
Fuerza		Amenazas (IT, T, PS, C) (al)		Formales (F)
Voluntad		Promesas (IT, I, T, PS) (de,i,f,di,m,al)		Informales (IF)
Dominio		Identidad (EX,IT, F, PM, G, C) (i, f, di, m, al)		Temporales (T)
Violencia	Agresiones físicas, daños psíquicos, emocionales, económicos y sexuales	Agresiones físicas, daños psíquicos, emocionales, económicos y sexuales (EX,IT, IF, T, ES, G, PS, C) (de,i,f,di,v,m,al)	Agresiones físicas, daños psíquicos, emocionales, económicos y sexuales	Permanentes (PM)
Coacción			Obligación-prohibición (IT, F, IF, T, PS) (de, i, f, di, m, al)	Especializados (ES)

Imposición/defensa	Descuentos salariales, ventas (IT, F, T, G, PS, C) (de, f, v, m, al)			Generales (G)
Fuentes económicas	Premios, sanciones, persuasiones (IT, F, IF, T, ES, PS, C) (i, f, di, v, m)			Personalizados (PS)
Decisiones				Colectivos (C)

Metodología propia para el análisis e interpretación del empleo del incentivo.

Tal como se observa en este ejercicio analítico, las frecuencias de aparición arrojan los siguientes datos: los medios de poder político que más se prestan para operar el incentivo son la violencia seguida de la autoridad, y luego todos los demás, exceptuando el de toma de decisión. Y los tipos son de consecuencias económicas y morales. Las formas que tienen los incentivos resultaron en cuatro grupos: A) personalizados y temporales son los que con más frecuencia aparecen (8); B) formales, informales y colectivos (5); C) especializados, generales (3); D) externos, internos y permanentes (2). Los empleos que les dan son en primer lugar para frenar y manipular acciones (8); impulsar, dirigir y ayudar o lastimar (7); desviar (5); vigilar (4).

JUGANDO A TIMONEAR LAS REGLAS: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El grupo de representantes encargados de regir y administrar la institución sindical es el CEN. Este grupo colegiado concentra de manera hegemónica y representativa el poder. Mediante el ejercicio de poder se vale de mecanismos y recursos diversos para accionar las reglas del juego en su beneficio. Ya sea de manera centralizada o descentralizada, busca un comportamiento idóneo en los agremiados

para sus fines. Ello se puede ver con tres indicadores: 1) El diseño institucional proporciona una estructura de incentivos formales e informales, que representan a los dirigentes un conjunto de oportunidad para maximizar su beneficio y reducir los costos. 2) La evolución de los órganos de gobierno indica: a) una tendencia hacia la participación y liberalización del gremio, b) el adelgazamiento del gobierno y su distribución lógica en los ámbitos nacional y seccional. 3) La participación política de los agremiados en los procesos del poder indica la forma en que el gobierno sindical ejerce su poder sobre los agremiados mediante mecanismos.

La operación de los mecanismos es en el diseño de la grilla institucional -tanto vertical del poder político (según el ámbito de gobierno de que se trate), como horizontal (intercambios políticos dentro de un mismo nivel jerárquico)-, lo que los hace diferenciados. Esta característica así como las diferentes formas y tipos de mecanismos, hace que los dirigentes interpreten su empleo con discrecionalidad en beneficio propio. En particular, con el incentivo inducen la participación de los agremiados, orientada a ciertos objetivos, debido a: a) el diseño relacional, y b) porque los mismos agremiados también actúan por interés propio. Hay incentivos que se otorgan usando los recursos federales y otros de las cuotas sindicales. Hay incentivos que operan como potenciadores de ingresos extra o esfuerzo y desempeño o creencias acerca de la calidad de vida en el trabajo. Como son de diferentes formas y tipos, los dirigentes deben conocer cómo operan, con base en experiencias anteriores, debido a los efectos secundarios que pueden tener.

De aquí se desprenden las siguientes líneas de investigación.

1) Los mecanismos que operan, así como los medios de que se

valen los dirigentes del SNTE, les son necesarios para ejercer su poder político sobre una fuerza numérica superior: los más de un millón de agremiados. 2) Al interpretar la regla, los dirigentes aplican los estatutos en situaciones específicas, como se vio en el cuadro 4.III, lo que confirma lo aseverado en el capítulo anterior de que predomina la formulación circunstancial. 3) Para el empleo de los incentivos también predomina una interpretación política concertada (como en todo caso de interpretación de las reglas) entre los dirigentes de los diversos ámbitos de gobierno sindical, dado que los recursos de donde provienen los incentivos son ministrados por un órgano nacional. 4) Las decisiones sobre la asignación de los incentivos no dependen tanto de los intereses personales como de la ponderación de la situación operativa específica. Por lo tanto, la acción de los dirigentes es racional. Se puede afirmar que el empleo de los incentivos por parte de los dirigentes repercute en la creación de un clima propicio para sus acciones.

El surgimiento de estas líneas de investigación recuerda el interés inicial del capítulo para investigar las preferencias de los dirigentes acerca de los mecanismos políticos que desde 1989 operan las adecuaciones institucionales. Asimismo, remiten a la conjetura de que el gobierno institucional juega el juego del poder con la participación de actores internos en la toma de decisiones, para obtener un comportamiento idóneo de los agremiados para el logro de sus fines de adecuación del arreglo institucional y su ampliación de poder.

Lo mismo en el juego que al dirigir con el timón la flota del SNTE, los dirigentes intentan alcanzar diferentes metas y objetivos. Lo hacen ejerciendo su poder político mediante diversos medios y operando mecanismos, de manera preferente con incentivos. Sin embargo, el juego del poder y la consecuente manipulación del timón tienen reglas que limitan la acción. A pesar de ello, dentro de las mismas les ha sido posible la actividad creativa para la consecución de sus fines. En todos los niveles del gobierno sindical, los dirigentes pueden hacer uso de destrezas que les proporcionen oportunidad para ganar. Esa posibilidad la han adquirido de su experiencia.

A través del juego del poder, los dirigentes manipulan las reglas y son capaces de modificar el curso de los acontecimientos. Pero como el juego cuenta con la participación de más de un dirigente, eso complica la acción individual. Por ello, mediante el juego del poder los dirigentes buscan transmitir valores, normas sociales; resuelven conflictos; forman a miembros jóvenes y desarrollan múltiples facetas de su personalidad. Así trascienden en la institución. Esas habilidades las tienen como sello de identidad, porque antes de ser dirigentes son profesores.¹

Por eso es importante saber cómo ha influido la acción individual (perfil, trayectoria y tendencia) para posicionarse en el CEN del SNTE desde 1989. Esto se puede verificar a través del

¹ Desde su formación como docentes, traen consigo una carga ideológica que les proporciona “una identidad de gremio y un espíritu de cuerpo, que hace a la profesión a la vez única y parte del conjunto de profesiones legítimas del país” (Ornelas, 1989b:244).

estudio de los incentivos personales, morales y económicos que han tenido durante su carrera político sindical.²

Con el trabajo de los capítulos antecedentes, se ha logrado tener una idea de cómo es la institución sindical, a partir del estudio de las reglas del juego perfiladas en los estatutos, y cómo las utilizan con diversos medios y recursos para ejercer su poder político sobre los agremiados. También se ha indagado en torno al gobierno sindical y los incentivos que opera el grupo hegemónico representativo para alcanzar sus objetivos políticos.

Pero hasta ahora no se ha dicho nada acerca de los jugadores que timonean la flota sindical. Por lo que en este capítulo se estudiará el perfil, la trayectoria y la tendencia desde el punto de vista de la acción político sindical de los dirigentes de la sección 17 Valle de Toluca del SNTE, para indagar cómo estas características personales han influido en la acción individual de la dirigencia durante su caminar para lograr posiciones en cargos de gobierno del SNTE.³

Los timoneles ejercen poder político en el sindicato tomando decisiones, haciendo elecciones y actuando ya sea con atribuciones estatutarias o metaestatutarias para cumplir sus fines. El objetivo de este capítulo es definir elementos de interpretación para exponer de qué manera las decisiones y elecciones de los individuos en el CEN – a partir de creencias, emociones, intereses, normas y reglas-, han generado mecanismos para adecuar el arreglo institucional en el

² Ver definición de incentivos en capítulo antecedente.

³ Para Loyo (1997b:226-227) los dirigentes sindicales son “individuos que poseen habilidades singulares para tejer discursos; su labor de mediación les condiciona a buscar matices para evadir la confrontación y hacer aparecer consensos donde existen disensos”. Los dirigentes intermedios del SNTE, como los llama Loyo, desde mi perspectiva son operadores. Ella los pone en un papel de mediadores entre el maestro en el aula y el dirigente nacional. Para mí, eso es un papel que desarrolla un operador no un político. Por eso se van a ver aquí como operadores políticos, dado que alguno si tiene el talento.

sentido de ampliar el espacio de poder de la corriente dominante en el CEN.

La conjetura que sustenta esta investigación es que para llegar a ser dirigentes, los jugadores aspirantes a esos cargos pasan por diferentes situaciones que van desde su origen formativo, su pertenencia al magisterio y su identificación con el sindicato, hasta adquirir conocimiento suficiente, dada su experiencia en diferentes cargos sindicales, para adecuar la institución a sus intereses y así participar políticamente en el Sistema educativo mexicano utilizando el arreglo institucional del SNTE, atribuyéndose poderes metaestatutarios.

Para analizar la acción individual de quienes ejercen el poder se acude a su perfil biográfico (como sus creencias, percepciones y aprendizajes adquiridos). También su trayectoria política dentro del sindicato les ha permitido conocer la estructura jerárquica, donde se desplazan y toman posiciones. Su tendencia política los inclina hacia la búsqueda de determinados fines, lo que indica el sentido de sus elecciones, decisiones y acciones.

Como el juego del poder es interrelacional, lo que implica a más de un jugador, para explicarlo hay que entender cada acción individual dentro de un marco restrictivo; es decir, la cancha y las reglas del juego. North dice que esas limitaciones institucionales "constituyen una guía para la acción" (1993:14,37), por ejemplo al aceptar un cambio de puesto, pues alteran el costo de las elecciones individuales. La explicación de las acciones en el marco institucional, de acuerdo con Elster (1989:23), requiere de dos operaciones de filtración que son las restricciones que forman el conjunto de oportunidades que tiene el individuo, y el mecanismo que determina

qué acción dentro de ese conjunto será la realizada: "En tales mecanismos, tanto las causas como los efectos pueden corresponder o bien al orden de las motivaciones o bien al de las cogniciones" (Elster, 1993:22).

Discernir acerca de tal guía de acción, el conjunto de oportunidad y el mecanismo empleado, requiere de la observación más de cerca de los dirigentes del SNTE. Para lo cual es útil recurrir a los métodos de historia oral y biografías. Aceves (2000:126) asegura que la historia oral, además de ser un instrumento recopilador, ayuda a rastrear identidades a través de la mirada biográfica "que se expresa y concreta en los testimonios y relatos de vida".

Bertaux (1993:145) apoya la idea de la investigación no sobre conjuntos poblacionales o muestrales, sino con individuos estudiados de manera fragmentaria: "se podrá defender la idea de que una vida tomada en su *totalidad* pudiera servir de prueba a una hipótesis teórica, pero un fragmento o *segmento* puede, con mucho, servir de *ilustración*". Esos fragmentos servirán para construir una perspectiva biográfica (Bertaux, 1993b:153) de los dirigentes de la Sección 17 Valle de Toluca del SNTE. La noción de perspectiva biográfica será reducida a perfil biográfico, dado que la que de Bertaux implica un recorrido por el espacio y el tiempo más amplio que el que se busca en la presente investigación.

El número de individuos investigados está validado por la saturación de información obtenida y datos construidos mediante las entrevistas.⁴ Éstas se estructuraron con la intención de "avanzar en el conocimiento de aspectos no fácilmente perceptibles, tales como el mundo de los sentimientos, de los valores sociales, de las

⁴ La saturación la alcanza el investigador, según Bertaux (1993b:158-159) "en la medida en la que conscientemente ha intentado *diversificar* al máximo sus informantes".

creencias" (Folguera, 1994:41). Con las entrevistas proporcionadas por los 15 dirigentes seccionales en activo, se construyeron las tres unidades denominadas *perfil biográfico, trayecto y tendencia político sindical* de la sección Genealogía político sindical de los jugadores. Aunque en el análisis de todo el capítulo se incluyeron fragmentos de entrevistas de otros de los 18 informantes.

Elder (1993:199) aporta un enfoque en torno a las historias de vida que sirven para definir las trayectorias individuales: "En el curso de una vida, los sucesivos ámbitos vitales moldean el comportamiento del individuo, pero éste a su vez elige e influye en la realidad que le circunda. Los individuos contribuyen así a su propio desarrollo modificando el entorno más importante de su trayectoria personal, el entorno próximo". Finalmente, por su método de organización y la profundidad de la investigación en torno al liderazgo agrario, el trabajo de Paul Friedrich (1991) sirvió de inspiración para la construcción del capítulo.

Para hacer el análisis de la acción individual de la dirigencia, es menester primero describir la Sección donde se encuentran laborando. Ello tiene la intención de ubicar a los jugadores en un contexto, animar su ambiente e identificar la dinámica político sindical interna.

LA GRILLA COMO ESPACIO DEL JUEGO

Desde un edificio ubicado en el centro del municipio de Toluca de Lerdo, a la sazón capital del Estado de México, los 47 dirigentes del Comité ejecutivo seccional ejercen su ración de poder y operan las directrices del CEN sobre aproximadamente 23, 500 agremiados.

El sindicato dividió esta entidad en dos secciones federales: la 17 Valle de Toluca y la 36 Valle de México.⁵ “Por cada entidad existen una o dos secciones sindicales (...) Distrito Federal tiene tres: la 9, la 10 y la 11. Aparentemente es chico pero en densidad poblacional es grande” (informante 6AS).⁶ No obstante el desconocimiento mostrado por la informante, los Estatutos en el artículo 35 fracción segunda estipula que para el Distrito Federal funcionarán cuatro secciones, en tanto que para el Estado de México serán dos. Además, en la misma entidad existe un sindicato estatal ajeno al SNTE, el Sindicato de maestros al servicio del Estado de México, el cual “cuenta con más agremiados que las dos secciones del SNTE en la entidad mexiquense”.⁷ Según un informante, “es el único estado donde hay dos secciones federales y un sindicato estatal”.⁸

La 17, objeto del estudio de campo, se extiende en ocho regiones geopolíticas en el Estado de México: Atlacomulco, Ixtlahuaca, Lerma, Santiago Tianguistenco, Tejupilco, Tenancingo, Toluca y Valle de Bravo. Entre ellas hay aproximadamente cinco mil escuelas entre todos los niveles.

⁵ “Dada la magnitud poblacional de la entidad, en los años setenta, se creó la sección sindical 36 para atender a los profesores del Valle de México, mientras que la sección 17 se reservó para los profesores del Valle de Toluca y del resto del estado” (Rogel, 2004:278). En específico, fue el 1 de noviembre de 1967 cuando se publicó la “Convocatoria para la realización del VIII Congreso Estatal Extraordinario de la Sección 17, a celebrarse los días 13 y 14 del mismo mes en la ciudad de Toluca. Dicho Congreso fue de vital importancia debido a que en la fracción V, inciso k, de la citada Convocatoria se establecía que: ‘los delegados efectivos de la jurisdicción denominada Valle de México, se trasladaran a otro local para la realización del Congreso Constitutivo de la Sección XXXVI’. (...) Entre los motivos y argumentos que se esgrimieron para llevar a cabo esta decisión, se señalaron deficiencias de carácter administrativo, laboral y sindical. Sobre todo, por la inoperancia de atender las necesidades magisteriales en tan vasto territorio. Otro motivo se aduce a la expansión de la demanda, cobertura y mejora educativa que planteaba la aceleración del ‘Plan de once años’, que demandaba más eficiencia en el sistema educativo federal y estatal”. <http://www.snteseccion36.org.mx/pdfs/conocenos/brevehissecc36.pdf> Consultado el 19 de noviembre de 2009.

⁶ Entrevista realizada el 28 de mayo de 2009.

⁷ Rogel (2004:279). Según la misma autora, la sección 36 del SNTE aglutina al 70% de los trabajadores federalizados en la entidad.

⁸ Informante 8DS entrevista realizada el 17 de julio de 2009.

y ahí se elige al Comité ejecutivo delegacional por una duración de tres años mediante voto mayoritario, secreto y directo (artículo 33). En la estructura regional (trabajadores de una misma región geopolítica) se eligen representantes cada tres años con voto directo y secreto. En este caso, el artículo 34 no dice nada de voto por mayoría debido a que los dirigentes de este ámbito de gobierno se eligen vía las representaciones anteriores. Lo mismo sucede cada cuatro años para el caso de los dirigentes seccionales (artículo 35). En estos dos últimos casos, la representación numérica también depende de la cantidad de afiliados.

La 17 colinda con las secciones 9, 10, 11 y 43 del Distrito Federal (la última de escuelas particulares); 14 de Guerrero; 15 de Hidalgo; 18 de Michoacán; 19 de Morelos; 23 y 51 de Puebla; 24 de Querétaro; 31 y 55 de Tlaxcala; 36 Valle de México. Esas secciones sindicales son consideradas “hermanas” y pertenecen a la región centro.⁹ De éstas, la interacción es más estrecha con la 36, ya que pertenece a la misma entidad federativa: “Hay apoyo intra institucional. Se negocian los recursos para ambas secciones. También tenemos buena relación con el SMSEM. Nos esperamos a su negociación para ver qué logran y ver de eso qué nos sirve. Es como referente para nuestra negociación (...) Lo que nosotros logramos, ellos lo buscan en su siguiente negociación. A eso se le llama homologación”.¹⁰

Dos situaciones convierten a la 17 en un centro de interés neurálgico para el CEN. Por un lado, la colindancia con estados donde hay secciones *hermanas* que están gobernadas por la opositora CNTE (DF) o que tienen influencia por esta Coordinadora

⁹ Informante 6AS, entrevista del 28 de mayo de 2009.

¹⁰ Informante 8DS entrevista del 17 de julio de 2009.

(Hidalgo, Morelos, Valle de México, Michoacán y de Guerrero). Por otro, la coexistencia con el SMSEM, sindicato que ya existía cuando se creó la 17: "Por ser un sindicato estatal, el gobierno los había consentido. Para 1993 ellos tenían prestaciones que nosotros no teníamos. Se homologó".¹¹ Esa medida ha convertido a la entidad en un referente nacional para la institución sindical y por lo tanto en un centro de interés para el gobierno sindical en el ámbito nacional y para la autoridad educativa, estatal y nacional.¹² Por lo tanto, la acción de la dirigencia seccional en el Valle de Toluca resulta interesante.

LA ORGANIZACIÓN DE LOS TIMONELES

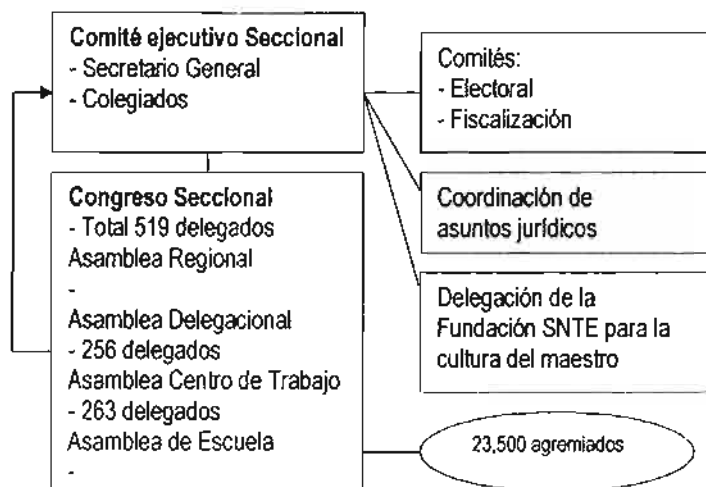
La organización sindical de la sección se divide en: un secretario general, ocho colegiados de organización, dos de innovación tecnológica y reingeniería organizativa; cuatro de desarrollo educativo y cultural; cuatro de desarrollo y superación profesional; tres de formación sindical; dos de relaciones, vinculación social y organizaciones adherentes; seis de seguridad y derechos sociales; cuatro de administración y finanzas; dos de comunicación; diez de asuntos laborales y dos de negociación. El colegiado de asuntos laborales se subdivide por especialización en preescolar e inicial; primarias; secundarias generales; secundarias técnicas; telesecundarias; educación indígena; niveles especiales; personal de apoyo; jubilados, y por último, homologados. Hay 519

¹¹ Ibid.

¹² El informante 8DS subrayó la importancia que tiene en general la entidad y en particular la sección para la dirigencia nacional, pues "Rafael Ochoa y Elba son de la 36. La relación entre ambas secciones es muy estrecha. Llevamos comisiones de seguimiento juntos". Eso demuestra la lupa que está sobre la 17. Entrevista del 17 de julio del 2009.

representaciones divididas en 256 delegaciones y 263 centros de trabajo.

Gráfico 2.IV. Organización del gobierno sindical Sección 17.



Fuente: Sección 17 del SNTE.

De los 47 dirigentes del seccional, contando al secretario general, hay 41 hombres y siete mujeres. En una institución donde en el ámbito nacional la feminización es una característica del magisterio, esos números por una parte reflejan la composición misma de la entidad, y por otra indican que los espacios de poder político están reservados, aún, para una minoría.¹³

Los Estatutos señalan que para ser dirigente seccional colegiado, un individuo debe contar con cinco años de antigüedad en el gremio y ocho para el caso del secretario general.¹⁴ Esto corrobora lo analizado en el Capítulo 2 de que la antigüedad propicia

¹³ Según datos del INEGI, en el 2005 el estado de México tenía poco más de 14 millones de habitantes, de los cuales 7,1 eran mujeres y 6,8 hombres. El 21% de los hogares registraron jefatura femenina y el 79 restante masculina. <http://cuentame.inegi.gob.mx/monografias> consultado el 29 de junio de 2009.

¹⁴ Los Estatutos también mandatan que un dirigente sindical no debe ser candidato ni desempeñar cargo de elección popular (artículo 41). Sin embargo, el desarrollo de la investigación coincidió con el proceso electoral intermedio de 2009, para el cual dos dirigentes seccionales aparecieron en las listas del partido Nueva Alianza como candidatos a diputados federales plurinominales por los distritos 26 y 14 del Estado de México, sin que hayan renunciado a su cargo sindical <http://www.nueva-alianza.org.mx/> Publicado también en <http://crisolplural.com/2009/05/08/lista-de-candidatos-de-nueva-alianza-a-diputados-federales-por-mayoria-2009/>

el proceso de institucionalización. Como se verá más adelante, la tendencia en la sección es contar con dirigentes que hayan tenido una trayectoria político sindical amplia, pero de mediana edad. Lo cual indica que estos actuales dirigentes intermedios como los llama Loyo, se están preparando para el trayecto más importante: el CEN. Así van adquiriendo la experiencia que requiere ese ámbito de gobierno institucional. De ahí seguirán, algunos, hacia el SEM e incluso a otro sistema.

Para convocar a las elecciones de representantes, el grupo hegemónico representativo del sindicato en el ámbito nacional es el que lleva el timón:

Cuadro 1.IV. Convocación de elecciones sindicales.

ÁMBITO DE GOBIERNO	CONVOCA	AUTORIZA	PRESIDE
Escuela	CES		CED o CES
Centro de trabajo	CES	CEN	CEN
Delegación	CEN		CEN (o CES con autorización del CEN)
Reglón	CEN		CEN
Sección	CEN		CEN

Fuente: Estatutos 2004, artículos 28 a 35.

En particular los procesos electorales seccionales son de relevancia para el CEN "porque son el pulso político de lo que ocurre a nivel nacional, y para saber cómo están las fuerzas políticas internas".¹⁵ Según se discierne de los testimonios de los informantes, los procesos donde eligen dirigentes de cualquier ámbito de gobierno son convenientes: Al no ser votación universal se limita la participación y ello reduce el ámbito de incertidumbre y los costos de negociación. Sin embargo, alguno de los informantes mostró interés de ampliar ese margen para realizar votación

¹⁵ Informante 2DS, entrevista del 18 de agosto de 2008.

universal diferenciando la agenda política (que son los asuntos o problemas que los dirigentes consideran importantes en un momento dado pero que están fuera del programa de gobierno seccional), porque "es una opción para que se capte más participación de los agremiados", con seguridad donde se pueda maniobrar más.¹⁶ Pero enfáticamente en dos oportunidades un informante aseguró que el voto universal directo y secreto "se presta a manipulación" porque "la democracia pura no existe, es dirigida" en el sentido de que "cada delegado lleva una propuesta, un proyecto y tiene que convencer a sus representados".¹⁷ Estas declaraciones indican que la fuerza numérica superior de los agremiados es atemorizante para el ejercicio de poder del grupo hegemónico representativo. Pero también son un motivo para ejercerlo.

GENEALOGÍA POLÍTICO SINDICAL DE LOS JUGADORES

El estudio y seguimiento de la ascendencia y descendencia de una persona o familia es lo que se llama genealogía (del lat. *genealogia*, y éste del griego γενεαλογία). También lo es el estudio del origen y precedentes de algo.¹⁸ Mediante un proceso de recolección de datos, se hace una interpretación del perfil biográfico, la trayectoria y tendencia político sindical de los dirigentes de la sección 17 Valle de Toluca, lo que permite una visión de conjunto con cada uno de los individuos entrevistados.

¹⁶ Informante 4DS, 18 de agosto de 2008.

¹⁷ Informante 2DS, entrevistas del 18 de agosto de 2008 y 1 de abril de 2009.

¹⁸ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española <http://buscon.rae.es>

Perfil Biográfico

Con el análisis del perfil biográfico de los dirigentes seccionales del Valle de Toluca, se buscó entender su acción individual en torno a la movilización de recursos que han hecho con el fin de enfilarse para participar políticamente en el Sistema educativo mexicano. En otras palabras, se puede "*estudiar a través de ellos determinados problemas, teóricamente dirigidos*" (Pujadas, 2000:132).

De manera adicional, se ideó un perfil probable de individuos tipo que ocupan este espacio de poder. Eso se logró al conocer, mediante entrevistas semi estructuradas, su sexo, edad, lugar de origen, antigüedad en el magisterio y en el cargo actual, el nivel educativo en el cual imparte la docencia, si ha sido profesor rural o urbano, la edad en la que se incorporó al magisterio, si es normalista o egresado de la UPN, si tiene otros estudios adicionales, la ocupación de sus padres, si es casado o soltero y tiene hijos y si su cónyuge o algún otro pariente está dentro del magisterio.

En una institución, ninguno de sus miembros es una copia perfecta de otro; en lugar de ello, los individuos tienden a poseer diferentes cualidades, intereses y preferencias. Muchas instituciones reflejan ese hecho y hacen un buen uso de él *especializando el trabajo. (...)* Mediante la especialización del trabajo, en el sentido de permitir que sus diferentes miembros hagan cosas distintas de acuerdo con sus diferentes intereses y talento, una institución puede capitalizar la rica dotación de 'capital humano' que representan sus miembros (Shepsle, 2005: 294).

De la información recopilada se deduce que el perfil biográfico de los dirigentes seccionales de la 17 es en gran porcentaje de una

misma generación.¹⁹ Eso incluye años de nacimiento, de formación magisterial y de ingreso a la institución sindical. No se coligan con anterioridad -y es remota la posibilidad debido a que tan sólo la mitad de ellos proviene de alguna entidad federativa distinta a la de adscripción actual-, pero sus trayectos político sindicales los fueron acercando en la segunda mitad de sus vidas.

Casi un cuarto de siglo han trabajado como mentores la mayor parte de ellos, y la mitad de ese tiempo la han dedicado a timonear la flota sindical, desde alguna subdirección de escuela hasta el Comité ejecutivo seccional, pasando por otros cargos, ya de giro académico ya de gestión.

El gobierno sindical seccional se perfila entonces por ser tres cuartas partes masculino. Eso resalta en un espectro donde la totalidad de la dirigencia seccional pertenece a la minoría de género, la cual ocupa más del 85% de los cargos de dirección.²⁰ La feminización del personal magisterial en el subsistema de educación básica y preescolar, está documentado.²¹

¹⁹ Según el RAE, una generación está compuesta por individuos que nacieron en fechas próximas y recibieron educación e influjos culturales y sociales semejantes, por lo que se comportan de manera comparable en algunos sentidos. Diccionario de la Real Academia Española <http://www.rae.es/rae.html>

²⁰ De 47 dirigentes incluido el secretario seccional, 12 son mujeres. En el CEN, de 69 Colegiados, 62 son hombres y 7 son mujeres sin contar la presidencia, a cargo de una mujer (Elba Esther Gordillo) y la Secretaría General ocupada por un hombre (Rafael Ochoa).

²¹ Según Etelvina Sandoval (1993) “la presencia femenina en la enseñanza es una realidad que se ha ido imponiendo a una institución reacia a aceptarla. En la actualidad, a diferencia de otras actividades, en el magisterio existen salarios, jornadas laborales y responsabilidades iguales para hombres y mujeres, aunque mucho de ello es sólo apariencia, pues en la cotidianidad laboral persisten diferencias que se expresan en las posibilidades de acceder a puestos de dirección, de representatividad o en las actividades que se desarrollan en la escuela” <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/numeros.asp?edi=53> consultado el 1 de abril de 2010. También un documento internacional cita a Cortina (1991) respecto del fenómeno en México: “El magisterio de educación básica tiene un perfil predominantemente femenino. Casi la totalidad de docentes de jardines de niños y más de la mitad del profesorado de primaria y secundaria está compuesto por mujeres. Esto es una consecuencia, de acuerdo con las evidencias de diversas investigaciones, de la feminización de las instituciones docentes”, Organización de Estados Iberoamericanos, Secretaría, Informe (1994:10) <http://www.oei.es/quipu/mexico/mex14.pdf> consultado el 1 de abril de 2010.

Hay mayor incidencia de profesores normalistas de educación primaria que en el espacio rural se han forjado, aunque en el urbano han encontrado el medio de desarrollo de su poder político, por vía de estudios adicionales para ascender en la carrera.

Casi todos los dirigentes provienen de familias de escasos recursos, lo que advierte es que ese es un imperativo para salir de esa situación (o mejorarla) mediante su formación como profesores y su trayectoria político sindical.²² Eso se verifica en la cantidad de dirigentes que tienen parientes en el magisterio en referencia con la ocupación de sus padres, la cual es mayoritariamente ajena al sector educativo.

Sus orígenes muestran una formación arraigada en la tradición, donde en la familia, constituida de padre trabajador (proveedor) y madre ama de casa en la mayoría de los casos, les transmitieron valores que ellos reprodujeron al contraer también matrimonio (o vivir en unión libre) y tener hijos. Con todo, eso cambió con posterioridad al contraer otros valores, los del poder político en el gremio.

Tal situación los llevó a algunos a separarse de sus cónyuges o parejas originarias y desagregar la familia que formaron, con costos en su desempeño político sindical (y por supuesto en el familiar). Esto se puede asumir como un conflicto consecuente de la endogamia magisterial (de los 12 informantes que dijeron estar casados o vivir en unión libre, ocho tienen pareja en el magisterio).²³

²² Aquí no se entiende por escasos recursos como pobreza (ni alimentaria, ni de capacidades, ni patrimonial), sino la cantidad de bienes y factores de producción inferior a la demandada por una familia mexicana y su desigual distribución.

²³ Para Latapi (2004:7) el fenómeno de la endogamia se origina en las Escuelas Normales, donde el proceso de “contratación automática de los egresados como profesores de las propias normales en muchas escuelas ha generado endogamia y ha consolidado feudos políticos”. El Observatorio Ciudadano de la Educación (2006:13) se refiere a la endogamia laboral: “una de las mayores debilidades de la capacitación y actualización del magisterio es su tendencia a la endogamia”

Aunque también por la dedicación de tiempo completo al sindicato como se verá en el siguiente apartado.

Las decisiones que han tomado en el camino, desde elegir la carrera de mentor y casarse con individuos del mismo gremio en casi todos los casos, o extender los vínculos político sindicales con parientes profesores, hasta aprovechar la oportunidad que se les ha presentado para permanecer en la institución sindical, reflejan una constancia en el tiempo, como se verá en el siguiente apartado.

Cuadro 2.IV. Perfil biográfico de los dirigentes de la Sección 17

CATEGORÍA	CONDICIÓN	AÑOS	CANTIDAD DE DIRIGENTES
Sexo	Masculino		11
	Femenino		4
Rango de edad		40 a 49	10
		50 a 59	4
		60 a 69	1
Origen	Estado de México		3
	Guerrero		4
	Otro		8
Antigüedad en el magisterio		20 a 25	7
		26 a 30	4
		31 a 35	2
		36 a 40	1
	Sin dato		1
Antigüedad en el CES		1 a 10	4
		11 a 20	4
	Sin dato		7

<http://www.observatorio.org/pdf/memoriazmcmm.pdf> consultado el 2 de abril de 2010. Por su parte, Beatriz Calvo (2007) se refiere a la endogamia laboral entre los asesores técnico pedagógicos de educación básica, los cuales “se forman en la práctica, pues **no cuentan con una preparación o capacitación especializada** que los prepare previamente en las tareas que deberán realizar. Por otra parte, la escasa actualización que reciben como asesores, adolece de un problema general e histórico: la endogamia magisterial en la formación y actualización de los docentes. Durante años, ambas tareas han estado en manos de otros docentes, que a la vez, han sido capacitados y actualizados por ellos mismos” (negritas de la autora), conferencia encontrada en <http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v9/ponencias/at16/PRE1178846281.pdf> consultada el 2 de abril de 20

Antigüedad en el cargo		1 a 4	15		
Nivel de docencia	Preescolar		3		
	Primaria		8		
	Secundaria		2		
	Normal		0		
	Técnica		1		
	Telesecundaria		0		
	Media superior		1		
	Otro		2		
Rural			10		
Urbano			6		
Edad de incorporación al magisterio		10 a 15	1		
		16 a 20	9		
		21 a 25	1		
		26 a 30	1		
		31 a 35	1		
		36 a 40	0		
		Sin dato		2	
Formación	Normal		11		
	UPN		0		
	Otro		2		
	Sin dato		2		
Estudios adicionales			10		
Ocupación de los padres				Padre	Madre
	Campeño			4	1
	Comerciante			1	1
	Hogar				11
	Profesor			3	
	Albañil			1	
	Tablajero			1	
	Taxista, chofer			2	
Empleado gob.			1		
Estado civil	Casado		10		
	Unión libre		1		
	Separado		3		
	Sin dato		1		
Pareja docente	Si		9		
	No		4		
	Sin dato		2		

Otro pariente docente	Si		9
	No		4
	Sin dato		2
Hijos	Si		13
	No		1
	Sin dato		1
Edades		1 a 3	8
		4 a 6	3
	Sin dato		3

Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a dirigentes seccionales del Valle de Toluca. Se realizaron entrevistas a 15 dirigentes en activo.

Trayecto Político Sindical

Conociendo su perfil biográfico, se tiene una idea de cómo se han preparado los dirigentes seccionales del Valle de Toluca para una trayectoria político sindical más amplia.²⁴ Su destino a largo plazo: el Sistema educativo mexicano y/o el sistema político. Alcanzar este objetivo les ha requerido ocupar diversos cargos (desde el de profesor de nuevo ingreso), en varios ámbitos de gobierno (desde representante de escuela) y distintas plazas de contratación (1, 2 o de supervisor) en la institución sindical:

los miembros del SNTE que alcanzaban la movilidad intrasindical, ocupaban algún puesto en la dirigencia, y además podían aspirar a dos tipos de movilidad; hacia la burocracia, en alguna dependencia de la Secretaría de educación Pública, o en la política en algún cargo de elección popular.

Estos dos tipos de funciones hacían que el ascenso intrasindical, a la jerarquía fuera altamente atractivo ya que representaba la oportunidad de ingresar a la arena política del país (Trejo, 1992:230).

²⁴ Trayectoria se toma literalmente de la definición del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: Curso que, a lo largo del tiempo, sigue el comportamiento o el ser de una persona, de un grupo social o de una institución <http://buscon.rae.es> consultado el 4 de marzo de 2009.

Esas movilizaciones o trayectos no han sido electos de manera azarosa, sino utilizando la experiencia obtenida durante su vida magisterial. En ese tiempo el dirigente ha adquirido conocimiento acerca del arreglo institucional del SNTE, desde las reglas formales hasta las informales, "ahora se tiene más conocimiento de la política magisterial y de la política nacional" (7DS), lo que le ha podido servir para atribuirse poderes metaestatutarios.

Una aproximación a este problema se hará mediante la obtención de información en torno a los puestos que ha ocupado en el sindicato, el tiempo de duración, la forma en que llegó a ellos (por elección o designación), el número de plazas que tiene y la forma de obtenerlas, las entidad del país en que ha sido profesor, el tiempo de dedicación tanto a la actividad docente como a la de dirigente, el saber si ha ocupado cargos de dirección en otras secciones sindicales, si se ha capacitado y especializado y si ha recibido becas para ello, la variedad de las actividades en cada puesto, los costos (personales y políticos) por cada cambio de puesto, la influencia de los cambios internos del sindicato en los suyos propios, las opciones alternativas que se le presentaron ante cada cambio de puesto y si en cada uno su deseo era influir en la dinámica seccional.

El gusto por el timón lo fueron adquiriendo los dirigentes seccionales a lo largo de su trayectoria político sindical. En los diferentes puestos y cargos conocieron la distinción entre los de designación, escalafón y elección. En cada tipo ejercen poder, pero su legitimación cambia al provenir ya sea de los jefes que confían en ellos para asignarles un cargo o responsabilidad, o al provenir de las bases que les dan su confianza al proponerlos para un puesto de representación. Los que son "mandatados por congreso" (informante

3DS), "por concurso" (10DS), o por ascendencia por currículum (15DS) tienen mayor peso y valor.

En el diseño de grilla institucional eso resulta interesante.²⁵ Aunque al final de cuentas ellos dicen que es por sus méritos (no cuenta tanto para ellos los requerimientos institucionales) por lo que han llegado a donde están, "me seleccionaron por ser niña destacada" (2DS), la interacción real es tanto vertical (de arriba a abajo y viceversa) "a propuesta del sindicato" (9DS), "por solicitud de los jefes" (10DS), como horizontal (sus pares los apoyan) "eso me lleva a responder a los compañeros que me propusieron" (15DS), "cuando incursiono en las necesidades laborales de los compañeros, también es gratificante para ellos que nos eligen" (18DS).

Para los dirigentes seccionales la institución influye en sus cambios de puesto sólo en los procesos de renovación de Comité ejecutivo, como un efecto de movilidad laboral de cascada.²⁶ Cada uno de los actuales dirigentes ha accionado en esa dirección, incentivados un poco por remuneración extra, más por prestigio personal pero sobre todo por un sentido de mesianismo, de hacer bien las cosas (porque asumen que antes de ellos no las hacían de manera adecuada o correcta). Eso los convierte en bienhechores o como en el Mesías esperado que todo lo va a cambiar.²⁷ Así lo confirma el informante 7DS cuando se le inquirió acerca de los incentivos de un profesor para buscar un cargo de dirigente:

²⁵ Por grilla institucional me refiero al diseño de malla o retícula. Ver capítulo 2.

²⁶ Cinco de los entrevistados dijeron que sus cambios de puesto han dependido de la renovación del Comité ejecutivo seccional: "los cambios de dirigentes, sobre todo de los secretarios generales" (7DS), "hay cambios de gestión que influyen totalmente en el cambio de nosotros, de mantenerse o salir" (9DS); "el cambio de dirigencia del Comité" (10DS); "al cambio de comité, las cosas tengan que cambiar en base a las necesidades del momento" (12DS), "los cambios de gestión que son las autoridades las que reconocen tu trabajo y dan el visto bueno para que llegues aquí" (14DS).

²⁷ Se puede asumir que los profesores tienen de formación ese sentido mesiánico, pero ya en la dirección lo utilizan como mecanismo de poder, ya que tienen los medios y recursos a la mano.

“Cambiar las cosas, el hacer algo diferente, dejar algo en ello como una historia personal”.

Si acaso su motivación es sólo por dinero (10DS), otros profesores buscan más ingreso de manera informal vendiendo cosas a sus compañeros (ropa; joyería de oro, plata o fantasía; comida, entre otras), organizando actividades semi formales por las cuales recaban dinero del cual “toman una tajada del pastel” (8DS), como paseos a museos, excursiones al interior de la república o al extranjero (1AJN). Otra forma es andar “cazando” las plazas para tener más jornadas remuneradas, ya sea dentro de la misma sección, de la 36 o incluso en el SMSEM (8DS en conversación fuera de entrevista).

La diferencia de estas opciones con la carrera de dirigente puede ser desde el monto que se obtenga hasta el esfuerzo implicado en ello. Pero sobre todo tiene que ver con el poder político y los incentivos morales y personales buscados:²⁸ “confianza de mis compañeros” (2DS), “estar al frente” (3DS); “el sentido de servicio y vocación” (9DS); “el querer servir a sus compañeros” (11DS); “ser más justo con la gente” (12DS); “de trabajo porque económicos no hay” (13DS); “por uno mismo” (14DS); “para escalar” (15DS) y “la situación del servicio para apoyar a los demás” (17DS). De manera específica, un dirigente con poder político está incentivado por “la necesidad innata del hombre a ejercer poder (y) la posibilidad de servir a los demás. Ante esta posibilidad está la necesidad de servirse a sí mismo” (8DS plática fuera de entrevista).

En ello dedican más de ocho horas al día; invierten tiempo y recursos (institucionales y propios) en capacitación, especialización y

²⁸ Ver definición en capítulo antecedente.

perfeccionamiento (en diferentes modalidades, de manera especial orientada hacia lo político, lo laboral y a lo pedagógico). No importando los costos familiares (aunque sean dolorosos) ni los económicos: "A mi familia la he sacrificado mucho" (2DS); "hay costos personales, porque estás todo el día en el trabajo. A veces sábados y domingos. No hay retribución ni económica ni de otro tipo. Sólo por servir" (3DS); "prestaciones, dejé Carrera Magisterial por no estar frente a grupo" (14DS); "haberme separado de mi familia, no haber convivido con mis hijos" (15DS); "el tiempo de trabajo nos evita dedicarle tiempo a la familia" (18DS).

Todo ello tiene detrás un sustento moral con consecuencias políticas: "Si deja uno este trabajo sale uno como desertor porque salió electo por 25 mil maestros y sabía uno el compromiso" (12DS), "lo que nos trae aquí es la confianza de mis compañeros. Porque, cómo decirle a los compañeros que votaron por ti ¿sabes qué, tengo una mejor opción y ya me voy. No es ético" (18DS). Además, la influencia de ello en su desempeño se percibe en cerca de la mitad de los entrevistados.

Pero se compensa con la probabilidad real y posible en más del 80% de los dirigentes entrevistados de activar la adecuación institucional: "haciendo propuestas concretas. No deseo, lo he estado haciendo. Sin pensar hacerlo, he influido" (2DS); "uno tiene que involucrarse para influir y generar los cambios" (9DS); "uno tiene tendencia a superarse y al cambio" (11DS); en los convenios "se puede influir (12DS); "se tienen que buscar otras puertas para que los beneficios del colegiado sean a la larga" (14DS); "hemos tenido que ver en la modificación de los Estatutos. No de manera directa pero sí en las mesas de trabajo de los Congresos" (7DS), he querido

“influir en que se quite el tráfico de influencias” (18DS). Lo hacen en dirección de su ampliación de espacio de poder y trayecto al SEM o sistema político: “Lo que tengo de rebanadita de pastel, busco el poder de agrandarla y así hasta tener el cuchillo para repartir el pastel completo, de ahí saltar a secretario general y luego a un puesto en el sistema educativo” (8DS).

Sus deseos de escalar en la grilla institucional está respaldada por las oportunidades, en la mayoría de los casos, que ofrece la movilidad laboral entre la jerarquía político sindical. Cada cuatro años se renueva la planta directiva.

Cuadro 3.IV. Trayectoria político sindical de los dirigentes de la Sección 17.

CATEGORÍA	CONDICIÓN	NÚMERO DE DIRIGENTES
No. de puestos	Dos	1
	Cuatro	3
	Cinco	2
	Seis	7
	Sin dato	2
Tipos	Elección	12
	Asignación	2
	Escalafón	1
	Concurso	2
	Sin dato	2
No. de plazas	Una	5
	Dos	5
	Supervisor	2
	Sin dato	3
Forma de obtención	Asignación	5
	Herencia	2
	Funciones	3
	Concurso	3
	Sin dato	2
Entidades de trabajo docente	Edomex.	12
	Otro	4
	Sin dato	2

Dedicación a cargo actual	1-8 hrs.	
	Más de 8 hrs.	13
	Sin dato	2
Dedicación actual a docencia	Nada	15
Puestos en otras entidades	Ninguno	11
	Otro	1
	sin dato	3
Orientación de la capacitación	Política	11
	Laboral	4
	Jurídica	1
	Relaciones personales	6
	Pedagógica	7
	Métodos y proyectos	3
	Especialización	7
	Sin dato	2
Variación en puestos	Total	9
	De continuidad	1
	Sin dato	5
Costos	Familiares	7
	Económicos	4
	Otro	1
	Beneficios	1
	Sin dato	3
	Ninguno	2
Influencia costos / desempeño	Nada	4
	Poco	4
	Mucho	1
	Sin dato	6
Influencia cambios SNTE / cambios de puestos	Si	10
	No	3
	Sin dato	2
Opciones de puestos alternos	Si	5
	No	6
	Sin respuesta	4

Influencia acciones individuales / SNTE	Si	11
	No	2
	Sin dato	2
Becas	Si	
	No	13
	Sin dato	2

Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a dirigentes seccionales del Valle de Toluca. Se realizaron entrevistas a 15 dirigentes en activo.

Tendencia Político Sindical

Si se entiende por tendencia la propensión o inclinación en los hombres y en las cosas hacia determinados fines, entonces es importante saber cuáles son esas tendencias en los dirigentes seccionales en la perspectiva de posicionarse en el SEM.²⁹ De acuerdo a la información recabada en torno al perfil biográfico y trayectoria político sindical se puede perfilar la tendencia, adicionando elementos tales como si los dirigentes de la sección 17 son o han sido miembros de la CNTE, su percepción tanto de la carrera docente cuanto de la actividad de dirección, si acaso ha militado en partidos políticos y/o asociaciones civiles o sociales, si han tenido o contendido por algún puesto de representación político partidaria, en su caso en cuál partido, cómo se representa la estructura de poder del SNTE, con qué dirigente nacional se identifica, qué actividades culturales comparte con sus pares seccionales, los incentivos que lo mueven a ser dirigente, la influencia del sindicato en él, cómo forma equipos para seguir construyendo el sindicato y su idea de la historia del SNTE.

Cómo y para qué usan ese poder político también cambia de uno a otro dirigente. Eso se ve en su tendencia política. Casi todos

²⁹ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española <http://buscon.rae.es> consultado el 4 de marzo de 2009.

se mostraron institucionales al reconocer su militancia político partidaria en Nueva Alianza y varios también en el PRI (aunque ninguno de los entrevistados ha participado en cargos de elección político partidaria).³⁰ Pero sus divergencias radican en su visión de la docencia, de la dirigencia y sus valores.

La diferencia entre la elección de ser docente y la de ser dirigente sindical varía mucho en términos de las creencias y preferencias. En general, se observa que la mayor parte de los entrevistados eligieron ser docentes por un fuerte incentivo moral: "Es lo máximo. Es la carrera máxima de la humanidad" (2DS); "es muy hermosa" (3DS); es "buena" (5DS); "es una labor que enaltece mucho, trae muchas satisfacciones" (7DS); "es una carrera noble, muy satisfactoria" (9DS); "es una labor muy importante" (12DS); "es una labor muy digna" (13DS). Además, también a algunos les motivó el incentivo personal: "Muy buena, es muy buena oportunidad para estar con los niños y transmitirles nuestros conocimientos" (10DS); "actualmente es una carrera segura" (7DS); "es una responsabilidad que se contrae con la sociedad en la búsqueda de la superación propia" (11DS); "es una vocación muy bonita, muy socorrida" (14DS); "pasaron 30 años y no me di cuenta de eso. Di todo lo que tenía. Creo que pude participar con mis compañeros de física, química, biología y dejé huella en ellos" (15DS), "es muy gratificante" (18DS).

Por cuanto toca a la elección de la carrera de dirigente, ésta está guiada de manera absoluta por incentivos personales, en donde el *zoo politikon* es lo que domina sus preferencias. Las respuestas

³⁰ Hay dos dirigentes seccionales que en el pasado proceso electoral de julio de 2009 contendieron por cargos para suplentes de diputados locales, pero uno se entrevistó y el otro lo negó cuando se le entrevistó.

que dieron los informantes se pueden dividir en tres bloques: los pragmáticos, los dogmáticos y los que están intermedios.

Por lo que dijeron algunos es que se clasificaron en el primer grupo: "Si a ti te gusta tu trabajo tienes que desempeñarlo bien. Si, porque en el puesto quieres ser mejor, tratar de hacer bien las cosas" (3DS); "hay sus altibajos, algunos lo ven muy bien pero los enemigos lo ven por qué tú sí y por qué yo no" (13DS); "es un proyecto. Voy sobre dos cosas para mejorar las condiciones" de los compañeros (15DS).

Mientras que los dogmáticos afirmaron: "más que una carrera es una vocación y una actitud. Además se trae de origen, de cómo esté su familia se va forjando su vida para liderarla e irse formando" (2DS); "Es satisfactoria, es de mucha lucha, es de mucho trabajo, de mucha organización de querer apoyar y ayudar a la gente" (7DS); "es una carrera para apoyar (...), somos como un enlace" (10DS); "lo importante es poder servir con eficiencia a los compañeros maestros en las problemáticas que ellos pudieran presentar" (11DS); "el ser dirigente de aquí es algo muy importante y muy honroso. Los estatutos son muy claros y si esos estatutos se siguieran, otra cosa sería... a uno luego lo inducen a otra cosa" (12DS), "nos enseña a que podamos servir a nuestros compañeros, que nos dan su voto de confianza. Ese gusto por el servicio me ha tenido aquí" (18DS).

Por último, los que están entre estas dos posiciones expresaron respecto a la elección de la carrera de dirigente: "Es una carrera político sindical que también es un aspecto muy satisfactorio, porque aunque no convivimos con la docencia, sí con los apoyos laborales, sociales y académicos para apoyar a los maestros" (9DS);

“es algo nuevo porque antes eran secretarías, hasta esta gestión se manejan como colegiados según estatutos” (14DS).

Es posible que al elegir la carrera docente no lo hayan hecho por un incentivo económico. Sin embargo, si se cruza este dato con el de su perfil biográfico, se observa que en la mayoría de los casos provienen de familias de escasos recursos. De lo cual se puede deducir que en términos relativos esa situación influyó en los deseos de los mentores.

En esta racionalización de su trayectoria de docente a dirigente sindical, muestran una tendencia electiva que los lleva no de retorno hacia la docencia, a pesar de ser “la carrera máxima de la humanidad”, sino hacia la búsqueda de oportunidades que les ofrece el diseño de *grilla* institucional. Esto se puede constatar con sus respuestas a la pregunta ¿y después de aquí qué sigue?

Al respecto, de los 15 entrevistados sólo a ocho se les pudo inquirir sobre este tema. No obstante, la información obtenida constata la tendencia: “Voy a seguir respaldando a mi institución desde cualquier trinchera, desde cualquier puesto” (2DS); “depende de la situación política, aquí es incierto, es un albur. Se puede caer a regresar a dar clases” (5DS); “iré a donde me mande la base” (7DS); “ya estoy haciendo cosas para ir a otra cartera. Estar otro cuatrienio en otra cartera” (12DS); “lo que favorezca a mi trabajo, otra opción es jubilarme y disfrutar mi tiempo, aspirar a una doble plaza, a una supervisión, a buscar un trabajo político dentro de las presidencias municipales” (13DS); “es una situación incierta hasta llegar al siguiente congreso para ver si ahí se nos presenta la oportunidad de estar en otro colegiado” (14DS), “es incierto, hay que esperar el próximo Congreso. Ahora estamos formando cuadros para que nos

apoyen para entonces. Por ser Ejecutivo Seccional yo ya estoy en el Congreso" (18DS).

Sólo uno respondió en contra de la tendencia: "dedicarme a la familia". Esta elección se debe a un incentivo personal, pues su estado de salud está deteriorado. No obstante, ya lo estaba hace un año y cuatro meses en que aceptó el cargo de colegiado. En otras palabras, sus opciones pueden cambiar en los siguientes dos años y ocho meses que le restan en la cartera, y en consecuencia su decisión de regresarse a su casa. En cualquier caso, la tendencia de su trayectoria político sindical se ve que es competitiva, para seguir dentro del gremio o temporalmente afuera en cargos políticos pero sin perder el vínculo con el SNTE.³¹

En el análisis de las respuestas, resalta la situación de incertidumbre entre los informantes 5DS, 14DS y 18DS, mientras que la indeterminación con respecto a las reglas del juego es explícita, con matices, ente 2DS, 7DS, 12DS y 13DS. North (1993:16) afirma que "la función principal de las instituciones en la sociedad es reducir la incertidumbre estableciendo una estructura estable (pero no necesariamente eficiente) de la interacción humana", esta noción no es sinónimo de certeza pues, como él mismo enfatiza, las reglas formales "pueden cambiar de la noche a la mañana como resultado de decisiones políticas o jurídicas" (Ibíd:17). Y así lo tienen muy claro los dos dirigentes que ven más al futuro que al presente (Elster, 1989:51-58), de ahí su dosis de incerteza frente al porvenir que ellos mismos han contribuido a perfilar.

³¹ En otras instituciones la tendencia de la trayectoria político laboral de los líderes es escalar por diferentes puestos para salir de la institución a otros cargos de mayor peso, desvinculándose de la institución que les sirvió de *trampolín*. Véase tesis de maestría *Los líderes de la UAM y el financiamiento de la educación superior* (Fernández Marín, Silvia Karla, 2006) UNAM-FCPyS.

Los procesos de recambio de comités ejecutivos, producto de reglas estables y apreciadas por todos los agremiados, se desarrollan en ambientes cargados de pasiones. Entonces las posibilidades de un resultado óptimo para los intereses de los dirigentes 5DS, 14DS y 18DS se ven reducidas dada la interacción con otros individuos también con deseos de poder. Según Elster (1989:39-42), las decisiones racionales de los individuos pueden fracasar por errar en sus predicciones, electorales en este caso. Si los dirigentes que mostraron incertidumbre en sus respuestas basan sus deseos de movilidad en el diseño de *grilla* institucional en la creencia de que van a obtener el apoyo suficiente en el transcurso de los cuatro años que dura su cargo para alcanzar su deseo, pero hasta el momento de las entrevistas (a dos años de ser colegiado) no han obtenido las pruebas necesarias para calcular el resultado probable de su inversión política. Es entendible que muestren incertidumbre.

En materia de los informantes 2DS, 7DS, 12DS y 13DS, su indeterminación se explica porque al estimar más el presente que el futuro, es posible que haya varias acciones "igual y óptimamente buenas" (Elster, 1989:40). Sea como sea, van a seguir en el juego.

Al cruzar los datos de su visión de futuro con la información proporcionada por los entrevistados en cuanto al conocimiento que tienen de la historia de la sección Valle de Toluca donde laboran, se deduce que ellos se asumen como jugadores protagonistas que han dado curso a la institución sindical en el ámbito local. Pareciera que el futuro los alcanzó. Con una visión sólo del aspecto laboral de la 17, el informante (3DS) contestó: "Ha sido una sección siempre combativa, de puertas abiertas, que busca las mejoras salariales,

prestacionales y de defensa de los derechos de los trabajadores. Combativa no por el término de pelea, sino por su constante movimiento". Por otra parte, la perspectiva política predominó entre los entrevistados: "Ha ido madurando políticamente, ahorita está a la vanguardia, en todo el país es la mejor" (2DS); "se ha venido constituyendo políticamente" (5DS); "se caracteriza por la construcción de la unidad magisterial, que es la que sustenta la fuerza de la sección y se ha ido dando cada gestión sindical" (9DS); "hubo un tiempo en que el sindicato estuvo muy dividido pero por fortuna hoy en día con el apoyo de los compañeros se han subsanado esas divisiones, ha habido diálogo entre las diferentes corrientes políticas que el Valle de Toluca ha tenido. Ha habido buenos acuerdos y hoy en día nuestra organización sindical aquí en el Valle de Toluca es una de las más sólidas y unidas porque la unidad que prevalece en el Valle de Toluca ha motivado a que nuestra sección se mantenga firme" (11DS); "el sindicato ha avanzado y trascendido" (14DS). También hubo respuestas que mostraron un punto de vista combinado: "Ha sido una sección apegada a estatutos, siempre combativa, luchando por los bienes de sus profesores. Es una sección tranquila. No se ha convulsionado como otras secciones del país. Ha logrado hacer política de altura. Una sección que proyecta seguridad y cumplimiento con la base" (7DS); "ha venido consolidándose en el servicio para los compañeros trabajando para ello. Gracias a la unidad que va prevaleciendo se obtienen logros" (17DS).

Si se considera que la sección 17 del Estado de México se dividió en 1967 creando así las de los valles de Toluca (ahora 17) y México (ahora 36), entonces se puede decir que apenas hace 42

años que la 17 existe como ahora se le conoce.³² Siendo así que los dirigentes de hoy han venido construyéndola desde la segunda mitad de su existencia, según se vio en el apartado referido al perfil biográfico (ver supra). Por tanto, es compatible su interés de continuar en cargos de dirección o más aún, en expandirse al sistema político para desde ahí continuar dirigiendo, directa o indirectamente, al sindicato.

Sin embargo, el hecho de que su trayectoria laboral sólo la hayan desarrollado en el sector público por la vía del magisterio, los limita en su visión del mundo. Así como su falta de participación en asociaciones ciudadanas, sociales y religiosas. Una consecuencia de eso es su arraigada identidad con la institución sindical. Para ellos no existe otra cosa, otra posibilidad de desarrollo laboral, ni la desean, porque además esa institución es la misma que les puede tender un puente, una oportunidad hacia otro futuro. De ahí su acendrado esfuerzo en formarse una carrera político sindical, para adquirir destrezas de gobierno. Por eso ven al "Congreso" como un ente que actúa y decide y al cual deben llegar para desde ahí, forjarse su trayecto.³³

En ello la mayoría de los dirigentes emulan a su presidenta y un poco menos a su secretario general nacional. En esa manera de adecuar, desde ese umbral, la institución. Esto es fácil de verificar también con sus aportes informativos. Al solicitarles que hiciesen un esfuerzo por expresar sus creencias acerca del diseño institucional del SNTE, tres de los diez dirigentes que respondieron creen que es piramidal (3DS, 9DS, 14DS); dos que es vertical (7DS y 11DS); tres que

³² <http://www.snteseccion36.org.mx/pdfs/conocenos/brevehisec36.pdf> Consultado el 19 de noviembre de 2009.

³³ El Congreso es el máximo órgano de gobierno del SNTE. Los hay delegacionales, seccionales y nacional.

es como organigrama (12DS y 15DS); mientras uno cree que es circular y otro que es como grecas.³⁴ Salvo estos dos informantes, el resto tiene una creencia basada en la tradición. Entonces, adecuar la institución, desde esta perspectiva, es una forma de *gatopardismo* o de que algo cambie para que todo siga igual.³⁵

Lo que cambia es lo exterior, por eso los dirigentes sólo adecuan los estatutos. Lo que los obliga a conocer al pie los Estatutos y se apegan al articulado, interpretándolo como se vio en el capítulo 2, porque para ellos “marcan la pauta a seguir” (3DS); son “una ley que está escrita y hay que respetarlos y trabajar con ellos” (7DS); influyen “en cuestión de dirección de estructura” (9DS); “nos manejamos de acuerdo a los estatutos, cada colegiado y cartera” (10DS); “no tiene influencia, sólo cumplimos las normas que la organización sindical tiene para caminar de manera correcta” (11DS); “es el órgano rector que nos apoya e impulsa a tener mejores logros” (12DS); influyen para “cumplir con las normas que establecen los estatutos y principios” (13DS); hay que “conocerlos para aplicarlos y hacérselos ver a los agremiados que represento” (14DS); “nos provoca a que entremos en lucha por conquistas por carencias de ellos”, de los agremiados (15DS); “marca lo que hace el secretario general en turno” (17DS), “nuestra base ética” (18DS).

Para poder intervenir en las adecuaciones se sirven de la interrelación con sus pares colegiados de las diferentes carteras (y por eso su esfuerzo en transitar por varias de ellas), ya sea en actividades laborales, político sindicales o sociales y culturales, o

³⁴ Esto de alguna manera se apega a la idea de tradición. El círculo puede definir la perfección, mientras que las grecas lo uniforme, la continua repetición en sus diversas direcciones. Derivado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Greca> consultado el 19 de noviembre de 2009.

³⁵ Lampedusa (1999:27)

bien "con algunas actividades personales. Aquí se hacen buenos amigos" (18DS).

Motivados por más poder político, buscan la confianza de sus compañeros para lograr consolidarse en su actual cartera (primero tuvieron que hacerlo para llegar a ella). Buscan también servirles con trabajo que dé soluciones a las necesidades de los profesores a los que representan –y a los que les ayudaron a llegar- de manera justa, eficaz y eficiente (2DS; 10DS). Otra vez se presenta el espíritu del Mesías en esa percepción que llevan hasta la acción de formación de cuadros con los valores y fines que a ellos les parecen los mejores: "justicia, equidad, trabajo, disciplina, resultados" (2DS); "lealtad, honestidad, humildad" (3DS); "desarrollo humano" (9DS); "honestidad, justicia, transparencia, respeto" (12DS). Incluso tienen un proyecto de formación de cuadros donde los valores que transmiten son "morales, sociales y de política sindical y política *política*" (10DS), así como "culturales, académicos (...) y educativos" (13DS).³⁶

En el colegiado de Formación Sindical se imparten cursos dirigidos a distintas escalas jerárquicas, desde representantes de escuela hasta delegacionales, de tal forma de ir formando cuadros con cada asistente a los cursos (a los cuales asisten de todas las regiones geopolíticas de la Sección). Para ello, los mismos colegiados son capacitados previamente, como ya se anotó líneas arriba, en cuestiones sindicales y políticas. Durante las entrevistas se observó que estaba en desarrollo uno para los secretarios delegacionales y que en paralelo se organizaron otros para los

³⁶ En mi opinión, es esencial que en la formación de cuadros, aunque no en todos los casos, el individuo se vaya trasladando de un espacio a otro del *organigrama* para ascender, así como para formar capital político, pero eso no hace de cualquier dirigente medio u operador, un político.

representantes de escuela. Al inquirir acerca de la posibilidad de asistencia a alguno como observador, se obtuvo una negativa, pero se supo que eran efectuados en sitios correspondientes a cada una de las ocho regiones geopolíticas, de manera que en una semana se cubriera cada una.

Al tratar de averiguar en qué consistían las capacitaciones, se supo que les entregan ejemplares de los Estatutos, que se les habla de las funciones que como delegados o representantes escolares tienen, pero sobre todo les resaltan la importancia que tienen cada uno como vínculo con las bases y el CES. Ahí es donde ven la oportunidad a futuro de extender su poder en la grilla horizontal y vertical de la institución. En ocasiones acompañan a los colegiados de Formación Sindical, otros profesores colegiados con el fin de que les den pláticas al respecto de sus respectivas carteras, pero sobre todo para presentárselos a los asistentes a la capacitación y empezar a tender puentes de comunicación, presumiblemente, en vistas del próximo Congreso.

Cuadro 4.IV. Tendencia político sindical de los dirigentes de la Sección 17.

CATEGORÍA	CONDICIÓN	CANTIDAD DE DIRIGENTES
Membresía CNTE	Si	0
	No	14
	Sin dato	1
Percepción docencia	VER SUPRA	
Percepción dirigencia	VER SUPRA	
Milltancia partidaria	Si	10
	No	3
	Sin dato	2
Partido	PRI	6
	Nueva Alianza	9
	Otro	0

	Ninguno	3
	Sin dato	2
Cargos de elección partidaria	Si	0
	No	13
	Sin dato	2
Participación en organizaciones	Civiles	3
	Sociales	2
	Religiosas	1
	Otra	1
	Ninguna	4
	Sin dato	2
Representación de estructura política del SNTE	VER SUPRA	
Identificación con dirigentes nacionales	Jonguitud	2
	Gordillo	8
	Ochoa	4
	Otro	4
	Ninguno	1
	Sin dato	2
Influencia Estatutos / dirigencia	VER SUPRA	
Interrelación dirigencia seccional	Si	11
	No	2
	Sin dato	2
Incentivos profesor / dirigencia	Confianza	
	Poder	
	Servicio	
	Económico	
	Justicia	
	Trabajo	
	Escalamiento	
	Cambios	
Formación de cuadros	Si	10
	No	3
	Sin dato	2
Valores (dichos por los entrevistados)	Justicia	
	Equidad	
	Trabajo	
	Disciplina	
	Resultados	

	Lealtad	
	Honestidad	
	Humildad	
	Desarrollo humano	
	Políticos	
	Político sindical	
	Unitario	
	Ser propositivo	
	Transparencia	
	Respeto	
	Dedicación	
	Responsabilidad	
Conocimientos historia de la sección	VER SUPRA	
Siguiente paso	Cargo en CES	
	Cargo en gob. Mpal.	
	Jubilación	
	Doble plaza	
	Plaza supervisión	
	Es incierto	
	Donde digan las bases	

Elaboración propia con base en entrevistas realizadas a dirigentes seccionales del Valle de Toluca. Se realizaron entrevistas a 15 dirigentes en activo.

EL JUEGO DEL SALTO

Como se ha visto hasta aquí, en sus elecciones los dirigentes van saltando en el diseño de grilla, tanto en el plano horizontal cuanto en el vertical; asimismo, lo hacen hacia fuera de la institución en dirección al sistema político mexicano (SPM).

Los Estatutos del SNTE no permiten a un dirigente nacional ni seccional ser candidato ni desempeñar cargos de elección popular (art. 41, fracción II). Sin embargo, maniobran de acuerdo a sus intereses de manera metaestatutaria. Por ejemplo, en el pasado proceso estatal electoral de julio de 2009, dos dirigentes ejecutivos

seccionales, Bernardo Bernabé Navarrete en la cartera de Innovación Tecnológica y Reingeniería Organizativa, y Celia Melgarejo Juárez, colegiada de Formación Sindical, fueron candidatos suplentes a diputados federales plurinominales por el Partido Nueva Alianza en los distritos 26 y 14 del Estado de México respectivamente.³⁷ No renunciaron a sus carteras ni pidieron licencias. Contendieron en el proceso electoral al tiempo que ejercían sus funciones como colegiados en el CES.

En efecto, el artículo 40 estipula la frase "sólo podrán ser dirigentes, los miembros del Sindicato que reúnan los siguientes requisitos", y la fracción II del artículo 41, que agrega otros requisitos para los ámbitos seccional y nacional, dice: "No ser candidato ni desempeñar cargos de elección popular". No obstante, la regla no diferencia los tiempos verbales. En otras palabras, no aclara que *ya siendo* dirigente no podrá ser candidato ni desempeñar cargo alguno de elección popular. Por lo que la regla se interpreta de acuerdo a la oportunidad y a su propio beneficio. Para eso sirven los reglamentos menores. El del Comité Nacional de Acción Política sí permite participar en tales condiciones, empero, en caso de obtener un puesto de elección popular, deben renunciar a su puesto en el magisterio: "Hasta antes de las reformas de 1992 el profesor podía ser colegiado seccional o secretario general de la sección y al mismo tiempo presidente municipal. Ahora ya no. Los estatutos no lo prohíben, pero sí el reglamento del Comité de Acción Política" (informante 8DS).³⁸

³⁷ <http://www.nueva-alianza.org.mx> y <http://www.ife.org.mx/docs/IFE-v2/DS/DS-CG/DS-SesionesCG/CG-acuerdos/2009/agosto/21%20agosto/CGe210809apunico.pdf>

³⁸ Entrevista realizada el 4 de diciembre de 2009.

En tales condiciones, el profesor que obtenga algún cargo de elección popular está obligado por Reglamento a renunciar a su puesto por el tiempo en que ocupa el de representante popular: "Desde 1992 se obliga a que el profesor que quiera participar, renuncie a SEIEM, se pide licencia especial. No renuncia por siempre, regresa pero ya no a su mismo puesto" (informante 8DS). Esto es así porque los tiempos no coinciden, mas no porque la regla lo prohíba.

Suponiendo como ejemplo el caso del profesor Bernardo Bernabé Navarrete, quien contendió para suplente de diputado local por Nueva Alianza-PRI para el período 2009-2012. En caso de que hubiese ganado su fórmula, durante los cuatro años que dura el cargo político partidario, él debería de estar en calidad de *licencia* en SEIEM. De modo que al término de su gestión en el Congreso local, regresaría al SNTE a su plaza, más no al cargo que ocupaba como colegiado de Innovación tecnológica y reingeniería organizativa del CES en el Valle de Toluca, en el cuál tenía a la fecha de las elecciones (julio 2009) un año cuatro meses. Si el cargo de colegiado dura cuatro años, solamente podría volver a su plaza si renunciase antes a la suplencia de diputado. Cosa que no es posible. Sólo puede pedir licencia un representante popular: "Si yo soy colegiado y quiero contender, tengo que renunciar y como mi cargo no coincide en tiempo con el de elección popular, cuando regrese ya habrá otro colegiado seccional, así que tendré que regresar a mi plaza, si es de director, me mandan a una dirección de escuela de donde sea" (informante 8DS).

Por eso en la actualidad es difícil convencer a un profesor de que dé el salto a un cargo de representación político partidario, ya

sea por el PRI o por el PANAL. Antes de la reforma estatutaria del SNTE de 1992, los profesores tenían la certeza de que si contendían, ganarían: "En las seccionales antes sólo se ponía nombres en las listas y los profesores iban por donde sea, podían ser de Toluca y contender por Tenancingo. No importaba" (informante 8DS). Entonces aceptaban y hasta peleaban los puestos. Sin embargo, al ya no ser parte de una corporación sino una institución competitiva, el SNTE tiene que operar otro tipo de mecanismos para participar en ese tipo de actividades:

ahora ya no hay candidatos auto propuestos, porque los profesores no quieren contender, porque ellos quieren ir a la segura y ganar, pero no ven a Nueva Alianza como un partido ganador. Por eso ahora los candidatos son designados por el secretario general y por el nacional y La Profesora [Elba Esther Gordillo]. Además las alianzas con otros partidos nos obligó en el pasado proceso a aceptar los puestos secundarios como segundas regidurías (Informante 8DS).

De tal forma que el CEN también tiene sus intereses en cuanto a quién apoya. A pesar de que la adecuación de 1992 abrió la participación político partidaria a los profesores, de manera que pudiesen simpatizar o ser miembros activos de cualquier partido político y no sólo del PRI o Nueva Alianza, sus apoyos en recursos varían de acuerdo a las oportunidades:

Ahora el secretario general de todas maneras da su visto bueno para el profesor que contienda por un partido, del PRI o Nueva Alianza para darle su apoyo, en recursos, administrativo, políticos o lo que requiera; en cambio si un profesor va con el PRD o el PAN, sólo su apoyo es político y administrativo, de acuerdo a reglamento del Comité de Acción política, pero en términos menores que de los otros (informante 8DS).

Por otro lado, los saltos interpretativos y políticos los logran gracias a la experiencia en su trayectoria político sindical, dado que en el transcurso de ésta han logrado interrelacionarse con otros dirigentes sindicales y con autoridades educativas así como del ámbito político. Esas vinculaciones las capitalizan y, llegada la oportunidad, siguen un curso de acción, maximizan intercambios para obtener sus fines. O bien, negocian.

Un ejemplo de esto es el profesor Antonio Hernández Lugo, actual presidente de la Comisión de educación de la Cámara de Diputados local. Él contendió para diputado federal por el Partido Revolucionario Institucional en alianza con el PANAL para el periodo 2009-2012. Este profesor fue Secretario general de la sección 17 del SNTE, gestión que concluyó en 2008. Con la profesora Lucila Garfias, ex secretaria general de la Sección 36 Valle de México del mismo sindicato (a la cual pertenecen Elba Esther Gordillo y Rafael Ochoa) y actual diputada plurinominal en la Cámara de diputados local (periodo 2009-2012), realizaron una negociación para que ambos fueran designados líderes de la Junta ejecutiva estatal del Partido Nueva Alianza en el Estado de México. "Uno de los nombres que sonaba para acompañar a Lucila Garfias era el de Lucino Soriano, el que desde que se inició el proyecto de Nueva Alianza había sido uno de los principales promotores del mismo, pero debió ceder su lugar a Hernández Lugo".³⁹ Esta fuente citada asevera que una maniobra de la presidenta nacional del SNTE logró acoplar la mancuerna Hernández-Garfias. De ahí que se deduzca una negociación al interior del SNTE y un intercambio con el Panal,

³⁹ Periódico electrónico <http://www.alfadiario.com/alfa/detalle.php?id=11027> consultado el 26 de noviembre de 2009.

partido que es sabido formó la profesora Gordillo con afiliados del magisterio.

El profesor que quedó fuera, Lucino Soriano Contreras, considerado democrático, tiene carrera político sindical y político partidaria: ex Secretario general del Panal y ex Presidente estatal de acción política del SNTE en el Estado de México, también fue colegiado de Derechos laborales y organización de educación básica I de la Sección 32 entre 1995 y 1998; secretario general de las Juntas ejecutivas estatales del Panal; en el proceso electoral del 2005 contendió como candidato por el distrito 35 de Tenancingo a una curul en la Cámara de diputados federal por el Panal. Fue diputado titular en la LIII Legislatura del estado de México por el distrito de Santiago Tianguistenco, Estado de México entre 1996 y 2000. Como se puede observar, en su trayectoria en el juego del poder ha saltado del Sistema educativo al político haciendo una carrera por demás alejada de la que lo llevó al magisterio, pero utilizando el diseño institucional del SNTE como pasaporte.

Otro profesor que, como el anterior, ha aprovechado el ámbito educativo para trasladarse al político es Herminio Santín Méndez, actual colegiado nacional de Asuntos Laborales y quien fuera recientemente candidato a diputado local en el distrito IX con sede en Tejupilco, Estado de México (elecciones de julio 2009) y antes Presidente municipal del mismo municipio en el periodo 2006-2009.

Estos seis profesores, Bernardo Bernabé Navarrete, Celia Melgarejo Juárez, Antonio Hernández Lugo, Lucila Garfias Gutierrez, Lucino Soriano Contreras y Herminio Santín Méndez demuestran cómo, en el Estado de México, las vinculaciones entre el SEM y el SPM se hacen a través del SNTE y sus alianzas con los partidos

políticos Revolucionario Institucional y el Nueva Alianza. Unos mecanismos para lograr este salto, que a la larga se traduce en un juego de ampliación del poder político, son los incentivos mismos.

Elster dice que las acciones se explican tanto por el conjunto de oportunidad como por los deseos de los individuos. Lo primero está compuesto por todas las limitantes físicas, económicas, legales y psicológicas, y lo segundo determina "qué acción que está dentro del conjunto de oportunidad será realizada realmente" (1989:23). Analizar de esta manera las acciones de salto y ampliación del poder político de los dirigentes del SNTE, implicó observar lo que pudieron hacer con las reglas del juego estatutarias o limitaciones con respecto al resultado de sus acciones en el tiempo. También sirve revisar las declaraciones de los dirigentes entrevistados a lo largo de este capítulo, ya sea en relación a su perfil o a su trayectoria y a su tendencia político sindical. Incluso las de los demás capítulos también abonan a la creación de una idea de cómo operan los procesos de vinculación entre dirigentes, entre éstos y la institución sindical, partidos políticos y la autoridad del gobierno estatal.

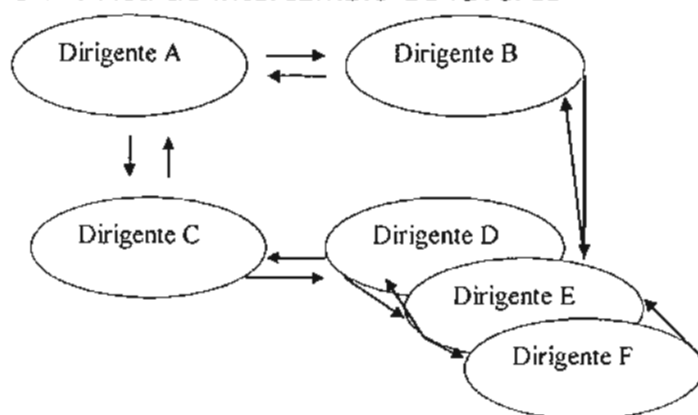
LOS JUGADORES AL DESNUDO: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Se ha visto en este capítulo que para persistir, los dirigentes se mueven en la grilla institucional en sentido horizontal y vertical para hacerse a algún aliado.⁴⁰ Alguien con quien tenga afinidades y con quien pueda intercambiar favores. De tal manera que tanto uno como otro se beneficien en el tiempo de ese intercambio, pues ambos toman nota de a quién, cuándo, cómo, qué y para qué se dio

⁴⁰ En la retícula. Ver capítulo 2.

y recibió el favor. No todos los dirigentes están dispuestos a ese intercambio, por eso son importantes los incentivos. Así estimulan la interacción. Y la red de intercambio de favores crece:

Gráfico 3.IV. Red de intercambio de favores



Elaboración propia con base en entrevistas a dirigentes del Valle de Toluca.

Este recurso es interesante en un proceso de adecuaciones institucionales. Cuando el escenario es incierto para algunos, en el plano horizontal de la grilla tienden a buscar aliados porque sienten o calculan que pueden ser desplazados por otros que suban en el sentido vertical, o incluso que se desplacen en el horizontal. Ya que éstos verán una oportunidad de colocarse en mejor situación de poder político.

Aunque hay que acotar. Esa movilidad dista mucho de ser eficaz para cada dirigente. Depende de la cartera en la que esté. Y también del perfil biográfico del individuo. En otras palabras, las carteras analizadas del Ejecutivo seccional como réplica del nacional tienen diferentes pesos políticos. De las respuestas que dieron los entrevistados, se deduce que hay carteras que se ven más como recursos gastados que como inversión política. Esta es una interesante línea de investigación.

La acción de los dirigentes en esa dirección, y en su comportamiento analizado a lo largo del presente capítulo, indican que las actividades, decisiones y elecciones de los individuos en el CEN –a partir de creencias, emociones, intereses, normas y reglas-, han generado mecanismos para adecuar el arreglo institucional en el sentido de ampliar el espacio de poder de la corriente dominante en el CEN. Esos mecanismos empiezan a operar desde los diferentes ámbitos de gobierno sindical y se continúan con la formación de cuadros ya sea de manera centralizada (mediante programas institucionales de formación de cuadros) o de forma descentralizada (con acciones de transmisión utilizando la estructura sindical pero sin formalizarlo). De cualquiera de las dos maneras mencionadas, los puestos de elección –como los de una cartera en el CES-, se prestan más a este tipo de acciones estratégicas, pues cuentan con mayores recursos y están menos limitados que los de asignación; para empezar, tienen “trato con todos los niveles” (15DS). Esta es otra línea de investigación, pues es interesante conocer a fondo cómo se da esa estrategia de formación de cuadros en cualquiera de las dos modalidades.

Así como la mayor frecuencia de ciertos rasgos característicos de los dirigentes entrevistados que suscitan otras líneas de investigación: el hecho de que la mayoría provenga del estado de Guerrero; que el nivel de impartición de clases cuando fueron docentes sea el de primaria el que predomina; el que lo hayan sido del ámbito rural; que provengan de formación normalista; que tengan pareja y/o familiares dentro del magisterio y, sobre todo, indagar acerca de los costos familiares ante la elección del juego del poder.

En una perspectiva histórica y una proyección a futuro, si los CES han actuado de específica manera, su proyección es que cuando lleguen al CEN, actuarán de forma semejante a como fueron perfilándose. De ahí se puede deducir que el CEN, siguiendo esa lógica, ha actuado así. Los dirigentes buscan que con sus acciones su *marca*, su promesa mesiánica, trascienda su persona. En otras palabras, que sus acciones emprendidas a lo largo de su trayectoria se amplíen en el espacio y tiempo para conquistar confianzas, favores, compromisos, mediante su trabajo docente, sindical y sobre todo, político. Para ello, no buscan que la institución sindical cambie, sólo reordenar el mundo importante: su mundo institucional. O sea, adecuar la institución por la vía del cambio exterior, no cambiar lo de dentro sino lo de fuera.⁴¹ Eso se constata con los compromisos firmados por la dirigencia nacional en el ANMEB, el Compromiso social por la calidad de la educación, la ACE, entre otros. Así persiste la institución.

⁴¹ Derivado de Brown (2004:587).

El juego del poder, como todos los juegos, implica ganadores y perdedores. En juegos de dos bandos hay la parte dominante y el contrincante u opositor. En el caso del SNTE, el Comité ejecutivo nacional –y su réplica en el seccional– es el primero y la Coordinadora nacional de trabajadores de la educación el segundo. El opositor juega en el mismo campo y con las mismas reglas que el dominante. Ambos buscan, para ganar, rebasar sus límites, tanto en el campo como en las reglas del juego. Sólo uno tiene ventaja. Para ganar poder en el juego, la primera regla es que se deben tener recursos para obtener más, o para perderlos. En el SNTE, la CNTE tiene un poco, el CEN tiene mucho.

Participar en el juego, dentro del campo y con las mismas reglas requiere de los jugadores la disposición de acuerdos políticos centralizados o descentralizados. Lo que en este capítulo interesa averiguar es de qué manera la situación entre ambos jugadores, CEN y CNTE, se ha modificado a través del tiempo, con el objetivo de analizar e interpretar cómo estos acuerdos han tenido consecuencias en la transformación institucional.

Cuando un jugador tiene el poder, lleva la de ganar. Eso lo pone en una situación de ventaja sobre el opositor, sobre el cual tiene la intención de imponerse. Si lo logra, esa fuerza que ha mostrado el contendiente puede adicionarse a la del ganador. Diversas maneras pueden dar cuenta de ello: a modo de conjetura se plantea aquí que en el caso del SNTE, el CEN es el que ha llevado la delantera en el juego y ha logrado sumar a la CNTE para gobernar

en conjunto el gremio.¹ Esa acción por parte de la corriente institucional en el CEN tiene el interés ulterior de adaptar a la oposición del gremio a sus intereses y afirmar su poder en el SEM y en el sistema político.

La CNTE, así como otras corrientes al interior del SNTE, han significado transformación en las relaciones de poder y delimitación del liderazgo en el gremio (artículos 13 y 240 de los Estatutos del SNTE). En un diseño institucional como el del SNTE [el cual se aquí se ha caracterizado por concentración del poder en el CEN y su presidencia (que significan un gobierno de mayoría arraigada); fusión de los poderes colegiados, donde predomina el del CEN; sistema bidireccional (donde están representados la CNTE y el SNTE); unidimensionalidad del conflicto político (desacuerdos en las políticas económicas, laborales y de representación electoral); sistema de gobierno centralizado (a partir de Pasquino, 1995:52)], la CNTE juega un papel de oposición social a la vez que representativa; es decir, su participación en el órgano de gobierno del sindicato busca sustituir al grupo que dirige la institución sindical tanto con movilizaciones como con actos de gobierno. Lo hace y logra con una acción consociacional: “los comportamientos consociacionales pueden y deben identificarse específicamente, con referencia explícita a la naturaleza del diseño de las leyes; para que se entienda mejor, a aquellos diseños que tengan carácter distributivo de los recursos, aunque también regulador, y a su relación con la

¹ En el CEN, al menos Blanca Luna Becerril, ex Secretaria General de la Sección 9 del DF (“quien se mantuvo por más de siete años en el cargo de manera irregular, luego de haber sido electa en julio de 1998, por sólo tres años”, Periódico La Jornada, 2 de julio de 2008) y ex diputada de representación proporcional por el PANAL en la LX Legislatura, es actual colegiada de negociación (informantes 8DS y 16DSXO, abril 14 y 17, 2010) Y en los CES de Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Michoacán y DF hay representación de la Coordinadora, aunque como se verá más adelante con declaraciones de algún informante, en la actualidad se encuentran concertando esas canchas.

naturaleza del posible intercambio que se produce entre la oposición y el gobierno" (Pasquino, 1995:67).

Para aproximarse al problema planteado, se vuelve a buscar apoyo en el enfoque de North. Con sus aportes respecto a la institución y a la acción individual se podrán diferenciar los intereses de poder político de ambos jugadores, CEN y CNTE. Asimismo, se interpretará la manera en cómo llegan a compartir el poder y los costos de sus negociaciones o transacciones políticas en la competencia por el poder.

Con North se analiza si los jugadores en este juego del poder han evolucionado en el lapso entre 1989 y 2004, se debe sobre todo a que el marco institucional se ha transformado. Es decir, las reglas del juego se han modificando, desarrollando nuevas limitaciones y ofreciendo oportunidades diferentes (con consecuencias costosas para alguno de los jugadores).² Lo que permite a los jugadores influir en la misma transformación institucional debido a la interacción (North, 1993:14-17).

Los costos se ven en la negociación entre ambos jugadores. Anterior a las adecuaciones, el CEN se puede decir que sólo tenía costos de negociación e intercambio con agentes externos (SEP, SHCP, gobiernos estatales, entre otros). A medida que la participación interna de la CNTE se ha ido haciendo más amplia en el gobierno sindical, y en consecuencia en la toma de decisión, los costos también se diversifican. Como se vio en el capítulo anterior, los incentivos sirven para acortar la brecha de lo costosa que pudiera ser una negociación interna (sin descontar las externas).

² En ocasiones "maximizar el potencial de sobrevivencia motiva al actor" (North, 1993:41). En otras palabras, no sólo ganar es un objetivo en el juego, sino también mantenerse en el juego, pues así persiste la posibilidad de, eventualmente, ganar.

Por otro lado, el concepto de consociación política de Gianfranco Pasquino es trascendente para desarrollar el capítulo. Para este autor, "el funcionamiento de todos los regímenes políticos se explica eficazmente sólo en la medida en que se explican las relaciones entre la oposición y el gobierno" (1995:41). Se recuerda que en esta investigación la definición operativa de oposición política es la acción participativa de adversarios, quienes tienen el poder y rigen el gobierno -de una institución para este caso-. Sin llegar a ser antagónicos se vinculan de manera consociacional en el juego del poder y el gobierno y se someten a reglas institucionales en las cuales ellos han participado, sirviéndose de medios y mecanismos reglamentados o no.³

¿QUÉ ES LA CNTE? INICIO DEL DOBLE JUEGO

Hace ya tres décadas que se creó la CNTE.⁴ A 36 años de fundado el SNTE y a unos meses del triunfo de la revolución sandinista en Nicaragua, en 1979 la insurgencia magisterial de Chiapas, Tabasco, Guerrero, la Laguna, Valle de México, Querétaro y Yucatán se movilizó para demandar mejoras laborales y democracia sindical.

³ En cartografía, la consociación y la asociación son unidades geográficas. La primera se diferencia de la asociación porque en ella predomina un tipo de suelo que cubre más del 85% de su superficie; mientras que la asociación tiene dos o más suelos que cubren más del 85% de su superficie. Esto da una idea de la utilización que hace Pasquino, retomando a Lijphart, del concepto consociación en política. Visto en http://74.125.47.132/search?q=cache:eyEBjgoFLkCJ:www.minem.gob.pe/archivos/dgae/publicaciones/estudios_impacto/enersur/Capitulo4.1.7_SuelosCapacidadMayor.pdf+consociaci%C3%B3n&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx&lr=lang_es el 27 de marzo de 2009.

⁴ Las coordinadoras de trabajadores que se formaron en la segunda mitad del siglo XX son vistas "como refugio del izquierdismo" (Ravelo, 2000:105), como una expresión radical ante la política pública. Su carácter es de independencia política y sindical con autonomía organizativa e ideológica. Es decir, adoptaron mensajes y acciones de ruptura con el sistema y las instituciones del Estado. La CNTE está dentro de esta caracterización.

Chiapas fue el estado sede del *Primer foro nacional de trabajadores de la educación y organizaciones democráticas del SNTE* que se realizó en diciembre los días 17 y 18 de 1979.⁵ Este foro fue convocado por el Consejo General de Lucha Unificada de Chiapas y Tabasco con la intención de discutir acerca de la situación laboral. De ahí surgieron dos propuestas: democratizar al SNTE o construir un nuevo sindicato.⁶ Ambas se unificaron al crear a la CNTE.⁷ Es de resaltar la observación que hizo Hernández (2004) respecto a la composición de los integrantes de la Coordinadora: "En la formación de la CNTE fueron muy activos gran cantidad de maestros bilingües, profesores de origen indígena. También los trabajadores de la educación que laboran en zonas donde existen fuertes cacicazgos o lucha campesina".⁸

Esta organización se creó como Eva, de la costilla del SNTE. De la misma estructura sindical, en el mismo campo y con las mismas reglas del juego, la Coordinadora tenía por misión luchar por democratizar al sindicato.⁹ Asimismo, defender los asuntos laborales,

⁵ A tal foro asistieron: "el CCL de Chiapas; el CCL de Tabasco; el Consejo Sindical del Magisterio de Guerrero; el Consejo de la Región de la Laguna; el MRM; la Corriente Sindical Independiente y Democrática; la Corriente Socialista Magisterial; la Organización Democrática del Magisterio; el Frente Magisterial Independiente Nacional; el Bloque Reivindicador del Valle de México; la Alianza de los Trabajadores de la Educación; la Coordinadora de los Trabajadores del IPN; la Asamblea Nacional de Maestros Coordinadores de Telesecundarias; la Unión Magisterial Independiente; el Movimiento Democrático Revolucionario del magisterio de Querétaro; el Frente de Trabajadores de la Educación de Yucatán" (García L., 1992:189)

⁶ SNTE, Sección 42 <http://www.snte42.com> consultada en abril de 2009.

⁷ "A partir de este momento el movimiento se extiende hasta llegar a tener representación en prácticamente todo el país. No obstante, su aislamiento, la actitud represiva de vanguardia revolucionaria -apoyada e impulsada a veces desde el mismo gobierno-, su falta de alternativas al modelo educativo vigente en el país y la situación de crisis económica nacional, debilitaron la lucha democrática magisterial y la arrinconaron prácticamente a la comprometida y a veces heroica batalla emprendida por los profesores de Oaxaca y Chiapas" (Romero y Méndez, 1989).

⁸ La CNTE "ha repercutido entre el magisterio de base, principalmente el de provincia, en el maestro rural que busca un salario que le permita satisfacer sus necesidades más elementales y espacios democráticos al interior del SNTE" (García L., 1992:191)

⁹ Esto se refiere especialmente a la demanda de elecciones de los puestos de dirección desde la base gremial, así como a los cargos dentro del gremio: "La CNTE discutió desde sus inicios, la existencia de criterios políticos y partidistas en la asignación de posiciones sindicales" (Trejo et al., 1991:160).

salariales y de prestaciones de los agremiados.¹⁰ Se formó con la consigna de buscar un sindicato de trabajadores de la educación que fuera superior al que en esos momentos existía, por lo que había que democratizarlo para vincularlo a las demandas laborales de las bases y promover además una "educación alternativa" (Hernández, 2004). Para ello se enfrentaron al gobierno sindical, así como a las políticas educativas dictadas por la SEP (Ornelas, 2006: 239).¹¹ Por tal razón, Miranda lo cataloga como un "grupo hegemónico antisistema (...) disidencia magisterial de corte radical" (1992:32).

En septiembre de 1990 la Coordinadora realizó el I Congreso Nacional Ordinario en México, D.F. Ahí se fundamentó la línea ideológica, teórica, política y orgánica que los regiría:¹²

La ideológica fue:

La CNTE es una organización de masas conformada por los trabajadores de la educación democráticos del país, independientemente de la burguesía y su Estado, de charrismo sindical y de cualquier organismo político, es decir, no es propiedad de nadie más que de los propios trabajadores de la educación. Es un frente de clase, porque participan en ella trabajadores de la educación que aceptan el principio universal de lucha de clases, independientemente del color, sexo, credo religioso e ideología política; lo fundamental es que están dispuestos a luchar por sus intereses de clase, por la solución de sus demandas económicas, sociales, laborales, profesionales y políticas. No es antipartido, al contrario respeta la libre militancia de sus miembros en cualquier organismo político, pero aclarando que es de carácter individual y que respeta las decisiones e intereses del propio movimiento. La CNTE aglutina a las masas conscientes y su objetivo es reconquistar

¹⁰ Loyo (1997:37) "La Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación, como su nombre lo indica, surgió como una manera de coordinar los esfuerzos de diversos grupos de maestros que habían iniciado luchas en demanda de aumento de sueldos y de lograr que se les respetara en la libre elección de sus dirigentes seccionales, todo ello en abierta confrontación con vanguardia Revolucionaria. Un aspecto muy interesante de la estrategia de estos núcleos que se agruparon en la Coordinadora consistió en que no se plantearon como objetivo escindirse del SNTE, sino luchar por sus demandas dentro del sindicato". Nota al pie no. 24

¹¹ Muñoz (2001:5) "Generalmente las movilizaciones que llevan a cabo los maestros de la CNTE, encabezados por la secciones 22 de Oaxaca y 18 de Michoacán, no se circunscriben al tema del aumento salarial que se negocia entre la SEP y el SNTE".

¹² Portal de la CNTE <http://somoscn.te.blogspot.com>

al SNTE, para que sirva a los intereses de las bases y no los de la patronal. La CNTE no es otro sindicato, tampoco otros CEN, es una organización de masas, no de membretes, que lucha al interior del SNTE por su democratización (<http://somoscnte.blogspot.com>).

Se puede ver que quienes apoyaron la creación de la Coordinadora lo hicieron motivados por un común denominador: oponerse al CEN del SNTE. Como afirma Leopoldo García Bernal, la coordinadora "nace aglutinando a todas las corrientes democráticas que se oponían a Vanguardia revolucionaria, al CEN del SNTE y al guía moral de los maestros Jonguitud Barrios; la característica principal de estas corrientes es que estaban dispersas, pero tenían fines semejantes: luchar por la democracia dentro del SNTE y aumento a los salarios del magisterio" (García L.,1992:189).¹³ Por ello, quienes lideraron esa apuesta de juego político representaron un cambio en la valoración que de los gobernantes sindicales tenían los agremiados adherentes -e incluso algunos analistas-.¹⁴ De ahí el componente de su línea teórica:

1. El SNTE es un organismo sindical auspiciado por el Estado, y como tal sirve como órgano de control y sometimiento de los trabajadores de la educación.
2. Las camarillas que se han adueñado de la dirección del SNTE, sin el consenso de las bases, lo han convertido en un trampolín político y de usufructo personal.
3. Estas camarillas subordinadas al Estado reprimen a la clase trabajadora con la suspensión de salarios, cambios arbitrarios, despidos, etc., e inclusive llegan al asesinato haciendo uso de las fuerzas represivas y manipulando los medios de comunicación.

¹³ Trejo reconoce que ambas demandas "constituían reclamos frente a situaciones que el SNTE difícilmente podía cambiar: por un lado, las inercias autoritarias, y por otro, la carencia -en tiempos de restricción presupuestaria- de recursos gubernamentales para aumentar los salarios" (Trejo et al., 1991:56)

¹⁴ "A la CNTE, como corriente contraria a los intereses del CEN del SNTE y de Vanguardia Revolucionaria, se le ha acusado de pretender el control de la organización sindical. Lo anterior es falso, ya que esta corriente aspira a modificar las estructuras sindicales, pero participando dentro de la organización sindical ocupando puestos de importancia en los Comités Ejecutivos Seccionales y Nacionales" (García L., 1992:191)

4. El charrismo sindical es el instrumento utilizado por el Estado para controlar y someter ideológica, política y orgánicamente a los trabajadores, y la relación entre estos dos se expresa a través de prebendas que el Estado otorga a sus fieles servidores para la defensa de sus intereses.
5. Las contradicciones que se dan entre la SEP y charros del SNTE, no son antagónicas, sino por cuotas de poder que en ocasiones confunden al magisterio nacional, dando apariencia que existe diferencia de principios. Éstos sólo son de forma, los cuales no se resuelven por medio de la lucha de clases, sino a través de prebendas que el Estado otorga a sus fieles servidores para defensa de sus intereses.
6. El charrismo, como sindicato con prácticas corporativas, soslaya los problemas o intereses de las bases y utiliza los eventos sindicales (asambleas delegacionales, congresos estatales y nacionales).
7. Los charros con el afán de frenar el ascenso en la lucha, con una amplia participación de bases en la toma de decisiones y por no perder su hegemonía, utiliza todas las instancias y recursos que encuentra poniendo por delante su política vertical y antidemocrática.
8. Con la caída de Carlos Jonguitud Barrios no se logró romper totalmente la estructura de *Vanguardia Revolucionaria*, ya que sigue existiendo la fuerza en algunas secciones del país; tan sólo ha cambiado el nombre llamándose *Institucionales* para entrar a la modernidad salinista en el SNTE con Elba Esther Gordillo.
9. Actualmente el charrismo ha cambiado su discurso pero su práctica sigue siendo la misma, abriendo las puertas a grupos o corrientes que se identifican con ellos y sin representación ni consenso de las bases, impulsa la lucha por los espacios políticos compartiendo el poder y reforzando el proyecto gobiernista.
10. Al interior del SNTE encontramos dos posiciones políticas sindicales con objetivos de clase bien definidos: La del charrismo que apoya al Estado burgués mexicano y como consecuencia trata de tener encajonado en su política entreguista y corporativa al magisterio, haciendo de lado los problemas particulares de cada sección y los generales del magisterio (<http://somoscnte.blogspot.com>).

Por cuanto toca a la línea política, la diseñaron a partir de estrategias y tácticas, algo así como el juego del poder. Las estrategias siguen siendo:

1. Democratizar al SNTE. Para lograr la democratización del SNTE, la CNTE debe desarrollar trabajo permanente desde los centros de trabajo a través de los Consejos Centrales de Lucha, las Coordinadoras Estatales, las Promotoras, etc., combinados con la estructura estatutaria.
2. Democratizar la enseñanza. Para lograr la democratización de la enseñanza, la CNTE debe apoyar cotidianamente un gran plan nacional que incluya una serie de actividades donde los principales actores sean los maestros, los padres de familia y los alumnos. En el entendido de que esta gran empresa se inicia con el cambio de actitud profesional de los compañeros.
3. Democratizar el país. Para lograr la democratización del país, la CNTE debe participar en la más amplia convergencia con los demás sectores de trabajadores del país y en la lucha cotidiana contra los estragos de la explotación (Ibíd.).

Y como tácticas establecieron:

1. La CNTE debe establecer mecanismos que garanticen la plena solidaridad entre los trabajadores de la educación y demás trabajadores del país.
2. La CNTE debe impulsar la formación de Frentes Regionales y Estatales con miras a formar un gran Frente Nacional para enfrentar la política antipopular del Estado.
3. La CNTE reconoce la lucha de todos los Frentes del mundo para lograr una sociedad mas justa, por lo que debe establecer vínculos estrechos con sindicatos y organizaciones de otros países.
4. La CNTE debe realizar acciones nacionales coordinadas, demandas conjuntas y negociaciones unitarias.
5. La CNTE debe mantener por sobre todas las cosas la unidad en la acción y la táctica de movilización-negociación-movilización.
6. La CNTE utilizará las formas de lucha posibles, siempre y cuando éstas sean resultado de las consultas de base.
7. La CNTE por su mismo carácter de movimiento de masas, lucha por conquistar el SNTE y ante los embates del gobierno y los charros con diferentes medios, que van desde la cooptación hasta el asesinato de militantes del movimiento democrático, ha aplicado por esa misma circunstancia diferentes tácticas que corresponde necesariamente a la correlación de fuerzas en las secciones a nivel nacional. Por eso debe quedar bien claro que no puede existir una táctica única y para todo momento dentro de la CNTE, sin embargo en su historia se han aplicado tácticas que aunque se asumen por algunos contingentes como particulares, afectan el desarrollo de la CNTE en general (Ibíd.).

Como se aprecia, la creación de este nuevo jugador significó para ambos jugadores, CEN y CNTE, la movilización de diversos recursos (internos y externos) y la operación de incentivos, así como ejercer el CEN su poder político por diversos medios debido a los costos que tendría que asumir al transformarse las reglas del juego: el CEN (y los respectivos CES) tiene que dedicar recursos para delimitar el espacio de acción de la CNTE, lo cual eleva el costo económico, humano y material. Por lo tanto, para obtener algún beneficio de ello, pacta espacios de representación (derivado de North, 1993:48).¹⁵ Esto le redunda en una ventaja política desde el punto de vista de la opinión pública, lo cual es valioso para la legitimación institucional en un escenario de transformación contextual y ambiental y de adecuación en la dinámica interna del sindicato. Así, el costo del empleo de recursos diversos por parte del CEN, se le carga a su contrario: al representar la Coordinadora una "posibilidad que tiene el maestro para mostrar su inconformidad en contra de la política educativa que ha sustentado el Estado" (García L., 1992:191). El CEN se vale de ello para imputarle los costos de sus propias negociaciones fallidas con la autoridad educativa, entiéndase SEP – en cualquier ámbito de gobierno-. Por parte de la CNTE, no se ven más costos en sus acciones que ventajas, en términos políticos.

Las movilizaciones de la oposición centista son promovidas desde arriba, por los dirigentes de la CNTE en cargos de gobierno (que van desde dirigentes seccionales hasta directores de escuela).

¹⁵ Palabras que le dirigió Elba Esther Gordillo a Blanca Luna el 14 de marzo de 2004 en el V Congreso nacional extraordinario del SNTE, en el cual eligieron al CEN para el periodo 2004-2008 (el que después se prolongó otros cuatro años): "Me honra y me enorgullece decirle a Blanca, la Secretaria General de la Sección Novena, que este gremio le agradece que se incorpore a la dirigencia nacional. Es un Comité plural, porque aquí hemos aprendido que la democracia es debatir, discutir, analizar y juntos tomar decisiones. Hemos aprendido que se vale disentir, pero lo que no se vale es destruir". Este mensaje muestra el inicio del gobierno consociacional y la tónica en que se espera que se desarrolle.

Ello es posible gracias a las reglas de juego pactadas entre institucionales y opositores que generan intercambios políticos. Cuando los grupos en el gobierno negocian o pactan, no dejan de lado sus diferencias esenciales, pero lo hacen sobre un terreno que les es común. O sea, institucionales y centistas están en el terreno del gobierno y no lo quieren perder. Dicho de otro modo, a causa de la apertura institucional para la participación, se han creado oportunidades de reflejar intereses específicos de grupos contrarios al hegemónico representativo, por lo que los opositores pueden mover a los agremiados inconformes para expresarse a través de ellos, aun tratándose de los acuerdos pactados. Esto es, los pactos de los dirigentes, tanto institucionales cuanto opositores, tienen costos sobre los resultados de los conflictos negociados. Ello genera efectos en las creencias de los participantes. Si los opositores creen que los pactos establecidos les van a crear efectos negativos con sus seguidores, no escatiman recursos para movilizar a las huestes, sin que ellos aparezcan como protagonistas ante los institucionales. Aquí el incentivo de los dirigentes centistas es moral.

Por otro lado, si el grupo hegemónico representativo no actúa en torno a un problema decisivo, genera un espacio de poder y dará un incentivo a los dirigentes de la oposición a ocuparlo. Sin embargo, esto consigue redundar en un beneficio para el CEN, en el sentido de que una adecuación o una reasignación de derechos les puede producir un movimiento de recursos que les facilite alterar la política sindical (centralizada o descentalizada).

Por ejemplo, en 1989, paralelo al recambio en la cúpula sindical, la Coordinadora se hace de la sección 9 del DF. Y a partir de 1990 la CNTE ocupó espacios en carteras del CEN: "En ese

Congreso realizado en Tepic, Nayarit, se ‘moderniza’ el sindicato, al incorporar cierto pluralismo (se integra a dos representantes de los ‘disidentes’ en el CEN)” (Loyo, 2008b:26).¹⁶ Así, la CNTE cambió su juego: como oposición en el gobierno sindical, acepta las reglas.¹⁷ Su intención de revisarlas no cesa, dado que en parte continúa siendo, convenientemente, oposición social.

La forma en que ejerce su acción opositora es combinando “lo estatutario y lo no estatutario. La táctica consiste en aceptar las condiciones establecidas en los estatutos cuando se ganan comités delegacionales o seccionales, pese a que en algunos aspectos no se está de acuerdo con el contenido; combinando esta actividad con el impulso a formas de participación no reconocidas en los mismos” (Martín del Campo, 1992). La participación en asambleas delegacionales, plenos de representantes y congresos es la forma estatutaria (García L., 1992:190). Las movilizaciones, plantones, paros, tomas de carreteras, de edificios públicos como la SEP y el mismo local sindical, son algunas de las acciones no estatutarias a las que recurren los centistas para recordarse como oposición social.¹⁸

Estos ejemplos se pueden leer como un costo político para los institucionales y una ventaja para la oposición. Sin embargo, al

¹⁶ Para 1981, la CNTE “contaba con un Comité Ejecutivo Seccional en el Estado de Chiapas, una Comisión Ejecutiva en el Estado de Oaxaca y un Comité Ejecutivo Seccional en el Estado de Morelos, representando a los maestros democráticos el Estado, ya que a la par existía otro comité apoyado por el CEN del SNTE” (García L., 1992:190)

¹⁷ Trejo (1992:218) deduce que la CNTE en esos tiempos de dinámica interna, la cual se ha documentado que fue dirigida y promovida desde el Estado, realizó bien su papel “siguiéndole el juego al Estado y colaborando para que éste lleve a cabo libremente sus objetivos, a costa de dividir y enfrentar a los maestros de la base, ignorando muchos de ellos los verdaderos propósitos del régimen”.

¹⁸ “Dada su capacidad de movilización y el apoyo que obtiene de sus bases, esta organización ha desarrollado métodos de presión ante las autoridades; ha logrado, en ocasiones, cuestionar el control del SNTE a nivel regional. Por otra parte, el hecho de que la CNTE haya recurrido precisamente a métodos de acción gremial como los paros de labores, ha llegado a politizar aún más la cuestión educativa en todo lo relativo a la situación material de los maestros” (Trejo et al., 1991:161).

incorporar a esos grupos a la estructura orgánica, el CEN ganó: institucionalizó a la disidencia. Ésta dejó de ser movimiento opositor y pasó a ser oposición consociacional. Eso es un vehículo con el que juega el CEN para transitar hacia un gobierno *integral* que lo lleve al destino final de la partida, que es influir de manera gradual sobre todo el gremio y así, en conjunto, afirmar su poder en el SEM y en el sistema político.

Hasta ahora la CNTE ha jugado negociando recursos, porque esa coordinadora "no está exenta de los cargos de conciencia que se le atribuyen al SNTE por ocupar cargos públicos. La CNTE, también, es una fuerza política que tiene en su horizonte el llegar a ocupar puestos de elección popular y cargos públicos [así como] estar presentes en las redes de poder" (Leyva, Góngora y Lagunas, 2004:64). Así, sin buscarlo directamente, en términos de North, la CNTE está haciendo del SNTE una institución eficiente: "las instituciones que permiten a las partes del intercambio captar más de las ganancias (...) crecerán en relación con aquellas que no tienen ese potencial" (North, 1993:121). Con una estrategia de oposición tanto social cuanto representativa; antaño y ahora; como insurgencia, disidencia o movimiento democrático, en cualquiera de sus acciones persiste el interés por el poder.

CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL: LAS CANCHAS DEL CEN Y DE LA CNTE

Con el cambio de la dirigencia sindical que destituyó al grupo que dirigió el SNTE durante 17 años, VRM, los Estatutos también lo hicieron. El proceso de apertura democrática resultado de las

adecuaciones estatutarias de 1989, trajo consigo una redefinición de la situación entre el CEN y la CNTE. Desde entonces, la Coordinadora participa en el gobierno consociacional en cuatro de las 56 secciones del sindicato: la 7 y la 40 de Chiapas, la 9 del Distrito Federal y la 22 de Oaxaca, donde es absoluta su representación. También tiene influencia mayoritaria en la 15 de Hidalgo, la 19 de Morelos, la 36 del Valle de México; así como en Michoacán y Zacatecas.¹⁹ "Dentro de los grupos 'ideológicos' o 'fracciones' sindicales (...) resalta la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), con tendencias izquierdistas, que tiene una significativa presencia en las secciones 9 de la ciudad de México, 22 de Oaxaca (la CNTE radical) y apenas regular en las secciones 10 y 11 de la ciudad de México, la 7 y 40 de Chiapas, 18 de Michoacán y 14 de Guerrero (la CNTE moderada)" (Muñoz, 2005b:50).

Entre las adecuaciones estatutarias de 1989 a las de 1992 (ver Capítulo 2) se pueden apreciar intenciones liberalizadoras y de apertura política, aunque en los hechos la tendencia es fortalecer a la corriente dominante en el poder político. Entre 1992 y 2004 se puede decir que las adecuaciones fueron regresivas en gran medida, al centrar al poder en la nueva figura de presidencia del sindicato. Al mismo tiempo, como medida de control ante cualquier asomo de denuncia, se creó un secretariado nacional y se le dio al CEN un funcionamiento colegiado, aparentando procedimientos

¹⁹ Para el conocido profesor Wenceslao Vargas <http://www.wenceslao.com.mx/snte32>, las secciones de la CNTE han cambiado a ser institucionales sólo porque el actual Secretario general de las mismas así lo afirma. Información por correo electrónico recibida el 10 de marzo de 2010. El informante 8DS también afirmó algo similar al decir que los CES de la 18, 22 y 9 están divididos (en Guerrero "andan a salto de mata persiguiéndose unos a otros"), pero que aun así el CEN los reconoce por haber sido electos en votación, y en apariencia eso los hace "institucionales". Plática del 12 de abril de 2010.

democráticos. No obstante, algunas de las demandas políticas de la CNTE se reflejaron en esas adecuaciones (ver capítulo 2):

Bajo un renovado liderazgo y el claro apoyo del Presidente, Gordillo ha emprendido reformas que responden directamente a las críticas de los disidentes (...) No es poco significativa la participación de la CNTE y de contingentes democráticos en los Congresos Nacionales Extraordinarios del SNTE (en Tepic y en el Distrito Federal) y la celebración de congresos seccionales con la presencia de contingentes democráticos, donde el caso de la Sección X hizo pública la disposición de Gordillo de negociar con grupos disidentes (para determinar la "representatividad proporcional" de las fuerzas). Su reforma estatutaria propone modificaciones (parciales) a los puntos tradicionalmente criticados por la CNTE, destacándose aquí la distribución del porcentaje de cuotas sindicales entre las instancias nacional, seccional y delegacional y la votación directa de los representantes sindicales (Street, 1993).

El ambiente que propició que esas intenciones se operaran en los Estatutos fue, primero, la publicación del Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 por parte de la SEP, y después la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1992.²⁰ Sin olvidar que en 1992 se realizó la segunda adecuación a los Estatutos del SNTE.

También es posible la asunción de que el contexto internacional haya influido en el ambiente del sector educativo mexicano: que en noviembre de 1989 haya sido derrumbado el Muro de Berlín, símbolo de la caída de los regímenes antidemocráticos de Europa del Este, pudo haber significado para los grupos del SNTE, institucionales y oposición, un parteaguas para plantear alternativas

²⁰ La firma del ANMEB fue lograda gracias al "determinante control político de los maestros ejecutado a través del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación" (Mora, 1993).

a los respectivos gobiernos dominantes (para el CEN, la SEP, y para la CNTE, el CEN).²¹ Lo mismo es posible que haya sucedido cuando, después de 17 años de dictadura, en diciembre de 1989 los chilenos tuvieron el primer gobierno democrático.

Por su parte, el CEN reaccionó en el mismo periodo organizando la *Primera Movilización Sindical para la Modernización del Sistema Educativo Nacional: Educar es Tarea de Todos*. Eso tuvo consecuencias propositivas de manera indirecta, al abrir espacios para la participación de diferentes sectores involucrados en la educación.²² Mientras que por parte de la CNTE, ese mismo año sus dirigentes organizaron un movimiento de paro de 26 días demandando, entre otras cosas, mejores salarios como una forma de democratizar al sindicato. Frente a su forma de protesta, la SEP respondió con un aumento salarial y la negociación tanto con la representación oficial del SNTE como con la comisión negociadora de la Coordinadora (Alarid, 2001).

Se asume que estas tendencias de contexto y ambiente influyeron en la dinámica interna del SNTE en el sentido de acelerar sus acciones para adecuar los estatutos. En esa perspectiva, la CNTE también jugó un rol. Pasó de ser un movimiento magisterial insurgente a vislumbrarse como una alternativa democrática que debía revisar sus acciones de movilización y reivindicación.²³

²¹ Sin embargo, ese parteaguas tiene para la CNTE doble cara: "En las secciones donde tiene más fuerza, ha entrado en conflicto -de la misma manera que el SNTE- con la SEP" (Trejo et al. 1991:161).

²² <http://www.snte.org.mx/> consultado el 28 de marzo de 2009.

²³ Ver Street (1993).

Resulta interesante para este capítulo contextualizar el estudio del gobierno consociacional de la Sección 17 del SNTE. El Estado de México es la entidad federativa donde el gobierno es consociacional desde hace ya muchos años.

El *corredor azul* comprende aquellos municipios al norteponiente de la entidad que tradicionalmente habían sido gobernados por el Partido acción nacional, a saber, Tlalnepantla, Atizapán, Naucalpan y Cuautitlán Izcalli (esto cambió en 2009). Mientras que el Partido de la revolución democrática llegó al gobierno local en tiempos recientes, en los municipios que se denominan *cinturón amarillo* y que se ubican en la zona oriente del estado (también se modificó).²⁴

No obstante las mudanzas políticas en la geografía electoral a raíz de los comicios de julio del 2009, la oposición a la gubernatura del Revolucionario Institucional, tanto azul cuanto amarilla, sigue al frente de presidencias municipales y tienen representantes en el Congreso local.²⁵ Ello hace un gobierno de *Gran consociación*, como la llama Pasquino:

Precisamente porque el gobierno y la oposición han redactado en común las reglas del juego. (...) Y precisamente porque las reglas del juego establecen los límites del enfrentamiento, puede

²⁴ El PRI –como en los viejos tiempos– arrasó en 92 de 125 alcaldías y 40 de 45 distritos locales del estado de México, tras obtener en el primer caso más de un millón 800 mil votos aliado a los partidos Verde, Nueva Alianza y Social Demócrata (...) el PAN perdió la capital del estado y todas las alcaldías de su *corredor azul*, al poniente del valle de México; mientras el PRD languideció en el *cinturón amarillo* de la zona oriente (...) El PRD perdió nueve municipios y nueve distritos locales: fue borrado del mapa en el oriente.” <http://www.jornada.unam.mx/2009/07/07/index.php?section=estados&article=03> In I est

²⁵ “El PAN, por su parte, mantuvo sólo dos distritos, los de Tlalnepantla y Zumpango; mientras que el PRD lleva la delantera en los distritos locales de Tejupilco, Santo Tomás y el 41 de Neza”. http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_notas=443735

exaltarse, dramatizarse casi, la contribución de la oposición al buen funcionamiento del sistema político y a la evolución del régimen democrático, entendido como choque de ideas, propuestas, proyectos, explicación de conflictos y presentación de alternativas (Pasquino, 1995:69).

A diferencia de ésta, en la pequeña consociación, a la cual pertenece la Sección Valle de Toluca del SNTE, todos

los actores políticos y sociales importantes se responsabilizan de hecho en las prácticas de la pequeña consociación. El gobierno se ve obligado a moderar su programa para hacer sitio a las demandas de la oposición, y lo hará recurriendo a una ampliación del gasto público (...) A su vez, los referentes sociales del gobierno solicitarán siempre algo más respecto a los referentes sociales de la oposición (Pasquino, 1995:71).

La discrepancia entre ambas no es mínima. La primera participa en el diseño de la política en tanto la segunda sólo logra *marcar* al gobierno institucional y recibir, por ello, recursos, los cuales las más de las veces estarán destinados a acotar las demandas opositoras, como se verá en el caso de la CNTE en la Sección 17. Desde Pardo (2001), la pequeña consociación se explica como la perversión de las reglas del juego con “prácticas ‘politiqueras’ en las que están al orden del día la negociación, el regateo y el reparto de beneficios particulares, como forma de ‘hacer política’ tanto por parte de los grupos en el gobierno como de los que se encuentran en la oposición” (Pardo, 2001:8).

En el Valle de Toluca la CNTE en la actualidad está movilizada y ocupa posiciones de gobierno. La delegación D3II es donde está

su coto de poder.²⁶ Tienen un dirigente en el CES en la cartera de Desarrollo educativo y cultural. Además de un representante en el Comité auxiliar del Instituto de Estudios Educativos y Sindicales de América (IEESA).²⁷ Por otro lado, los dirigentes institucionales niegan tal existencia: “aquí no hay grupo interlocutor [de la CNTE]... desde el anonimato van a aparecer cuestionando y criticando”.

Para algunos de los institucionales, la Coordinadora desapareció de la Sección en los noventa, tras una serie de movilizaciones y negociaciones que duró alrededor de un año (informante 2DS). Para otros, la CNTE nunca existió en el Valle de Toluca, “sólo hay grupos cercanos a grupos organizados descontentos” (informante 8DS).²⁸ Para éstos, los disidentes de mediados de la década de los noventa pertenecían al grupo de Bases Magisteriales, mientras que para el informante 16 DSXO, quien en la actualidad se dice pertenecer a la CNTE en esa Sección, la diferencia es sólo una “autodenominación”. El mismo blog de Movimiento de Bases Magisteriales <http://basesmagisteriales.blogspot.com> se reconoce como adherente a la CNTE.

²⁶ El artículo 32 especifica la denominación de las delegaciones sindicales: D-I integrada con trabajadores que correspondan a una misma zona escolar de preescolar, primarias y niveles afines, incluidos los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación en todo el país, excepto el Distrito Federal; D-II cuando las integren trabajadores adscritos a un mismo plantel o a una zona escolar de nivel posprimario incluidos los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación en todo el país, excepto el Distrito Federal; D-III si las integran trabajadores de una misma unidad administrativa, de servicios o investigación. Para el Distrito Federal por el personal de apoyo y asistencia a la educación adscrito a una zona escolar, un plantel, unidad administrativa, servicios o investigación; D-IV, si la integran jubilados y pensionados que radiquen en una misma área geográfica de la entidad federativa o de la región señalada en este estatuto. Según el informante 16DSXO, la delegación D3II es la segunda más grande de la sección, cuenta con 800 trabajadores aproximadamente. Conversación realizada el 9 de octubre de 2009.

²⁷ El IEESA fue creado por mandato del SNTE y de la Confederación de educadores de América Latina (CEA) en mayo de 1993 <http://www.snte.org.mx/?P=ieesaref> Consultado el 9 de octubre de 2009. Muñoz (2005) señala que se creó con las reformas del sindicato en 1992: Elba Esther Gordillo “impulsó dos organismos auxiliares de consultoría para que el SNTE dejara de ser una organización contestataria y se convirtiera en propositiva en el marco de la reforma educativa. Se trata del Instituto de Estudios Sindicales de América (IEESA) y la Fundación SNTE para la Cultura del Maestro” (Muñoz, 2005:11).

²⁸ Entrevista del 4 de diciembre de 2009.

No obstante las diferencias de apreciación, resulta interesante que a un líder de la oposición interna le hayan asignado un cargo en el IEESA desde el cual, según Estatutos (artículo 151), se tiene que coordinar con el colegiado de Formación Sindical para diseñar y planear “la escuela de formación y profesionalización sindical en todos los niveles de la estructura seccional, bajo programas de formación, capacitación, actualización y superación sindical para los agremiados, dirigentes y organizaciones adherentes, cuidando el seguimiento y evaluación de los mismos”. Así como que a otro lo hayan apoyado para postularse como dirigente en el CES.²⁹ Esto se inscribe en el supuesto del gobierno consociacional.

Esto es interesante en el análisis del doble juego del poder. Al negar la existencia de la oposición, los institucionales sólo reconocen que no está organizada en el valle de Toluca, pero no logran demostrar su no existencia como individuos descontentos que en cualquier momento se adhieren a otro grupo más o menos constituido para apoyar demandas que pueden ser de su interés o beneficio. De tal suerte que la oposición en el Valle de Toluca también replica el doble juego del poder. Como se verá más adelante, su táctica es velada.

Tiene cargos de representación y además es oposición social. Lo primero se verifica con el dirigente en el CES y el comisionado en el instituto mencionado, y lo segundo con acciones tales como marchas en Toluca con mítines fuera del local sindical seccional, del SEIEM (Servicios educativos integrados al Estado de México, SEP),

²⁹ Para el informante 8DS, el hecho de que estén en tales cargos es porque “después de las movilizaciones de 96 y 97 se hizo un Congreso y se abrió espacio para que se integraran” como producto de una concertación, “se concerta para ceder”. Plática del 12 de abril de 2010.

de la Casa de Gobierno y la Cámara de Diputados local. Movimientos que son asesorados por el mismo comisionado.³⁰

Esta doble estrategia dentro del juego del poder opositor les sirve para no perder legitimidad frente a sus seguidores. Si sólo fuesen gobierno y acatasen las reglas del juego, pasarían al otro lado de la cancha. Tienen que mantenerse en movimiento, marcando los pasos de los dirigentes institucionales. Por ello, los institucionales se defienden aseverando que “esas movilizaciones van dirigidas a intereses personales” (informante 8DS). Tener poder de convocatoria con los trabajadores administrativos y de apoyo de las delegaciones D3II y D3III le confiere al comisionado de la Coordinadora cierto poder de negociación con autoridades educativas y sindicales. A los primeros llega como opositor desconociendo a los segundos, y con éstos se presenta en su calidad de comisionado en estructura.

Es importante resaltar que de los docentes y técnicos docentes no tiene apoyo ni en movilizaciones. Sólo con los trabajadores administrativos y de apoyo.

La delegación D3III logró en 1994 que las autoridades del SEIEM reconocieran como interlocutores tanto a la representación de esa delegación cuanto a los representados mismos, de manera independiente del CES. Eso generó un abarcamiento mayor de su espacio de poder. Al *saltarse las trancas* pudieron negociar beneficios directos de la autoridad educativa. Además de un reconocimiento, aunque negativo, por parte de la autoridad sindical

³⁰ Todas las ocasiones en que ha ocupado cargos sindicales ha organizado movilizaciones con contingentes de la sección D3II y D3III, de las cuales los trabajadores están más identificados con la corriente Bases magisteriales que con la CNTE, pero él mismo dice que “No hay apelativos de si eres de la CNTE o de Bases, sino lo que nos mueve son los objetivos por ejemplo contra la ACE”. Desde el año 2000 a la fecha “yo asesoro a la D3II”. Informante 16DSXO. Entrevista del 12 de octubre de 2009.

local.³¹ Para éstos, las acciones de los centistas, ya sea movilizándose o gobernando, son vistas como una oportunidad. A la pequeña consociación con frecuencia "se le considerará responsable de todo lo que no funcione en el sistema político-institucional" (Pasquino, 1995:72).

Esa trasgresión de las reglas del juego los convierte, desde el punto de vista institucional, en traidores.³² "La gente que vive y muere por sus ideales son de respetarse, pero que actúen en congruencia. Hay incongruencia entre ideales y acción" de quienes se dicen oposición interna en el sindicato (informante 8DS). Al sustraerse a los Estatutos, donde se dispone que hay que seguir la jerarquía institucional (capítulo III de los Estatutos), los opositores dan pie a la generación de nuevas reglas. Esto es, desautorizan el juego del poder y ponen un ejemplo a otros trabajadores de la educación.

Ellos saben eso y lo utilizan a su vez como táctica de presión en la negociación.³³ También hacen una lectura diferente o interpretación de los Estatutos, lo cual es para los institucionales *como hacer trampa*, para los opositores eso es *hacer simplemente las cosas*.³⁴ Estas dos tácticas en el juego de los poderes, transgredir e interpretar los Estatutos, les da cierta ventaja frente a sus pares no opositores, pero también les descoloca y los hace objeto del

³¹ La reacción por parte de la autoridad sindical fue de traslados de profesores, amenazas de ser corridos, ataques físicos, obstrucción administrativa, entre otras formas de empleos de medios de poder político. Informante 16DSXO, octubre 9, 2009.

³² Informante 16DSXO, octubre 9, 2009.

³³ Cuando fue necesario construir un Cendi en la delegación D3II y el CES no lo aprobó, se hizo una movilización que tuvo como resultado la negociación directa con el SEIEM y el Cendi se construyó. Con ese antecedente, cuando se amenazó con correr a la delegada de la D3III, se advirtió a las autoridades sindicales que, de hacerlo, se movilizarían. La delegada sólo se transfirió de lugar. Informante 16DSXO, octubre 9, 2009.

³⁴ Informante 2DS "Todas las prácticas ilícitas están consideradas en los estatutos, sólo que son rebasadas por los inconformes" abril 1, 2009.

juego de poder de los institucionales: "Hay represión como actas de abandono de empleo, descuentos a salario integral; con esos descuentos el movimiento se desmotiva".³⁵ Además de acciones como las mencionadas, las expresiones entre los institucionales para desprestigiar a los opositores internos son en términos de la mismas que ellos reciben por parte de críticos externos y de los mismos opositores internos: "Los de la CNTE buscan vivir del presupuesto, por eso ahora ya están viendo con los siguientes posibles secretarios generales cómo hacer para seguir viviendo del presupuesto y permanecer en su puesto" (informante 8DS). Es decir, el diseño consociacional no está exento del juego sucio del poder.

A diferencia de los dirigentes institucionales (o charros como los llamó el informante), los opositores en la 17 no tienen relación con el SMSEM, al cual identifican también como sindicato oficial. En cambio, tienen *amistad* con la sección 36 del valle de México, pero con quien tienen más intercambio de recursos es con la sección vecina de Michoacán (en ambas tiene influencia mayoritaria la CNTE).

DOBLE JUEGO: CONSOCIACIÓN Y MOVILIZACIÓN

Los dirigentes de la CNTE juegan con las mismas reglas que los institucionales (CEN o CES). Eso lo hacen desde su posición de gobierno consociacional. Por otro lado, se salen del juego reglamentado, enmascaran sus posiciones con movilizaciones de la base como forma de infringir las reglas sin dejar de jugar en la cancha estatutaria. Es decir, hacen trampa fingiendo que respetan

³⁵ Informante 16DSXO, octubre 12, 2009.

los Estatutos, pues necesitan que los otros dirigentes, los institucionales, los respeten.

Su falta de poder o su poder subordinado en el gobierno consociacional es, desde su perspectiva, un incentivo suficiente para oponerse. Y el diseño institucional del SNTE lo permite. Al establecer en los Estatutos el derecho de votar y ser votado, de elegir y ser electo en asambleas, plenos, consejos y congresos (Art. 13), supone la participación de cualquier agremiado, así sea de la oposición, en el gobierno sindical.

Jugar en dos canchas, la del gobierno y la de los gobernados (como intermediarios de éstos) (Pasquino, 1995:53), les da a los opositores expectativas para dejar de ser un poder subordinado. Sus acciones son pragmáticas, van persiguiendo objetivos a largo plazo cumpliendo metas de corto alcance con ese objetivo.³⁶

Este doble juego busca, por un lado, ganar apoyo gremial en procesos electorales internos para obtener cargos de representación en el gobierno sindical; por otro lado, obtener posiciones políticas entre el grupo hegemónico representativo, lo que les permitirá “la explicación de un papel de control, de dirección y de contrapropuesta, incluso de acceso a recursos” (Pasquino, 1995:54). De tal suerte que la oposición centista se convierta en institucional más no esté institucionalizada, de manera que pueda seguir movilizando a las bases y a la vez participar desde el gobierno en las adecuaciones institucionales marcando la dirección que éstas deben tener, aunque sea idealmente.

Aquí es donde se presenta la oportunidad para sustraerse a las reglas del juego, en cualquiera de las canchas que se esté.

³⁶ Informante 16DSXO en plática informal el 6 de octubre de 2009.

Porque el tramposo juega igual con cualesquier contrincante. En otras palabras, si con la movilización de las huestes inconformes no se obtiene lo prometido a éstas (porque también actúan como los Mesías institucionales), no es porque se haya negociado separado de los demás, de ese grupo que se representa, haciéndoles trampa, sino que es culpa de los institucionales que los reprimieron de alguna manera; y si a éstos se les prometió un acuerdo de no movilización, no es la culpa del dirigente centista si las bases lo hacen sin su parecer, porque por eso son libres.³⁷

El doble juego pone al dirigente opositor en una situación de excepción, la que “mantiene su encanto más allá de la duración de cada juego” (Huizinga, 2000:26). Esto lo recreó así el informante 16DSXO el 12 de octubre de 2009:

lo que se negociaba en las movilizaciones era que los compañeros no serían afectados ‘tocados’, entonces no se les descontaba. A veces era una negociación posterior. Eso no lo sabían los trabajadores, sólo el Comité ejecutivo delegacional. Eso depende de uno, no de ellos, porque esa es labor de uno. En movimientos pasados les descontaban hasta 3 días (por ejemplo en la toma de SEIEM participaron 4 mil trabajadores y les descontaron los días).

Si les hubiesen dicho con anticipación que negociarían un no descuento, habrían develado el misterio de su poder subordinado, y si no hubiesen cumplido su promesa, el apoyo de las bases habría disminuido en lo subsecuente.

En caso contrario, cuando sí los han reprimido descontándoles SEIEM de sus nóminas, por instrucción del CES del valle de Toluca (ver supra), ellos eligen decir que quien ha fallado en la jugada no

³⁷ *Ibid.*

han sido ellos, los dirigentes opositores, sino los institucionales.³⁸ En ese caso se entiende que erraron en la negociación o en la “recomposición política de los conflictos socioeconómicos” (Pasquino, 1995: 58).

Actuar de esta manera les convierte en malos jugadores; tal vez son buenos enmascarando sus jugadas, pero al no saber “considerar con cierto alejamiento, con despego y cuando menos con cierta apariencia de sangre fría los resultados adversos del esfuerzo más sostenido o la pérdida de una apuesta desmesurada” (Caillois, 1986:91-92), pone en tela de juicio sus acciones. Esto se refleja en general ante algunos espectadores estudiosos de las oposiciones políticas. Incluso en lo particular frente a los simpatizantes al interior del gremio.

Es así que el grupo hegemónico representativo, en cualquiera de sus ámbitos de gobierno, aprovecha esta táctica del doble juego opositor para ejercer sus medios de poder político y operar sus mecanismos, entre los que se destacan los de incentivos (ver Capítulo 3). Su objetivo es romper la cohesión entre los dirigentes opositores y sus bases.

Claro que los dirigentes centistas saben que esto puede suceder. Por ello se cobijan con diputados de partidos políticos también de oposición, en este caso, al gobierno estatal: “nos ‘arropamos’ con gente para que no nos golpeen. Hemos actuado con diputados del PRD y del PT para inhibir el uso de la fuerza” (informante 16DSXO).³⁹

³⁸ La represión “de la que son objeto, en ocasiones, abre más puertas (por ejemplo, con organismos de derechos humanos nacionales e internacionales, medios informativos, etc.) y genera más simpatías hacia fuera” (Muñoz, 2001:14).

³⁹ Entrevista del 12 de octubre de 2009.

Esto, por otro lado, demuestra la vinculación de la oposición interna al CEN con individuos de un sistema ajeno al educativo. Es decir, recurren al mismo método de ampliación de su espacio de poder que los dirigentes institucionales del SNTE, pero con menores resultados, dado que sus contactos están también disminuidos en recursos en comparación con los del CEN o CES.⁴⁰

Además de las veladas negociaciones y de los cobijos políticos, los opositores centistas juegan su juego en el gobierno consociacional. Esto es, sometándose a “condicionamientos estructurales, reglamentarios, comportamentales, organizativos, socioeconómicos y políticos” (Pasquino, 1995:63). No obstante, desde ese gobierno sindical en el que el dirigente opositor está, es desde donde trata también y con mayor legitimidad política, de presentar propuestas de modificación de la forma de gobernar, en beneficio de “los compañeros de la base” (informante 16DSXO).⁴¹ Lo cual se traduce, para el ámbito de la Sección 17, en demandas dirigidas al CES que van más allá de los puntos acordados del pliego petitorio que negocia el CEN con la SEP año con año.

La forma institucional de gobernar el sindicato por parte del grupo hegemónico representativo es apegándose a ese pliego petitorio y en consecuencia al presupuesto asignado para cada punto.⁴² Así, si uno de los puntos logrados en un año fue para la adquisición de aparatos ortopédicos, los dirigentes de la cartera

⁴⁰ En la actual legislatura local de Toluca, los diputados procedentes del magisterio están en el PRI y el PANAL, o sea que fueron apoyados por el grupo hegemónico representativo del SNTE para ocupar sus curules de 2009 a 2013.

⁴¹ Plática informal del 6 de octubre de 2009.

⁴² Eso incluye la negociación interna para presentar los propios puntos petitorios del seccional. Muñoz lo señala así al referirse a las movilizaciones de la disidencia: “en la medida que cada sistema educativo en los estados tiene un presupuesto diferente y también problemáticas distintas, cada contingente, sumado al paro magisterial, presenta un pliego petitorio muy particular” (Muñoz, 2001:7).

correspondiente se avocan a conseguir convenios con empresas o industrias de ese ramo que beneficien a los agremiados: "Cada año los estamos revisando y dando seguimiento" (informante 5DS).⁴³ Tratando siempre de obtener más beneficio propio (ver Capítulo 3).

En cambio, los dirigentes opositores no se conforman con esto a lo que ellos llaman ser "gestores".⁴⁴ Ellos quieren hacer justicia, que se trate con respeto a los trabajadores, porque en la actualidad "ya no hay respeto a los trabajadores, son oficialistas" los dirigentes. Ellos buscan dar soluciones específicas a demandas específicas. Por ejemplo construir un Cendi en la D3II o un baño en el edificio de la D3III. Eso no estuvo en el pliego petitorio en los años correspondientes. A pesar de ello, se luchó para obtenerlos, saltándose las trancas: "Entre 1992 y 1998 que ocupé la secretaría delegacional D3III es cuando se hacen los movimientos, al inicio de mi gestión: se hacen movilizaciones, se toma el edificio de SEIEM, me demandan por eso... Esa movilización duró más o menos tres o cuatro meses" (informante 16DSXO).⁴⁵

Si bien en capítulos precedentes se vio que los dirigentes del grupo hegemónico representativo interpretan la regla a su beneficio y lo hacen de manera específica para cada caso, también se vio que se apegan al diseño institucional de grilla o malla del SNTE. Es decir, también hacen trampa en el juego pero sin romper o transgredir las reglas. Buscan la manera institucional de adecuarlas. No así sucede con los jugadores centistas que están en posición de dirección, en cualquier ámbito de gobierno.

⁴³ Entrevista del 26 de mayo de 2009.

⁴⁴ En plática informal del 6 de octubre del 2009, el informante 16DSXO dijo que los dirigentes del SNTE sólo son gestores, que no buscan el beneficio de los trabajadores, sino sólo gestionar lo que les dice el CEN.

⁴⁵ Entrevista del 12 de octubre de 2009.

En el caso de la sección del Valle de Toluca, ha habido representación centista en el CES y en Comités ejecutivos delegacionales, ámbitos donde han sido gobierno consociacional y también donde se han movlizado en el doble juego.

Vale decir aquí que la CNTE en el ámbito nacional juega su papel de oposición antagónica pretendiendo romper las reglas del juego político sindical. Mientras que en el Valle de Toluca ha sido más consociacional, tratando de adquirir recursos aunque también utilizando la táctica de la movilización pero sin caer en el radicalismo, porque la "radicalidad ha afectado" al movimiento opositor, por eso son moderados (informante 16DSXO).⁴⁶ Pasquino dice al respecto que el "adquirir recursos puede constituir un imperativo categórico para toda oposición consciente de que sus oportunidades de conquistar el gobierno a mediano plazo son prácticamente nulas" (1995:65). No hay que dejar de reconocer que aun los radicales centistas han obtenido recursos para su causa, en beneficio de sus bases y el suyo propio, pero el costo social y político ha sido elevado (caso Oaxaca, sección 22, año 2006).

El contexto y el ambiente han influido en la dinámica interna del SNTE. Eso se ve reflejado tanto en su creación misma como en las adecuaciones institucionales. Asimismo, la dinámica interna ha sido generada por las acciones de los actores políticos, entre ellos la CNTE. Esta Coordinadora juega un papel importante en el gobierno consociacional al influir de cierta manera en las adecuaciones estatutarias. El hecho de que, a la letra, desde hace apenas una década aproximadamente (ver capítulo 2) las reglas sean más redistributivas del poder político y faciliten el intercambio, aunque

⁴⁶ Entrevista realizada el 12 de octubre de 2009.

sea a fuerza de movilizaciones y represiones, entre la oposición y los institucionales, es un resultado de la presión que la CNTE, radical y moderada, ha ejercido.

Sin embargo, esto es un logro que se apunta al CEN (y su réplica en el CES), pues ellos lo tienen entre sus objetivos de volver para sí esa fuerza opositora, de adecuarla también. Con lo que tienen más posibilidades de ampliar su espacio de poder en los sistemas educativo y político. Tales adecuaciones estatutarias despejan obstáculos para la participación de la oposición. Si bien en los hechos no se ha ampliado su ocupación en cargos de dirección, no es por falta de reglamentación. La posibilidad de llegar al gobierno sindical es real.

Este rasgo compromete a la oposición consociacional a “desarrollar un papel desafiante, radical incluso, hacia la actividad de gobierno” (Pasquino, 1995:69). Esta situación entre el CEN (CES) y la CNTE se enmarcan en los Estatutos, los cuales ambos jugadores han interpretado y adecuado para su interés particular.

Al actuar de esta forma, el gobierno sindical institucional no se ve en la necesidad de destinar recursos propios tratando de dominar a la oposición consociacional, sino que recurre a actores externos para que intervengan (SEP a través de la SEIEM) indicando, por ejemplo, el monto de descuentos a participantes en movilizaciones que afecten a la institución sindical. Para Elster, esta es una acción centralizada.

Una manera de contrarrestar esto por parte de los centistas es crear un “gobierno en la sombra” (Pasquino, 1995:112). Según el informante 16DSXO en plática del 6 de octubre de 2009, hace dos años que se creó un gobierno alterno al del CEN en un foro

democrático de trabajadores de la educación. En el Valle de Toluca trataron de replicarlo, pero sin obtener resultados. Es decir, a las posiciones en cargos delegacionales y de comité de apoyo seccional, así como a las movilizaciones del doble juego, la oposición trata por diversos caminos de ser gobierno sindical. Al no poder lograrlo por las vías institucionales, confecciona otras.

El hecho contradictorio, reconocido por el mismo informante, es que un grupo de los varios que conformaron la iniciativa, quiso ser protagonista abrogándose la para sí (en el caso de la sección 17, fueron los representantes de la UPN). Respecto a las divisiones y fraccionamientos de la CNTE, Muñoz documentó que:

La CNTE ha tenido desprendimientos por conflictos internos o cooptaciones que han dado origen a otras corrientes minoritarias, pero más moderadas, tales como 'Nuevo Sindicalismo' o 'Fracciones Democráticas'. Una diferencia importante es que estas últimas han tenido disposición para cohabitar en el gobierno sindical con los 'Institucionales', en tanto que los sectores más beligerantes, rechazan compartir los órganos de gobierno, como los comités seccionales o nacional o incluso los congresos seccionales y nacional, pues consideran que los dirigentes del comité nacional no tienen la legitimidad y el respaldo de la mayoría de los trabajadores y que están subordinados al gobierno. Estas posturas han implicado conflictos en el seno de la disidencia que al paso de los años se ha dividido por esta circunstancia. También porque la CNTE no ha establecido mecanismos para encauzar el disenso interno, al punto que como 'grupo' se ha fragmentado y ha perdido el gobierno de algunas secciones sindicales o presencia en un número importante de delegaciones. Son los casos de las secciones 9, 10 y 11 del DF y 7 y 40 de Chiapas (Muñoz, 2008: 388).

Esas microoposiciones (Pasquino, 1995:89) son las que, por un lado, han impedido que el CEN (CES) intente volver para sí a toda la oposición en el corto plazo. Por otro lado, le facilita su objetivo de ampliación de su espacio de poder.

Con la primera situación, el gobierno institucional se ve en la necesidad de negociar con varios actores, lo que le obliga, entre otras cosas, a destinar recursos por la vía de los incentivos. Aunque también disipa el conflicto. Así que lo uno disminuye lo otro.

En cuanto a la segunda situación, al tratar con cada grupo también se vincula a sus contactos, creando más espacio de comunicación que redundará, en el mediano y largo plazos, en ampliación de su poder. Esto lo busca trabando intercambios para otros aspectos que no tengan que ver con el específico de sus oponentes internos. Por ejemplo, con diputados provenientes del magisterio recurre a tales contactos que la oposición centista le acercó para liar alianzas en temas educativos. Da cuenta de eso que el actual presidente de la Comisión de educación de la Cámara de Diputados local es el profesor Antonio Hernández Lugo (ex secretario general de la Sección 17). Él negocia con diputados del PRD y PT, partidos que en otras ocasiones han arropado a los opositores seccionales. Ese contacto previo con tales partidos le da una oportunidad de acercamiento más estrecho o menos ríspido para ir limitando en lo futuro los cobijos de los oponentes internos.

EL JUEGO DEL PODER: LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Hasta aquí se ha visto que acontecimientos en el contexto mundial influyeron en diferentes grupos de maestros afiliados al SNTE para

constituirse como oposición al CEN. Así se creó la CNTE de la misma institución sindical, con las mismas reglas del juego.

Ello le ha representado al CEN (y su réplica en el CES) destinar recursos para delimitar a la Coordinadora, lo cual eleva el costo (económico, humano y material), mismo que ha logrado cargarle a su contrario. Eso para la CNTE es una ventaja en términos políticos, ya que tienen que pactar las reglas. Lo cual genera intercambios políticos.

Con el tiempo, la CNTE cambió su juego. Dejó de ser sólo oposición y pasó a ser gobierno. Así el CEN ganó al institucionalizar a la disidencia, la que se transformó en gobierno consociacional. En el Valle de Toluca también se replica el doble juego del poder. La CNTE tiene cargos de representación y además es oposición movilizadora de las bases. Esto le sirve para no perder legitimidad con los agremiados y gana cierto poder de negociación con autoridades educativas y dirigentes sindicales. Esto último es relativo, pues sólo cuenta con apoyos en esta Sección de los trabajadores administrativos. Ese abarcamiento de su espacio de poder subordinado le ha permitido a la Coordinadora *saltarse las trancas*. Lo cual los transforma en traidores.

Enmascaran sus posiciones con movilizaciones de la base para jugar en dos canchas, así se convirtieron en oposición institucional más no está institucionalizada. El grupo hegemónico representativo aprovecha esta táctica del doble juego opositor para romper la cohesión entre los dirigentes y sus bases. Sin embargo, los dirigentes saben que esa operación de separación conlleva en ocasiones represión, por lo que recurren a cobijarse políticamente con diputados de partidos políticos también de oposición. Esa

vinculación de la CNTE con individuos de un sistema ajeno al educativo también tiene un doblez, pues de manera indirecta se los presentan al CEN (o CES).

Una manera de contrarrestar esto por parte de los centistas es intentar crear un gobierno en la sombra, empero las microoposiciones en el SNTE son un obstáculo para lograrlo. Eso mismo obstaculiza en el corto plazo al CEN (CES) para lograr su objetivo de adecuar en su beneficio a toda la oposición.

Todo esto regresa a preguntar de nuevo acerca de las afectaciones entre el CEN y la CNTE dadas por las adecuaciones institucionales, ya que a lo largo de la investigación de este capítulo se ha visto que el grupo hegemónico representativo ejerce su poder incluso sobre la Coordinadora, con la intención específica de imponer su voluntad y volver para sí esa otra fuerza para afirmar su poder en el SEM y en el sistema político.

ADECUACIONES A LAS REGLAS DE JUEGO INSTITUCIONALES COMO MEDIO DE PODER POLÍTICO

Indagar acerca del juego del poder político ha llevado en esta investigación a la conclusión de que éste no se puede analizar fuera de un marco institucional. Tampoco sería entendible aislado de las acciones individuales en dicho marco.

Diseño institucional, gobierno que opera con incentivos, dirigentes con trayectoria político sindical y oposición consociacional fueron las rutas de análisis e interpretación que se desplegaron a lo largo de esta investigación, para describir, analizar, interpretar y explicar el juego del poder político de los dirigentes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

El estudio del diseño institucional del SNTE con sus reglas del juego ha hecho posible ultimar que los dirigentes de la institución sindical se diferencian en poco a otros grupos de individuos con poder político. Las distinciones tienen que ver con las propias reglas del juego y con que interactúan de manera estrecha en toda la grilla o malla político sindical. Cosa que no se da en todos los grupos. Esa característica los vincula de manera integrada y a la vez más diferenciada en sus funciones y responsabilidades, las cuales son autónomas para algunos individuos dirigentes. Éstos pocos lo que tienen en común son los intereses de movilizarse y alcanzar posiciones desde donde puedan influir en las adecuaciones institucionales, a su beneficio, y obtener mayor ascendiente sobre los agremiados.

Tal situación se ha logrado por las elecciones que cada uno ha tomado a lo largo de su trayectoria político sindical, así como a la acumulación a través del tiempo de conocimiento en torno a las

reglas del juego, a la cancha y al resto de los jugadores. El reflejo en este juego de las elecciones y la acumulación de conocimiento se ve en las limitaciones que han sabido extender de manera metaestatutaria, así como en los alcances que han conquistado de forma institucional; incluidos los dirigentes opositores, quienes también han jugado con la experiencia, propia y ajena.

Los medios de poder político estatutarios y metaestatutarios empleados por los dirigentes para gobernar y adecuar la institución sindical, se han visto asimismo influidos por el medio y el contexto, lo cual, más que una limitante, ha resultado una posibilidad para ampliar su poder político a espacios tanto del sistema educativo como del político mexicanos.

La elección de incentivos como mecanismo político para adecuar el arreglo institucional y posicionarse en el SEM, ha sido en gran parte debido a la participación de los agremiados, quienes muestran un comportamiento idóneo para la consecución de los fines de la dirigencia. Al actuar también siguiendo sus propios intereses, los agremiados, lejos de rechazar los incentivos como una forma de protesta ante las imposiciones de su gobierno gremial, facilitan el juego de poder político.

Aunque mucho tiene que ver la acción individual de cada dirigente a través del tiempo. Pues para poderse colocar en el CEN o CES del SNTE desde 1989, han hecho gala de su perfil, trayectoria y tendencia político sindical para hacer elecciones y tomar decisiones que sean apoyadas por sus pares y por los mismos agremiados. En el camino han cometido yerros, pero como el juego del poder es relacional, es difícil que los agremiados reconozcan sus propios errores. Están en juego sus creencias, emociones, intereses y

normas, delimitadas por las reglas institucionales. Éstas que los dirigentes desean adecuar para cumplir su cometido de ampliar su espacio de poder, y de las que los agremiados se sirven para obtener recursos para sus propios fines. Incluso los agremiados opositores. Para éstos, las adecuaciones han sido una oportunidad para escalar y ubicarse, aunque de manera subordinada, en cargos del gobierno consociacional.

Al final, dirigir la mirada hacia los individuos que tienen el poder político en tal institución, requirió del establecimiento de vinculaciones entre unos y otras. Éstas se explicaron a partir de los medios de poder político, de los incentivos para operarlos, de las acciones individuales de los dirigentes institucionales y de la situación del gobierno consociacional.

El trabajo realizado ofrece resultados novedosos, producto del análisis, interpretación y explicación con base en enfoques teóricos que permitieron la reducción del fenómeno.

Por un lado, el nuevo institucionalismo de Douglas North abrió la posibilidad de poner en primer plano las reglas de juego, articuladas en los Estatutos del sindicato, mismos que han sido diseñados y adecuados por individuos a lo largo del tiempo; lo que ha permitido la distinción de las formas en que han compartido los recursos, así como los costos de las negociaciones políticas para ello.

Por otro lado, con el individualismo metodológico de Elster se analizaron las acciones del dirigente que se limita por tales reglas del juego, pero a la vez alcanza a adecuarlas según sus intereses y las oportunidades que tiene para eso, mediante la acción descentralizada (coordinación y cooperación) o la centralizada (la fuerza de la regla).

Visto de esta manera, falta hacer la recapitulación de los hallazgos de la investigación, a la luz de las líneas de investigación que se abrieron. Igual que el juego del poder que, como todos los juegos, no se termina, sólo se renueva... lo que obliga a inquirir acerca de ello.

En el desarrollo del capítulo dos se vieron las adecuaciones a los estatutos. En su momento, Arnaut (1999: 68) aseveró que se ha centralizado en el CEN "la representación, el control interno y la gestión", más no el poder político. A lo largo del tiempo, las reglas del juego del SNTE se han ido adaptando, siendo más limitativas en ciertos aspectos y más permisivas en otros.

Si en un principio se diseñó una institución con una identidad aguerrida (por llamarle de algún modo) y fuerte que respondiera a las demandas laborales de los trabajadores de la educación, al correr de los años, dada su situación estratégica para el sistema político mexicano, esas características las han aprovechado los dirigentes para cooperar y realizar así intercambios en vistas de una mayor cantidad y calidad de poder político, más allá del sistema educativo mexicano. Esto es un elemento que en su análisis no hizo Arnaut (1999), pues en esos tiempos él vio la parte de la federalización como un elemento que desconcentró geográfica e institucionalmente a la membresía, a contrapelo de la estructura centralizada del gobierno gestor sindical. Pero en el mismo sentido, Loyo (2002) consideró que la movilización de la dirigencia entre ambos sistemas, el educativo y el político, le han redituado al SNTE recursos y asimismo que han abierto canales que hasta hace siete años no se encuentran "totalmente bloqueados" (Loyo, 2003:3).

Entre otros beneficios que desde hace una veintena de años se ha adjudicado la dirigencia del SNTE, es la ampliación de su poder político hacia esos dos sistemas, por medio de diferentes estrategias, entre ellas la colocación de empleados en puestos dependientes de la secretaría de Educación Pública. A esto Ornelas (2006) le llama colonización: "La emergente racionalidad burocrática de la secretaría se deformó debido a los intereses políticos del grupo gobernante y a la *colonización* por parte de los cuadros del SNTE" (2006:230-231). Para este autor, tal acción comporta una actitud de conveniencia por parte de la burocracia de la secretaría de Educación. La tesis de la presente investigación no se distancia mucho de la metáfora de Ornelas, como se ha visto a lo largo de los capítulos. Se puede encontrar que hay una coincidencia en cuanto al consecuente poder político que ejerce la dirigencia sindical sobre el sistema educativo e incluso el sistema político mexicano, "si no para fabricar políticas, sí para su instrumentación o falta de ejecución" (Ornelas, 2006:232).

Eso es a lo que aquí se le llama cooperación e intercambios políticos. Los cuales han ido dependiendo de los intereses principalmente de los dirigentes y de las oportunidades presentadas ya en el ambiente ya en el contexto del sistema educativo mexicano. Así lo dijo acertadamente Latapí hace tres décadas "el sindicato fue excediendo los límites de su naturaleza; fue controlando monopólicamente la profesión docente no sólo en sus intereses laborales, sino también en los profesionales, técnicos y políticos, hasta llegar a ser el interlocutor dominante, y a veces insustituible, ante los gobiernos de la república" (1980:37). Ante ello, Loyo (2008b:41) auguró la necesidad de "impulsar aquello que permita

reestablecer los límites y el sentido de las pautas de intercambio político en que se encuentra envuelto el sindicato con otros actores políticos a fin de aminorar los efectos perjudiciales que conlleva para la educación". Muñoz (2008) analiza al SNTE como un grupo de interés que, mediante la presión a las autoridades educativas, obtiene involucrarse en el espacio político y administrativo del SEM "en lo relativo al aumento de salarios y prestaciones, pero también en lo que respecta al mantenimiento de sus espacios de control en el ámbito del sector educativo nacional y de los estados" (2008:381-378). Este investigador emplea la doctrina del corporativismo para enfocar su objeto de estudio, lo que arroja es una práctica propia de las décadas de los años 70 y 80.

Retomando la idea, ha habido variación también según las coyunturas, a veces obligándolos a competir por mayores espacios de decisión y poder -lo cual ha repercutido en costos a la hora de adecuar las reglas del juego, por ejemplo al tener que repartir recursos con la oposición interna que gobierna en consociación-. Evocando de nuevo a Latapí, esos profesores que juegan al poder con todos sus medios al alcance, no han sido educados para ello: "procede preguntarnos si estamos preocupándonos por educarnos para el uso del poder, a nosotros mismos y a las nuevas generaciones. La educación para el poder puede ser lo más significativo del poder de la educación" (1980:174). Es posible que los mentores que ahora dirigen al sindicato más grande de Latinoamérica hayan sido formados bajo algunos valores éticos, pero ya a cargo del gobierno gremial han desviado y distorsionado las reglas del juego del sindicato en beneficio propio, concentrando el poder político en un grupo, en sus diferentes ámbitos de gobierno.

También los dirigentes han reforzado la adaptabilidad del sindicato a las influencias micro y macro, lo cual han cuidado de que no afecte su autonomía, antes bien, se ha incrementado la dependencia al sindicato por parte de otros actores. Esto es contrario a lo que asevera Muñoz, quien desde hace más de una década sólo ve al gremio como un actor corporativo más del Estado mexicano, "sin que ello signifique enfrentamiento con el Estado u oposición al proyecto modernizador de la SEP" (Muñoz, 1996:15). Él mismo, unos años más tarde, en el contexto de la alternancia política en el Ejecutivo en México, observó al SNTE "como grupo de presión al interior de la SEP y como actor en el ámbito político electoral (...) en tanto institución que reivindica la mejora salarial de sus agremiados" (Muñoz, 2000). Su análisis considera las transformaciones de contexto, mas a su objeto de estudio lo sigue encuadrando en un fenómeno corporativo del cual se ha distanciado.

No se han perturbado las funciones orgánicas en coherencia con la concentración de poder político, al interior, y de ampliación de éste al exterior. Esto se debe, como bien lo señaló Loyo hace más de dos lustros, al "margen de acción del Comité Ejecutivo Nacional" (1997:38). Para esta autora, la refuncionalización (1992:20) y redimensionamiento (1993:343) del sindicato se debe, entre otras cosas, a las reformas de Estado, pero también a la dinámica interna del gremio (1993:344). Y sobre todo, frente a ello, a la reacción de la dirigencia que reforma las reglas del juego: "Los resolutivos del II Congreso Nacional extraordinario (...) amplían los márgenes de acción de las secciones sindicales, sin afectar el poder del CEN" (Loyo, 1997:46). Ello lo refuerza la autora años más tarde cuando se refiere a las adecuaciones de 2002, que aún no mejorando la

institucionalidad sindical, hacia fuera se acrecentaron: "durante 2002 la estrategia adoptada permitió un interesante posicionamiento político. Su integridad nacional [del SNTE] se mantiene incólume; su legitimidad como interlocutor en materia educativa tampoco ha sido cuestionada e incluso hoy es aceptada por grupos que en el pasado se le oponían y, por último el resultante del intercambio político que realiza con el PRI le ha sido favorable" (Loyo, 2002:14).

No sólo eso, desde la creación del Partido Nueva Alianza, los intercambios políticos le abren otra puerta al grupo hegemónico representativo del sindicato. Para ejemplo, una gota mexiquense: el periódico electrónico Diario Amanecer publicó el 5 de junio del 2009 que el ex secretario general de la sección 17 del SNTE, actual diputado federal por el Partido Nueva Alianza en el Congreso del Estado de México –donde funge como presidente de la Comisión de educación, ciencia y tecnología-, y líder estatal del Panal, Antonio Hernández Lugo, es algo así como un operador político del gobernador en turno, Enrique Peña Nieto (fuerte aspirante a la presidencia de la República en las próximas elecciones de 2012):

Se dice, Hernández Lugo, iestá casado literalmente con el PRI!, y en términos generales, iamafiado con el gobernador Enrique Peña Nieto! Ha ignorado a los candidatos de Nueva Alianza, al grado que en sus giras de trabajo, no apoya a los candidatos de su partido, lo hace ihasta con alfombra roja!, a favor de los priístas (...) A qué grado llega la desfachatez de Hernández Lugo que, se dice, ha bautizado 'la formula' toluqueña como i'los cinco fantásticos', asegurando que 'su candidatura', es gracias a la orden que dio Peña Nieto para que lo 'nombraran', consolidando el hecho que Hernández Lugo, itraiciona a Nueva Alianza!, y se pone ide tapete!, a favor del Partido Revolucionario Institucional (<http://www.diarioamanecer.com.mx>)¹

Como se aprecia, los intercambios políticos son posibles debido a las decisiones y acciones de sus dirigentes, motivadas por

¹ Consultado el 6 de abril de 2010.

el interés propio, y mediante una combinación de medios y mecanismos estatutarios y metaestatutarios. Tal es el caso de la interpretación política circunstancial de las reglas del juego, dado que éstas son ambiguas y se prestan para ello. O bien por las adecuaciones a los estatutos que "dan cuenta del oficio político que ha caracterizado a la dirigencia sindical, que propicia esas adecuaciones con el fin de dar estabilidad a la organización y mantener su control sobre la base" (Loyo, 2008b:18). Aunque aquí hay una diferencia con las apreciaciones de esta autora, pues el objetivo último de las adecuaciones no es lograr la estabilidad y el control, si bien son sub óptimos, en realidad lo que buscan es ampliar su poder político dentro del mismo sindicato y hacia los sistemas educativo y político mexicanos.

También por el debido al diseño de grilla o malla, que facilita la movilidad de acción y decisión de los dirigentes y se presta para que los agremiados actúen por ventaja propia, puesto que la estructura organizativa está delineada por las reglas del juego, diseñadas y adecuadas por el grupo hegemónico representativo. Mismo que es, estatutariamente, electo por los agremiados. Esta es una manera distinta de interpretación de su acción, puesto que en general son vistos como víctimas de la dirigencia no como copartícipes, en términos relativos, con éstos. En ese sentido Latapí (1998) ve que "el control del sindicato sobre los maestros [el autor no incluye a los técnicos ni administrativos] ha disminuido las capacidades de estos, 'expropiando' sus derechos profesionales y técnicos" (1998:38).

Así, una institución como el SNTE, por más adecuaciones que se le hagan, no llega a ser eficiente aun siendo estable en el tiempo,

porque su propio grupo dirigente no lo es en términos de los objetivos institucionales. Sólo lo es en la búsqueda de sus intereses personales. Y eso es debido a que no hay un equilibrio en las limitaciones y alcances estatutarios, ya que los órganos de gobierno (Consejo y Congreso) están compuestos por los mismos órganos de gobierno inmediatos (CEN y CES). En efecto, como dice Loyo (1997b), el sindicato tiene una "normatividad muy protectora y la acumulación de redes informales y de 'usos y costumbres', [que le] han otorgado al sindicato una influencia decisiva en aspectos clave de la vida profesional de cualquier docente" (1997b:208), pero el beneficio final neto es para la dirigencia.

Al confrontar los hallazgos y las líneas de investigación con los análisis de los expertos en el tiempo, cabe preguntarse si las reglas del juego y los medios de poder político de los jugadores que hoy han sido aquí analizados, son factibles de reformarse, que no adecuarse. En caso de serlo, qué tanto resultaría como efecto de un curso de acción cooperativo y coordinado por parte de los dirigentes operativos seccionales (los CES). Eso implicaría un proyecto con miras a futuro. Como el estudio de las reglas del juego y sus resquicios, de los actores involucrados y de los procesos de recambio institucional es complicado visto desde un solo lente, es importante que especialistas del derecho, la economía, la historia, la antropología, por mencionar algunas ciencias, investiguen en esta dirección para contribuir con sus hallazgos en la problematización de un rediseño de las reglas del juego del SNTE. Vislumbrar sus alcances y repercusiones en la dinámica interna de la institución sindical, en el SEM y en el contexto político sería un abono para esa apuesta del futuro.

EL GOBIERNO SINDICAL, LOS AGREMIADOS Y LOS INCENTIVOS.

El diseño de las reglas del juego institucionales permite al grupo hegemónico representativo constituir incentivos como mecanismo operativo de sus medios de poder político, en beneficio propio. A pesar de lo que Arnaut haya dicho en 1999, de que la federalización "ha acentuado la contradicción entre, por un lado, una estructura estatutaria centralizada del SNTE y, por el otro, una realidad cada vez más desconcentrada en la membresía y en la vida interna de sindicato" (1999:96), los dirigentes han encontrado desde entonces incentivos para lograr un comportamiento idóneo de la membresía. Ello ya lo había planteado Muñoz (2008), quien vio la acción de los dirigentes dividida o alternada en dos espacios diferentes: el de la política y el de la educación, de donde se veían obligados a generar incentivos ya que éstos "fortalecen la autoridad interna de los líderes y cimientan su legitimidad como interlocutores frente a actores externos, particularmente en el caso de los partidos políticos y los gobiernos estatales y federal [y para hacer] posible el control de los trabajadores [pues] favorecen su lealtad al sindicato y al sistema en su conjunto" (Muñoz, 2008:380). Aunque en el presente trabajo de investigación se va más allá de los objetivos de la construcción de incentivos, los cuales fueron analizados, interpretados y explicados como mecanismos, entre muchos otros, para operar los medios de poder político, para lo cual se desarrolló una tipología *ad hoc*.

El hecho de concentrar ese poder y de tener más permisividad que limitantes estatutarios, debido a que ellos adecuan las reglas del juego, les facilita el camino para lograr su objetivo inmediato de

obtener un comportamiento idóneo de los agremiados. En el caso de los gobiernos intermedios como los llama Loyo (1997b), este propósito se presta debido a que tienen una posición estratégica desde donde "se realizan las mediaciones entre la dirigencia nacional del sindicato, es decir, el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) y las delegaciones sindicales en las que se enfrentan de manera directa los problemas de la vida escolar" (1997b:209). Eso les permite moverse vertical y horizontalmente en la grilla institucional.

Al elegir incentivos para los agremiados, los dirigentes crean un conjunto de oportunidad que utilizan para la maximización de sus beneficios en la búsqueda de ese comportamiento y reducen sus costos políticos (a costa del presupuesto sindical, mismo que está constituido en gran medida por las cuotas de los agremiados. Dicho de otra manera, sus cuotas les regresan a los profesores en forma de incentivos). En ese sentido hace más de una década que Latapí había referido "el detrimento de la calidad educativa causado por prácticas o influencias sindicales. Por ejemplo, en la distribución de nuevas plazas (de las cuales se entrega al sindicato la mitad), el funcionamiento de la supervisión, la imposición de libros de texto de secundaria para favorecer a determinados autores o el uso político de licencias, comisiones y viajes" (Latapí, 1998:38). Es un tema que, si bien se ha tocado por los autores, no se ha desarrollado a fondo a modo de mecanismo de poder político de los dirigentes sindicales, sino como consecuencia de otros temas de investigación.

El mecanismo empleado es posible gracias a la evolución de los mismos órganos de gobierno, que se están abriendo hacia la participación y liberalización, a la par que la institución. Pero también al adelgazamiento de esos órganos gubernamentales, lo

que conlleva la concentración de poder de decisión, entre otras cosas, sobre los recursos para incentivar, los cuales están distribuidos de manera lógica en todos los ámbitos de gobierno. En parte Loyo (2002) tuvo razón cuando argumentó que la "gestión sindical tradicional se ha vuelto inoperante. La modernización administrativa, la descentralización, así como una mayor conciencia que poseen los agremiados de sus derechos, vuelven innecesarios los 'favores' sindicales" (2002:4). Pero no consideró las formas en que la dirigencia podía modificar las viejas prácticas en nuevos mecanismos, modernos, de poder.

El hecho de que los agremiados participen en la toma de decisiones, a la hora de votar a sus dirigentes, legitima sus decisiones y acciones. Eso es un motivo para que el grupo hegemónico representativo aproveche la oportunidad que les otorga el propio interés de los agremiados para beneficiarse de la institución. Este "diseño favorece la competencia entre los dirigentes de segundo y tercer nivel y, al ampliar el número de puestos disponibles, aumenta simultáneamente las expectativas de asenso entre los maestros de niveles inferiores" (Loyo, 2008b:18), así como una cascada, los beneficios se amplían. Es cierto que de tal manera se busca una estabilidad y el aseguramiento del "poder máximo en la cúspide de la estructura" (Ibíd.:18). Pero dista mucho de ser la finalidad, como agrega la misma autora, pues esa carrera en el juego del poder es muy corta e incierta, y los dirigentes aspiran a más.

A pesar de que el empleo de mecanismos por parte del gobierno sindical no es general ni permanente, es decir, no se les otorga a los más de un millón de trabajadores de la educación en

toda la República Mexicana durante todos los años de su tiempo laboral, sí representa un mecanismo óptimo para operar eficientemente su poder político sobre esa fuerza numérica. La oportunidad que les brindan los resquicios para la interpretación de las reglas del juego, les es benéfica a sus intereses políticos de obtener el comportamiento idóneo de los agremiados para poder ampliar su poder político más allá de sus fronteras institucionales, sin costos internos o al menos con la certidumbre de que éstos serán fácilmente limitados -de manera centralizada con la administración de incentivos y de manera descentralizada con mecanismos de negociación-, a cuenta de los mismos recursos (cuotas) de los agremiados.

Los incentivos como mecanismo de poder político pueden persistir mientras las cuotas de los agremiados y el presupuesto de la SEP abonen para ello, lo que, después del recorrido de estas páginas, parece un *dejá vu*.

LOS DIRIGENTES: SUS DECISIONES Y ELECCIONES

Las acciones del grupo hegemónico representativo son guiadas por las mismas reglas del juego. De ser otro el diseño institucional del SNTE o de que éste no hubiese evolucionado como lo ha hecho, no actuaría así. Por ejemplo, Arnaut dijo en 1999 que "la estructura estatutaria no reconoce la heterogeneidad alcanzada por sus afiliados. Ya no existen las ramas de especialidad ahora que la membresía ha perdido su relativa homogeneidad de origen -cuando predominaban los maestros de primaria- y han ganado terreno los agrupamientos diferenciados por su adscripción laboral y sus rasgos

profesionales, que se han multiplicado especialmente en la últimas dos décadas” (Arnaut, 1999:97). Debido a eso podría decirse que los actuales dirigentes, entre los que predominan los profesores de primaria rurales, han podido colocarse en los cargos de gobierno en la sección Valle de Toluca.

Pero no todo comportamiento de los dirigentes tiene como origen el diseño institucional. Se conjuga con las restricciones que éstos encuentran en su conjunto de oportunidad y con el propio deseo, las creencias y los intereses de cada uno. Es decir, sus motivaciones y cogniciones. Se coincide con lo que dijo Ornelas refiriéndose a los dirigentes, para quienes "el sindicato de los maestros es un proyecto de vida, no la escuela o la educación" (2008b).

Si están guiados por el interés propio para ampliar su poder político, las acciones que realizan dentro de ese conjunto de oportunidad son estatutarias e incluso descentralizadas para rebasar las restricciones institucionales, si así lo requiere la oportunidad. Ya lo señaló Muñoz desde una óptica de pertenencia a un sistema corporativo: "la competencia por ocupar puestos de representación sindical, tiene un límite en la pirámide sindical (...) la selección de dirigentes está al margen de la norma estatutaria" (Muñoz, 2005:9). Esto es a pesar de que, como aseveró Loyo, "los numerosos y constantes procesos electorales internos para renovar dirigencias a todos los niveles en el sindicato, representan un desgaste muy importante, en especial porque los mecanismos tradicionales ya no funcionan inequívocamente a favor de la dirigencia y tampoco se han establecido nuevas reglas que sean acatadas por todos los contendientes" (Loyo, 2002:4). Ese desgaste de recursos varios bien

merece la pena jugarlo, incluso los dirigentes de los ámbitos más elementales del escenario sindical (léase centro escolar) promueven y no tienen inconveniente en participar en los procesos de elección interna. Eso es, además de un rasgo identitario -porque como se vio en el cuerpo de la tesis, al ser reconocidos por el voto de la base, adquieren mayor legitimidad-, un mecanismo de construcción de experiencia y adquisición de conocimiento de la *grilla* institucional.

Una forma en que han logrado eficientemente persistir a pesar de tales limitaciones, es movilizándose en la grilla institucional en cualquier dirección para alcanzar intercambios políticos. Lo han hecho desde el inicio de su trayectoria político sindical. Loyo (2008b:16) adentró sus indagatorias en ese sentido: "El líder construye un grupo a su alrededor formado por dirigentes de rango medio y operadores que dependen de él. Estos vínculos se mantienen y se amplían al mediar complicidades, intereses económicos y, sobre todo, como resultado de las expectativas de los subordinados sobre los beneficios y prebendas que se obtienen mediante la influencia del líder".

También han aprendido a emplear los incentivos de manera racional como zanahoria tras la cual corren los conejos. Incluso entre ellos mismos. Al respecto, Loyo (1997b:226) lo mencionó como un comportamiento ambivalente el que, de ámbitos de gobierno sindical nacional se les impele a los seccionales, por una parte, a "conservar sus vínculos con la cultura magisterial de la cual proviene, y por otra, a despegarse de ella cada vez en mayor medida conforme asciende a puestos más importantes, familiarizándose con los discursos de la dirigencia nacional y adquiriendo formas de comportamiento, gustos y modalidades de

sociabilidad que lo acercan a la de sus interlocutores, provenientes en su mayoría de la burocracia estatal".

A algunos dirigentes les cuesta más tiempo y esfuerzo el ascenso en la escala del poder, debido a que no están en el lugar y momento precisos o a que su perfil biográfico no basta. Por ello les es imprescindible la movilización y desplazamiento en la grilla o malla.

También la experiencia, pues han aprendido que hay posiciones de gobierno que tienen mayor peso que otras, por esas son tras las que invierten mayores recursos y operan mejor los incentivos. Sobre todo en procesos de elección interna.

Su perfil, trayectoria y tendencia político sindicales están guiadas por el diseño institucional y tienen como destino la adecuación de la misma para jugar SU juego de poder político. De tal suerte que trasciendan en la evolución histórica de la institución, y más allá.

Frente a este escenario de juego individual en interacción con otros -donde no hay reglas precisas de reconocimiento a la diversidad ni certezas en el juego político por la ascensión en la *grilla* institucional, entre otras limitantes-, parece interesante cuestionarse si las genealogías de los trabajadores de la educación que lleguen en el futuro a ocupar un cargo de dirección sindical, seguirán siendo representativas de los colectivos que los impulsan hacia el mando de los timones. En otras palabras, si seguirán siendo producto de meros juegos de poder entre grupos hegemónicos que pelean por ampliar la cancha y por bases gremiales ansiosas de contener sus deseos de beneficios secundarios.

TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL HACIA LA CONSOCIACIÓN

Con la evolución histórica de las reglas del juego se han creado limitaciones y alcances que ofrecen nuevas oportunidades tanto para el grupo hegemónico representativo del SNTE cuanto para otros grupos. En su visionario análisis de 1999, Arnaut veía en ello más un problema al plantear que "con el tiempo podría acentuarse la contradicción entre una estructura estatutaria centralizada, un sistema educativo descentralizado y una membresía con vida sindical cada vez más descentralizada y segmentada regional, profesional e institucionalmente" (1999:97). Después de diez años de esa interpretación se observa que el problema no ha sido superado.

Si bien de manera inesperada para los acuciosos analistas, algunos agremiados se valieron de las oportunidades creadas con la evolución institucional. Es el caso de los opositores organizados en la CNTE. Este grupo ha avanzado a la par que la institución y que su grupo gobernante. También ha aprovechado el conjunto de oportunidad para constituirse primero en disidencia, luego en gobierno consociacional. De tal suerte que con el tiempo se ha convertido en un poder político, aunque subordinado al hegemónico representativo. De manera diferente a esa interpretación, algunos analistas, de manera ideal, vieron a la CNTE movilizadora como una alternativa: "Esta dinámica de interacción entre disidencia sindical, gobiernos estatales y federal y dirección nacional del sindicato, más el consenso que los líderes de la CNTE en el seno de sus respectivas secciones sindicales, han hecho de esta corriente gremial, un factor de fuerza efectivo al interior del SNTE y en el mismo seno del aparato educativo nacional" (Muñoz, 2001: 13-14). No obstante que en

términos relativos haya cierto acuerdo en ello, desde la perspectiva de interpretación del presente trabajo los centistas han actuado burlando las reglas del juego institucional. Han enmascarado su propio juego, convirtiéndolo en un doble juego.

A la vista de sus seguidores, de algunos expertos en educación y de parte de la opinión pública, es una estrategia victoriosa que obliga a cuestionarse si va a mantenerse y, en su caso, qué tanto afectará el diseño institucional. Esa estrategia, paradójicamente, la suman a las glorias de la dirigencia institucional: "Un cambio en el estilo del nuevo poder sindical consistió en el reconocimiento por parte del CEN de sus derrotas -es decir la derrota de los llamados *institucionales*- en las secciones de Chiapas, de Oaxaca y en el Distrito Federal de la sección IX, lo que disminuyó el conflicto y permitió mejorar el gobierno sindical de esas secciones" (Loyo, 2008b:27). Pero también tiene otra lectura al momento de hacer el balance de las ganancias brutas: "en la medida que ha asumido el gobierno de las secciones [la CNTE], sus actos de protesta, se sostienen en una estructura organizativa que en los términos del mismo marco corporativo, favorece la disciplina y la cooperación permanente de sus integrantes" (Muñoz, 2008:389). Aunque no porque un supuesto marco corporativo selle las acciones, sino por la participación misma en el gobierno consociacional de la institución sindical.

No obstante, a la vista de sus adversarios y de otra buena parte de críticos, es un grupo que ha traicionado el juego del poder violentando las reglas del juego, enmascarando sus acciones con movilizaciones cobijadas políticamente con actores representativos de sus respectivos espacios de acción. De otro modo, Muñoz (2001)

resaltó que algunos críticos ven a estas movilizaciones como rutinas que son estigmatizadas por ser "manipuladas, orientadas por fines políticos y que son un pretexto para evadir sus responsabilidades de trabajo" (Muñoz, 2001:2). Y en su análisis agregó que las demandas de los centistas "tienen una fachada discursiva que van más allá de lo gremial y generalmente les genera la simpatía de otros sectores sociales" (Muñoz, 2001:6). De alguna manera la interpretación del doble juego hecha en el presente trabajo se acerca a sus reflexiones de hace más de un lustro.

El hecho de que sean parte del gobierno consociacional del SNTE les beneficia al tener acceso a recursos que de otra manera no tendrían, pero distan mucho de ser una porción de los diseñadores y ejecutores de política sindical y educativa en esa institución.

Como parte de su estrategia para obtener una posición de tal magnitud, ha tratado de crear un gobierno a la sombra, pero sin obtener resultados, dado, entre otras cosas, a la existencia de una serie de pequeños grupos también opositores y disidentes, pero que no tienen por objeto alcanzar el poder político y gobernar el gremio.

Así, el grupo hegemónico representativo persistirá gracias a su capacidad de adaptación a los intercambios políticos en los sistemas educativo y político, a pesar de la participación de la CNTE en el gobierno consociacional. Mientras los agremiados, con cargo de dirección o no, puedan beneficiarse de los recursos a través de diversos medios y mecanismos, el doble juego también persistirá.

APÉNDICE

Se realizaron entrevistas abiertas semi estructuradas a informantes clave como herramienta cualitativa de trabajo para obtener datos, analizarlos e interpretarlos y con ello construir información para soportar la explicación del objeto y el tema a investigar.

La presente investigación implicó:

- Seis guías para entrevistas semi estructuradas y abiertas.
- 28 entrevistas.
- 17 entrevistas a informantes clave (dirigentes y agremiados).
- Cada entrevista duró aproximadamente 60 minutos.
- La información recabada en las entrevistas sirvió para construir datos en cada capítulo.
- Una de las guías de entrevista sirvió para diseñar el perfil, la trayectoria y la tendencia del dirigente sindical local.

En términos generales, las entrevistas fueron bien diseñadas. Sólo se modificaron durante las mismas unas preguntas y otras se omitieron por considerar que ya estaban respondidas en alguna anterior.

De las preguntas opcionales que se habían preparado en las primeras entrevistas, ninguna se hizo porque, al no permitir los informantes el empleo de grabadora, se tuvo que poner más atención en lo que se escribía de las respuestas. Durante el desarrollo de las entrevistas subsecuentes se adicionaron otras interrogantes, según lo requirieron las respuestas y los temas que surgieron en la conversación.

En cuanto a la guía de la entrevista para el capítulo tres, la primera aplicación resultó rígida. Por tanto, las demás se hicieron abiertas, no como cuestionario, empleando los mismos conceptos y temas.

Las preguntas para el capítulo cuatro les parecieron a los informantes menos difíciles que hablar acerca de algún tema del sindicato o de sus propias actividades (en el caso de dirigentes que ya habían sido entrevistados para otro capítulo). Para realizar esta entrevista con el menor número de errores, dadas las experiencias de las entrevistas previas, se realizó una prueba piloto. En ella se hicieron todos los cambios necesarios para que la guía de preguntas quedara mejor diseñada (se realizó la primera guía, se corrigió durante la aplicación de la piloto, se volvió a corregir después de ésta y por último se hizo una tercera modificación, ya menor, el mismo día antes de iniciar las entrevistas a los informantes clave). Esta prueba piloto no está contenida en el trabajo.

La realización del estudio de campo para el capítulo cinco fue diferente. Sólo se entrevistó a un informante en dos ocasiones, aunque se le buscó una tercera. En la primera reunión no dejó que se tomaran notas ni que se grabara. Sugirió primero platicar de manera informal y después, en otras entrevistas subsecuentes, sí se podrían hacer anotaciones como un ejercicio de práctica. E incluso que tal vez más adelante se podría grabar. En la segunda entrevista se tomaron notas.

En general, el lenguaje en que se les plantearon las guías de entrevista resultó común a los informantes.

Salvo seis informantes, al resto se les entrevistó en el local del sindicato de la sección 17 del Valle de Toluca. Dos de los cuales

pidieron autorización por escrito del Secretario general de la Sección 17, Valle de Toluca. Al argumentar que no era necesario ese requisito, debido al carácter académico de la investigación, aceptaron participar.

En cuanto a la solicitud de sus datos generales, no les afectó responder de manera lo más fidedigna posible, siempre y cuando se les aclarara el objetivo y uso de la entrevista.

Todos los informantes solicitaron que fueran anónimas sus respuestas, por tanto se les asignó un código de reconocimiento a cada uno: 1AJN; 2DS; 3DS... 16DSXO... 17DS. El dígito atañe al informante clave siguiendo el orden en que fueron entrevistados.

Las letras significan:

A = Agremiado

J = Jubilado

N = Nacional

D = Dirigente

S = Seccional

X = Auxiliar

O = Opositor

Segmentos de las entrevistas se fueron intercalando en el texto de cada capítulo, según el tema de que se tratase.

Los informantes clave fueron seleccionados de la siguiente manera:

A) Que fuesen o hayan estado agremiados,

B) que fuesen o hayan sido dirigentes,

B1) nacionales

B2) seccionales

C) que fuesen representantes de la CNTE.

La información que proporcionaron los entrevistados versó en torno a asuntos o temas de los cuales tenían conocimiento, ya sea por haberlos vivido o porque estuvieron al corriente de ellos en el momento (o al poco tiempo) de segunda mano.

Las guías de preguntas se desarrollaron de acuerdo a los problemas tratados en cada capítulo, sin perder de vista que el poder político y su ampliación en el espacio educativo y político abarcó argumentos en todos ellos.

GUÍAS DE ENTREVISTAS

1ª. Entrevista General.

- 1) ¿Cómo se hacen las adecuaciones o reformas a los Estatutos?
- 2) ¿Los dirigentes tienen acceso al sistema político?
- 3) ¿Hay abuso de la fuerza, hay puestos creados ex profeso?
- 4) ¿Hay corrupción?
- 5) ¿Hay otros medios?
- 6) ¿Con medios económicos también?
- 7) ¿Hay violencia?
- 8) ¿Ha habido asesinatos?
- 9) ¿Hay imposición?
- 10) ¿Hay desvío?
- 11) ¿Hay relación con otros sistemas ajenos al educativo?
- 12) ¿Tiene otros recursos provenientes de otras fuentes además de la SEP?
- 13) ¿Hay influyentismo?
- 14) ¿Hay coerción?
- 15) ¿Hay dominio de voluntad?
- 16) ¿Carrera magisterial está viciada?
- 17) ¿Hay incentivos económicos para ser dirigente?
- 18) ¿Cómo se emplean las cuotas?
- 19) ¿Hay desvío de esos recursos?
- 20) ¿Qué tipo de imposición ha sufrido?
- 21) ¿Hay interrelación dirigencia agremiados?
- 22) ¿Conoce los Estatutos al contratarse?
- 23) ¿Denuncian los abusos?

2ª. Entrevista General.

- 1) ¿Debería plantearse el tema de las cuotas sindicales en el siguiente Congreso nacional?
- 2) ¿Usted cree que el patrimonio del sindicato sea un tema que pueda plantearse en el Congreso nacional?
- 3) ¿Qué sentimientos le produjo el conocer, en el último Congreso, el monto del financiamiento público del sindicato?
- 4) ¿Por qué se insiste en cada Congreso el tema del voto secreto y directo de los representantes sindicales?
- 5) ¿Cuánto debería contribuir el perfil, la tendencia y la trayectoria de un dirigente en la vinculación con otras instituciones?
- 6) ¿Es importante la vinculación del SNTE a nivel seccional con otras instituciones estatales?
- 7) ¿Cree que los procesos de elecciones seccionales son importantes para el CEN?
- 8) ¿Usted sabe si los procesos de contratación obedecen a intereses particulares?
- 9) Los recursos provenientes de cuotas de agremiados son administrados por el CEN ¿Piensa que debería ser diferente?
- 10) ¿Sabe si existen represalias por oponerse a algún procedimiento contrario a la reglamentación estatutaria?
- 11) ¿Usted o alguien que conozca ha sido víctima de alguna?
- 12) ¿Usted cree que hace falta mediación entre los dirigentes y los agremiados?
- 13) ¿Ha habido situaciones que ponen en peligro la cohesión de la sección donde labora?
- 14) ¿Está de acuerdo en que se apliquen rigurosamente los estatutos a dirigentes que violen alguna de las disposiciones?
- 15) ¿Participar en elecciones político partidarias le dan oportunidad a su sección de generar política educativa?
- 16) ¿El SNTE debe vincularse más con otras instituciones a nivel seccional para obtener mayores recursos?
- 17) ¿Canalizan institucionalmente sus demandas los agremiados?
- 18) ¿Existen procedimientos para filtrarlas fuera de los estatutos?
- 19) ¿Las autoridades sindicales han respondido a sus demandas?
- 20) ¿Las demandas de la sección han sido tomadas en cuenta?
- 21) ¿Cree que es importante conocer las trayectorias políticas de los dirigentes?
- 22) ¿Existen vínculos de políticos entre el SNTE y algún partido político en su sección?

- 23) ¿Es necesario modificar el porcentaje de cuota sindical?
- 24) ¿La heredad de las plazas sindicales tiene límites?
- 25) ¿Cómo considera que debe ser un dirigente sindical?
- 26) ¿Qué le interesa de un dirigente?
- 27) ¿Cree que la trayectoria política es un elemento de prestigio para ser dirigente sindical?
- 28) ¿La biografía profesional de un agremiado es predominante para llegar a ser dirigente?
- 29) ¿Conoce a todos los dirigentes de su sección de los últimos 20 años?
- 30) ¿Cada cuándo le descuentan la cuota sindical?
- 31) ¿Sabe el procedimiento para ser electo representante seccional?
- 32) ¿Conoce de qué se compone todo el patrimonio del sindicato?
- 33) ¿Sabe cuáles son las sanciones estatutarias por incurrir en corrupción?
- 34) ¿Le agradan las actividades culturales que organiza el sindicato en su sección?
- 35) ¿Le satisfacen los servicios de esparcimiento que ofrece el sindicato?
- 36) ¿Le gusta cómo dirige EEG el sindicato?

Entrevista de Banqueta.

- 1) ¿Con base en qué criterios se dividió el SNTE en regiones y cuántas regiones hay?
- 2) ¿Cuáles son las regiones colindantes a la región centro a la que pertenece la secc.17?
- 3) ¿Cuáles son las ventajas comparativas que tiene la sección 17 dentro de la región centro, con respecto a las regiones colindantes?
 - 3.1) ¿Si es el mismo pliego petitorio a nivel nacional, por qué lo tienen que renegociar en el estado?
 - 3.2) ¿Quién decide que al Estado de México le toquen dos manzanas y no una o tres?
- 4) De esas ventajas comparativas, en lo que respecta a los incentivos para los trabajadores ¿cuáles cree Usted que más se emplean en la sección 17, los económicos (que motivan la obtención de ingreso extraordinario), los personales (que motivan el esfuerzo y el desempeño) o los morales (que motivan las creencias y normas de calidad de vida)?

- 4.1) ¿Ese tipo de ceremonias están estipuladas en algún reglamento?
- 5) ¿Cómo cuáles? Ascensos, premios (formales o informales no económicos), otorgamiento de mayores responsabilidades, capacitación, continuidad en el trabajo, reconocimiento (personal o público), otro.
 - 6) ¿Esas ventajas comparativas tienen algo que ver con las adecuaciones estatutarias de 1989,1992 y 2004?
 - 7) ¿La fuerza de la institución sindical está en sus dirigentes o en sus estatutos?
 - 8) Con este diseño institucional flexible que ha permitido adecuaciones estatutarias, ¿Usted cree que los dirigentes pueden controlar hasta cierto grado los estatutos y manipular así las acciones de otros agremiados?
 - 8.1) Ayer me habla de que antes el sindicato luchaba por los derechos laborales y ahora lucha por la materia de trabajo...
 - 8.2) Una duda respecto al procedimiento desde el momento en que negocian los recursos federal y estatal, se traen para acá y se buscan por medio de compensaciones para dar a los trabajadores y que el trabajador hace una solicitud para... No, se crean conceptos que son compensaciones salariales para los trabajadores. En un concepto para rehabilitación X, viene el trabajador y dice qué pueden hacer por mí, ¿así se hace?
 - 9) ¿No cree Usted que al interpretar las reglas del juego tienen un espacio de decisión y acción discrecional?

Entrevista para Capítulo 2.

- 1) ¿Considera que los estatutos son la base del poder del CEN del SNTE?
- 2) ¿Cuál considera que es la relación estatutaria entre el CEN y el Congreso de la Unión?
- 3) ¿Los estatutos especifican la interrelación entre el CEN y la CNTE?
- 4) ¿Legalmente hay alguna disposición que señale intercambios políticos entre el SNTE y el sistema político mexicano?
- 5) ¿Los procesos de elección interna tal como están ahora, persistieron desde 1943?
- 6) ¿Se puede observar una marcada continuidad en el espíritu guerrero, de lucha, del SNTE desde su fundación a la fecha?

- 7) ¿Hay alguna disposición estatutaria que posibilite la réplica del poder político que ejercen los dirigentes del SNTE, en las secciones estatales?
- 8) ¿Las escuelas de la sección 17 del Valle de Toluca se rigen por algún ordenamiento adicional a los estatutos nacionales?
- 9) ¿Cuáles de las actuales reglas que mantienen la centralización del poder deberían modificarse?
- 10) ¿Considera que en la adecuación a los estatutos de 1992 se estabilizó la diferencia entre los institucionales y la CNTE?
- 11) ¿Cree que el art. 81 es el único que le atribuye todo el poder a la presidencia sindical?
- 12) ¿Qué sintió cuando la oposición tuvo su representación en el proceso de la reforma?
- 13) ¿Ha cambiado su opinión respecto del CEN del SNTE desde la última reforma a la fecha?
- 14) ¿Por qué no hay voto directo y secreto en los procesos de elección de los órganos de gobierno del SNTE?
- 15) ¿Qué debería hacerse para erradicar las prácticas ilícitas que no están legisladas en los estatutos?
- 16) ¿La participación de la opositora CNTE ha variado en los últimos 20 años?
A) Mucho B) Poco
C) Nada
- 17) ¿Qué valoran más los dirigentes al interpretar por circunstancias: el espíritu estatutario, sus fines, el conjunto armónico del ordenamiento jurídico y los principios fundamentales del derecho, la norma o la realidad?
- 18) ¿Qué pasa cuando la situación está entre "varias interpretaciones posibles" del articulado? ¿Se elige, entre ellas, a la que reproduzca un resultado provechoso?
- 19) En situaciones más drásticas, ¿qué pasa si todas las "interpretaciones posibles" de una cláusula conducen a un resultado negativo?
- 20) ¿La interpretación puede prescindir de las consecuencias que se derivan de cada criterio?
- 21) ¿Cómo asumen, enfrentan, niegan, afrontan, etc. los dirigentes las consecuencias de sus decisiones y accionar?
- 22) ¿Optimizan las posibilidades de los estatutos para dar solución adecuada a los problemas y no agudizarlos o dejarlos inconclusos?
- 23) ¿Han dado respuestas útiles a los problemas que se les han presentado?

- 24) ¿Han sabido aplicar los estatutos cuando la situación los tornaba oscuros, o completarla cuando era deficiente, o suplirla cuando les parecía muda, y adaptada al texto?

Entrevista para Capítulo 3.

0) ¿Qué hace en esta cartera?

1) ¿Conoce si en el SNTE cuenta Usted con un sistema de incentivos?

2) ¿Para qué sirve incentivar a los profesores? (para que trabaje mejor, se sienta mejor, logre sus objetivos)

3) ¿Cuáles son las características de los incentivos que Usted conoce? (Externos, internos, formales, informales, temporales, permanentes, especializados, generales, individualizados, colectivos)

4) ¿De qué tipo son? (Económicos, personales, morales)

5) ¿En qué consisten?

6) ¿Cuál es el principal incentivo (estatutario) para competir por un puesto de dirección seccional?

7) ¿Usted se ha visto en la necesidad de incentivar a un dirigente de su mismo nivel de gobierno? ¿Cómo?

8) ¿Cómo incentiva Usted a las personas con quienes trata?

9) ¿Antes de ocupar un cargo de dirección, Usted participó en alguna de las siguientes actividades?

	Si	No	No. de veces	¿Por qué? 1. Apatía 2. Ignorancia 3. Interés
Diversas actividades sindicales				
Votar				
Ser votado				
Expresión libre de sus ideas				
Ejercicio de derecho de petición				
Presentación de iniciativas para mejorar la vida sindical				
Inconformación ante el órgano correspondiente				
Denuncia ante el órgano correspondiente				
Plebiscito				
Referéndum				
Revocación de mandato				
Manifestaciones				
Foros				

Peticiones				
Paros				
Consultas				
Otro tipo de expresiones de demandas laborales, económicas, políticas e incluso sociales				

(Esta pregunta sólo se hizo cuando el informante lo permitió).

10) ¿Qué incentivos considera Usted que son idóneos para motivar la colaboración en el trabajo?

11) ¿Y para motivar la toma de decisión?

12) ¿Y para motivar la coordinación?

13) ¿El poder político es un incentivo para Usted? ¿Por qué?

14) Los incentivos son desencadenados por deseos, emociones, creencias, normas sociales, reglas institucionales ¿qué opina Usted al respecto? ¿Alguno en particular le parece más importante o recurrido?

15) ¿Usted cree que el interés personal es lo que causa incentivar y ser incentivado? ¿Por qué?

16) En su experiencia, ¿a la larga el resultado de los incentivos es una acción (centralizada o descentralizada) que tiene beneficios o costos?

17) ¿Conoce cómo funcionan los incentivos porque en el pasado Usted u otro dirigente que conoce los ha empleado?

18) ¿Cómo percibe que actúan las personas al ser incentivadas?

19) Cuando otorga un incentivo a sus agremiados, ¿qué lo motiva? Deseos, emociones, creencias, normas sociales, reglas institucionales.

20) Con cuál de las siguientes expresiones identifica su actuación con respecto a los incentivos:

- a) Es la única manera de lograr objetivos b) Hay provecho económico c) Es lo acostumbrado (Subrayar)

21) ¿Usted opina que los incentivos se otorgan más de manera igualitaria o de forma equitativa?

22) ¿Cómo responde la gente a los incentivos? (De manera esperada o inesperada)

23) ¿Con qué recursos debe contar el sindicato en la sección y en especial en su cartera, para otorgar incentivos?

24) ¿Para lograr negociaciones o alianzas, Usted ha recurrido a otorgamiento de incentivos de alguna especie? ¿Cómo cuáles?

25) ¿Ha requerido incentivar a alguien para contener alguna acción adversa? ¿En qué casos?

26) ¿Cómo emplea los incentivos? (Desviando, impulsando, frenando, dirigiendo, vigilando, manipulando, ayudando y/o lastimando)

Entrevista para Capítulo 4.

- 1) ¿Cuál es su edad?
- 2) ¿De dónde es originario?
- 3) ¿Cuál es su antigüedad en magisterio?
- 4) ¿Cuál es su antigüedad en el cargo?
- 5) ¿De qué nivel educativo es profesor: preescolar, primaria, secundaria, normal, técnica, telesecundaria?
- 6) ¿Ha sido profesor rural o urbano?
- 7) ¿A qué edad se incorporó al magisterio?
- 8) ¿Es Normalista o egresado de la UPN?
- 9) ¿Tiene otros estudios?
- 10) ¿Cuál es la ocupación de sus padres?
- 11) ¿Tiene pareja de convivencia o es soltero? (Inicial y actual)
- 12) (En caso de ser casado) ¿Su pareja también es profesor, está en el magisterio?
- 13) ¿Tiene algún otro pariente que trabaje en el magisterio?
- 14) ¿Tiene hijos? (Inicial y actual)
- 15) Desde que ingresó al magisterio, ¿cuáles puestos ha ocupado?
- 16) ¿Cuáles han sido por elección?
- 17) ¿Por cuánto tiempo ha ocupado puestos de dirección?
- 18) ¿Cómo ha llegado a los de asignación?
- 19) ¿Cuántas plazas tiene?
- 20) ¿Cómo ha obtenido esas plazas?
- 21) ¿En cuáles entidades del país ha trabajado de profesor?
- 22) ¿Cuál diría que es el tiempo que le dedica a la actividad colegial?
- 23) ¿Cuál es el tiempo que le dedica a la actividad docente?
- 24) ¿Ha ocupado cargos (directivos) en otras entidades (o secciones)?
- 25) ¿Capacitación, perfeccionamiento, especialización, etc.?
- 26) ¿Cuánto han variado sus experiencias laborales y políticas en sus diferentes puestos?
- 27) ¿En su trayectoria laboral ¿qué costos ha habido por cada cambio de puesto?
- 28) ¿Cómo ha influido esto en su desempeño en el sindicato?
- 29) ¿En cada uno de sus cambios de puesto, en qué medida influyeron los cambios internos del sindicato en general?

- 30) ¿En cada uno de sus cambios de puesto, qué opciones se le presentaron junto con la que eligió?
- 31) ¿En alguno de sus cambios de puesto, Usted deseaba influir en la dinámica interna del sindicato?
- 32) En su trayectoria político sindical ¿ha recibido becas?
- 33) ¿Es o ha sido miembro de la CNTE?
- 34) ¿Cuál es su percepción de la carrera de profesor?
- 35) ¿Y cuál es su percepción de la carrera de dirigente?
- 36) ¿Ha militado en algún partido político? ¿Cuál?
- 37) ¿Ha participado en cargos de elección político partidaria? ¿Por cuál partido?
- 38) ¿Ha participado o participa en organizaciones civiles o sociales?
- 39) Imagínese una cuadrícula, en ella ¿cómo dibujaría la estructura política del SNTE?
- 40) ¿De los dirigentes nacionales que Usted conoce, con cuál se identifica más?
- 41) ¿Cómo diría Usted que influye el sindicato magisterial sobre un dirigente sindical?
- 42) ¿Qué actividades culturales (música, deporte) realiza con otros dirigentes seccionales?
- 43) ¿Cuáles diría Usted que son los incentivos que mueven a un profesor a buscar un cargo de dirección seccional?
- 44) ¿Forma equipos para seguir construyendo el sindicato, y en eso qué valores transmite?
- 45) ¿Qué puede decir acerca de la historia de la sección 17?
- 46) Después de aquí, ¿qué sigue?

Entrevista para Capítulo 5.

A petición del informante no hubo diseño de entrevista, sólo fueron dos "pláticas de café", tal como lo expresó.

- ABITBOL, Pablo y BOTERO, Felipe (2005) "Teoría de elección racional: estructura conceptual y evolución reciente" en revista *Colombia internacional*, Universidad de los Andes, Bogotá, pp.132 a 145, <http://www.redalyc.uaemex.mx>
- ACEVES, Jorge (2000) "Del ecologismo e historias personales" en Jorge Aceves *Historia oral: ensayos y aportes de investigación*, pp. 111-127, México, CIESAS
- ALARID, José (2001) "Reestructuración de la educación básica y proceso democrático en la sección 9 del SNTE", en Enrique de la Garza, *Democracia y cambio sindical en México*, Fundación Friedrich Ebert, Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional, UAM, México, Plaza y Valdés
- ALTAMIRA y CREVERA, Rafael (1987), *Diccionario Castellano de palabras jurídicas y técnicas tomadas de la legislación indiana*, México, UNAM
<http://www.bibliojuridica.org/libros/2/737/9.pdf> consultado junio 21, 2008
- ANDERE, Eduardo (2006) "Rezagos y retos", en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV
- ARCHER, Margaret (1982) "Introduction: Theorizing about the expansion of educational system" en *The sociology of educational expansion. Take-off, growth and inflation in educational system*, Michigan, Sage publ.
- ARNAUT, Alberto (1988) *Historia de una profesión. Los maestros de educación primaria en México 1887-1994*, México, CIDE
- (1998) *La federalización educativa en México. Historia del debate sobre la centralización y la descentralización educativa (1889-1994)*, México, Colmex-CIDE
- (1999) "La federalización educativa y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación", en Ma. del Carmen Pardo *Federalización e innovación educativa en México*, México, Colmex

- AYALA, José y GONZÁLEZ, Juan (2001) "El neoinstitucionalismo, una revolución del pensamiento económico", en revista *Comercio exterior*, Vol. 51, No. 1, México, Bancomext
- AVILES, Karina y Poy, Laura (2008) "A hurtadillas Gordillo consume charrazo en la sección 9 del SNTE" en Periódico *La Jornada*, 2 de julio de 2008, <http://www.jornada.unam.mx/2008/07/02/index.php?section=sociedad&article=047n1soc>
- BAR, Aníbal R. (2001) "La explicación como producto lógico o como producto de la praxis" en *Cinta de Moebius*, septiembre, No. 14, Santiago de Chile, Universidad de Chile-FLACSO,
- BELLIGNI, Silvano (1988) "Hegemonía" en Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, *Diccionario de ciencia política*, p. 772-775, México, Siglo XXI
- BENAVIDES, Eulalia y VELASCO, Guillermo (1992) *SNTE. Sindicato magisterial en México*, pp. 33-172, México, Instituto de Proposiciones Estratégicas A.C.
- BERTAUX, Daniel (1993) "Los relatos de vida en el análisis social" en Jorge Aceves *Historia oral*, pp. 136-148, México, UAM-Instituto Mora
- (1993b) "La perspectiva biográfica: validez metodológica y potencialidades" en José Miguel Marinas y Cristina Santamarina, *La historia oral: métodos y experiencias*, pp. 149-171, Madrid, Ed. Debate
- BERTHIER, Antonio (2006) *Sistema de referencias Harvard*, <http://www.conocimientoysociedad.com/Harvard.html> consultado desde el 27 de noviembre de 2007
- BOBBIO, Norberto y Nicola Matteucci (1988) *Diccionario de Política*, México, Siglo XXI
- BOBBIO, Norberto (1989) *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*, FCE, México
- (1992) *Thomas Hobbes*, México, FCE
- BOVERO, Michelangelo (1982) *Una gramática de la democracia. Contra el gobierno de los peores*, Madrid, Ed. Trotta

- Michelangelo (2002) *Una gramática de la democracia. Contra el gobierno de los peores*, Madrid, Trotta
- BROWN, Dan (2004) *Ángeles y demonios*, Barcelona, Umbriel
- BURNHAM, James (1945) *Los maquiavelistas. Defensores de la libertad*, Buenos Aires, Emecé Editores
- CABALLERO, Gonzalo (2007) "Nuevo institucionalismo en ciencia política, institucionalismo de elección racional y análisis político de costes de transacción: Una primera aproximación" en *Revista de investigaciones políticas y sociales*, año vol.6, No. 002, Compostela, pp. 9 a 27, Universidad de Santiago de Compostela <http://www.redalyc.uaemex.mx>
- CAILLOIS, Roger (1942) *El hombre y lo sagrado*, FCE, México
- (1986) *Los juegos y los hombres. La máscara y el vértigo*, México, FCE
- CALVO, Beatriz (2007) "Los asesores técnico-pedagógicos y el fortalecimiento de las escuelas de educación básica", Ponencia presentada en el *IX Congreso Nacional de Investigación Educativa*, Yucatán, México, Comie <http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v9/ponencias/at16/PRE1178846281.pdf> consultada el 2 de abril de 2010
- Cámara de Diputados, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, "Antecedentes", en eje temático *Educación* [Actualización: 05 de octubre de 2009], investigador responsable Juan Carlos Amador Hernández, fichas técnicas de monografías para las Comisiones Legislativas, México, http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/2_educacion.htm
- Informes presidenciales, Manuel Ávila Camacho, IV Informe de Gobierno (1944), México www.diputados.org.mx consultado junio 21, 2008
- CAMPA, Homero (1989) "Ascensos, ceses, préstamos, cambios, sus armas de control. Un millón de maestros, en el puño de Jonguitud" en revista *Proceso* No. 639, enero de 1989, México

- CIVERA, Alicia (2003) "La historiografía del magisterio en México (1911-1979)", en *Historiografía de la educación en México*, México, COMIE
- COLOMER, Josep (2001) *Instituciones políticas*, Barcelona, Ed. Ariel
- CORONA, Eduardo (1992) "Las insuficiencias del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica" en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, México, UAM
- CORRIPIO, Fernando (1989) *Gran diccionario de sinónimos. Voces afines e incorrecciones*, México, Ediciones B, Ediciones y publicaciones Z
- COTTA, Maurizio (1988) "Los gobiernos" en Gianfranco Pasquino (Compl.), *Manual de ciencia política*, Madrid, Alianza universidad
- COVARRUBIAS, Isaías (2002) "Enfoque sistémico e individualismo metodológico: una aproximación", en revista *Contribuciones a la economía*, octubre, Barquisimeto, Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado
<http://www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/ICM-ESIM.htm>
- CLAUSEWITZ, Karl (2006) *De la guerra*, México, Colofón
- CNTE <http://somoscncte.blogspot.com> consultado marzo de 2010
- DAHL, Robert (1989) *La poliarquía. Participación y oposición*, Buenos Aires, Rei
- DE LA GARZA, Enrique (2001) *Democracia y cambio sindical en México*, Fundación Friedrich Ebert, Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional, México, UAM-Plaza y Valdés
- DÍAZ, Hugo y SAAVEDRA, Jaime (2002) "Perú: sobran regulaciones, faltan estímulos", en Juan Carlos Navarro *¿Quiénes son los maestros? Carreras e incentivos docentes en América Latina*, Washington, BID Red de centros de investigación
- Diccionario compacto enciclopédico Langenscheidt* (1999), Barcelona, Ediciones Océano

- Diccionario de la Real Academia Española*, Madrid
<http://www.rae.es/rae.html>
- Diccionario Jurídico Mexicano* (1984) México, IJJ-UNAM
<http://www.bibliojuridica.org/libros/resulib.htm>
- DIETERLEN, Marlene (1987) "Teoría de elección racional, un ejemplo de individualismo metodológico" en revista electrónica *Estudios, filosofía, historia, letras*, invierno, México, ITAM
<http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras11/textos3/textos3.htm>
- DOSTOIEVSKI, Fedor (1866) *El jugador*, www.librosenred.com
 consultado junio 21, 2008
- DUCOING, Patricia (2003) "Prólogo" en Aurora Loyo y Aldo Muñoz, *Sujetos, Actores y Procesos de Formación*, pp. 21-37, México, Comie
- EASTON, David (1965) *A system analysis of political life*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- ELDER, Glen (1993) "Historia y trayectoria vital" en José Miguel Marinas y Cristina Santamarina, *La historia oral: métodos y experiencias*, pp. 199-230, Madrid, Ed. Debate
- ELSTER, Jon (1989) *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*, Barcelona, Gedisa
- (1989b) *Ulises y las sirenas. Estudios sobre racionalidad e irracionalidad*, México, FCE
- (1993) *Psicología política*, Barcelona, Gedisa
- (1997) *Economics*, Barcelona, Gedisa
- (2001) *Sobre las pasiones*, Barcelona, Paidós
- ELSTER, Jon y SLAGSTAD, Rune (1999b) *Constitucionalismo y democracia*, México, FCE
- Enciclopedia Encarta <http://es.encarta.msn.com/encyclopedia>
- ESPINOZA, Víctor y HERNÁNDEZ, Sergio (1996) "Relaciones sindicales y modernización educativa en Baja California" en revista *El Cotidiano*, No. 77, julio-agosto, México, UAM
<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>

- ESPINOZA, Víctor (1997) "El SNTE ante la modernización educativa y la alternancia política en Baja California" en revista *Frontera Norte*, Vol. 9, No. 17, enero-junio, pp.131-146, México, El Colegio de la Frontera Norte http://aplicaciones.colef.mx:8080/fronteranorte/articulos/FN17/8-f17_El_SNTE_ante_modernizacion_educativa_y_alternancia_plitica.pdf
- Estatutos del Situam (Sindicato independiente de trabajadores de la UAM), México <http://www.situam.com.mx> consultado agosto 16, 2008
- Estatutos del SNTE (2004), México <http://www.wenceslao.com.mx/snte32/documentos.htm>
- Estatutos del STUNAM (Sindicato de trabajadores de la UNAM), México <http://www.stunam.org.mx> consultado agosto 16, 2008
- FERNÁNDEZ, Silvia (2006) *Los líderes de la UAM (Universidad Autónoma Metropolitana) y el financiamiento a la educación superior*, tesis de maestría, Posgrado en Ciencias políticas y sociales, México, FCPyS, UNAM
- FERRATER, José (1980) *Diccionario de Filosofía*, Alianza, Madrid
- FOLGERA, Pilar (1994) *Cómo se hace historia oral*, Madrid, Eudema
- (1994) "La entrevista y su transcripción" en Pilar Folguera *Cómo se hace historia oral*, pp. 38-72, Madrid, Eudema
- FOUCAULT, Michael (2000) *Defender la sociedad*, México, FCE
- (2001) *Un diálogo sobre el poder y otras conversiones*, Madrid, Alianza
- FRIEDLAND, Roger y ALFORD, Robert (1999) "Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos prácticas y contradicciones institucionales" en Walter Powell y Paul Dimaggio *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE
- FRIEDRICH, Paul (1991) *Los príncipes de naranja. Un ensayo de método antropohistórico*, México, Grijalbo
- GARCÍA, Pelayo *Diccionario de Filosofía*, <http://www.filosofia.org>

- GARCÍA, Amalia (2006) "Los estados: víctimas del federalismo educativo" en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV
- GARCÍA, Carlos (1993) "El sindicalismo mexicano frente al modelo neoliberal" en *Modelo neoliberal y sindicatos en América Latina*, México, Fundación Friedrich Ebert
- GARCÍA, Leopoldo (1992) "Corrientes históricas al interior del SNTE y su repercusión en la educación" en *SNTE. Sindicalismo magisterial en México*, pp. 173-196, México, Instituto de Proposiciones Estratégicas A.C.
- GENTILI, Anna (1988) "Colonialismo" en Norberto Bobbio y Nicola Matteucci *Diccionario de Política*, México, Siglo XXI
- GIDDENS, Anthony (2000) *Globalización. Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas*, Madrid. Taurus
- GIOLARDINI y CAPÓN (1991), *Diccionario de derecho social, derecho del trabajo y seguridad social. Relaciones colectivas profesionales*, Buenos Aires, Rubinzal-Culzoni Editores <http://www.bibliojuridica.org/libros/3/1444/6.pdf> consultado junio 21, 2008
- GÓMEZ, Lorenzo (2006) "Fortalecer *nuestra* escuela pública" en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV
- GÓNGORA, Jeanette (1992) "¿Carrera magisterial emergente? o El Magisterio a la carrera" en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, México, UAM
- GÓNGORA, Jeanette y LEYVA, Marco A. (2004) "La FSTE, pasado y presente. Disyuntivas del sindicalismo de los trabajadores del servicio público" en revista *El Cotidiano*, No. 128, año 20, noviembre-diciembre, México, UAM www.elcotidianoenlinea.com.mx/pdf/12809.pdf
- (2007) "El SNTE en su encrucijada: política o educación" en Gentili, Pablo, *Las luchas por el derecho a la educación en América Latina*, octubre, 2007, Argentina, CLACSO www.lpp-buenosaires.net/LPP_BA/Publicaciones/documentos/EI32_luchas_docentes.pdf

- GOODIN, Robert (2003) *Teoría del diseño institucional*, México, Gedisa
- GORDILLO, Elba (1992) "El SNTE ante la modernización de la educación básica" en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, México, UAM
- GRANADOS, Miguel Ángel, en "Plaza pública", periódico *Reforma*, agosto 30 de 2001, p. 13, en *Noticias del Sector, Dirección General de Comunicación Social de la Procuraduría Agraria* <http://www.pa.gob.mx/noticias/2001/agosto/300801.htm>
- GRANADOS, Otto (2006) "Del gasto a la inversión" en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV
- GUEVARA, Gilberto (2006) "Democratizar la educación" en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV
- HERNÁNDEZ, Luis (1989), "Maestros: Jaque al Rey" en revista *El Cotidiano*, No. 28, Marzo-Abril, México, UAM <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>
- (1992) "El SNTE: la transición difícil" en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, México, UAM
- (2004) "CNTE: Cero en conducta" en periódico *La Jornada*, <http://www.jornada.unam.mx/2004/12/21/019a2pol.php>
- HOBBS, Thomas (1980) *Leviatán, o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, México, FCE
- (1999), *Tratado sobre el ciudadano*, Madrid, Trotta
- HOLMES, Stephen (1999) "Las reglas mordaza o la política de omisión" en Jon Elster y Rune Slagstad, *Constitucionalismo y democracia*, México, FCE
- HUIZINGA, Johan (2000) *Homo ludens*, Madrid, Alianza-Emecé
- HUNTINGTON, Samuel (1968) *El orden político en las sociedades en cambio*, Argentina, Paidós
- Instituto Federal Electoral <http://www.ife.org.mx/>
- JEPPERSON, Ronald (1999) "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo" en Walter Powell y Paul Dimaggio *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE

- JULIA, Didier (1983) *Diccionario de Filosofía*, México, Diana
- KAZANTZAKIS, Niko (1995), *Carta al Greco. Recuerdos de mi vida*, Buenos Aires, Lohlé-Lumen
- KÖHLER, Holm-Detlv (1993) "Los sindicatos en América Latina ante los desafíos del neoliberalismo" en *Modelo neoliberal y sindicatos en América Latina*, México, Fundación Friedrich Ebert
- LAMPEDUSA, Giuseppe T. (1999) *El gatopardo*, México, Ed. Millenium
- LATAPÍ, Pablo (1980) *Política educativa y valores nacionales*, México, Nueva Imagen
- (1998) *Un siglo de educación en México*, Vol. I, México, FCE
- (2001) "¿Sirve de algo criticar a la SEP? Comentarios a la Memoria del sexenio 1995-2000" en *Revista Mexicana de Investigación educativa*, Vol. 6, No. 13, septiembre-diciembre, pp. 455-476, México, Comie
- (2004) "La política educativa del Estado mexicano desde 2002", en *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 6, No. 2, México, Comie
<http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-latapi.html>
 consultado el 2 de abril de 2010.
- LEVITT, Steven y DUBNER, Stephen (2006) *Freakonomics*, México, Ediciones B
- LEVY, Lucio (1988) "Gobierno" en Norberto Bobbio y Nicola Mattucci, *Diccionario de política*, México, FCE
- LEYVA, Marco A. (2007) "Partido nueva alianza: la metamorfosis del SNTE en partido" en revista *El Cotidiano*, No. 141, enero-febrero, pp. 54-64, México, UAM
<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>
- LEYVA, Marco A., GÓNGORA, Jeanette y LAGUNAS, Javier (2004) "El paradójico Sindicato nacional de trabajadores de la educación" en revista *El Cotidiano*, Vol. 20, No. 128, noviembre-diciembre, pp. 53-64, México, UAM
<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>

- LIJPHART, Arendt (2000) *Modelos de democracia. Formas de gobierno y resultados en treinta y seis países*, Barcelona, Ariel
- LIPSET, Seymour (1970) *El hombre político. Las bases sociales de la política*, Buenos Aires, Eudeba
- LOAEZA, Soledad (1988) *Clases medias y política en México*, México, Colmex
- (2001) *Oposición y democracia*, México, IFE
- LOCK, John (2003) *Ensayo sobre el gobierno civil*, México, Nuevomar
- LOYO, Aurora (1979) *Movimiento magisterial de 1958 en México*, México, ERA
- (1992) "Actores y tiempos políticos en la modernización educativa", en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, México, UAM
- (1997) "Las ironías de la modernización: el caso del SNTE" en *Los actores sociales y la educación. Los sentidos del cambio (1988-1994)*, México, UNAM-Plaza y Valdéz
- (1997b) "Sindicalismo y educación en México: las voces de los líderes" en *Revista Mexicana de Sociología*, No. 3, julio-septiembre, pp. 207-235, México, UNAM
- (2002) "Sindicalismo magisterial y educación en un contexto de pugnas partidarias" en *Anuario educativo mexicano. Visión retrospectiva*, Tomo II, México, UPN-ediciones . La Jornada http://anuario.upn.mx/site?accion=lista_doc&tipo=18
- (2005) "Federalismo: un eje transversal de las políticas educativas", en *Observatorio Ciudadano de la Educación*, (Comentario al cuaderno Descentralización y Federalismo), México, OCE
- (2007) "La ciudadanía y la educación en la cultura magisterial" en *Democracia y educación cívica*, México, IEDF, colección Sinergia
- (2008) "Cambiar para perdurar: La historia reciente del Sindicato nacional de trabajadores de la educación de

México" en *Programa regional de la Fundación Konrad Adenauer. Política Social en América Latina*, Río de Janeiro, SOPLA,

----- (2008b) "La historia reciente del Sindicato nacional de trabajadores de la educación" en México (SNTE)" en *Sindicatos docentes y reformas en América Latina*, Río de Janeiro, Fundación Konrad Adenauer,

LOYO, Aurora y MUÑOZ, Aldo (2003) "Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE)" en *Sujetos, Actores y Procesos de Formación*, La investigación educativa en México 1992-2002, México, Comie

MACPHERSON, Crawford Brough (2005) *La teoría política del individualismo posesivo. De Hobbes a Locke*, Madrid, Trotta

MADRAZO, Jorge (1984) "Controles políticos interorgánicos", en *Diccionario jurídico mexicano*, Tomo II, c-ch, parte novena, pp. 320-321, México, UNAM, <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=1174>

MALO, Miguel (2002) *Individualismo metodológico y racionalidad: una extensión de la crítica de Piore*, <http://www.ucm.es/info/ec/jec8/Datos/documentos/comunicaciones/Fundamentos/Malo%20Miguel%20A> consultado el 14 de febrero de 2008

MAQUIAVELO, Nicolás (1981) *El Príncipe*, Barcelona, Bruguera

----- (1987) *Discurso sobre la primera década de Tito Livio*, Madrid, Alianza editorial

----- (2000) *Del arte de la guerra*, Madrid, Alianza editorial

MARTIN, José Manuel (2003) "La búsqueda de los sentidos de la violencia" en *Los sentidos de la violencia*, Granada, Universidad de Granada

MARTÍN DEL CAMPO, Jesús (1992) "El SNTE después del Acuerdo", en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, pp.71-75, México, UAM

----- (1992), "La CNTE: pasado y presente" en revista *El Cotidiano*, No. 50, septiembre-octubre, México, UAM <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/doc/5025.doc>

- MEDINA, Luis (1994) *Hacia el nuevo estado. México, 1920-1993*, México, FCE
- MICHELS, Robert (1969) *Los partidos políticos 2. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Argentina, Amorrortu editores
- MILL, John (1985) *Del gobierno representativo*, Madrid, Tecnos
- MILLÁN, René y GORDON, Sara (2004) "Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas", en *Revista Mexicana de Sociología*, Año 66, No., pp. 711-747, México, UNAM
- MILLS, Wrigth (2003) "Sobre artesanía intelectual" en *La imaginación sociológica*, Apéndice, pp.206 a 236, México, FCE
- MIRANDA, Francisco (1992) "Descentralización educativa y modernización del Estado" en *Revista Mexicana de Sociología*, No. 2, abril-junio, pp. 19-44, México, UNAM
- MOLINA, Luis (1980) *Estructura del poder y reglas del juego político en México. Ensayos de sociología aplicada*, México, UNAM
- MONCAYO, Pablo y TREJO, Raúl (1993) *Los sindicatos mexicanos ante el TLC*, México, SNTE-Instituto de Estudios para la Transición Democrática
- MORA, Juan (1993) "Educación y Política: Un Acercamiento al Anneb", en revista *El Cotidiano*, No. 52, Enero-Febrero, México, UAM
<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/numeros.asp?edi=52>
- MORANTE, Joaquín (2003), *Nuevo Diccionario Latino-Español Etimológico*, Madrid, Biblioteca virtual Miguel de Cervantes
http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/3421.html
- MUÑOZ, Aldo (1996) *Continuidad y cambio en el sindicalismo mexicano dentro del marco de la reestructuración corporativa: el caso del SNTE (1989-1994)*, tesis de maestría, Posgrado en Ciencias Sociales, México, FLACSO
- (2000) "El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación: nuevo siglo, viejas estrategias", en Teresina

Bertussi (coord.), *Anuario educativo mexicano. Visión retrospectiva*, México, UPN

----- (2001) "Las dificultades del cambio: el SNTE en el contexto de la alternancia política", en *Anuario educativo mexicano. Visión retrospectiva*, México, UPN-ediciones La Jornada

----- (2005) "Magisterio", en *Plataforma Educativa 2006*, Observatorio Ciudadano de la Educación, Cuadernos de trabajo para foros regionales No. 3, México, OCE http://www.observatorio.org/plataforma2006/3_Magisterio.pdf

----- (2005b) *El sindicalismo mexicano frente a la reforma del Estado. El impacto de la descentralización educativa y el cambio político en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (1992-1998)*, México, Universidad Iberoamericana

----- (2006) "El sindicalismo corporativo mexicano y los partidos políticos en tiempos de alternancia", en revista *Nueva antropología*, Vol. XX, No. 066, julio, México, UNAM

----- (2008) "Escenarios e identidades del SNTE: entre el sistema educativo y el sistema político", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. XIII, no. 37, abril-junio, pp. 377-417, México, Comie

MUÑOZ, Antonio (2003) "Tras las huellas de la violencia" en José Manuel Martín Morillas *Los sentidos de la violencia*, Granada, Universidad de Granada

NAVARRO, César (2002), *¿Quiénes son los maestros? Carreras e incentivos docentes en América Latina*, Washington, BID

----- (2005) "Una entrañable relación: El SNTE y el gobierno de Vicente Fox", en *La mala educación en tiempos de la derecha. Política y proyectos educativos del gobierno de Vicente Fox*, México, UPN- Porrúa

NOGUERA, José (2003) "¿Quién teme al individualismo metodológico? Un análisis de sus implicaciones para la teoría social", *Revista de Sociología*, No. 69, pp.101-132, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona

- NORIEGA, Margarita (1992) "La equidad y el financiamiento educativo, problemas clave de la federalización", en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, México, UAM
- NORTH, Douglas (1993) *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, FCE
- (2000) "La evolución histórica de las formas de gobierno" en *Revista de Economía Institucional*, Vol. 2, No. 002, primer semestre, pp. 133-148, Bogotá, Universidad Externado de Colombia
- Observatorio Ciudadano de la Educación (2005) *El SNTE y su nuevo partido político, debate educativo*, México, IIS-UNAM
<http://bine.org.mx/?q=taxonomy/term/25>
- O'DONNELL, Guillermo (2004) "Notas sobre la democracia en América Latina", en *La Democracia en América Latina: El debate conceptual sobre la democracia*, N.Y., PNUD
- Observatorio Ciudadano de la Educación (2006) "Plataforma educativa 2006", *Foro regional DF y Área Metropolitana, Distrito Federal, Estado de México*, OCE
<http://www.observatorio.org/pdf/memoriazmcm.pdf>
 consultado el 2 de abril de 2010
- (2009) "Profesores interinos y operadores electorales del magisterio: las tareas disimuladas" en revista *Este país*, No. 224, 29 de octubre, México,
<http://estepais.com/site/?p=25566>
- Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (1994) "El personal docente de educación básica: Situación y formación", Informe Secretaría, *Sistemas educativos Nacionales, México*, índice, capítulo 14. p.10, Madrid, OEI
<http://www.oei.es/quipu/mexico/mex14.pdf> consultado el 1 de abril de 2010
- OLIVERA, Maricela (2000) "Evolución histórica de la educación básica a través de los proyectos nacionales: 1921-1999" en Luz Elena Galván Lafarga *Diccionario de historia de la educación en México*, México, UNAM-Conacyt-Ciesas
<http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/indart.htm>
 consultado junio 21, 2008

ORNELAS, Carlos (1989b) "El perfil del maestro del siglo veintiuno" en *Educación para el siglo XXI*, pp. 243-275, México, FCE-Gobierno de Durango

----- (1995) *El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo*, México, CIDE-FCE-Nafin

----- (1996) "Los maestros mexicanos. Visiones desde el poder" en *Ponencia VI Encuentro Nacional y II Internacional de Historia de la Educación*, Guadalajara, Jal., noviembre 27-29, citado por Jorge E. Mesta Martínez, Ma. Eugenia Espinosa Carvajal, México http://www.e-local.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_Consideraciones_sobre_el_magisterio_de_educac consultado junio 21, 2008

----- (1998) *De la crisis a la reconstrucción*, México, ANUIES

----- (2006) "El dominio del SNTE" en Silvia Cherem *Examen final*, Vol. II, pp. 227-246, México, DGE ediciones SA de CV

----- (2008) *Federalismo y burocracia en la educación básica*, México, Siglo XXI

----- (2007) "Robinson, Odiseo y el civismo", México, IEDF, colección *Sinergia*

----- (2008) "El SNTE, Elba Esther Gordillo y el gobierno de Calderón", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, abril-junio, año/vol. 13, número 037 México, Comie

----- (2008b) *Política, poder y pupitres. Crítica al nuevo federalismo educativo*, México, Siglo XXI

----- (2008c) "Un hilo delgado sostiene al SNTE" en *Periódico express.com.mx* Tepic, Nayarit, www.periodicoexpress.com.mx/nota.php?id=208056

ORTEGA Y GASSETT, José (1985) *La rebelión de las masas*, México, Porrúa

OSSORIO, Manuel (2009) *Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales*, p. 895, 1ª. Ed. electrónica, Guatemala, Datascam <http://www.scribd.com/doc/202240/Diccionario-de-Ciencias-Juridicas-Politicasy-Sociales>

PALACIOS, Alfredo (2006) "Viejos vicios, nuevos retos" en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV

- PALACIOS, Patricia (2009) "Mujeres en el magisterio. Tradición y modernidad", en periódico *La prensa*, Querétaro <http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n1075502.htm> consultado el 2 de abril de 2010
- PARDO, Orlando (2001) "Poder y oposición: la dinámica política" en *Reflexión política*, diciembre, año 3, número 6, pp.1-13, Bucaramanga, Universidad Autónoma de Bucaramanga,
- PARRA, José (2005) "Liberalismo: nuevo institucionalismo y cambio político", en revista *Política y cultura*, otoño, No. 24, pp.31-61, México, UAM
- Partido Nueva Alianza, <http://www.nueva-alianza.org.mx>
- PASCUAL, Pablo (1993) *Los sindicatos mexicanos ante el TLC*, México, SNTE-Instituto de Estudios para la Transición Democrática
- PASQUINO, Gianfranco (1995) *La oposición*, Madrid, Alianza
- PEDROZA, René (2000) "Teoría de juegos e individualismo metodológico de Jon Elster", en revista electrónica *Cinta de Moebio*, No. 8, septiembre, Santiago de Chile, Universidad de Chile <http://www.moebio.uchile.cl/08/index.htm>
- PELÁEZ, Gerardo (1984) *Historia del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación*, México, Ediciones de Cultura Popular
- PERALTA, Elia (2001) Reseña de "Instituciones y economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico", de José Ayala Espino, en revista *Región y sociedad*, No. 22., vol. XIII, julio-diciembre, pp. 193-197, México, El Colegio de Sonora
- PÉREZ, Gabriel (2002) "El sindicalismo mexicano frente a la reforma del Estado", en revista *Cuicuilco*, vol. 9, no. 25, mayo-agosto, México, ENAH
- PEREZ, José A. y URTEGA, Maritza, "Los nuevos guerreros del mercado. Trayectorias laborales de jóvenes buscadores de empleo", en Enrique Pieck, *Los jóvenes y el trabajo: la educación frente a la exclusión social*, pp. 355-399, México <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/youth/doc/not/libro223/libro223.pdf>

Periódico electrónico *Alfa Diario*, Agustín Germán Márquez "Ex líderes del SNTE al frente del PANAL estatal", 26 de noviembre de 2009
<http://www.alfadiario.com/alfa/detalle.php?id=11027>.

Periódico electrónico *Diario amanecer*, "Por Hernández Lugo... Panal, traicionado", 5 de julio 2009, Estado de México
http://www.diarioamanecer.com.mx/index.php?subaction=s_howfull&id=1244180185&archive=&start_from=&ucat=4&

Periódico *El Universal*, primera plana, 9 de diciembre de 1943, Hemeroteca Nacional de México

----- "Respeto a los credos y autonomía de maestros", primera plana, 21 de diciembre de 1943, Hemeroteca Nacional de México

----- "Reglamento de educación", primera plana y pase a pagina 6, 30 de diciembre de 1943, Hemeroteca Nacional de México

----- "Por fin pudo lograrse la unidad magisterial", primera plana y pase a pagina 6, 31 de diciembre de 1943, Hemeroteca Nacional de México

Periódico *El Universal*, Xalapa, Veracruz, Edgar Ávila Pérez "Reconoce Gordillo venta de plazas en Veracruz", 21 de julio de 2008, <http://www.eluniversal.com.mx/notas/524148.html>

Periódico *La Crónica* "Los corredores azul y amarillo en Estado de México se destiñen; ahora son tricolores" Concepción González Tenorio, 7 de julio 2009, México
http://www.cronica.com.mx/nota.php?id_nota=443735

Periódico *La Jornada* on line <http://www.jornada.unam.mx>

Periódico Nuevo Excélsior,
<http://www.exonline.com.mx/diario/home>

Periódico *Poder Edomex*, <http://poderedomex.com>

PESCADOR, José Ángel (1985) *Poder político y educación en México*, México, Editorial Hispano-Americana

----- (1992) "Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica: una visión integral" en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, México, UAM

- PESCHARD, Jaqueline (1999) "La cultura política en México" en Mauricio Merino, *La ciencia política en México*, México, FCE
- PIMENTEL, Julio (1999) *Breve Diccionario Latín-Español Español-Latín*, México, Porrúa
- POWELL, Walter (1999) "Expansión del análisis institucional", en *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE
- PRAWDA, Juan (1989) *Logros, inequidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano*, México, Grijalbo
- PUJADAS, Joan (2000) "El método biográfico y los géneros de la memoria" en *Revista de antropología social*, vol. 9, pp. 127-158, Tarragona, Universidad Rovira i Virgili
- QUIROZ, Miguel y GUTIÉRREZ, Lucino (1992) *De Carnaza a Salinas. Otras razones en el ejercicio del poder en México*, México, UAM
- QUIROZ, Othón y MÉNDEZ, Luis (1993) "El Sindicalismo Mexicano en los Noventas: Los Sectores y las Perspectivas" en revista *El Cotidiano*, No. 56, julio, México, UAM <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>
- RABOTNIKOF, Nora (1987) "La política como guerra" en *Razón y poder*, México, UNAM
- (1992) "Corporativismo y democracia: una relación difícil" en Matilde Luna y Ricardo Pozas H. (Coords.) *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, México, IIS, UNAM
- RABY, David (1974) *Educación y revolución social en México (1921-1940)*, México, SEP setentas
- RANGEL, Rafael (2006) "Cambio de modelo", en Silvia Cherem, *Examen final*, DGE ediciones SA de CV, México
- RAVELO, Patricia y SANCHEZ, Sergio (2000) "¿Adiós a las coordinadoras obreras y sindicales?" en revista *El Cotidiano*, Vol. 16, No. 100, pp.105-116, marzo-abril, México, UAM
- Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la SEP, (1946) México, SEP

http://www.snte.org.mx/pics/pages/snte_leg_base/regla-cgtpsep.pdf

- RESÉNDIZ, Ramón (1992) "Reforma educativa y conflicto interburocrático en México, 1978-1988" en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 54, No. 2, pp. 3-18, abril- junio, México, UNAM
- RIVAS, José (2003) "El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones" en revista *Reflexión política*, no 9, junio, pp. 37-46, Bucaramanga, Universidad Autónoma de Bucaramanga
- ROBBINS, Stephen P. (1987) *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall
- ROBERTS Clark, William (2005) "Agentes y estructuras: dos visiones de las preferencias, dos visiones de las instituciones" en revista *Polis: Investigación y análisis sociopolítico y psicosocial*, primer semestre, año vol 1, número 001, pp. 237 a 284, México, UAM
- ROBLES, Leticia (2008) "La SEP revela subsidio al SNTE" en periódico *Nuevo Excelsior*, México <http://www.exonline.com.mx/home>
- ROGEL, Rosario (2004) *Los laberintos de la descentralización educativa*, México, Gernika-UAEM
- ROMERO, Miguel y MÉNDEZ, Luis (1989) "SNTE, CNTE y Modernización Educativa" en revista *El Cotidiano*, No.28, marzo-abril, México, UAM <http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>
- RUBIO, Luis (2006) "El reto de la educación" en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV
- SALINAS DE GORTARI, Carlos (2000) *México, un paso difícil a la modernidad*, Barcelona, Plaza y Janés
- SÁNCHEZ, Joan-Eugeni (1992) *Geografía política*, reseña de Alicia Laurín (2002) en línea, disponible en <http://www.ub.es/geocrit/b3w-358.htm> (vistado entre el 5 y el 10 de julio de 2007)

- SANDOVAL, Etelvina (1992) "La educación básica y las posibilidades de cambios" en revista *El Cotidiano*, No. 51, noviembre-diciembre, México, UAM
- (1993) "Maestras y Modernización Educativa" en revista *El Cotidiano*, No. 53, marzo-abril, México, UAM
<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx/numeros.asp?edi=53>
 consultado el 1 de abril de 2010
- SCHMITTER, Philippe (1992) "Corporatismo", en Matilde Luna y Ricardo Pozas H. (Coords.) *Relaciones corporativas en un periodo de transición*, México, IIS, UNAM
- SHEPSLE, Kenneth y Bonchek, Mark (2005) *Las fórmulas de la política. Instituciones, racionalidad y comportamiento*, México, Taurus-CIDE
- SIMMEL, Georg (1986), *El individuo y la libertad. Ensayos de crítica de la lectura*, Barcelona, Nova-Gráfik
- SNTE, Sección 42, Chihuahua <http://www.snte42.com>
- SNTE (2004), "Elección de la Dirigencia Nacional", *V Congreso Nacional Extraordinario*, Tonatico, 14 de marzo, www.wenceslao.com.mx/snte32/planillatonatico.doc
- SOLANA, Fernando (2006) "Un enfoque integral" en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV
- SOSA, Rogelio (2000) "La CNTE. El fin de una época" en revista *El Cotidiano*, Vol. 17, No. 103, pp. 112-118, México, UAM
<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>
- SOTELO, Ignacio (1996) "Coacción y pedagogía", en *Revista Estudios. Filosofía-historia-letras*, no. 45-46, verano-otoño, México, ITAM
http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras45-46/texto02/sec_3.html
- STREET, Susan (1992), "El SNTE y la política educativa, 1979-1990E en *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 54, No. 2, abril- junio, pp.45-72, México, UNAM
- (1993) "SNTE ¿Proyecto de Quién?" en revista *El Cotidiano*, No. 56, julio, México, UAM
<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>

- TREJO, Guillermo (*et al.*) (1991) "Organización política del magisterio" en *Educación para una economía competitiva. Hacia una estrategia de reforma*, México, Diana-Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C., Serie: Alternativas para el Futuro
- TREJO, Raciél (1992) "Presencia del SNTE en el aparato burocrático y sus consecuencias en el ámbito educativo" en *SNTE. Sindicato magisterial en México*, pp.197-230, México, Instituto de proposiciones estratégicas
- TREJO, Raúl (1988) "Sindicalismo latinoamericano" en Norberto Bobbio y Nicola Matteucci, *Diccionario de ciencia política*, p. 1500-1503, México, Siglo XXI
- (1990) *Crónica del sindicalismo en México (1976-1988)*, México, Siglo XXI-UNAM
- TSEBELIS, George (2006) *Jugadores con veto. Cómo funcionan las instituciones políticas*, México, FCE
- VIDALES, Ismael (*et al.*) (2006) *Cronología de la educación mexicana. Desde la época precortesiana hasta nuestros días*, Monterrey, Centro de altos estudios e investigación pedagógica
- WALZER, Michel (1993), *Las esferas de la justicia. Una defensa del pluralismo y la igualdad*, México, FCE
- WEBER, Max (1977) *¿Qué es la burocracia?*, Buenos Aires, Pléyade
- (1984), *El político y el científico*, Madrid, Alianza editorial
- WEISS, Eduardo (1987) "La articulación de formas de dominación: patrimonial, burocrática y tecnocrática. El caso de la educación pública en México" en *Estudios sociológicos*, Vol. 5 No. 14, mayo-agosto, pp. 249-282, México, Colmex
- ZAPATA, Francisco (2004) "¿Democratización o rearticulación del corporativismo? El caso de México", en revista *Política*, Vol. 42, otoño, pp.13-40, Santiago de Chile, Universidad de Chile
- ZORRILLA, Margarita y VILLALEVER, Lorenza (2003) "Políticas Educativas" en *La Investigación Educativa en México. 1992-2002*, México, Comie

ZÚÑIGA, Leonel (2006) "Desafíos de la planeación educativa" en Silvia Cherem, *Examen final*, México, DGE ediciones SA de CV

ZURBRIGGEN, Cristina (2006) "El institucionalismo centrado en los actores: Una perspectiva analítica en el estudio de las ciencias políticas" en *Revista de Ciencia Política*, vol. 26, no. 1, pp. 67-83, Santiago de Chile, Universidad Pontificia Católica de Chile

OTROS SITIOS ELECTRÓNICOS

http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/2_educacion.htm

<http://basesmagisteriales.blogspot.com>

<http://cuentame.inegi.gob.mx/monografias>

<http://crisolplural.com/2009/05/08/lista-de-candidatos-de-nueva-alianza-a-diputados-federales-por-mayoria-2009/>

<http://es.shvoong.com/humanities/1762017-el-velo-maya/>

<http://es.wikipedia.org>

http://normatecainterna.sep.gob.mx:7007/historica/documentos_emitidos_por_el_comite/reglas_de_operacion_forte.pdf

<http://www.alfadiario.com>

<http://www.bibliojuridica.org/libros>

http://www.explorandomexico.com.mx/photos/maps/full-mexico_.gif

<http://www.snte42.com>

<http://www.snteseccion36.org.mx/pdfs/conocenos/brevehissec36.pdf>

<http://www.wenceslao.com.mx/snte32>

http://74.125.47.132/search?q=cache:eyEBigoFLkcJ:www.minem.gob.pe/archivos/dgaae/publicaciones/estudios_impacto/enersur/Capitulo4.1.7_SuelosCapacidadMayor.pdf+consociaci%C3%B3n&cd=1&hl=es&ct=clink&gl=mx&lr=lang_es

www.un.org

www.situam.com.mx

www.stunam.org.mx

ACERVOS BIBLIO-HEMEROGRÁFICOS

Biblioteca Central, UNAM

Biblioteca de la Facultad de Administración y Ciencia Política, UAEM

Biblioteca de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM
Biblioteca de la UAM Xochimilco
Biblioteca del Instituto de Investigaciones Históricas, UNAM
Biblioteca del Instituto de Investigaciones Jurídicas, UNAM
Biblioteca del Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM
Biblioteca del Poder Legislativo de la Cámara de Diputados del
Estado de México
Biblioteca Nacional de México
Hemeroteca Nacional de México