

Incentivos de los dirigentes del SNTE del Valle de Toluca

S. Karla Fernández Marín*

El sindicato magisterial más grande, antiguo y polémico de México, es un motivo suficiente para analizarlo desde el punto de vista de sus dirigentes. Indagar acerca de quiénes gobiernan esa institución sindical, educativa y política es interesante para la ciencia política. Con ese objetivo en miras es que para el artículo se empleó un enfoque analítico propio de la economía como es la elección racional. Aun cuando la ciencia política ya utiliza el individualismo metodológico para su trabajo, la orientación es distinta. Aquí se vale de la ordenación de preferencias y su categorización mediante incentivos como mecanismo para explicar las elecciones que tomaron los dirigentes del SNTE en el Valle de Toluca para llegar a los actuales cargos de gobierno seccional.

El poder político es un tema controvertible. Apasionante para los politólogos tanto como el estudio de las instituciones, los gobiernos y las figuras de autoridad. Vincular los tres conceptos mediante los recursos de la descripción, análisis, interpretación y explicación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), sus dirigentes y los incentivos que les motivan a ejercer poder, es un ejercicio intelectual por comprender algún ángulo del fenómeno educativo en México y sus implicaciones políticas.

El interés de los investigadores en el área de la educación se ha centrado

* Doctora en Ciencias Sociales por la UAM-Xochimilco, en el área de Sociedad y Educación. Becada por Conacyt. Tesis de grado en proceso de publicación. <skfm2005@yahoo.es>.

en los enfoques macro al estudiar el sindicato como un fenómeno corporativista o patrimonialista; como un actor que defiende —o no— los derechos laborales de los agremiados; o que influye en la elaboración de política educativa y que ejerce presión política o participa en política; o bien por su impronta histórica.

Pero el análisis micro si bien ha ido en aumento, los temas han tendido hacia la endogamia magisterial y la feminización del magisterio o de grupos especializados de docentes, por mencionar algunos. Hay que resaltar que las teorías y metodologías empleadas, ya sea para los estudios macro o micro, casi siempre han sido sistémicas o estructurales.

Apenas Loyo y Ornelas se acercaron al estudio de los líderes magiste-

riales desde una mirada sociológica¹. No obstante, es un intento por observar con lupa a un grupo con poder en el SNTE. Por esto es que el análisis desde la ciencia política, con un enfoque reduccionista a través del empleo del individualismo metodológico y con el apoyo de la técnica de entrevistas semiestructuradas a dirigentes seccionales del SNTE es, desde el punto de vista de la investigación educativa, un aporte para seguir pensando en el poder no sólo desde el Estado y de la

¹ Loyo, Aurora. "Sindicalismo y educación en México: las voces de los líderes" en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 3, julio-septiembre de 1997, pp. 207-235. Ornelas, Carlos. "El dominio del SNTE" en Silvia Cherem. *Examen final*, vol. II, México: DGE Ediciones, 2006, pp. 227-246.

esfera de la política². Es, asimismo, una invitación a proponer nuevas formas de análisis para explicar el fenómeno.

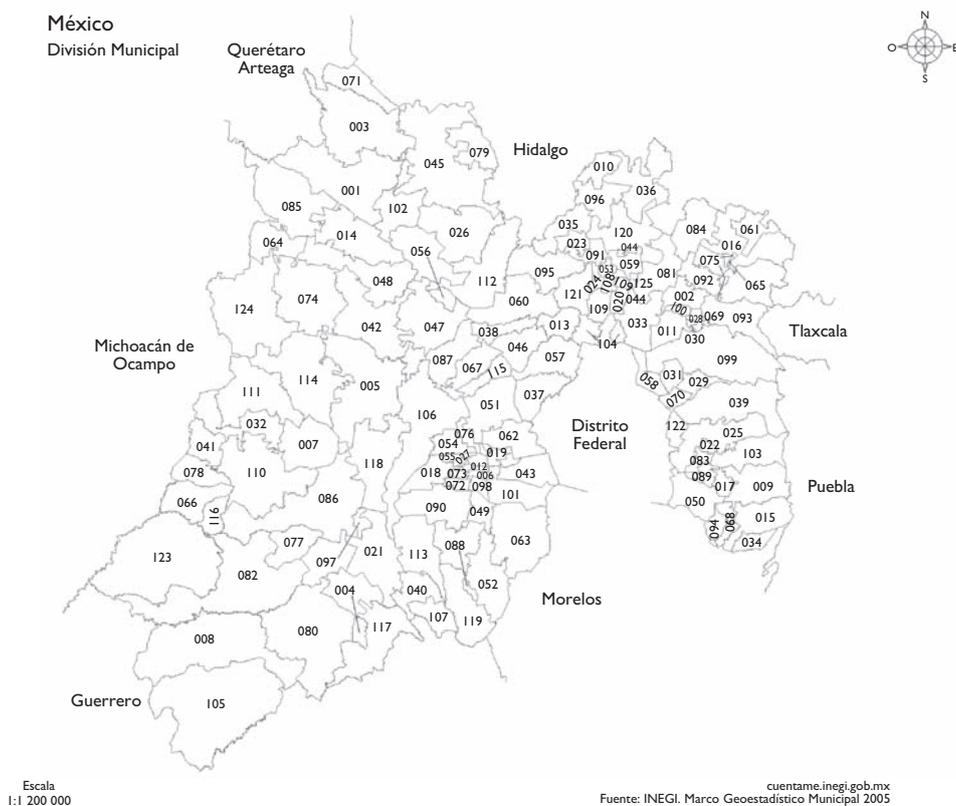
La institución y los dirigentes

El SNTE existe desde hace 67 años. Está dividido orgánicamente en 56 secciones a lo largo y ancho del territorio nacional. En algunas de las entidades federativas hay una, dos, o hasta cuatro secciones³. En el Estado de México se encuentran la 17 del Valle de Toluca (desde 1943) y la 36 en el Valle de México (a partir de 1967)⁴. A su vez, cada sección se subdivide en regiones geopolíticas. La del Valle de

Toluca tiene ocho, a saber: Atlacomulco, Ixtlahuaca, Lerma, Santiago Tianguistenco, Tejupilco, Tenancingo, Toluca y Valle de Bravo. Otro fraccionamiento seccional es el de delegaciones. La 17 contiene las cuatro que establece el artículo 32 de los Estatutos del SNTE⁵.

Las demarcaciones de la 17 con las secciones 9, 10, 11 y 43 del Distrito Federal (la última de escuelas particulares); 14 de Guerrero; 15 de Hidalgo; 18 de Michoacán; 19 de Morelos; 23 y 51 de Puebla; 24 de Querétaro; 31 y 55 de Tlaxcala y 36 del Valle de México, todas pertenecientes a la región centro del SNTE, le confieren un interés especial a los ojos del gobierno nacional sindical.

Gráfico I
Situación geográfica de la Sección 17 del SNTE



Fuente: <<http://www.mapasmexico.net.mapa-estadodemexico.html>>.

² Las entrevistas se hicieron para la tesis de doctorado, y en este artículo se reutiliza parte de ellas. Véase Fernández, S. Karla. *Los juegos del poder: los dirigentes del SNTE, 1989-2005*, tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Sociales por la UAM-Xochimilco, México: UAM, 2010.

³ Como ejemplo de una entidad con una sección está Hidalgo, donde está la sección 15; en el caso de una entidad con cuatro secciones se encuentra el D.F., donde están la 9, 10, 11 y 43. Algunas secciones son federales y otras estatales. La 17 es federal.

⁴ La sección 17 se dividió en 1967 durante el VIII Congreso Estatal Extraordinario, dando creación a la sección 36. Los argumentos fueron: "por la inoperancia de atender las necesidades magisteriales en tan vasto

territorio. Otro motivo se aduce a la expansión de la demanda, cobertura y mejora educativa que planteaba la aceleración del 'Plan de once años', que demandaba más eficiencia en el sistema educativo federal y estatal". Visto en <<http://www.snteseccion36.org.mx/pdfs/conocenos/brevehis-secc36.pdf>> en junio de 2010.

⁵ A saber: D-I integrada con trabajadores que correspondan a una misma zona escolar de preescolar, primarias y niveles afines, incluidos los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación en todo el país, excepto el Distrito Federal; D-II cuando las integren trabajadores adscritos a un mismo plantel o a una zona escolar de nivel posprimario incluidos los trabajadores de apoyo y asistencia a la educación en todo el país, excepto

Algunas de esas secciones tienen influencia de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) (Hidalgo, Morelos, Valle de México, Michoacán y de Guerrero) y en el DF la CNTE gobierna⁶. Por otro lado, en la misma entidad existe un sindicato estatal ajeno al SNTE, el Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México (SMSEM), el cual “cuenta con más agremiados que las dos secciones del SNTE en la entidad mexiquense”⁷. Además de que también tiene su sede en la capital mexiquense. Es por ello que a las secciones del SNTE, aun a las gobernadas o influenciadas por la opositora CNTE, las llaman *hermanas*, para distinguirlas de las delegaciones del gremio estatal, con quienes sus buenas relaciones se circunscriben al tiempo de negociación salarial⁸.

Los agremiados del SNTE en el espacio nacional son alrededor de un millón doscientos mil trabajadores al servicio de la educación entre docentes y personal de apoyo⁹. La Sección 17 tiene aproximadamente 23, 500 afiliados, lo cual representa en el universo nacional, si el dato de ese ámbito fuese real, cosa de 1.9583333333333333%. Mas su importancia en el entorno del sindicato de la educación no se mide por sus características cuantitativas. Su valor es estratégico, como se vio en el párrafo precedente.

Cada ámbito de gobierno ejecutivo del SNTE (nacional y seccional) está regido por un grupo de representantes a cargo de alguna carter, a la cual llegan ya por votación en Congreso, ya por designación. De las once del Comité Ejecutivo Seccional (CES) del Valle de Toluca, son 47 dirigentes colegiados quienes se las distribuyen de la siguiente manera:

el Distrito Federal; D-III si las integran trabajadores de una misma unidad administrativa, de servicios o investigación. Para el Distrito Federal por el personal de apoyo y asistencia a la educación adscrito a una zona escolar, un plantel, unidad administrativa, servicios o investigación; D-IV, si la integran jubilados y pensionados que radiquen en una misma área geográfica de la entidad federativa o de la región señalada en este estatuto.

⁶ Se ha dado una alternancia en el gobierno seccional del Valle de México, pero la CNTE sigue detrás del trono en una especie de consociación. Véase Fernández, S. Karla, *op. cit.*

⁷ Rogel, Rosario. *Los laberintos de la descentralización educativa*. México: Gernika-UAEM, 2004, p. 279. Según la autora, la sección 36 del SNTE aglutina al 70% de los trabajadores federalizados en la entidad.

⁸ Entre enero y febrero son las negociaciones del SMSEM y entre abril y junio las del SNTE.

⁹ Raúl Trejo, en su columna “Sociedad y poder” del sitio electrónico *Eje central*, escribió en 23 de septiembre de 2009, en el aniversario 20 de EEG al frente del SNTE que el número de afiliados al sindicato es “quizá más de un millón 200 mil profesores, aunque esa cifra resulta incierta igual que muchos de los datos relacionados con esa organización y su capacidad para movilizarse e influir en la vida pública mexicana. Nadie sabe con certeza cuántos afiliados tiene el SNTE, ni a cuánto ascienden las cuotas sindicales y las asignaciones y transferencias que los gobiernos federal y estatal le entregan en cumplimiento de compromisos contractuales pero también de pactos informales”. <<http://columnas.ejecentral.com.mx/sociedadypoder/2009/04/23/gordillo-de-jongitud-a-las-hummers>>.

Cuadro 1
Carteras colegiadas de la Sección 17 del SNTE

Colegiados	No. de Colegiados
Organización	8
Innovación tecnológica y reingeniería organizativa	2
Desarrollo educativo y cultural	4
Desarrollo y superación profesional	4
Formación sindical	3
Relaciones, vinculación social y organizaciones adherentes	2
Seguridad y derechos sociales	6
Administración y finanzas	4
Comunicación	2
Negociación	2
Asuntos laborales y dos de negociación	10
<i>Total</i>	47

Fuente: <<http://www.snte17.org>> consultado el 8 de junio de 2009.

Además está el Secretario General Ejecutivo Seccional, quien concentra las directrices del SNTE en la Sección 17. Para todo el SNTE lo hace el Comité Ejecutivo Nacional (CEN), encabezado por una presidencia y una secretaria general ejecutiva. También hay los colegiados respectivos¹⁰. Entre los dirigentes del Valle de Toluca se registran, en el Comité ejecutivo seccional que inició sus funciones en 2008 y terminará en 2011, a 41 hombres –contando al Secretario General– y a siete mujeres, las cuales representan alrededor del 17.073% del CES¹¹. Mientras que en el CEN para el mismo periodo hay 66 varones y 7 mujeres en los colegiados, más la presidenta y el secretario general; en ese caso la personificación femenil es del 11.94% más o menos.

Cuadro 2
Comparativo CEN/CES Valle de Toluca

Concepto	Nacional	Seccional
Agremiados	1'200,000	23,500
Carteras colegiadas	12	11
Total de colegiados	73	47
Colegiados masculinos	66	40
Colegiados femeninos	7	7

Fuente: <<http://www.snte.org.mx>> y <<http://www.snte17.org>>.

Para poder alcanzar un cargo de representación institucional, está estatuido que cualquier sindicalizado tiene derecho a votar y ser votado y a elegir y ser electo para

¹⁰ Además de los colegiados mencionados para la Sección 17 Valle de Toluca, en el CEN hay un colegiado de Asuntos Jurídicos.

¹¹ Por Estatutos, los dirigentes de los Comités Ejecutivos Nacional y Seccionales serán electos por un periodo de cuatro años. Artículos 78 y 143, respectivamente.

cargos sindicales (artículo 13). También establece que para ser dirigente nacional o seccional, el agremiado debe cubrir ciertos criterios que delimitan el carácter general del artículo antes mencionado¹²:

Artículo 40. Sólo podrán ser dirigentes, los miembros del Sindicato que reúnan los requisitos siguientes:

Ser ciudadano mexicano y estar en pleno ejercicio de sus derechos sindicales;

No ser ministro de ningún culto religioso;

No ser miembro de la Judicatura;

Tener al menos un año de antigüedad como miembro del Sindicato, para el cargo de Representante de Escuela o de Centro de Trabajo; tres años para el ámbito delegacional y regional; cinco años para el seccional y ocho años para el nacional para cualquier cargo, excepto:

Para el de la Secretaría General del Comité Ejecutivo Seccional se requieren ocho años de antigüedad y haber ocupado un cargo a nivel seccional; y

Para ocupar la Presidencia Nacional o la Secretaría General Ejecutiva se requiere un mínimo de once años de antigüedad y haber ocupado un cargo dentro de la dirigencia nacional.

Ser electo conforme a la norma estatutaria.

Artículo 41. Para los dirigentes en los ámbitos Seccional y Nacional, además de los anteriores:

Haber desempeñado algún cargo de representación Sindical;

No ser candidato ni desempeñar cargos de elección popular; y/o

No ser dirigente de partido político alguno.

Por otro lado, el artículo 35 dicta que cada cuatro años se harán votaciones “por mayoría a través del voto directo y secreto” para elegir a los miembros del Comité Ejecutivo Seccional. En un periodo igual se elegirá al CEN (artículo 78)¹³. En ambos casos se realizarán en Congresos nacional y seccional, respectivamente. Eventos a los cuales llegan con facultad de voto únicamente los delegados electos previamente en asambleas delegacionales y seccionales (artículo 241)¹⁴. Es

¹² Los artículos 11 y 12, donde se dicta respectivamente que para ser miembro y para ingresar al sindicato, no limitan la membresía a extranjeros ni a ministros de culto ni de la judicatura.

¹³ El artículo 242 establece que para la elección de todos los ámbitos de gobierno (escuela, centro de trabajo, delegación, región, sección y nacional) se utilizará el voto secreto, directo y nominal.

¹⁴ Para el caso de los representantes de escuela y centro de trabajo a Asambleas, el “Comité Seccional Electoral podrá designar un representante”.

decir que, conforme va ampliándose el espectro del ámbito de elección de que se trate, el sindicato va reduciéndose a una representación de los sindicalizados delegada en la figura de otro agremiado. Se va estrechando la puerta de ingreso a cargos de gobierno.

Ante la escasez de cargos de dirección, los mentores han tenido que plantearse objetivos y metas durante su trayecto político sindical para alcanzar alguno. Dado que por Estatutos cualquiera de los agremiados puede hacer lo propio (artículo 13), entonces, ¿cuál es la causal, de entre sus intereses político sindicales, para que lleguen a ocupar cargos colegiados de dirección seccional del SNTE? Aquí se sostiene que hay tres tipos de incentivos sobre sus intereses: los económicos, los morales y los personales. Los primeros son pagos condicionados al cumplimiento de metas u objetivos o la realización de una acción determinada y funcionan como potenciales motivadores de obtención de ingreso extra. Los segundos son estímulos por acciones determinadas que actúan como potenciales motivadores de creencias y normas de calidad de vida. Por último, los personales son recompensas que no tienen relación con los sueldos y salarios y su funcionamiento es un potencial motivador de esfuerzo y desempeño¹⁵.

Cuadro 3
Tipos y funcionamiento de los incentivos

	Incentivos / Funcionamiento		
	Morales	Económicos	Personales
Definición	Estímulo	Pago	Recompensa
Funcionamiento.	Creencias y normas de calidad de vida.	Obtención de ingreso extra.	Esfuerzo y empeño.

Fuente: Elaboración propia con base en Levitt y Dubner (2006:31).

Estudiar los incentivos de 15 de los 47 dirigentes colegiados de la Sección 17 del SNTE tiene por objetivo saber cuáles han sido los que los han llevado a dejar a la zaga las horas frente al grupo e iniciar su movilidad hacia atrás de los escritorios de las oficinas sindicales¹⁶.

¹⁵ Levitt, Steven y Dubner, Stephen. *Freakonomics*. México: Ediciones B, 2006. Los autores se refieren a incentivos sociales, pero aquí se trabajarán como personales, dado que la unidad de análisis es el individuo.

¹⁶ Los informantes clave entrevistados son 11 hombres y 4 mujeres, colegiados todos, tienen en promedio de 20 a 25 años de antigüedad en el Magisterio (al cual se incorporaron de entre 16 a 20 años de edad), una antigüedad variable en el CES y dos años y meses en el cargo actual; cuentan entre 40 y 49 años de edad.

Los dirigentes y sus incentivos

Desde el punto de vista de Jon Elster las acciones de las personas se explican por dos filtros¹⁷. Primero, por las restricciones que conforman su conjunto de oportunidad; en el caso de los dirigentes seccionales, se trata de las reglas del juego institucional enmarcadas en sus Estatutos. Segundo, por el mecanismo que explica la acción dentro de ese conjunto de oportunidad; o sea, los incentivos.

Cada profesor tomó decisiones en su transcurrir por el gremio y optó por aquello que creyó le daría el mejor resultado de acuerdo con sus objetivos de movilidad político sindical para hacerse de un cargo de dirección colegiada. En el camino tuvo que rechazar otras opciones, interactuar con otros mentores y, sobre todo, conocer el marco institucional. Eso significa al final una elección estratégica con sus costos y beneficios.

Para tener una idea de cómo ordenó cada dirigente seccional sus preferencias, aquí se analiza e interpreta cómo podrían haber categorizado sus opciones considerando tres dimensiones: 1) Visión de futuro, ¿qué los hace mirar adelante y plantearse un horizonte más amplio de cuándo ingresaron al magisterio? 2) Correspondencia de las reglas del juego para lograrlo, ¿qué tendrían que hacer para ello en su trayectoria político sindical? 3) Elecciones en el transcurso, ¿cómo decidirse para alcanzar su objetivo? Teniendo información acerca de su perfil biográfico, trayectoria y tendencia político sindicales y habiendo definido los tipos y funcionamiento de incentivos, esta labor es viable¹⁸.

A continuación se despliega una matriz de análisis de los incentivos con respecto a las dimensiones señaladas arriba, con la intención de mostrar primero, rápido y de manera gráfica la categorización de las opciones. Después se sigue con la explicación.

Cuadro 4 Matriz de impacto cruzado: Incentivos y dimensiones			
Incentivo / Dimensión	Moral	Económico	Personal
1) Visión de futuro.	Ante la opción de trabajar en el oficio paterno o dedicarse al hogar, optaron por estudiar la carrera de maestro, la cual es una carrera con reconocimiento social ¹ .	Ante la misma opción, eligieron estudiar una carrera corta con fuente de empleo segura y que oferta la salida de su lugar de origen ² .	
2) Correspondencia de las reglas del juego.		Ante la opción de continuar como docentes frente al grupo, optaron por competir por puestos de elección interna, mediante mecanismos institucionales ³ . Puestos que no tienen afectación al salario, pero sí en la obtención de ingresos extra.	Ante la misma opción, optaron por competir por puestos que tienen más recompensas políticas y sociales que costos por el esfuerzo ⁴ . Aun destinándoles más de 10 horas diarias con consecuencias familiares, pero recompensados al poder influir en la dinámica interna del sindicato ⁵ .
3) Elecciones en el transcurso.	Ante la opción de ser tan sólo un mentor, optaron por el estímulo de ser como mesías, de servir a sus compañeros del gremio que les pertenece (no al que pertenecen) ⁶ .	Ante esa misma opción, su misión frente a los alumnos quedó en segundo plano por emular la tendencia de sus principales dirigentes nacionales ⁷ .	

¹ Nueve informantes tienen parientes en el magisterio, cuatro no tienen y de otros dos no se tiene el dato. El hecho de tener familiares en el gremio les provee de información de primera mano acerca del estatus social de la profesión. Los que no están en esta situación, pudieron elegir esa opción con datos de fuentes secundarias.

² De tres de los 15 informantes no se tiene dato acerca de sus antecedentes familiares; del resto, la ocupación de sus progenitores es: A) Padre: 4 campesinos, 1 tabajero, 2 profesores, 2 taxistas, 1 yesero, 1 empleado público y 1 comerciante; B) Madre: 10 amas de casa, 1 campesina y 1 comerciante. Salvo cuatro, los demás informantes son originarios de otras entidades federativas distintas al Estado de México.

³ De los 15 informantes, todos han sido electos en varios momentos de su trayectoria, y aunque también hay cargos de asignación, les benefician más los de elección porque tienen legitimación de la base que los apoyó con su voto.

⁴ Los cargos de elección interna convierten al individuo en centro de las atenciones de los representados y les abren puertas a otras posibilidades políticas, ya en el SNTE, en el sector educativo o en el político. El diseño institucional lo posibilita.

⁵ De tres de los 15 informantes no se tiene dato respecto a los costos, mientras que para tres no los ha habido, pero para el resto han sido dolorosos costos familiares que justifican con el servicio a sus compañeros y con la efectiva participación en las adecuaciones institucionales, desde su ámbito de injerencia como delegados en Congresos (o por fuera de ese órgano de gobierno como asesores u operadores políticos).

⁶ Para los 15 informantes, la carrera de dirigente sindical les satisface porque al servir a sus compañeros tienen la percepción de que mejoran su calidad de vida, la de ellos y la suya.

⁷ Ocho de los 15 informantes se identifican con Elba Esther Gordillo, cinco con ex secretarios generales y dos con el actual.

¹⁷ Elster, Jon. *Tuercas y tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa, 1989.

¹⁸ Al respecto, véase Fernández, S. Karla, *op. cit.*

En una mirada general resalta que en las tres dimensiones el incentivo económico persiste; le sigue el moral y por último el personal. Si a cada incentivo se le asigna un valor numérico, se tendrá una función de utilidad además de la frecuencia; por orden de aparición los valores serán: económico = 15, moral = 10 y personal = 5.

Entonces, al hacer un análisis horizontal se observa en la dimensión 1) que si la opción A) es trabajar en el oficio paterno o dedicarse al hogar, dependiendo el sexo del individuo, la elección B) estuvo ocasionada por dos tipos de incentivos: a) moral (10) y b) económico (15); es decir que la función de utilidad (o también llamados beneficios) en la visión de futuro se traduce en una maximización de sus ingresos, acompañada de la creencia de que su calidad de vida también se vería beneficiada.

En la dimensión 2) se presta atención a la opción C) de no moverse y continuar frente al grupo o ser congruente con la eventualidad que ofrece el diseño institucional de movilizarse en diferentes puestos de elección interna (véase supra). Así, la elección D) la impulsó antes que otro el incentivo económico (15), ya que el personal (5) es considerado, en este caso, como un “subproducto de acciones realizadas con otros fines”¹⁹. En otras palabras, que por un ingreso extra mayor, el individuo minimiza el costo familiar y la consecuente influencia en la institución.

Por último, en la dimensión 3) es claro que la opción E) está motivada por creencias y normas de calidad de vida (moral, 10), así como por ingresos extra (económico, 15). La tendencia que está definiendo sus elecciones futuras F) es ordenada según la experiencia que tienen de sus dirigentes nacionales, tanto en el ámbito económico como en el moral: el tipo de vida cara y lujosa que tienen, documentada por los medios de comunicación, y el estilo de gobernar el SNTE y de interrelacionarse con otros dirigentes y líderes tanto del sector educativo como del político, entre otros, lo que les ha dado un cariz de ser todopoderosos²⁰.

En el cuadro anterior se ve que las funciones de utilidad horizontales no llegan a 30, es decir, que ninguna de las tres dimensiones presentan incentivos de los tres tipos, por lo

¹⁹ Elster, Jon, *op. cit.*

²⁰ Esto también lo conocen los dirigentes por la vivencia diaria en la institución sindical. Véase Cano, Arturo y Aguirre, Alberto. *Doña Perpetua. El poder y la opulencia de Elba Esther Gordillo*. México: Grijalbo, 2007.

Cuadro 5
Función de utilidad en análisis horizontal

Incentivo / Dimensión	Moral	Económico	Personal	F. de U.
1)	10	15		25
2)		15	5	20
3)	10	15		25

Fuente: Elaboración propia.

que los valores numéricos no alcanzan la sumatoria total (económico = 15, + moral = 10 + personal = 5, $\Sigma = 30$). Pero asimismo es visible, tanto por su frecuencia como por su beneficio, que las dimensiones de visión de futuro y elecciones en el transcurso son más valoradas que la de correspondencia con las reglas del juego; lo que conlleva la afirmación de que, para alcanzar sus intereses de poder político mediante un cargo de representación, no importan las reglas. Dicho de otra forma, que de manera metaestaturaria han podido lograrlo.

Ahora bien, si el análisis se hace de forma vertical, los resultados no varían tanto.

Cuadro 6
Función de utilidad en análisis vertical

Incentivo / Dimensión	Moral	Económico	Personal
1)	10	15	
2)		15	5
3)	10	15	
F. de U.	20	45	5

Fuente: Elaboración propia.

El incentivo económico persiste a la cabeza, mientras que en segundo y tercer lugar siguen el moral y el personal, respectivamente. Eso no ha cambiado. Lo que resalta es que la función de utilidad del incentivo económico aumenta considerablemente, mientras que la del moral y del personal se mantiene con respeto al análisis horizontal. De tal suerte que: A) ante la opción de trabajar en el mismo oficio del padre o dedicarse al hogar como la madre, *eligieron estudiar una carrera corta con fuente de empleo segura y que oferta la salida de su lugar de origen*; B) ante la opción de continuar como docentes frente a grupo, *optaron por puestos que no tienen afectación al salario, pero sí en la obtención de ingresos extra*; C) ante la opción de ser tan sólo un mentor, *optaron por emular la tendencia de sus principales dirigentes nacionales*, con lo que su misión frente a los alumnos quedó relegada al pasado. En este ordenamiento de preferencias y cate-

gorización de sus elecciones, los individuos muestran una racionalidad donde sus beneficios sean mayores, por mucho, a sus costos personales... ni qué decir de los sociales.

Los incentivos económicos y morales explican la carrera político sindical que ha llevado a los actuales dirigentes colegiados del SNTE en el Valle de Toluca a olvidar su profesión de *magister*. La visión de futuro y las elecciones tomadas en el transcurso de entre 20 a 25 años en la institución sindical, a través de más o menos seis puestos (la mayoría de elección y algunos de asignación), les ha dado experiencia e información suficiente para ir formándose cursos de acción tendientes a moverse de manera estratégica hacia el Comité Ejecutivo Seccional²¹.

Llegar a ocupar una cartera en el CES, con el perfil biográfico y la trayectoria de los actuales dirigentes, requiere que los individuos hayan deseado ascender. Como se vio, su interés primario era ascenso económico, luego moral y al último personal. Su esfuerzo, visto como un costo, lo han volcado hacia una tarea en función de un objetivo a alcanzar.

Sus creencias también debieron estar en concordancia. Deben haberse creído con la capacidad de diversificarse, de tratar asuntos diferentes y de acometer varias acciones simultáneas (propios de sus funciones). En fin, todo lo que le abonaría, en su opinión, varias oportunidades, algunas de las cuales podría librar con desempeño en su carrera por el escaso cargo directivo. Para ello requirieron de información que les permitiera diseñar una visión de futuro para saber cuándo tomar la decisión de actuar²². Esa información la obtuvieron al transcurrir por los diferentes cargos y al

Gráfico 2
Planos de interrelación



Fuente: Elaboración propia.

²¹ De los 15 informantes, uno tiene más de 38 años en el magisterio; dos tienen 33; uno, 29; tres, 26; uno, 25; tres, 24; uno, 22 y otro 20; de dos no se tiene dato. En cuanto a los puestos ocupados, un informante sólo ha tenido dos puestos y otro cuatro; dos han ocupado tres puestos y el resto seis o más.

²² Elster, Jon. *Sobre las pasiones. Emoción, adicción y conducta humana*. Barcelona: Paidós, 2001. Su modelo básico de elección racional ilustra lo dicho.

interactuar, en un plano horizontal, con sus pares y, en uno vertical, con sus superiores y sus subordinados.

En su interés por llegar a ser colegiado del CES, también creyeron y tuvieron la oportunidad de realizar estudios adicionales. Para ser congruentes con las reglas del juego en la búsqueda de cargos de elección (dimensión 2 con incentivo personal), eligieron esforzarse un poco estudiando en adición una licenciatura²³.

Accionaron en apariencia por un espíritu de superación, pero fue la necesidad de alcanzar su objetivo lo que los llevó a convencerse de que el cargo deseado podría ser mejor dirigido por ellos, por lo que tenían que llegar a él para mejorar las cosas a través del servicio a sus compañeros sindicalizados. Así, se olvidaron de los educandos²⁴.

Conclusiones

La institución sindical está diseñada, entre otras cosas, para que sólo algunos agremiados lleguen al poder. Conforme los profesores van conociendo las reglas del juego institucionales, el interés por obtener y acrecentar poder político traspasa las fronteras del sindicato incluso más allá del sector educativo, en busca de beneficios a costa de los agremiados y de los mismos actores que en su día fueron el objeto de su elección profesional: los alumnos.

Es así que la ordenación de sus preferencias está categorizada a partir de sus incentivos económicos y de la dimensión visión de futuro. Los profesores que se dedican a la docencia tienen un mecanismo de estímulos denominado Carrera Magisterial²⁵. Empero, para quienes se dedican a la *carrera administrativa* (ejerciendo poder desde un cargo de gobierno sindical) no hay algo parecido que les delimite sus incentivos de promoción vertical dentro del magisterio.

Construir lineamientos para esa carrera de servicio magisterial podría ser un objetivo en la agenda político educativa de los actuales dirigentes de todos los ámbitos de gobierno sindical. Elegir tal opción les beneficiaría en las tres dimensiones y preponderaría el incentivo moral sobre el personal, lo que a la larga redundaría en los educandos.

²³ Diez informantes tienen licenciatura, dos no y de tres no se tiene dato.

²⁴ En las respuestas en torno a los motivos que tiene un profesor para buscar un cargo de dirección en el SNTE, los informantes para nada mencionan a los alumnos, estudiantes o párvulos, sólo sus intereses por estar al frente, por cambiar las cosas, por servir a sus compañeros y por estímulos económicos.

²⁵ En abril de 2010 la SEP había destinado "350 millones de pesos para el programa de carrera magisterial (que la SEP había planteado de crecimiento cero), más 489 millones para la capacitación y formación continua del magisterio" concepto que no cubre el horizonte de exigencias que debería tener un sistema de carrera administrativa de servicio del magisterio propuesta aquí. Cita de Ornelas, Carlos. "El salario magisterial" en periódico *Excelsior* del 21 de abril de 2010 <<http://www.excelsior.com.mx>>.