CAPÍTULO V

El sindicato es indispensable para los fines sindicales,
la educación la tiene que manejar la autoridad educativa.
Juan Carlos Romero Hicks

LOS POSICIONAMIENTOS SINDICALES Y EL ALINEAMIENTO DE FUERZAS

El posicionamiento de un grupo político, un país, un Estado o un gobierno frente a una coyuntura forma parte de lo que Schröder (2004, p. 9) define como el pensamiento y la acción estratégicos, un proceso natural en el campo militar aunque en el terreno político constituye una excepción, en la medida en que en este terreno se sostiene la tendencia hacia el pensamiento táctico y las ejecuciones como "shot actions".

Bajo esta perspectiva, a partir de 1989 y hasta 2012, los movimientos de la cúpula sindical buscaron un lugar en los grupos de reparto del poder y fueron adecuándose a una nueva visión y cultura del quehacer político gubernamental, sin perder su origen y filiación: la organización sindical, lo que nos permite afirmar que el SNTE fue encontrando un lugar desde el que podía ubicarse y realizar los movimientos necesarios para obtener la visibilidad y legitimidad necesarios para participar de los actos gubernamentales en la educación básica, es decir posicionarse.

Asumiendo una visión a largo plazo, en el desarrollo de las actividades sindicales vinculadas a su "materia laboral" (la educación básica) y a la obtención de resultados y recompensas por su capacidad de corporativización, el SNTE fue obteniendo el protagonismo necesario para incorporarse al plano gubernamental desde la representación sindical en cuanto unidad —específicamente como una

unidad táctica— para acceder y mantenerse en el poder a través de acciones carentes de la visión estratégica, pero con resultados contundentes.

Desde esta perspectiva la intervención del sindicato en el proceso de diseño e implementación de las políticas públicas, presentadas en el capítulo anterior, obedeció a la necesidad de alinearse a los dictados sindicales para conformar un bloque sólido de alianza u oposición a los movimientos planteados por los actores gubernamentales con la finalidad de participar del poder político-gubernamental y los beneficios que este otorga, a través del crecimiento de su autoimagen ocupando un lugar distinto al de los funcionarios y gobernantes, pero participando del protagonismo en la gestión política y educativa del subsistema.

Por tanto, se concibió al SNTE como una organización alienada a las disposiciones del gobierno federal en el diseño, negociación e implementación del ANMEB, en la medida en que éste aportó los apoyos necesarios en la campaña electoral, organizando 800 mil brigadas de educación política y promoción social con las que obtuvieron 8 millones de votos a favor del candidato Carlos Salinas de Gortari solicitando a cambio sólo 58 curules y escaños en la cámara de diputados y en la de senadores, respectivamente, generando una forma aguda de codependencia política (De la Madrid, 2007).

El colapso del sistema educativo, contrario a lo que podría concluirse, no produjo el sin sentido del alineamiento de fuerzas políticas, sino todo lo contrario, puesto que del movimiento magisterial de 1989 el SNTE emergió no sólo fortalecido, sino con un amplio reconocimiento del gobierno y de los agremiados dando lugar a la definición unipolar del Sindicato en el SNEB.

5.1. Los actores políticos y el ánimo antisindical

Al inicio del gobierno salinista las relaciones entre el Secretario de Educación y la dirigencia eran de cualquier tipo menos armónicas o de concordancia. Manuel Bartlett había sido Secretario de Gobernación en el sexenio anterior (1982-1988) y había sostenido algunos enfrentamientos con la dirigencia del SNTE durante los movimientos por las exigencias de democratización en 1986 y el incremento de salarios en 1987 y 1988, a decir de él mismo, asumió una actitud de decisión dura frente a los conflictos en los que debía intervenir, como representante de esta dependencia, lo que provocó que fuera percibido como un enemigo del que era necesario mantenerse a la defensiva.

El primer enfrentamiento importante entre Manuel Bartlett, ya como titular de la SEP, y Carlos Jonguitud Barrios, en su calidad de líder sindical, se produjo por el nombramiento de los funcionarios de primero, segundo y tercer nivel en la subsecretaría de educación básica:

> Yo tuve que salir a recoger un hijo mío que regresaba de viaje y mando los nombramientos para que empezaran a maquilarlos en mi oficina, y resulta que al otro día recibo una carta del Secretario General del SNTE, fulminante, tampoco recuerdo el nombre y me dice que se ha enterado, fíjate yo lo había mandado a la oficina mía (el paquete de información), que se había enterado de que diversos personajes enemigos del SNTE habían sido designados y eso era inaceptable para ellos.
>
> En primer lugar, de entre los rechazados por el SNTE estaba Fernando Elías Calles, [causante] de una crisis muy fuerte con Solana [mientras fungía] como coordinador de las delegaciones de la SEP en los estados, [quien] fuera acusado de [...] estar al servicio del gobierno y en contra [tanto] de los maestros [como] del sindicato [provocando] que Solana lo [quitara] por las presiones del SNTE, [para] después [hacerlo] director general del CONALEP. Fuera de la cuestión clave que era controlar la SEP por fuera, [...] controlar a los empleados de la SEP [funcionarios no sindicalizados], los elementos negociados con el SNTE involucran permanentemente el factor político.
>
> Me cuestionaron dos nombramientos, pero lo que yo entendía era que no querían esos dos y además exigían que yo me sentara a negociar con ellos, o sea había cometido yo una cuestión terrible, no había yo hablado con ellos para nombrar a mis colaboradores. En general me impugnaba que no tenía yo sensibilidad para atender los asuntos sindicales, o sea una carta así, pero una carta así de grande.
>
> Yo estaba viendo al presidente todos los días porque lo acompañaba a recibir, porque [estábamos en el proceso de] recepción de grupos, y le comenté a Salinas y me dijo "¿qué vas a hacer?, pues voy a proceder, sí, me dijo el presidente, Jonguitud cuando se enteró de tu nombramiento, me dijo que era un acto enemistoso porque tú y él no se habían llevado bien en otro tiempo, no le gustó.

> ¿Qué fue lo que yo hice? Pues cité a Jonguitud con la carta y […] le dije mira me recibes agresivamente […] puedo hacer dos cosas: hacerte caso y quitar a Calles y a Diódoro y tú vas a ganar, aparentemente, pero yo no te lo voy a perdonar, entonces yo estaría haciendo, todo el tiempo, lo que fuera necesario para sacarte a ti. Entonces no es lo mejor ni para ti ni para mí, entonces ¿por qué no mejor llegamos a un acuerdo? ¿Cuál es el acuerdo? Pues uno: ellos se quedan; dos yo no vengo con un ánimo antisindical, yo vengo a trabajar a la Secretaría de Educación que para mí es uno de los más grandes, más grandes cargos que puede haber en este país, de los más comprometidos con el desarrollo ¿no? entonces porque mejor no llegamos a un acuerdo, yo no voy a estar buscando [conflictos] yo respeto al sindicato y tú respetas a la autoridad y cuando tengamos algún problema platicamos. Bueno pues pasó empezamos a trabajar no me objetó nada y además, como te digo si tú ves los nombramientos todos eran gentes muy calificadas (Bartlett, entrevista personal, 2015).

La recepción dada a Bartlett por el dirigente sindical puede ser entendida como un planteamiento de posiciones encaminado a la definición de fuerza, sin embargo, era necesario mostrar flexibilidad frente al proceso de reforma, y lo que posteriormente se configuraría como el gran problema a dirimir: la Carrera Magisterial (CM).

> El presidente [le] tenía un gran agradecimiento, [a Jonguitud] porque Salinas fue un candidato rechazado en todos lados, y el que le daba apoyo y lo arropaba era el SNTE, que ese es uno de los elementos políticos que tú ves por aquí, y entonces el SNTE (digo yo fui coordinador de campaña de Miguel de la Madrid Hurtado y conozco eso). Y el SNTE hacía los mejores mítines que te puedas imaginar, llenaba estadios. Bueno toda una tecnología de seducción[33], no de los de afuera sino del presidente (Bartlett, entrevista personal, 2015).

33 La tecnología de la seducción política puede entenderse como la construcción que el hombre político, partícipe de los procesos políticos, juega sobre el atractivo del personaje que se construye alrededor de sí mismo. Es decir, todo hombre político cuyo interés sea convencer, debe jugar en el terreno de las apariencias, dicho de otra forma debe atender el arte de la seducción, para conseguir hacia él un juicio positivo caracterizado por la diversidad de valoraciones. Adicionalmente, el juicio debe ser veraz y confiable, pero fundamentalmente y mantener la opinión de su lado. Todo este proceso debe realizarse porque la política es el arte de parecer. Para posicionarse y obtener el triunfo en la contienda, el que pretende incorporarse a un cargo como funcionario público debe mostrar la cara que el cuerpo social y adaptar su imagen y sus disertaciones al público del evento de acuerdo a las configuraciones de estos últimos, para ser escuchado y agradar a los demás (Delporte, C. (1992) Historia de la seducción política. París. Flammarion).

Cuando al Presidente le propusieron hacer un mitin de campaña en el Estadio Azteca no lo aceptó porque no creyó que fuera a llenarse, por eso prefería lugares pequeños, para propiciar percepciones de apoyo completo, sin embargo, el SNTE proponía eventos masivos en los que podía garantizar la amplia participación de los agremiados.

La campaña electoral mostraba por primera ocasión la necesidad de apoyos extraordinarios puesto que el candidato oficial del Partido Revolucionario Institucional (PRI) a la presidencia de la República enfrentaba una verdadera competencia contendiendo con dos candidatos opositores: Cuauhtémoc Cárdenas Sólorzano, quien había renunciado al PRI como protesta por la designación de Salinas como candidato y participaba en la elección a través de una coalición de la izquierda mexicana; el Frente Democrático Nacional que incluía a los miembros y militantes del Frente Cardenista de Reconstrucción Nacional, el Partido Popular Socialista y al Partido Auténtico de la Revolución Mexicana. Por su parte, el Partido Acción Nacional (PAN) postuló a Manuel J. Clouthier, reconocido líder empresarial y miembro activo del PAN.

La contienda se presentaba complicada y se requería de todos los apoyos que los sindicatos corporativos podían otorgar, sin embargo, desde su posición como candidato y posteriormente como Presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari percibió las tensiones y fisuras que enfrentaba la organización sindical del magisterio por lo que se negó a la organización de actos masivos, no así a actos más modestos en los que la tecnología de la seducción política desplegada por el SNTE estaba presente de manera constante.

> El SNTE llevaba 17 años en manos de un pequeño grupo que, además, se encargaba de distribuir muchos puestos administrativos en la Secretaría de Educación Pública y hasta en los planteles […] Yo recordaba el rechazo de los maestros durante su participación, encabezados por Jonguitud, en mi campaña […] La inconformidad en el gremio magisterial era muy grande. Para atenderlos hubo que desplegar una intensa labor de negociación y tomar decisiones políticas que afectaron la *nomenklatura* (Salinas, como se citó en De la Madrid, 2007, p. 65).

A pesar del rechazo manifiesto de los maestros, y reconocido por el Presidente Salinas, el SNTE constituyó un apoyo innegable a lo largo de la

carrera por la presidencia[34]. Una vez investido como Presidente, Salinas analizó los obstáculos que representaba un líder sindical, anquilosado en el poder, quien además de controlar la organización sindical ocupaba un escaño en el Senado de la República y conocía los puntos débiles de los secretarios de educación y gobernación, lo que le permitía contar con un amplio margen de maniobra para negociar; sin embargo, también sabía cuándo debía ceder o retirarse para evitar los conflictos que no eran necesarios o estratégicos.

5.2. Las causas de los desencuentros y enfrentamientos: reformas, incrementos salariales y dictadura sindical

Los enfrentamientos fueron constantes entre el líder sindical y el titular de la SEP, estos se produjeron por la propuesta de reforma en lo referente a la federalización, la CM y el establecimiento de asignaciones salariales basadas en los resultados del concurso. Por tanto, era necesario para el SNTE ganar la discusión al Secretario de Educación pues la pérdida de representatividad y legitimidad que enfrentaba con sus agremiados, como producto de las diferencias continuas con los miembros de la CNTE, incrementaron la participación de los maestros disidentes en los conflictos salariales de 1989, y era cada vez más difícil resolver el conflicto.

> Ya se habían creado las delegaciones [educativas de la SEP] eso fue con [Fernando] Solana […] pero cuando me tocó a mí como Secretario de Educación, se repitió la cuestión de la exigencia de la autonomía sindical. Jonguitud había nombrado a un "don nadie", creo que Araujo se llamaba, y entonces le estalla el problema en las manos a Jonguitud, por la imposición. Surgen toda clase de divisiones, no se acepta ese nombramiento y se viene un movimiento magisterial inmenso, en 1989, y se vienen los maestros y rodean la Secretaría de Educación (Bartlett, entrevista, 2014).

Además de todo el problema de la imposición existía otro muy importante en el sexenio de Miguel de la Madrid: empezamos un gobierno que se encontraba

34 A lo largo de varios sexenios la relación dada, por lo menos hasta el gobierno de Felipe Calderón, y el SNTE es de una organización que tiene poder sobre de varias organizaciones, "(...) el SNTE alcanzó notables grados de autonomía del gobierno y, desde los años cincuenta, comenzó una estrategia de largo para colonizar las estructuras de gobierno de la educación básica" (Ornelas, 2006; paráfrasis de Ornelas, 2008).

quebrado, financieramente hablando. Además de la imposición del representante sindical, que era tradicional, había otro contratiempo muy importante:

> Si el gobierno inicia quebrado el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) exigían condiciones, lo que provoca que se inicie una política de ajuste y de shock y en seis años ¿qué ocurrió?, pues una contracción salarial por órdenes [de estos mismos organismos] se establece una política de contención salarial se determina que "hay que correr a todo el que se pueda correr", suben los servicios, pero las condiciones salariales son deprimentes entonces se tuvieron seis años de sueldos deprimidos, de hambre, dramático todo el ajuste económico que se hizo con Miguel de la Madrid por presiones del Banco Mundial (BM) y la falta de recursos es un grave problema, y pues ¿a dónde va a caer el problema? a la gente de la calle. Entonces en ese movimiento gigantesco si era por la imposición pero también por los salarios y tenían razón los maestros. Los salarios eran verdaderamente bajos, la negociación era mía ¿con quién? Con Hacienda y Salinas y yo era el defensor del salario del maestro por razones naturales. Yo argumentaba con ellos (Salinas y el Secretario de Hacienda) no podíamos tener un sistema educativo con salarios de hambre, porque no vamos a tener educación, los maestros tenían razón absolutamente.
>
> Hacienda no quería soltar el aumento salarial indispensable, entonces el movimiento se envenenó Jonguitud me visitaba una y otra vez, para reclamarme el incremento y tenía yo la resistencia del gobierno neoliberal y los tecnócratas, quienes no querían soltar el aumento. Entonces se alargó el movimiento, estaba muy complicado y ahí en las pláticas que tenía yo con el gabinete económico, el Kitchen Cabinet, tienen razón no podemos sostener el sistema educativo los que están ahí tienen razón, si no hay incremento salarial esto no se va a resolver. En mucho, esta fue la causa por la que se creó la Carrera Magisterial porque la propuesta era que ganara más el que supiera más (Bartlett, entrevista personal, 2015).

Al poco tiempo de la toma de posesión de Carlos Salinas de Gortari, los planes de modernización se hicieron más rigurosos, dejando a los corporativistas sindicales entre la espada y la pared: por un lado era necesario vigorizar las relaciones con el Presidente para cobrar los compromisos de campaña, por otro

lado conciliar con el nuevo Secretario de Educación constituía una prioridad, lo complejo era lograr estos puntos sin lesionar las relaciones y acatar las disposiciones de Jonguitud.

Las presiones no se limitaban a las que ejercían las altas jerarquías institucionales, pues los agremiados enfrentaban la peor caída de los niveles salariales en los últimos 19 años.

> Si en 1981 un maestro de enseñanza primaria percibía 3.3 salarios mínimos, en 1989 descendió a 1.3, es decir, la baja en el poder adquisitivo descendió en un 60 por ciento. Paralelamente los préstamos a corto y mediano plazos, los créditos hipotecarios y otras prestaciones, quedaron fuera de las posibilidades reales de la mayoría del profesorado (Peláez, 2011, p.17).

Tabla 7. Asignación salarial al magisterio mexicano en 1989

Clasificación	Salario en pesos 1989[31]	Salario en nuevos pesos	Salario con incremento del 25% (pesos de 1989)	Salario en nuevos pesos
Profesor con menos de 30 años de antigüedad	233,180	$2331.80	349,770.00	3,499.77
Profesor de nuevo ingreso	262, 192	2621.92	393,288.00	3,932.88
Profesor con 30 años de antigüedad	279, 450	2794.50	419,175.00	4,191.75

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de Trejo Delarbre Raúl (1990, p.135). Crónica del sindicalismo en México.

Ante la presión política del profesorado de educación básica se diseñó el PNCM como una estrategia política, que si bien podía dar resultados a largo plazo, en el corto plazo y ante la inmediatez de las exigencias sindicales no era

atinado implementarla y posponer el aumento salarial, por lo que el conflicto se atendió con una propuesta de aumento de más del 25% en prestaciones y percepciones.

Sin embargo, el incremento salarial no produjo la solución al conflicto, puso de manifiesto el escaso ingreso mensual de los profesores, pero además evidenció las problemáticas internas del sindicato. En los últimos 17 años el SNTE se había convertido en una compleja organización, muy alejada de las necesidades de sus agremiados, en la que privaba esencialmente la antidemocracia ejercida por un grupo de dirigentes señalados por su corrupción y preocupados por sostener sus posiciones políticas y enriquecimiento personal.

> Durante un tiempo se suspendió la organización de asambleas en un buen número de delegaciones y secciones, por lo que la elección de la alta burocracia sindical era definida por el grupo de Jonguitud y los legítimos triunfos electorales de la oposición democrática no eran reconocidos (Peláez, 2011, p. 18).

> En medio de todas las discusiones me dice Jonguitud: “mira Manuel yo entiendo lo que sea pero si no me resuelven el problema salarial, yo me voy, no resisto”. Ese planteamiento era clave, porque si bien el problema serio era la situación económica del magisterio, a esta había que agregarle la irritación [de los maestros] por la imposición y la descomposición de la estructura.

> Esta era la mejor oportunidad del presidente para liberarse del sindicato, que tenía a todos los delegados de educación [ubicados] en las posiciones más convenientes, a todos ellos los tenía el sindicato. Cuando yo entré no podía tomarse una decisión en un estado de la República porque todos se levantaban y tomaban lo que fuera. Entonces así fueron imponiendo a los delegados [que] eran [allegados] a Jonguitud, o sea la educación estaba en manos del SNTE, ya desde entonces la educación era propiedad del sindicato, desde que yo llegué (Bartlett, entrevista 2015).

El bajo salario[35] había constituido, permanentemente, un factor de lucha y confrontación de los maestros con el gobierno federal; sin embargo, es aceptable el razonamiento de Bartlett, pues si a la escasez salarial se sumaba el carácter antidemocrático del SNTE y el uso que hacía de sus agremiados, en términos de asistencia obligatoria a marchas, mítines y actos de apoyo político, el ánimo del grupo en general había llegado a límites poco probables de controlar[36].

Por otro lado, la oposición al régimen gubernamental y a la cúpula sindical, manifestada por los grupos opositores al caudillismo sindical, identificados como la CNTE por la sociedad civil y los medios de comunicación[37], constituyeron en ese momento un agregado a la problemática salarial que proporcionó a estos grupos, en particular, y al resto de los agremiados en general, la oportunidad de manifestarse, promover paros, organizar marchas y crear confusión y caos con la finalidad de hacerse escuchar. No parecía haber solución al problema, todo lo contrario, pues este se agudizó con las declaraciones de Jonguitud Barrios en el XV Congreso Nacional del SNTE realizado en Chetumal Quintana Roo en febrero de 1989:

> Los maestros no cuentan con la madurez para realizar elecciones a través de planillas abiertas y voto secreto y directo. El poder nacional –declaró- se arma a través de una consulta directa que se da desde las bases, a través de los comités delegacionales. Cuando hablamos de 11,000 asambleas delegacionales, estamos hablando de la consulta a todos los trabajadores de la educación del país. Los acuerdos que aquí se toman son llevados a un congreso seccional, donde se tamizan y se incorporan nuevos puntos de vista y resoluciones que se traen al congreso nacional.

35 Para establecer el monto total del ingreso es necesario relacionarlo con el costo de la canasta básica en México para una familia de 4.9 integrantes que era de 122,560.00 al inicio de 1989 y al final del mismo era de 143,190.00. (Índice Nacional de precios al consumidor vigente e histórico). Disponible en: http://elinpc.com.mx/tablas-inpc/

36 Estas maniobras treinta años después siguen realizándose de la misma forma y con las mismas estrategias de control: pagos adicionales por la asistencia a mítines y marchas, registro de faltas y complicaciones para la realización de algún trámite por la negativa a participar en estas actividades por parte de los maestros. En la actualidad, si bien no existen estas estrategias de control, existen trabas que la misma SNTE pone a maestras y maestros al no cumplir con la Ley General del Sistema para la Carrera de las Maestros y los Maestros, abusos que permiten por parte de la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y los Maestros.

37 No obstante es necesario aclarar que al interior de la organización disidente conviven distintos grupos de tendencia izquierdista, radicales y mesurados, que mantienen diferencias ideológicas entre sí, pero que coinciden en su rechazo a la antidemocracia, el corporativismo y su oposición a la intervención gubernamental en asuntos sindicales.

> Para el nombramiento del CEN y de la secretaría general del SNTE se realizan reuniones previas al congreso, con los secretarios generales de cada sección, para recoger las opiniones y estar en posibilidades de tomar alguna determinación (Campa, 1989).

Las conclusiones sobre el Congreso de Chetumal asumieron una lectura de imposición política de dirigentes y representantes, precisamente por la modalidad de organización en la elección de los representantes. El proceso de tamizar las propuestas e incorporar nuevos puntos de vista, se remitía específicamente al proceso de selección y aprobación de los candidatos partiendo de una premisa fundamental: el que participe debe ser leal y conveniente para el logro de los intereses de la cúpula sindical, lo que redundaba en la consolidación de las camarillas sindicales y la consecuente obtención de recompensas partidistas y gubernamentales.

> En el primer año de mi gestión, creo, se renueva la dirigencia sindical y como es costumbre hay que hacer un Congreso allá donde no pueda llegar nadie, y en ese congreso en Chetumal Jonguitud impone como siempre con sus habilidades impresionantes, a un don nadie como Secretario General y toda la planilla, yo ya había tenido experiencia en este asunto.
>
> Siendo [yo Secretario] de Gobernación y Jesús Reyes Heroles Secretario de Educación, nos pusimos de acuerdo, muy "inteligentes" para buscar que la renovación del SNTE que venía, buscáramos que se dejara un Secretario General de nivel, autónomo y no un achichincle de Jonguitud cuando presentamos la propuesta [el líder sindical] nos acusó de pretender invadir la autonomía sindical, se molestó mucho por la interferencia, pero acepta una propuesta que le hicimos, vamos a La Paz al Congreso [el XIV Congreso Nacional Ordinario del SNTE celebrado en La paz Baja California Sur del 31 de enero al 04 de febrero de 1986] y se elige a quien nosotros habíamos propuesto, y yo dije [a Reyes Heroles] "oye este profesor tiene empuje". Ese que iba a ser independiente, en el discurso inicial, con el Presidente y el Secretario General en el presídium expresó con toda claridad que su jefe, su amo, su mentor y todo era Jonguitud y que haría lo le dijera [este]. O sea el nuevo expresa eso, por lo tanto quedó

claro que ese era un tema de cultura del magisterio y del sindicato, luego [se nombró] al tesorero, los secretarios hasta abajo. Eso era estructura" (Bartlett, entrevista personal, 2015).

5.3. El relevo necesario: la caída de Carlos Jonguitud Barrios y el Encumbramiento de Elba Esther Gordillo Morales

Con el triunfo de Refugio Araujo del Ángel, en el congreso de Chetumal, no hubo ningún cambio en las formas de decidir y actuar de los jefes sindicales. A pesar de lo que ocurría en el sindicato de Petróleos Mexicanos y su líder Joaquín Hernández Galicia, los miembros de la cúpula del SNTE no promovieron ninguna acción ni hicieron declaraciones, y tampoco propusieron alguna medida que tendiera al cambio. Esta situación agudizó los problemas con el magisterio y derivó en la destitución del casi recién nombrado Comité Ejecutivo Nacional (CEN), que era presidido por Araujo del Ángel.

La crisis se dejó caer sobre Vanguardia Revolucionaria y su líder Jonguitud Barrios, en un movimiento calificado por Ornelas como el movimiento sindical más importante del SNTE y de la FSTSE, durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari (2008, p. 183).

> Ahí aparece Elba Esther Gordillo Morales agitando en el Distrito Federal (hoy Ciudad de México) y en todos lados ella era entonces Delegada en [la Delegación] Gustavo A. Madero y era una de las cabezas del movimiento, digo que te puedo decir las personas se benefician con las tendencias políticas y las movilizaciones de los maestros. El movimiento era auténtico y ella se benefició con él pero empiezan a tripularlo, un día acá y otro allá, ahora esto y ahora lo otro.
>
> Finalmente logró que Salinas acepte mi solicitud de salida de Jonguitud, en una reunión de gabinete, yo pedí su salida pero no propuse a Elba. Ante la pregunta del presidente ¿entonces quién se queda? se decidió [el grupo] por Elba Esther, a mí me preguntaron y conteste que me daba lo mismo y entonces les conté mi historia del fracaso en La paz, con Reyes Heroles. Lograr que se vaya Jonguitud es bastante y lograr que se establezca una relación adecuada, entre el sindicato y la autoridad educativa, no importa quien quede como dirigente del SNTE. Lo que es condición sine qua non es que el presidente de la República apoye al Secretario de Educación

> y no al sindicato ni al líder sindical, ¿por qué? Pues porque se convierte en un asunto político, en una figura política más fuerte que el secretario y entonces se complica. Todo se resuelve si el presidente apoya a su Secretario de Educación y no al sindicato, pero Salinas lo traicionó y él se asoció con Elba Esther. Le interesaba más [la alianza con el SNTE], ya lo habíamos vivido [antes], porque el SNTE es una fuerza política que le interesa al presidente, venga para acá, eso lo quiero yo y el Secretario de Educación que no moleste.
>
> Ahí demuestran los presidentes que no tienen interés en la educación Salinas entregó el Sistema Educativo al sindicato, no le interesaba la educación, le interesaba el poder del sindicato, desde entonces hasta hoy. Ahí está Chuayffet que no ha pasado [de intentar] (Bartlett, entrevista personal, 2015).

La convulsión que presentaban el gremio y el sindicato condujo al relevo del líder magisterial quien se negaba a adoptar nuevas formas de dirigencia y a implementar la apertura democrática exigida por los maestros. A pesar de que Bartlett señala que él pidió la renuncia de Jonguitud, pero no propuso a nadie, sí hubo quienes propusieron y decidieron a quién nombrarían nuevo líder sindical del SNTE.

En abril de 1989 el Presidente Carlos Salinas de Gortari, contando con la asesoría de Manuel Camacho Solís y Fernando Gutiérrez Barrios, se encargó de revisar las distintas posibilidades entre los dirigentes sindicales, tanto los corporativos como los de la disidencia: Refugio Araujo del Ángel, entonces Secretario General del SNTE; Teodoro Palomino, dirigente de la CNTE; y Elba Esther Gordillo Morales. El primero no constituía una opción puesto que sus lealtades eran para Jonguitud no para el régimen; Teodoro Palomino no era viable, por su radicalismo ideológico y político y por el apoyo manifiesto que durante la campaña y las elecciones de 1988 mostró a Cuauhtémoc Cárdenas Sólorzano.

Por su parte, la profesora Elba Esther, durante los últimos 17 años al lado de Jonguitud había mostrado su lealtad al PRI, conocía el aparato político-sindical profundamente puesto que había participado en él desde la posición más baja y contaba con la autorización del líder magisterial para sucederlo en

el puesto, manteniendo la necesaria de este que garantizaba que no habría control sindical a través de Gordillo, probablemente la ventaja más importante era que Elba Esther había establecido una relación que tendía a consolidarse con Manuel Camacho Solís (Regente de la Ciudad de México en 1988), esta lista de argumentos provocó la aceptación de los participantes de la decisión, incluido Manuel Bartlett, Carlos Jonguitud Barrios y Refugio Araujo del Ángel presentaron sus respectivas renuncias poniendo fin a un período de 17 años, de control sindical de Vanguardia Revolucionaria (De la Madrid, 2007, pp. 65-68).

> Al mismo tiempo que atendíamos el asunto de la salida de Jonguitud el problema con los maestros seguía en la calle, los tenemos en la calle gritando y negándose a regresar a las escuelas. Una vez nombrada Elba Esther, ella y Fernando Elías Calles se ocuparon de resolver el conflicto convocando y recibiendo a las delegaciones sindicales tanto en las oficinas del SNTE como en las de la SEP; negociaban, hacían ofrecimientos de aumentos, que se rechazaban y se volvían a plantear. Parecía un proceso interminable, y a veces imposible de solucionar, [finalmente se logró transigir con el magisterio mexicano, pactando un aumento salarial del 25%[38] directo e indirecto al salario] solucionando un asunto que se había prolongado desde el 30 de enero hasta el 21 de octubre de 1989.
>
> A partir de estos acuerdos, en los que se impone a Elba Esther Gordillo Morales, el 17 de abril de 1989, como lideresa del SNTE el poder de la dirigente no dejó de crecer, pues fue estableciendo las redes de operadores políticos y territoriales; administraba y gestionaba los recursos del SNTE sin necesidad de cumplir con la rendición de cuentas correspondiente, puesto que la ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 04 de mayo de 2017 (DOF, 2015, pp. 1-5).

El resultado de las relaciones políticas y las complicidades que estableció la lideresa sindical con distintos grupos políticos implicó un importante freno al desarrollo del SNEB. Se hizo visible el poder que había logrado obtener la cúpula sindical para instalar una oficina sindical al interior de la SEP, mantenerse de manera inflexible, durante 12 años, al frente de la comisión SEP-SNTE y, de

38 La negociación salarial se consideró un triunfo puesto que inicialmente los maestros exigían el 100% de aumento.

manera personal, obtuvo del presidente Vicente Fox Quesada el nombramiento como presidenta vitalicia del sindicato.

5.4. El SNTE de Elba Esther Gordillo Morales. El umbral del poder, en el camino a la SEP

Al proceso de toma de posesión de la Secretaría General del SNTE se presentaron las principales figuras de la política nacional, desde el presidente de la República hasta el Regente de la Ciudad, incluyendo al Secretario de Educación Manuel Bartlett Díaz, se trató de un evento que conjunto a los principales actores del SNEB y de la secretaría en pleno.

Las coordenadas de operación política de Elba Esther Gordillo eran legitimar su liderazgo al interior del SNTE y convenir el desarrollo de acciones entre la cúpula magisterial y la élite gubernamental, fuertemente distanciada, por los acontecimientos provocados por el movimiento magisterial, el más grande que se había registrado entre el gremio desde la fundación del SNTE.

El primer punto era probablemente el más delicado de atender pues la legitimidad sólo podía construirse a partir de anular la representación de Vanguardia Revolucionaria en el sindicato. Con esta finalidad Elba Esther Gordillo fundó el Frente Amplio del Magisterio (FAM)[39] como una unidad en la que podían insertarse los exmiembros de Vanguardia Revolucionaria, los pocos aliados con los que ella misma contaba, y aquellos disidentes a quienes era necesario incorporar para recuperar el control del organismo sindical.

El control de los maestros institucionales, o seguidores de Jonguitud, fue menos difícil de lo que se había pensado pues el ofrecimiento de cargos y posiciones atractivas y específicas resultó ser la mejor manera de convencerlos para adaptarse al cambio de liderazgo y al mismo tiempo legitimar el nuevo status quo.

No fue así con los maestros disidentes quienes no tenían, ni tienen, representación nacional. Eran y siguen siendo una fuerza con reconocimiento y respaldo en algunos estados del país como Ciudad de México, Hidalgo, Guerrero, Michoacán y Oaxaca, y que adicionalmente cuentan con la aprobación

39 La organización de profesores de diferentes corrientes de pensamiento unen fuerzas en 2007 dentro del Frente Amplio de Dignidad Magisterial con la intención de destituir a la profesora Elba Esther Gordillo.

de maestros en otras entidades como Chihuahua, Guanajuato, Veracruz y Zacatecas (De la Madrid, 2007, p. 73). Sin un liderazgo definido ni un interlocutor para negociar, EEGM puso en marcha el plan de dialogar particularmente con los grupos disidentes, quienes serían atendidos por la Secretaría General del SNTE.

Esta estrategia le dio las ventajas necesarias para recuperar el control ya que no desconocía a los líderes informales, pero tampoco reconocía, como un interlocutor válido y legal, a aquellos que pretendían obtener una posición nacional. Ante esta postura la CNTE exigió una negociación global, es decir, a través de una comisión representante de la disidencia, sin embargo, EEGM (Elba Esther Gordillo Morales) y su grupo impusieron un tratamiento fraccionado en el que se atendieron los problemas particulares de las secciones 7 de Chiapas, 9 del Distrito Federal, 18 de Michoacán y 22 de Oaxaca, mismas que lograron el reconocimiento de sus Comités de Sección mientras que las secciones de Guanajuato, Veracruz y Zacatecas transitaron hacia la marginalidad sindical, por su debilidad representativa y de presión.

El logro de control inicial, además, se vio respaldado por las autoridades gubernamentales quienes se negaron a dialogar con cualquiera de las fracciones sindicales bajo el argumento de respeto a la vida sindical, un lance que tuvo doble efecto pues, además de cerrar la posibilidad de transacción con la CNTE, permitió tanto al gobierno federal como a la cúpula sindical acusar a los disidentes perredistas de infiltrar al partido en el sindicato. El acercamiento entre la CNTE y el PRD concluyó en una polarización de fuerzas entre los radicales y los leales a Cuauhtémoc Cárdenas Sólorzano y al partido.

En pocos meses Elba Esther Gordillo incorporó a su gestión a los dirigentes y maestros de Vanguardia Revolucionaria, evitó la consolidación de la CNTE y finalmente creó sus propios cuadros de operación política, la primera coordenada estaba resuelta, aunque aún quedaran asuntos pendientes.

La segunda coordenada era más compleja pues la autoridad educativa, Manuel Bartlett (entrevista personal, 2015), había emprendido el desmantelamiento de las delegaciones educativas y el despido de los incondicionales al sindicato.

> Al mismo tiempo que se negocia el aumento de salarios, se despide a Jonguitud y se nombra a Elba Esther, yo me encargo de iniciar los

> cambios de delegados en las delegaciones educativas en las entidades federativas. Teníamos el propósito firme de remover a todos los corruptos y […] que trabajaban para nosotros en la SEP, pero estaban a las órdenes del sindicato, hicimos una limpieza real y sólo se quedaron algunos.
>
> Esto me permitió, a mí, recuperar el control de la estructura educativa; sin embargo, Elba Esther Gordillo no quedó nada contenta ni tranquila con esta situación. Entonces ella me llevó a los secretarios generales del SNTE a que manifestaran su oposición a los nuevos nombramientos, igualito que Jonguitud, argumentaban que los nuevos delegados eran anti-sindicalistas, yo acepté la reunión y nuevamente exigí que escucharan el planteamiento que siempre se había hecho: la autoridad respeta al sindicato, que el sindicato respete a la autoridad. No removí a los delegados, pero acorde con los Secretarios Generales tener línea directa para tratar los asuntos que surgieran, como producto de las actividades de mis funcionarios en las delegaciones educativas.

La posición de Bartlett de ninguna manera facilitó la conciliación entre ambos cuerpos de actores, por tanto la decisión fue atacar para conciliar, una fórmula creada para ganar.

En el XVI Congreso Nacional del SNTE celebrado en Nayarit, EEGM debía ser reconocida como líder nacional del SNTE, puesto que el nombramiento inicial había sido como interina; sin embargo, la presencia de la disidencia y de las autoridades constituían un foco de tensión. Cuando Manuel Bartlett tomó la palabra, para defender el proceso de federalización y descentralización de las relaciones laborales, Elba Esther Gordillo respondió:

> Ninguna medida administrativa que tienda a mejorar la educación tendrá obstáculo en el SNTE, pero sabemos y respetamos la Constitución que consagra el derecho a la libre organización de los trabajadores […] la casa está bien guardada, lucharemos por seguir siendo el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

A esta declaración Bartlett respondió: “estoy seguro de que los maestros no antepondrán ningún interés, ningún objetivo, a la educación […] Por encima de

todo, de las autoridades y de los maestros, está la niñez y la juventud mexicana, está la educación […]" (De la Madrid, 2007, p. 79).

La reacción de los maestros a esta última declaración fue de apoyo al SNTE y a Elba Esther Gordillo. Mantener separada a la disidencia, pero atendida, y dar curso a la reforma, defendiendo el carácter nacional del sindicato, sin ceder a su fragmentación por el proceso de descentralización, constituyeron los elementos clave de la fórmula para posicionarse legítimamente al frente del sindicato nacional.

5.5. La Secretaría de Educación Pública, entre funcionarios y líderes. La pugna por la institución

En el período de la dirigencia sindical ejercida por Carlos Jonguitud, el SNTE ocupaba aproximadamente el 50% de los cargos del aparato educativo. El sindicato gestionaba las plazas docentes, de directores, supervisores y jefes de sector, al mismo tiempo controlaba un buen número de los puestos de confianza, tanto en la SEP como en las delegaciones estatales, dando inicio a una atípica amalgama patrón-trabajadores. Así que mientras representaba las demandas de los trabajadores se encargaba de gestionar las negociaciones.

Sin embargo, al inicio del período de Elba Esther Gordillo Morales esta condición cambió severamente por la negativa de Bartlett a que esto volviese a ocurrir, como se consignó en el fragmento de la entrevista en el que señala que "hicieron una limpia", con la finalidad de "rescatar el principio de Autonomía Institucional en la SEP" (Bartlett, entrevista personal, 2015). "Después de que corrimos a todos los que eran funcionarios y al mismo tiempo pertenecían al SNTE, nos deshicimos como de unos seiscientos u ochocientos comisionados del SNTE" (Bartlett, entrevista personal, 2015).

En aquel momento, en la nómina oficial de la SEP, había registrados dos mil delegados sindicales (De la Madrid, 2007: p. 92), lo que significó una reducción de entre el 30 y 40 por ciento del total de maestros asignados a un centro de trabajo, frente a grupo o como director, quienes se dedicaban exclusivamente a las tareas de agitación y proselitismo del SNTE.

Sin duda esto constituyó un golpe fuerte a la estructura organizativa sindical puesto que, tradicionalmente, el grupo de delegados ha sido el responsable de

organizar plantones, marchas, mítines, ha establecido las redes de operación político-electoral y finalmente se encargan de controlar las actividades del resto de los maestros. Hoy en día, lo que plantea el SNTE es que los delegados son los encargados de difundir las actividades que se organizan al interior del SNTE con la finalidad de promover el intercambio de información; estos representantes también se encargan de difundir los programas educativos y culturales como parte de las estrategías de imagen e identidad que representan a los agremiados y que pueden ser visibilizados por la sociedad civil.

El tercer movimiento de Bartlett fue redistribuir las vacantes y plazas docentes en función de las necesidades de las escuelas, dejando de lado las presiones y negociaciones con el sindicato, esta acción provocó que poco antes del inicio del curso escolar 1989-1990, la SEP pusiera a disposición del departamento de personal a poco más de quinientos maestros, para su reubicación en las escuelas que así lo requirieran.

El criterio político indica que las condiciones de debilitamiento en que se encontraba el SNTE permitirían mantener la autonomía de la SEP. El momento era el adecuado y tácticamente bien seleccionado para atomizar a las alas más duras del sindicato corporativo.

La estrategia para mantener al SNTE en su función sindical era entregar lo más rápido posible a los gobernadores, la administración educativa estatal y que asumieran las negociaciones laborales a la brevedad. De poco valdría descentralizar sin incluir la administración de los recursos humanos, pues el proceso quedaría trunco, además de que adquiría como significación el control del SNTE sobre sus agremiados y la SEP.

Desde esta perspectiva Bartlett dio inicio a un proceso lento, pero planeado y programado para que las entidades federativas tomaran a su cargo la administración del SNEB. En entidades como el Estado de México, Baja California Sur, Jalisco, Nuevo León y Sinaloa los gobiernos locales ya se hacían cargo de administrar al SNEB; sin embargo, en el resto del país esto no ocurría.

> Uno de los objetivos de la descentralización era balancear los recursos de los estados de la República, y este proceso se convirtió en un caos hubo algunos estados que si balancearon el presupuesto y otros no,

pues porque eran amigos del Presidente, esto no permitió que hubiera proporción o mesura en la distribución del gasto. Por lo tanto era [la Secretaría de] Hacienda quien tenía que equilibrar, pero los gobernadores se resistían porque el costo económico y político era muy alto [para ellos]. Ellos ya sabían que iban a tener que enfrentarse al sindicato y negociar con él constantemente; por otro lado el gasto educativo [se incrementaba] porque significaba hacerse cargo de todo el sostenimiento de la educación nacional: los edificios, los sueldos, los materiales, el mantenimiento y además negociar permanentemente con las representaciones del SNTE no era nada fácil.

Fue en ese momento cuando el Presidente me pidió que entregara la Secretaría de Educación, yo lo leí desde un principio como un problema de perfil, el [presidente] sentía que yo le hacía mucha sombra, y se nombró a Zedillo, quien se equivocó en todo, yo me despedí con mucho reconocimiento de mis colaboradores. Zedillo negoció y cedió con el SNTE, todo lo que se había avanzado se retrocedió. Negoció cada uno de los puntos del Programa de Modernización Educativa. Es ahí cuando cambia el nombre, para llamarse de ahí en adelante: Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Así pues el SNTE se apoderó de la carrera magisterial y la repartición de los recursos del programa se hizo de manera acordada para los intereses del sindicato" (Bartlett, entrevista personal, 2015).

El 7 de enero de 1992 Manuel Bartlett Díaz presentó su renuncia como Secretario de Educación Pública al presidente Salinas, quien finalmente la aceptó, pues el titular de educación ya la había presentado tres veces anteriores. El razonamiento de Bartlett desde ese entonces y hoy era: si el proyecto de descentralización educativa no iba a prosperar ¿para qué permanecer en el cargo?

5.6. La concertación política

La victoria de Elba Esther Gordillo Morales sobre el Programa Nacional para la Modernización de la Educación Básica redujo no sólo las expectativas sino las posibilidades de transformación del SNEB. En su discurso de toma de posesión, el 07 de enero de 1992, Zedillo declaró que "las demandas de la profesora Gordillo, no serían tomadas como meras propuestas de trabajo, sino

como líneas de acción para implementarse de inmediato" (Campa, 1992, p.31).

La sustitución de Bartlett por Zedillo, ordenada por Salinas, no hizo más que poner sobre la mesa la entrega de la educación al sindicato. Este fenómeno fue a todas luces un acto planeado pues ya se había probado la fuerza sindical en las actividades electorales en repetidas ocasiones, incluso Salinas debía su triunfo parcial o totalmente al SNTE, por lo que el presidente definió el sostenimiento del carácter nacional del sindicato para volver a apoyarse en él en la próxima contienda electoral de 1994. Esta decisión dio muestra del poder presidencial y el avance sindical en la apropiación del SNEB, pero fundamentalmente vulneró de manera importante a la educación básica mexicana. Las prácticas autoritarias, en una organización vertical descendente, muy característica del SNTE, mantuvieron al gremio magisterial bajo control.

La cúpula magisterial avanzó en el posicionamiento para usufructuar los beneficios que la educación básica podía otorgarle, al mismo tiempo mantuvo al gremio institucional y disidente bajo control, restableció las relaciones con la élite gobernante y contó con las condiciones necesarias para garantizar la unidad sindical eliminando el riesgo de fragmentación que había planteado Bartlett, perdiéndose una oportunidad única para desterrar el autoritarismo y el lento avance del SNTE en la invasión de la educación nacional.

La salida de Manuel Bartlett de la Secretaría de Educación Pública, y su relevo con Ernesto Zedillo Ponce de León, abrió nuevas posibilidades de negociación; se planteaba la definición y ocupación de posiciones del grupo sindical en las áreas de mando y gobierno como una posibilidad alcanzable; estos planteamientos debían mantenerse en apego estricto a las formas político-gubernamentales, legítimamente aceptadas. Es decir, se respetaba la ley aunque al interior de las negociaciones esta se rompiera, se sometiera a procesos de intercambio de beneficios políticos o se distorsionara, lo importante era que en el resultado final las formas fuesen protegidas y respetadas.

> Quien contrata y contrataba es la SEP. Cuando el SNTE proponía cincuenta y cincuenta[40] eran propuestas no eran contrataciones. El SNTE nunca ha contratado el SNTE propone y el Secretario contrata, mire

40 Refiriéndose a la asignación de plazas otorgadas al sindicato por el acta constitutiva de 1943-1944, un acuerdo que estuvo vigente hasta 2008, mismo que fue aprovechado, recurrentemente por Carlos Jonguitud Barrios aunque no es posible afirmar que sólo él ejerció este beneficio, si fue una de las prácticas más visibles durante su gestión.

> maestra usted no va a encontrar en todo el país, un nombramiento firmado por el SNTE, todos los firma el Secretario de Educación. [Esto] quiere decir que el Secretario, después de analizar la propuesta lo autorizaba [el nombramiento] o no [lo autorizaba]. ¿O se negociaba?, o lo negociaba pero él firmaba finalmente él es el patrón, [de este modo] no va a haber nadie contratado porque no es su facultad legal, ni contratar ni despedir. Nuestra facultad es vigilar que los derechos de los maestros se respeten conforme a la ley (Bartlett, entrevista personal, 2015).

Bajo este esquema de configuraciones procedimentales el SNTE al interior de la élite representativa del gremio fue redefiniendo sus posiciones y posibilidades de negociación de la CM desde la base de profesores, es decir, desde los saberes acreditados y reconocidos por el Estado Mexicano.

> Si nos vieron y nos ven preocupados por lo académico, entonces y ahora, le voy a decir porque es: primero porque sabemos de la materia, los que están ahí, no [han sido designados] por obra y magia. Sabemos, conocemos ¿por que somos muy inteligentes? ¡No, porque tenemos toda la vida en esto! y hemos estado adentro yo creo que en esas evaluaciones se han encontrado muchas sorpresas, que los patrones tienen que resolver y no han podido. Si se encuentran (sic) a alguien que tenga habilidades administrativas y no [docentes] y no afectan su salario, su ubicación, ni sus prestaciones entonces no tenemos ninguna objeción y defenderemos a los maestros hasta lo último, [en tanto] los maestros cumplan con sus obligaciones.
>
> No vamos a defender maestros que se nieguen a hacer su trabajo para el cual están obligados a ninguno. Cualquier maestro que se demuestre que no está cumpliendo cabalmente con sus funciones adelante. ¿Adelante con el despido? No, adelante con el procedimiento administrativo que corresponda, estaremos acompañando, vigilando que se proceda conforme a derecho. No pueden correrlos, pero si moverlos a puestos administrativos como lo establece el artículo 3º de la Ley del Servicio Profesional Docente (SNTE, entrevista personal, 2015).

En esta dirección se cuestionó a la representante del SNTE sobre el proceso de colonización que ha sufrido la educación básica, un fenómeno ampliamente sustentado por Carlos Ornelas y respaldado por Pedro Flores Crespo, Aldo Muñoz Armenta y Susan Street, obteniendo una larga argumentación que a continuación se presenta de manera sintética:

> Quien lo diga va a tener que demostrarlo. Es tanto como decirle a los españoles, acusarlos de haber venido a tomar el poder, perdóneme pero ellos vinieron a hacer lo que les tocaba a conquistar y era tarea de los demás no dejarlos hacerlo.
>
> Si alguno de [los autores] cree, los cuatro tienen derecho de opinión, que el sindicato tomo el poder, que cuestionen a los dueños del poder. ¿Por qué nos dejaron hacerlo?, ¿por qué lo permitieron? A mí una vez me cuestiono [la autoridad educativa]. Usted ¿por qué esta aquí? [a lo que yo] respondí, no sé pregúntele al patrón, aquí está mi comisión me la firmó el patrón, el Secretario de Educación. Pero pregúntele a mi patrón ¿por qué me permitió venir? El sindicato no me trajo, el patrón me dio permiso de venir. En ese tenor [los intelectuales o autores] no deben desvirtuar la situación, no hemos colonizado nada sólo nos hemos adaptado a las nuevas circunstancias.
>
> Nosotros por la comisión en el SNTE cobramos dos plazas y trabajamos seis, pero no es nuestro papel decirles a los compañeros que se pongan a trabajar, esa es la función del patrón" (SNTE, entrevista personal, 2015).

"Pero como no vamos a pensar y a decir que el SNTE ha hecho lo que ha querido para enriquecerse y tratar de controlar la educación mexicana, si en mi gestión calculo que tendríamos unos 60 o 70 mil profesores comisionados en el SNTE" (Gómez Morín, entrevista personal, 2015).

> Nos han acusado de todo: de ser los responsables de los malos aprendizajes en las escuelas [de educación básica], de los resultados bajos en las normales, de los malos resultados de los maestros en las evaluaciones, de participar en las políticas educativas. Primero si los

maestros hace mal su trabajo es culpa del Patrón que es el que dirige las normales, y eso provoca que los malos resultados se reflejen en los niños y en los normalistas. Por otro lado los bajos resultados en las evaluaciones también son culpa del patrón porque nos enseñan una cosa en la normal, y saliendo a la realidad lo que nos piden es otra. Lo último es ¿Quién más puede participar en las políticas educativas? sólo nosotros sabemos lo que se debe hacer porque sabemos, lo aprendimos en la escuela y en la experiencia.

Yo digo nos acusan pero nos dejaron, [eso significa] que a alguien le sirvió, digo yo porque si no hubiera sido así, nos hubieran parado inmediatamente. Se fueron dando nuevas formas y nuevos acomodos, el mundo de la política y del sindicato fue cambiando, nosotros también y nos dejaron. Si cometimos errores, pero esto fue permitido de alguna manera.

El patrón lo permitió, nosotros reconocemos que equivocamos el camino y lo estamos corrigiendo, pero nos convertimos en los culpables de todo y eso […] no puede ser. Por eso el presidente [del sindicato] ha dicho todos a trabajar y a demostrar que somos los educadores y la fuerza educadora del país. Nosotros estamos dispuestos a reconocer la parte de responsabilidad que nos toca, pero tampoco podemos hacernos responsables de todo. Ahora resulta que somos responsables de todo, hasta de que el patrón no sepa: cuantos somos, donde estamos y que hacemos" (SNTE, entrevista personal, 2015).

Los errores en el camino se refieren precisamente al manejo discrecional de plazas, permisos y al procesamiento de la plantilla de personal de la SEP que, de acuerdo con lo que señala Armenta (2005), entre el año 2000 y el 2009 "el SNTE elaboraba incluso la plantilla de personal contratado, agremiado o no al sindicato" (p.219), puesto que los encargados de la gestión educativa ocupaban al mismo tiempo la dirección de los Institutos Autónomos de Educación, las Secretarías Locales y se mantenían fieles a la organización sindical.

Otros errores pueden representarse, por ejemplo, con la creación del ONOEM (Organización Nacional para la Observación Electoral del Magisterio),

donde se vigilaba y sancionaba la participación de los maestros en las elecciones de 2000 y 2006, garantizando la mayor cantidad de votos para el candidato presidencial.

En una estructura de coaliciones en la que se incluye el conflicto; metas y recompensas en lucha; enfrentamientos políticos en escenarios técnicos; y las interacciones de distintos actores políticos posicionados en diversos órdenes y niveles de gobierno y de intervención organizada, es obligado el "análisis de las acciones planeadas y sustentadas por los especialistas, quienes necesariamente se encuentran fuertemente influidos y condicionados por factores y actores, que rebasan los contextos inmediatos" (Flores, 2012, p. 47). Probablemente estas condicionantes fueron las que condujeron al dejar hacer del sindicato, por parte de la autoridad educativa. Si la meta del PAN era la larga permanencia en la Presidencia de la República la del SNTE no sólo era la presidencia vitalicia del mismo organismo.

Al mismo tiempo que el sindicato obtenía ganancias, y posibilidades de capitalización, logró la intervención, decisoria, en los temas de definición del rumbo educativo nacional, en el nivel básico; la participación en la edición de materiales educativos; la toma de decisiones en las modalidades de contratación y despido de maestros y funcionarios; la capitalización del poder a través de la dirección de otros organismos públicos (el ISSSTE, la Lotería, VIMA); la independencia política electoral con la creación del Partido de Los Maestros Nueva Alianza; la capitalización de beneficios económicos para la cúpula sindical; y la posibilidad de expansión del poder sindical al resto de los niveles educativos.

Cuando [EEGM] me descalificó frente al Secretario [Reyes Taméz] supo que había ganado. La gran aspiración de Elba era expandir el SNTE a la educación media y a la superior, ya lo había planteado al Secretario y al presidente. Pero Fox lo dejó como pendiente a Calderón" (Gómez, entrevista personal, 2015).

Esto indudablemente habría significado la hegemonía "sentista" sobre el Sistema Educativo Mexicano, esos fueron los errores más representativos.

5.6.1. El triunfo sindical: el control de los programas educativos del SNEB

La definición de Carrera Magisterial obedeció en mucho a las propuestas elaboradas por el grupo de Manuel Bartlett, sin embargo, la operación del programa para el ingreso y participación de los maestros obedeció al principio de responsabilidad compartida, propiciando que el SNTE formase parte del cuerpo de seleccionadores de los participantes.

La estructura de la CM se define por escalas de resultados y ubicación del participante en niveles de logro: la letra “A” es el nivel más bajo y el nivel “E” el más alto. La importancia del Programa Nacional de Carrera Magisterial radica en que a partir de 1990, y hasta el 7 de julio de 2016, el programa incorporó a más de 512 mil profesores de los tres niveles que integran a la educación básica, educación preescolar, primaria y secundaria, en todas las modalidades que la normatividad establece:

Tabla 8. Clasificación de las escuelas de Educación Básica por organización, sostenimiento y grado de marginalidad

[41]Tipo de formación			Tipo de sostenimiento		Grado de marginalidad					
General	Técnicas	Tele-secundaria	Estatal	Federal	Organización completa	Mono-docente	Bi-docente	Tri-docente	Tetra-docente	Penta-docente

Tipo de formación						Tipo de sostenimiento				Grado de marginalidad					
Para adultos (propedéutica)	Indigena	Cursos comunitarios	General	Técnicas	Tele-secundaria	particular o privado	Autónomo	Estatal	Federal	Organización completa	Mono-docente	Bi-docente	Tri-docente	Tetra-docente	Penta-docente

41 *Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2006, p. 111-127).*

El programa nació con la intención de mejorar las condiciones laborales de los docentes a través de "estimular la calidad de la educación y establecer un medio claro de mejoramiento profesional y de la condición social del maestro" (DOF, 19 de mayo de 1992). Se trata de un mecanismo de movilidad en sentido horizontal, es decir, para que el maestro mejore sus percepciones salariales, sin separarse de la función docente (primer grupo), para que los directivos y supervisores tengan esta misma movilidad sin abandonar sus funciones (segundo grupo), o bien para que los docentes y los directivos comisionados para el desempeño de actividades co-curriculares en los niveles y modalidades descritas obtuviesen los mismos beneficios que los maestros frente a grupo (tercer grupo).

Los criterios de evaluación para los participantes fueron cambiando desde su implementación en 1990, en 1998 se realiza una primera modificación y en 2011 la segunda, esta última versión es la que se conoce actualmente y se implementa en el Concurso Nacional de Plazas Docentes.

Tabla 9. Programa Nacional de Carrera Magisterial. Criterios de Evaluación

[42]Criterios de evaluación	período 1990-1998	período 1998-2011	período 2011-2016	período 2022 A partir de 2019 el Programa de Carrera Magisterial se transforma en la Unidad del Sistema para la Carrera de las Maestras y Maestros
Escolaridad	X	X		X
Preparación profesional	X	X	X	X
Cursos de actualización	X	X		X

42 Fuente elaboración propia a partir de INEE (2015, p. 63).

Desempeño profesional	X	X		X
Antigüedad	X	X	X	X
Aprovechamiento escolar		X (1er grupo)	X	X (1° vertiente docentes frente a grupo)
Desempeño escolar		X (2º grupo)		X (2° vertiente: personal directivo y de supervisión)
Apoyo educativo		X (3º grupo)	X (3º grupo)	X (3° vertiente: docente de actividades tecnopedagógicas)
Actividades co- curriculares				
Formación continua			X	
Gestión escolar			X (2º grupo)	

Una de las creencias más difundidas para acceder a los concursos de oposición es que los profesores podrán ocupar una mejor posición laboral a partir de sus propios méritos. Se plantea el acceso a los beneficios laborales a través de la meritocracia, definida por Golthorpe como

> Una demanda creciente de las clases medias, las cuales han postulado que los puestos de responsabilidad al servicio del Estado sean asignados a partir de competencias demostrables de los individuos y no por nepotismo, corrupción o compra de los puestos. El acceso a las posiciones públicas debe darse entonces por los logros educativos de las personas, por su éxito en exámenes y por la conclusión exitosa de formas prescritas de capacitación y entrenamiento (como se citó en Flores, 2012, p.138).

Aparentemente la movilidad laboral de los profesores dependía solamente de sus talentos y habilidades, por lo que no deberían enfrentar ningún problema en el momento de participar.

La carrera magisterial viene haciendo lo suyo porque te dicen si no pasas un examen, de todo esto que te mandamos en el curso, pues no vas a pasar la letra y el maestro se pone a estudiar pero con otro propósito: el de pasar el examen y obtener recompensas económicas, y la práctica docente no se mueve. Entonces los maestros lloraron, renegaron y patalearon con la carrera magisterial, porque el esquema de los tres cuartos de tiempo desaparecía. En este, si usted tenía un nivel profesional, más allá de la Normal básica; una licenciatura, por ejemplo, y acreditaba esa preparación, usted estaba apto para un mejor salario, entonces era: ¿Cuánto tiempo de antigüedad?, tanto tiempo de esto, este perfil profesional, y entonces le daban una plaza y media, el salario profesional de una plaza y media por tener ese perfil profesional.

Carrera Magisterial le decía usted es de tres cuartos, la categoría es "A", gana tanto que equivale a [sus] tres cuartos, usted entra directo a la "A", casi todos, más bien todos los de tres cuartos de tiempo entraron a la letra "A" por tener ese perfil profesional. El espíritu es que de lo ganado nada se pierde, jamás, nada de lo ganado hasta la fecha se pierde el que está en la letra "E", se queda con el salario de la letra "E", llámese ahora como se llame, eso es algo que vigila el SNTE estrictamente, nada de lo que se ha ganado se va a perder. Y eso está aceptado por el Presidente y el Secretario de Educación[43]" (SNTE, entrevista personal, 2015).

No obstante, las buenas intenciones manifestadas por Bartlett, en el sentido de "que gane más el que sabe más", fueron causantes de que el Programa Nacional de Carrera Magisterial transitara, en su operación, hacia un esquema a través del cual el SNTE posicionó a sus cuadros de apoyo en el concurso y negoció el cincuenta por ciento de las plazas de las normales que le correspondía administrar y la promoción de ingreso inmediato de los recién egresados que contaban con las influencias necesarias para participar en el concurso, lo que constituía una fuerte contradicción puesto que el planteamiento sobre rubros a evaluar incluye el factor antigüedad con un valor de 10 puntos, entonces que en estricto apego a la normatividad de los recién egresados arrojaba resultados con desventaja que finalmente era posible subsanar mediante la intervención sindical.

43 Sin embargo los maestros denunciaron el acuerdo cupular de 2016 en el que el SNTE firmó con el actual titular de la SEP Aurelio Nuño Mayer.

> Las plazas de última categoría de nueva creación o las disponibles en cada grupo, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que ocurriesen, y previo estudio realizado por el titular de la dependencia, tomando en cuenta la opinión del sindicato, que justifique su ocupación, serán cubiertas libremente en un 50% por los titulares y el restante 50% por los candidatos que proponga el sindicato. Los aspirantes para ocupar las plazas vacantes deberán reunir los requisitos que para esos puestos, señala cada una de las Dependencias (Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, capítulo 3 artículo 62).

> Recuperando los planteamientos de Barrera (2009) tanto en el ANMEB y la ACE no existe ningún instrumento jurídico verdaderamente vinculante que asegure que permanezca la realización de los concursos de oposición derivados de ambos planteamientos, por lo que su permanencia depende de factores menos tangibles de las coaliciones entre el SNTE y el gobierno federal (s.p.).

Lo anterior pone en evidencia la intervención negociada del sindicato, incluso para modificar los ordenamientos jurídicos, con la finalidad de otorgar las plazas por mecanismos ajenos a los conocimientos, atributos y posibilidades de mejoramiento salarial de los docentes, puesto que la ley los faculta para hacerlo. Esto significa que la Ley General de Educación de 1993 no presenta modificaciones y actualmente sigue vigente, pero sí contiene diversas adiciones y modificaciones en sus artículos, aunque en el artículo 21 —referido a la evaluación docente y las facultades para ejercer dicha profesión— se remite a la Ley del Servicio Profesional Docente, emitida en 2013, por lo que el período aquí estudiado (1988- 2012) quedó exento de alguna reglamentación en torno al Programa Nacional de Carrera Magisterial, lo que implica que la relación de fuerza entre el SNTE y el gobierno federal tampoco sufrió transformación alguna, agudizando las graves deficiencias formativas de los profesores y directores frente a grupo.

> Cuando [explicaron a los maestros el esquema de CM y les confirmaron] te vas directo a la “a” hay tres exámenes, debes permanecer tres años en la letra “a” para poder aspirar a la letra b y va a haber un examen cada año puedes participar en los tres, eran tres oportunidades y el de mayor

calificación te va a permitir concursar, más el desempeño de los alumnos, más la antigüedad eran una serie de factores que se consideraban.

Entonces el maestro se da cuenta de que es un examen [muy] sencillo de pasar porque era de opción múltiple y entonces […] pues estamos hechos, sólo le temen los que no lo conocen, había que permanecer tres años en cada escala y se presentaban los tres exámenes o nomás uno, usted podría presentar los tres, usted tenía tres oportunidades, lo dejaban concursar con la calificación más alta de los tres, eran diferentes exámenes uno hablaba de las leyes de la administración, otro del área técnica y otro de su área si usted era profesora de tercero de primaria pues usted presentaba el examen de los contenidos de tercero.

Los ATP pasaban a la 1ª con el examen técnico cada quien se esperaba a ver cuál era el suyo pero si usted agarra sus contenidos y su libro y se pone a machetear pues pasa el examen, porque además eran 5 opciones tenía 20% de probabilidades de pasar aunque no supiera nada, y está difícil no saber nada, entonces el maestro se da cuenta de que pasar carrera magisterial no era nada difícil.

Aquí viene la paradoja para una servidora, porque los maestros que pasaban eran los que estudiaban pero adivine ¿a qué hora esto impactaba en la práctica? nunca, porque se perdió el sentido de para qué era el documento y el maestro pensaba el documento es para pasar el examen, y mi práctica la resuelvo del modo en que yo puedo resolverla.

Pero esto no tiene que ver con una racionalidad ni con una intención del maestro tiene que ver con que el modelo de CM así llevó las cosas, este modelo educativo, con una capacitación en cascada mal organizada mal estructurada con poca permeabilización y con un modelo de ascensos alterno que parecían ser dos cosas diferentes el maestro lo que hace es reaccionar y adaptarse a la situación el único elemento que había en el aula era que sus alumnos pasaran un examen y si sus alumnos no pasaban usted perdía los puntos de esa parte, pero no perdía toda la evaluación. Afortunadamente no todos piensan así, por eso un altísimo porcentaje de maestros están en Carrera Magisterial.

> Los resultados con los niños son los resultados desastrosos que ya conocemos a pesar de la profesionalización docente, porque aquí viene el gran error que se ha cometido y que ya conocemos. Se cree que el 100% de los resultados educativos [son] responsabilidad del docente, pero hay una lista incontable de factores que influyen [en] que el niño no apruebe o si apruebe. Si creen que es el maestro y nada más, [pues están mal].
>
> ¿Esto significa que el sindicato no tuvo participación en la venta de lugares para participar en la Carrera Magisterial aunque los aspirantes no cumplieran con los requisitos, o no obtuviesen los puntajes necesarios para las promociones?
>
> Eso tendrían que comprobárnoslo con los recibos y con las personas, nosotros lo único que hacemos es hacer las alianzas necesarias con quien sea, para que los maestros tengan todos los recursos. [La prueba de que] estamos atendiendo la calidad educativa, es que hace tres años el SNTE dejó de proponer [aspirantes] para ocupar las plazas, ahí están las plazas, renunciamos al 50% de nuestras plazas, porque eran nuestras (SNTE, entrevista personal, 2015).

Eran de ellos, aunque formalmente ya no lo son porque las cedieron, pero se siguen negociando pues como lo consigna Flores Crespo (2012):

> Las plazas se siguen vendiendo. Conozco personas muy cercanas que están por jubilarse y que todavía están con los estatutos anteriores y tienen el derecho de heredar o vender su plaza. En el caso de una persona conocida, como no tenía personas cercanas ni familiares a quien dejársela, la vendió. […] Y en mi caso particular, yo vengo de otro estado, [Veracruz] y me vine a incorporar a otro estado [Estado de México] con una nueva plaza. Primero fui a mi sindicato a hacer un cambio de estado pero resulta que para eso se tardan más de un año y como me encontré con muchas trabas tuve que "pedir un favor" (Entrevista anónima en Flores Crespo, 2012, p. 145)

Finalmente, la carrera magisterial cumplió con los cometidos planteados por el órgano sindical: convertirse en una fuente de ingresos, alterna a la venta de plazas, y fungir como elemento de influencia y negociación en el establecimiento de pactos políticos con las secciones sindicales, en las entidades federativas, y otros grupos de actores que han sido estratégicos y necesarios

para el sostenimiento de la cúpula y el avance sindical en el co-gobierno de la educación mexicana, dejando de lado cualquier mejoramiento en el SNEB, pues es necesario recordar que “de lo ganado nada se pierde”.

5.7. El cogobierno educativo SEP-SNTE en el Compromiso por la Calidad de la Educación

Como hemos podido constatar, las relaciones de fuerza para acceder al poder, posicionarse en él y ejercerlo provoca diversas reacciones: el acatamiento de las disposiciones dictadas por el poderoso, la resistencia a las mismas o la coparticipación en la definición de las reglas.

Estos procesos y fenómenos, enteramente humanos y cercanos, se presentan en los escenarios políticos. Ahí es donde se dirime el diseño de las políticas públicas, que pueden contar con el consenso siempre buscado, para mantenerse en el poder y se diseñan, también, las estrategias para implementarlas.

> Algunas políticas, o actos políticos de gobierno y administración,reciben la crítica y el rechazo de los excluidos de los juegos del poder que se expresan por medios de reacciones intelectuales (en la prensa y los medios) o en la respuesta a través de movimientos políticos que escapan a las reglas formales e incluso llegan a manifestaciones violentas (Entrevista anónima, Flores, 2012, p. 25).

Con el fin de controlar esta posibilidad de manifestaciones y repudio social, EEGM, a su llegada al SNTE, una vez ratificada en el Congreso de Nayarit contrató a académicos destacados y reconocidos para dar forma a la creación de una institución legitimante del poder sindical: la Fundación SNTE, cuya primera presidencia fue ocupada por Olac Fuentes Molinar, según lo consigna Ornelas (2012. p. 39). La operación de la fundación contó con la participación, a través de la impartición de cursos y conferencias, de destacados ponentes internacionales como Carles Monereo, Mario Carretero y Fernando Savater.

Esta estructura permitió a la lideresa organizar el XVI Congreso Nacional Ordinario en marzo de 1988, así como el IV (diciembre del año 2000) y V Congreso Extraordinario (marzo 2004) en donde se produjeron los documentos base para participar en las propuestas sobre política educativa en los gobiernos

encabezados por Vicente Fox Quesada y Felipe Calderón. La propia fundación SNTE recibió el respaldo presidencial a través de la fundación Vamos México, obteniendo así la legitimidad necesaria para la elaboración de las Guías de padres de familia -tres tomos escritos por especialistas sobre temas relacionados con el desarrollo infantil, que se distribuirían gratuitamente en las escuelas públicas, por lo que se propuso un tiraje de 72 millones de ejemplares- , el proyecto era bueno, aunque en materia de sexualidad infantil, señalaron los especialistas, "se rayó en el conservadurismo extremo", lo que pudo haberse trabajado para corregirlo (De la Madrid, 2007, p. 197).

El problema más grave era que las guías se habían elaborado "a espaldas de la Secretaría de Educación Pública y de los maestros. Se trataba de un proyecto entre particulares –ninguno de los involucrados pertenecía a la órbita del gobierno– que utilizaría al aparato del Estado para distribuirlos" (Loyo, en De la Madrid, 2007, p. 198).

El primero en tomar nota de esta anomalía fue el Subsecretario de Educación Básica Lorenzo Gómez Morín:

> Yo advertí de que los materiales [la guía de padres de familia] no contaban con el aval de la SEP, puesto que no habíamos participado en su elaboración, por lo que se consideraban materiales fuera del SEM. Había un problema, puesto que no se podía: autorizar los contenidos, corregirlos o distribuir los materiales. Cuando yo les notifique el problema ya no estábamos a tiempo de detener la impresión, porque no nos avisaron. Cuando yo me di cuenta ya teníamos más de 100 mil folletos impresos y no podíamos darles salida, por ningún lado.
>
> Pero Elba encontró una solución muy rápida, en febrero de 2003 firmaron un convenio el SNTE y Vamos México, para donar los libros a las escuelas, y se dejaba al criterio del maestro, si se entregaban a los padres, y que secciones se podía trabajar con los niños. Así se solucionó el asunto y además EEGM obtuvo la aprobación de Reyes [Taméz] quien dijo que "valoraba la iniciativa de la fundación y el sindicato para fortalecer la orientación y apoyo a los padres de familia y que las guías eran un complemento para la mejor formación de sus hijos". O sea yo quedé

como el malo, el que no quería nada con el SNTE y me atrevía incluso a bloquear un proyecto de EEGM y Martha Sahagún, el Secretario terminó agradeciéndoles el esfuerzo, y la lideresa sindical se quedó con todos los reconocimientos.

Así operaba el SNTE. Yo venía de la gestión de un sistema educativo en donde esto que le comentaba al principio me tocó vivirlo, de distinta forma en Baja California Sur, EEGM era especialista en crear problemas y resolverlos para capitalizarlos. De repente un día los supervisores suspenden [labores] y hacen una manifestación, porque en una minuta que se había firmado ocho años antes, el gobierno del estado se había comprometido a entregarles un garrafón de agua cada semana, o quincenal, a las supervisiones escolares y hacía un año que no se les entregaba. Pararon clases, movilizaron maestros porque había incumplimiento de una minuta, fue así. Llegué con el Gobernador y le dije: esto es una estrategia claramente política. En un estado que evidentemente es un puntero del cambio que viene el año [próximo].

Por supuesto terminé hablando [por teléfono] con EEGM desde la oficina del gobernador y le dije que esto era un asunto ficticio. Estamos en el período electoral, si quieren hacer esto político, con mucho gusto lo hacemos político, nada más que yo le digo que evidentemente Vicente Fox va a arrasar el próximo año, y si lo quieren político lo hacemos político. Todavía me acuerdo que EEGM dijo que no, que ella nunca haría una cosa así que me proponía una tregua y que iba a hacer lo posible para hablar con los maestros, pero que hiciéramos una tregua y que le gustaría que habláramos de temas mucho más importantes, en términos de prestaciones para maestros, y algunas cosas que salían ahí con los gobernadores. Por instrucciones del Gobernador le dije que sí, que por supuesto hacíamos una tregua, [que me parecía muy bien] y que después de las elecciones retomábamos el asunto. En 20 minutos se acabó el movimiento, este era el tipo de asuntos que ella generaba y resolvía pero siempre con una ganancia (Gómez Morín, entrevista personal, 2015).

En acciones y planteamientos de estrategias políticas, el SNTE ha establecido distintas formas de alianza, con la élite política nacional, al margen de las diferencias o desencuentros provocados por los grupos de actores que

participan en un mismo proceso político. De este modo es posible señalar que la designación de Lorenzo Gómez Morín, como Subsecretario de Educación Básica, obedeció más a razones político-fundacionales del Partido Acción Nacional, que a la impecable hoja de servicios presentada a los *Head Hunters*[44]. El nuevo Subsecretario había manifestado su oposición a trabajar con el SNTE, cualquier asunto relacionado con los planes y programas de estudio, la administración y la gestión política institucional. No obstante, esta manifestación no impidió a la lideresa sindical establecer las alianzas necesarias con los actores secundarios en la escena gubernamental, aunque no necesariamente en el terreno de la influencia para la toma de decisiones, como se muestra en el desarrollo del proyecto "Guías para padres de familia" donde se gestó un acuerdo medianamente sólido entre el SNTE y la presidencia de la República a través de la figura de la primera dama Martha Sahagún.

Ambos actores jugaban distintos roles en el entramado político, uno como representante de la institución educativa nacional en el nivel de educación básica, y la segunda como el apoyo necesario para obtener tanto la alternancia política como la Presidencia de la República, a través del Partido Acción Nacional. Las posiciones de ambos actores eran particularmente distintas: uno participaba en la presidencia en un segundo nivel de subordinación al Secretario de Educación Pública; la lideresa sindical, por su parte, había obtenido el respaldo presidencial para mantenerse autónoma en la dirección del sindicato y para participar en la toma de decisiones de la subsecretaría, con anuencia del Secretario de Educación y del Presidente Fox. En este período presidencial la lideresa sindical fue recompensada por su nueva alianza y lealtad al partido triunfador en las elecciones presidenciales, y por su ruptura con el PRI, con

la creación de su propio partido (Nueva Alianza) y las direcciones generales del ISSSTE, de la Lotería Nacional y de VIMA (fideicomiso destinado a la construcción de casas para los maestros, lo que le permitió distribuir cargos entre sus allegados y sus enemigos para mantenerlos cerca y bajo control (De la Madrid, 2007, pp. 195-196).

Lorenzo Gómez Morín, por su parte, se sostuvo en la posibilidad de acordar directamente con el presidente Fox algunos proyectos y programas

44 *Caza Talentos.*

que fueran “políticamente vendibles”. Probablemente, como señala el propio ex subsecretario, la mayor ventaja que obtuvo fue sostener el:

- Programa Escuelas de Calidad;
- Programa Nacional de Lectura;
- Desarrollo de los Apoyos a la Gestión Escolar, con financiamiento del Banco Mundial, y los gobiernos estatales y el gobierno federal;
- Programa Enciclomedia, referido a la digitalización de los libros de texto y que constituía un apoyo para el desarrollo, incipiente en ese momento, del modelo de competencias para el aprendizaje;
- Programa Nacional de Evaluación del Logro Académico en los Centros Escolares (ENLACE).

Programas y proyectos que debieron acordarse directamente con el presidente Fox, y mantenerse lejos del SNTE como estrategia para que pudieran echarse a andar. Sin embargo, el punto de la discusión radica en que, paradójicamente, los programas revestían cierta importancia para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes, distribuidos en los tres niveles del SNEB pero, desde la perspectiva del posicionamiento político, no eran “políticamente vendibles”, a decir de Gómez Morín, desde el punto de vista de Vicente Fox.

Probablemente la controversia más visible que enfrentó la administración foxista en materia educativa fue la relacionada con los programas, nacional e internacional para la evaluación de habilidades y aprendizajes (PISA y ENLACE) y los resultados obtenidos en ellas.

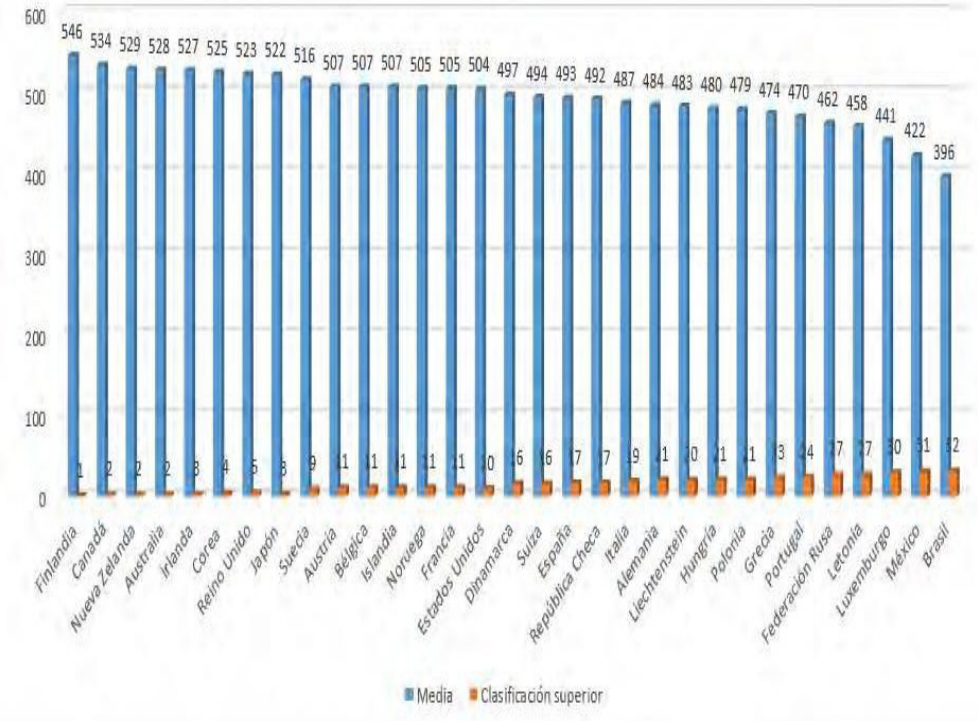
La evaluación en el desarrollo de habilidades para la solución de problemas entre estudiantes de 15 años, quienes cursaban el 3º grado de secundaria o el 1º de bachillerato, se realizó a través de la aplicación de la prueba PISA (Programme

International for Students Assesment) en agosto del año 2000 y obedecía a la necesidad de unificar criterios para comparar las experiencias positivas y las buenas prácticas de política educativa.

> El propósito de los informes de la OCDE/CERI sobre la Investigación y el Desarrollo educativo en México (IyD) es valorar hasta qué punto el sistema educativo de IyD dentro de un país está funcionando como un medio efectivo para crear, cotejar y distribuir el conocimiento que los profesores y los hacedores de políticas pueden utilizar. Por ello, el informe de los examinadores que se adjunta sobre la IyD educativo en México puede ser visto como una evaluación de la eficacia del sistema para desarrollar y aplicar conocimiento utilizable con el fin de mejorar la calidad de las prácticas y políticas educativas (OCDE-CERI, 2003, p. 3).

Con la finalidad de cumplir con dichos planteamientos, el gobierno federal en el período presidencial de Ernesto Zedillo Ponce de León firmó el convenio para la continuidad de los estudios de diagnóstico, pactados con la OCDE desde 1988, por lo que se procedió a la primera evaluación internacional de las habilidades de los estudiantes a través de la aplicación de una prueba de amplio espectro e impacto, en la modalidad de prueba de base estructurada muestral, no alineada al currículo, centrada en el desarrollo de habilidades y de periodicidad trianual, que indaga tres áreas disciplinares: matemáticas, español y ciencias. Los resultados de los estudiantes mexicanos se ubicaron en el penúltimo lugar con 422 puntos, sólo 26 por encima de Brasil que obtuvo 396.

Gráfica 1. Resultados PISA Aplicación año 2000



Fuente: Base de datos OCDE Pisa, 2001, p. 59 (cuadro 2, 3ª).

Además de la descentralización educativa teníamos que ver ¿Cómo trabajábamos el tema de evaluar los resultados? Porque le estábamos metiendo mucho dinero a la educación[45] y no sabíamos a donde se estaba yendo ese dinero ¿qué estaba produciendo ese dinero? Por eso empezamos a ver la creación de las pruebas [nacionales y nuestra participación en las internacionales].

A partir de nuestras primeras participaciones en las pruebas del TIMMS y la del SERCE, en los 90, esas pruebas eran internacionales. Entonces el concepto de evaluación empezó a evolucionar, entre una gestión administrativa y otra, esa era una política no sólo nacional sino internacional. En ese momento no se hablaba de calidad se hablaba de cobertura[46], en

45 En el período 2000-2005 el presupuesto educativo se mantuvo con una asignación oscilante entre el 4 y el 5 por ciento del Producto Interno Bruto.

46 No obstante el ANMEB si señala la necesidad de "incrementar la Calidad del Sistema Educativo Mexicano"

> la primera década del dos mil se empieza a hablar de calidad educativa lo que se traduce en política pública. En el 2000 se aplica la prueba de PISA, nosotros ya veníamos trabajando la creación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) y en 2002 se institucionaliza y se echa a andar el diseño de ENLACE.

La prueba fue rechazada y criticada, desde los intelectuales hasta por el propio INEE, pero injustamente. Como prueba tiene errores técnicos ¿era mejorable? claro que era mejorable, pero el grillito que había detrás de la prueba era fomentar la cultura de la evaluación, en la escuela y eso lo logró con creces. En las escuelas se abrió una nueva perspectiva de lo que podría ser y [en] lo que podría servirles la evaluación a través de ENLACE (Gómez Morín, entrevista personal, 2015).

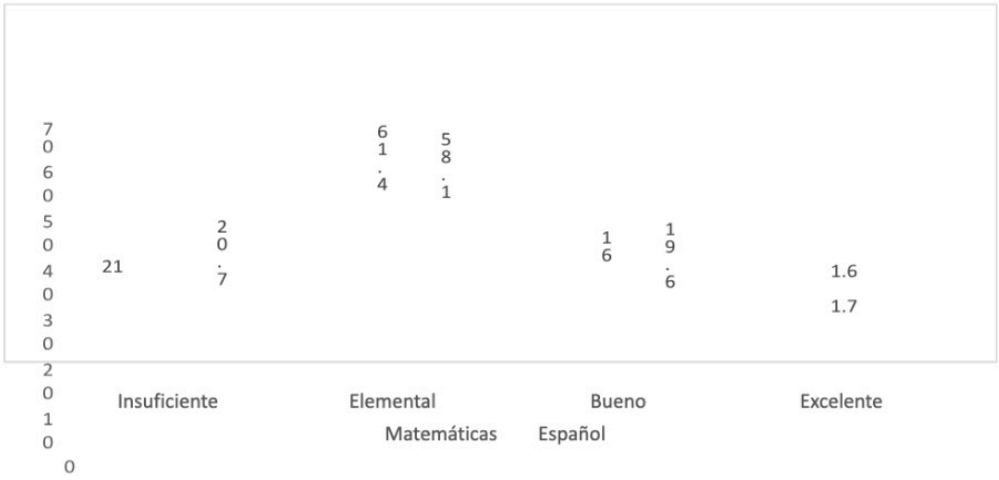
No obstante, los errores de la prueba, el costo de la misma (hasta este momento desconocido)[47], el desplazamiento de personal, la compra de materiales, el diseño de la misma y su administración a 657 mil estudiantes de educación primaria constituyen un gran esfuerzo para obtener como resultado la promoción sobre la cultura de la evaluación.

En realidad, como se consigna a continuación, los factores que definieron la necesidad de desarrollar el primer programa nacional de evaluación de los aprendizajes fueron el bajo puntaje obtenido en la prueba PISA y la necesidad de responder a las recomendaciones planteadas en el informe correspondiente. Por lo que la Dirección General de Planeación y Políticas Educativas, en colaboración el SNTE, elaboraron la propuesta de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), cuya primera aplicación (muestral) se realizó en abril de 2005, con los siguientes resultados.

---

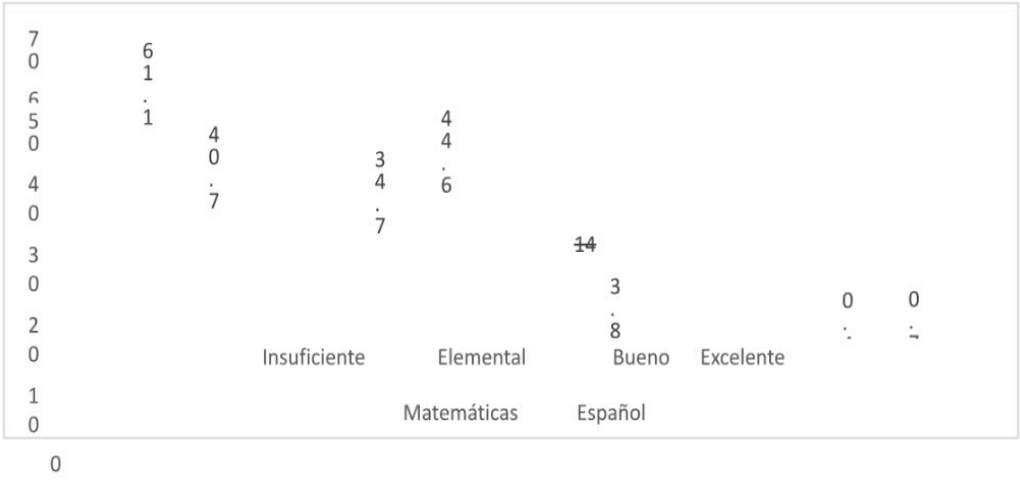
47 Esta información no está disponible en el Manual de Enlace, aunque se hace referencia a su costo sin precisar las cifras, en el mismo tenor se encuentra la página de la SEP, mientras que el INEE argumenta desconocer la información porque no estuvieron a cargo del diseño ni de la administración de la misma.

Gráfica 2. Porcentaje de alumnos de Educación Primaria por nivel de logro



Fuente: Elaboración propia a partir de: Manual técnico de Enlace (2010, pp. 161 y 163).

Gráfica 3. Porcentaje de alumnos de Educación Secundaria por nivel de logro



Fuente elaboración propia a partir de Manual Técnico de Enlace (2010, pp.162 y 164)

La comisión SEP-SNTE enfrentó una serie de problemas importantes con la aplicación de una prueba censal de base estructurada, con periodicidad anual y apegada al currículo que inicialmente evaluaba los saberes aprendidos por los estudiantes de primaria y secundaria en las áreas de español y matemáticas[48]: para estudiantes de 4º, 5º y 6º de educación primaria, se estimaba aplicarla a los estudiantes de 3º de secundaria para el siguiente año, bajo esta lógica los exámenes se extendieron a lo largo de diez años al 3º grado de primaria, todos los grados de secundaria, y hasta el primer grado de bachillerato.

Las diferencias eran mayúsculas con el modelo PISA, mismas que se justificaron bajo el argumento de que desde los años iniciales debían indagarse las fortalezas y las debilidades en los procesos de aprendizaje para fortalecer el desarrollo de habilidades encaminadas a la resolución de problemas, no curriculares.

La prueba enfrentó distintas problemáticas como la falta de validez y confiabilidad en su elaboración, pues en algunos casos las cuatro opciones de respuesta eran correctas, o en el caso contrario no había una sola respuesta correcta; a los casos de inconformidad de los padres de familia se les atendería de manera individual, tal como se cita en el Manual Técnico de Enlace (INEE, 2010, p. 56).

Adicionalmente, los miembros del SNTE que formaban parte de la comisión SEP-SNTE, encabezados por EEGM, argumentaron que los resultados debían considerarse para la evaluación docente sólo como un incentivo, no con fines punitivos y que no debían realizarse evaluaciones sobre los desempeños y saberes docentes, puesto que estas lesionaban sensiblemente la integridad de los docentes (Informe México-OCDE, 2007, p. 163).

Cuando se iba a producir el cambio de sexenio yo renuncie dos meses antes porque no estuve dispuesto a entregar el cargo de la Subsecretaría a Fernando González, como no pudieron meterlo al puesto y despedirme, esperaron el cambio gubernamental para, con una acción absolutamente negociada, ponerlo al frente de la subsecretaría de educación básica (Lorenzo Gómez Morín, entrevista personal, 2015).

48 A partir de 2008 se incluyó una tercera asignatura, que cambiaba cada año: ciencias en 2008, educación cívica en 2009, historia en 2010 y geografía en 2011.

5.8. La continuidad del cogobierno y la Alianza por la Calidad de la Educación

Para los grupos políticos que dieron testimonio de la necesidad de continuidad del gobierno panista, las asociaciones civiles y los grupos empresariales la ACE se configuraba como el esfuerzo más cercano a la mejora de la calidad sobre la educación. Por su parte, los grupos de izquierda y los disidentes sindicales veían en ella el esfuerzo más claro de la privatización educativa[49].

Acompañada de tres programas, que se implementaron, y de una serie de acciones medianamente articuladas con el modelo educativo 2006, la ACE fue el argumento necesario para las movilizaciones magisteriales que generaron caos y desconcierto por la formalización del concurso de plazas, que sólo se elevó al nivel de propuesta pues no se hicieron los trabajos necesarios para concretarla.

Sin embargo, el gran proyecto era enlace:

> A pesar de que nosotros éramos el patrón en muchas localidades y en muchas escuelas teníamos que negociar con el del sindicato. La autoridad educativa estatal nos decía: yo estoy de acuerdo en lo que quieres hacer, nada más que primero necesito que esté de acuerdo el sindicato, necesito la autorización del SNTE y entonces era el profesor "fulanito" [el que autorizaba], algunas veces ni siquiera era el secretario seccional, sino personalidades que juegan en el estado y que tienen un peso político y una ascendencia entre las bases. En otros casos, muchos, se necesitaba la voluntad del líder sindical de la sección, no estamos hablando de Elba o de Ochoa, no, estamos hablando de que el local aprobara que podíamos entrar a las escuelas, a lo de ENLACE o cualquier otro tema.
>
> En todos los programas de la Alianza, las discusiones de los temas y el planteamiento de estrategias, el SNTE tenía algo que la autoridad educativa no tenía: la tierra. Ellos son los que pueden llegar a las escuelas, la autoridad educativa no se ha dotado de las herramientas, ni de los instrumentos para llegar a las escuelas. Hasta que las cosas no llegan

49 Lo que si bien no se puede comprobar, si es posible desmentirlo por los incrementos presupuestales que desde 1989 se han asignado al SNEB.

> a las escuelas, no hay reforma, yo creo que debemos seguir siendo muy exigentes, en ese sentido, si las cosas no ocurren en las escuelas no hay reforma, todo lo demás es letra muerta (Santibáñez Romellón, entrevista personal, 2015).

Cabe aquí hacer dos precisiones: la tierra que es propiedad del SNTE, en palabra de Santibáñez Romellón (2015), se define como la permanencia en el sistema, las administraciones son temporales pero la influencia del SNTE delimita los alcances de la autoridad educativa y negocia lo que es pertinente pues, como señaló la fuente del sindicato en páginas anteriores, de lo ganado nada se pierde; la segunda precisión es que la ACE nació para tener una corta vida, por las amenazas que representaba. Sin ser un documento oficial las propuestas tuvieron un carácter no sólo modernizador, incluso podríamos señalar que la tendencia pudo haber sido transformadora, pero no había compromisos ni certeza alguna de su probable ejecución.

> No hay un sólo documento que fundamente [la reforma educativa en la ACE], no se publicó en el DOF, porque el presidente Calderón nunca quiso. Elba les vendió a los dos [Fox y Calderón] cosas de las que podía retractarse muy fácilmente, y se retractaba.
>
> En la ACE se posicionaron temas como el concurso, para que los maestros entraran, eso era fundamental. Fuimos nosotros quienes nos enfrentamos a una disyuntiva, o a varias. Una de ellas era la convicción de hacer algo (Santibáñez Romellón, 2015).
>
> Para nosotros la evaluación y el concurso [de plazas] no tiene una finalidad restrictiva, ni de castigo. La evaluación tiene una finalidad estrictamente académica, que la SEP sepa lo que tiene que hacer, y a eso se llegó. Cuando nos notificaron sobre el concurso de plazas [la reacción inicial] fue de ¡ay no! ¿Cómo va a pasar eso? ¿Cómo que se van a llevar a los asesores técnicos? Y estuvimos en las escuelas, en las [delegaciones] estatales explicando cómo iba a ser el procedimiento. A mí me corrieron de una escuela, nos abuchearon nos gritaban que los habíamos vendido, yo contestaba: que no mira ahora ya te van a pagar por la chamba que has

> hecho durante 20 años sin sueldo de asesor[50], ahora vas a poder concursar la plaza. Van a retirar a los asesores técnicos y tú vas a concursar la plaza.
>
> Concursar demuestra que puedes ser asesor, que te den tu clave de asesor y que te paguen [como] asesor. En ese entonces (2010), ya no había claves de asesor, a usted la contrataban como niñera, le daban sueldo de niñera y la mandaban a hacer el trabajo del asesor, y a visitar sus nueve escuelas cargando usted con todos los gastos: gasolina, copias y materiales (SNTE, entrevista personal, 2015).

Dos universos de visión y operación distinta.

Debido a los enfrentamientos entre el sindicato y la SEP —que fue tornándose en cada sesión más cerrada a las negociaciones, inicialmente con Josefina Vázquez Mota y posteriormente con Alonso Lujambio— la ACE fue convirtiéndose más en un problema que en una cartera de soluciones:

a) Los datos inexactos sobre el número de plazas que se pondrían a concurso;

b) la venta de exámenes (ENLACE y de Ingreso al SNEB);

c) la negociación previa de plazas. (Ornelas, 2012, pp. 166-167).

Las posibilidades de mejora del sistema, a través de reforma negociadas, propician un efecto centrípeto en el que la fuerza impulsa desde afuera hacia el centro del propio sistema. La fuerza ejercida por el SNTE frente a la SEP se manifiesta en la operación escolar, en el diseño curricular, en el manejo de contenidos e impartición de clase bajo métodos prescriptivos, provocando los retrocesos y efectos adversos en el aprendizaje de los estudiantes de educación preescolar, primaria y secundaria.

> A Fernando lo puso el Presidente Calderón por un acuerdo con Elba Esther en las reuniones para discutir el concurso y la evaluación, la disposición

50 En la educación primaria y secundaria mexicana existe una figura que se denomina "Asesor Técnico Pedagógico (ATP) y que cumple funciones al interior de las supervisiones escolares. Su tarea fundamental es ofrecer asesoría pedagógica en las escuelas; sin embargo esta actividad no se efectúa como debiera ya que en la práctica su desempeño se centra más en el aspecto administrativo, mientras que la totalidad de sus funciones abarcan, en principio, las cuatro dimensiones de la gestión escolar: lo técnico pedagógico, la organización y la participación social (SEP, 2011, p. 13).

era sí pero ¿cómo? El cómo lo discutimos mucho, pero Fernando siempre argumentaba "habría que preguntarle a la Maestra Elba" (con mayúsculas). En la primera reunión con el grupo que la maestra designó y que no era gente del sindicato, incluso algunos de ellos son intelectuales y académicos reconocidos, llegaron y nos preguntaron ¿cuál es tu mínimo? Aquello sin lo que tú vas a decir, no tenemos nada que negociar, no tenemos nada que platicar.

Me acuerdo muy bien que en esa reunión les dijimos: el concurso y entonces cuestionaron ¿a ver que entiendes por concurso? Les explicamos y comentaron: tú dices que si no hay concurso, ustedes se levantan y se van [de la reunión], nosotros dos [Fernando González y el Dr. Santibáñez Romellón] dijimos efectivamente si no hay concurso esto no tiene ningún sentido, si los maestros no entran por méritos, no hay sentido, ellos lo aceptaron ya a partir de ahí pudimos empezar a discutir otras cosas y otros procesos, y pudimos empezar a preparar el concurso.

A partir de ahí empezamos a platicar, entonces diseñamos un conjunto de acciones, las que teníamos planteadas en la ACE [en la presentación ejecutiva], no todas al principio fuimos empujando cosas en las aparentemente íbamos ganando, porque empujamos la evaluación [de los estudiantes], la evaluación universal de los docentes y empujamos el concurso [de plazas].

Específicamente hablamos de evaluaciones para alumnos, maestros directores y centros escolares, es decir una evaluación generalizada, podíamos discutir los instrumentos, nosotros no estábamos casados con los instrumentos. ENLACE ahí está, digo es censal es anual o sea le veíamos muchas ventajas y ¿Qué hicimos para fortalecer ENLACE? Para contrarrestar a CM, acordamos también que los estímulos se distribuyeran en función del logro de los alumnos (Santibañez Romellón, entrevista personal, 2015).

La propuesta fue preparada por Fernando González lo que le valió el reconocimiento de la maestra en la medida en que la idea, incluso, se negoció como una condicionante para continuar con la aplicación del ENLACE.

Como respuesta, Josefina Vázquez Mota recibió los resultados de la OCDE, solicitados por ella misma, con el fin de contar con sustentos que le permitieran refutar la proposición, lo que provocó no sólo el relevo de Josefina Vázquez Mota al frente de la SEP y el consecuente nombramiento de Alonso Lujambio, sino que este último autorizara la implementación de la propuesta.

Precisamente esta acción fue la que dio inicio a un largo proceso de desvirtuación y perversión de los procesos de evaluación, incluso los referidos a los resultados obtenidos que pretendían evaluar tanto el desarrollo como la puesta en marcha de la política pública de la evaluación del SNEB. El rechazo fue mayúsculo pues no sólo incluyó a los intelectuales y especialistas en el campo de la evaluación, ya que se incluyeron las voces de los padres de familia, los medios de comunicación, empresarios y, por supuesto, las de algunos profesores.

En términos de ganancias y pérdidas de los grupos, el sindical y el gubernamental, el SNTE obtuvo un amplio reconocimiento ya que Fernando González fue quien presentó la propuesta de asignación de estímulos, lo que pretendía abonar al posicionamiento de la figura sindical y la gubernamental; no obstante, el efecto fue ampliamente adverso pues, en términos de gobernanza, se violaban las posibilidades de una evaluación eficaz, eficiente y de calidad, si esta se presentaba anclada a la asignación de bonos por puntaje obtenido. Sin embargo, el sindicato supo capitalizar la propuesta para impedir la evaluación de los docentes, sin evitar la evaluación misma.

> Había que construir un acuerdo con el sindicato para que los maestros se cambiaran de escuela, [el día de la aplicación de la prueba] y Elba aceptó el acuerdo, entonces hombre no el 100 por ciento de los maestros, pero sí probablemente el 90% de los maestros se cambió de escuela, de tal manera que ya no era tan fácil dictar. Promovimos que los padres de familia vigilaran la aplicación. Entonces si uno aplica ENLACE y no hace nada más, pues la prueba se pervierte. Pero si uno va cuidando la aplicación la prueba se fortalece entonces yo creo que muchas de las cosas que le criticaron a enlace es por sus usos más que por su conducción (Santibañez Romellón, entrevista personal, 2015).

Esta última afirmación provoca confusión debido a que los usos de la prueba estaban claros: evaluar los resultados sobre el aprendizaje de los

estudiantes, pero de ninguna manera debía, con estos mismos resultados, asignar las valoraciones a los desempeños y saberes docente de los profesores de educación básica. En este sentido, el proceso de evaluación debe entenderse como "el proceso incluyente de diversas fuentes de información, que permitirán evaluar los saberes y aprendizajes lo que implica que el evaluador emita un juicio de valor sobre un objeto definido" (Gutiérrez, 2006, p. 13).

Lo que significa que un instrumento diseñado con una finalidad establecida, bajo una ruta, que metodológicamente conduce a la evaluación de saberes y habilidades aprendidos por los estudiantes de educación básica no puede, de ninguna manera, arrojar simultáneamente el resultado de otro objeto de evaluación, los saberes y desempeños docentes, puesto que se trata de dos objetos de evaluación y análisis distintos.

Esta propuesta produjo una suerte de involución en el proceso de evaluación de los resultados formativos de los estudiantes, graves debilidades y contradicciones en la implementación de una política que de origen carecía de sentido claro, pero que incluso hoy se justifica y se defiende.

> No era nuestro ámbito, [el diseño teórico y metodológico de la evaluación] para eso se había contratado a Gaviria un asesor español. Ahí había un proceso que [debía mejorarse], nuestro ámbito era más sistémico político. Fue entonces que ocurrió lo de pervertir ENLACE, llegando incluso a desvirtuar el sentido mismo de la prueba[51] (Santibañez Romellón, entrevista personal, 2015).

Recuperando el planteamiento del titular de la Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas Educativas, un sistema se determina por la estructura que lo conforma, lo que significa que las interacciones de sus componentes detonan cambios de forma y fondo que no establece la propia estructura o conformación de una organización. Por lo tanto, no es posible que el entorno defina los comportamientos del propio sistema (Mirabelli, 2000, pp. 47-48).

---

51 Con las acciones señaladas anteriormente en este mismo documento: suspensión de la impartición de temas programados, para repasar la prueba, dar el día libre a los estudiantes con menor rendimiento escolar, compra-venta de exámenes y el dictado de las respuestas correctas el día de la aplicación.

Dicho de otra manera, la SEP es una organización gubernamental que obedeciendo los preceptos constitucionales desempeña una serie de acciones diferenciadas para atender el derecho social de recibir educación y, en consecuencia, cumplir con la obligación de impartir los servicios educativos a la población mexicana, que debe cumplir con distintos requerimientos jurídicos y académicos.

Los actores que dan forma y sentido al Sistema Educativo Mexicano (SEM) obedecen a una estructura político-organizativa que incluye a los funcionarios políticos del Estado, a los especialistas en las áreas, a los técnicos y operarios del sistema y a los prestadores del servicio. Por lo que las políticas que apoyan la dirección del sistema debieran dar cuenta del sistema mismo, sus cualidades y sus resultados.

Sin embargo, las interacciones entre los políticos, miembros de la élite, del SEM y la cúpula del organismo representativo de los intereses y reivindicaciones laborales fueron transformándose hasta el punto de confundir la función y lealtad del funcionario sindicalizado que, como se planteó, fundamentalmente debe lealtad al órgano sindical; aunque se apoya en la instancia gubernamental para obtener los medios y los fines que beneficien su tránsito por la función pública. Pero, sobre todo se pretende la consolidación de los sujetos —que participan de la dualidad funcionario-sindicalizado— como agremiados leales al SNTE para participar en la posibilidad de escalar posiciones al interior del propio organismo, con miras a llegar a la cúpula.

Por lo tanto, el SEM se torna en objeto de posición, la educación como proceso y derecho se posterga para ser definida y abordada como el fenómeno que puede apoyar los procesos electorales, de acceso y permanencia en el poder a través de su capitalización. El poder que da ser secretario o subsecretario de educación, director general, subdirector de área, jefe o profesor, es el planteamiento fundamental. Los compromisos y responsabilidades éticas y formativas pueden esperar o desplazarse porque se necesitan planteamientos políticamente vendibles.