

Diseño institucional del SNTE: base del poder político de sus dirigentes

Karla Fernández Marín*

Analizar al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) como una institución, permite vincular las reglas del juego establecidas en sus Estatutos con el poder político de los dirigentes. El propósito de este ejercicio intelectual es comprender un diseño institucional como el del SNTE, que potencia los deseos de ampliación del poder político de los dirigentes, para explicar desde ahí los medios de que se valen en pos de sus objetivos.

¿Cuál es el curso de acción del gobierno sindical en el empleo de los medios del poder político que han ejercido quienes gobiernan el sindicato más grande de América Latina?¹ Esa interrogante se responde de manera sucesiva en el presente artículo, a través de cada uno de los elementos que conforman la definición operativa del concepto de poder político que aquí se propone: El poder político se ejerce mediante la autoridad, la fuerza,

la voluntad, el dominio, la violencia, la coacción, la imposición/defensa, las fuentes económicas, las decisiones; para ser disfrutado al desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular, ayudar y/o lastimar en la acción, la acción de otros en la búsqueda de un bien manifiesto futuro. Éste puede ser negativo o positivo para el individuo solo o en grupo². Para desbrozar el problema, se requirió del estudio en los estatutos, de las limitaciones y alcances, internas y externos al sindicato, que permitan establecer vínculos entre dirigentes y agremiados, y se ejemplifican con acciones documentadas.

En un principio se conjetura que la base del poder político de los dirigentes del SNTE es el mismo arreglo institucional, el cual interpretan en

su beneficio dados los resquicios en las reglas del juego suscritas en los Estatutos. Ello es así porque, al estar en posiciones de dirección, una de las cuatro fuentes de poder que distingue Robbins (1987:276), puede controlar hasta cierto grado el arreglo institucional, pues éste ofrece esa posibilidad (en oposición, con unas reglas de juego rígidas, los dirigentes –por mucha experiencia que tuviesen, aun con la posición de gobierno que tienen–, tendrían menos o ninguna oportunidad de ejercer poder), y manipular así las acciones de otros agremiados. Éstos, por su parte, abonan al de los dirigentes con su propio interés por la obtención de beneficios secundarios³.

* Doctora en Ciencias Sociales por la UAM-Xochimilco, en el área de Sociedad y Educación. <skfn2005@yahoo.es>.

¹ A raíz de la constitución del partido Nueva Alianza en 2006, al SNTE se le considera “más que ser una organización autónoma representante de los intereses de los trabajadores de la educación, es ya un organismo público y político con un gran poder en la definición de políticas educativas, en el funcionamiento de la Secretaría de Educación Pública, y con un peso significativo en los espacios legislativos a nivel nacional, estatal y municipal, que funciona, incluso, como una agencia de empleo” (Leyva, 2007:55).

² Propia construcción operativa de poder político realizada para la tesis doctoral, Fernández (2010).

³ Esta afirmación no es absoluta a todos los agremiados al sindicato, sólo es una pauta de análisis a partir de los datos recogidos para la investigación doctoral.

Aproximación a las reglas del juego institucionales

Al decir diseño institucional se remite a las reglas, las cuales referencian derechos, obligaciones y sanciones explícitamente codificadas. Aunque las normas sociales también forman parte de las reglas del juego no escritas, las que son de carácter habitual o convencional (Jepperson, 1999:204; Elster, 1989:115-124).

Las reglas son para regir el accionar, las estrategias y preferencias de un grupo bien definido de individuos. Protegen los derechos de cada uno de los agremiados, en el caso del SNTE, y también son limitantes a “ciertos cambios políticos que tendrían lugar si fueran del interés de la mayoría” (Elster y Slagstad, 1999:35). Las acciones en el tiempo y en el espacio están limitadas a través de sanciones e incentivos externos y formales. De manera que para cumplir el objetivo de establecer vinculaciones, interacciones o intercambios de diferente índole, los individuos tienen que apegarse a las reglas, o en caso contrario sufrirán la aplicación de las mismas.

Esas reglas del juego limitantes “incluyen aquello que se prohíbe hacer a los individuos y, a veces, las condiciones en que a algunos individuos se les permite hacerse cargo de ciertas actividades” (North, 1993). Los costos que algunas actividades permisivas implican para quienes las realizan: “conocer las violaciones y aplicar el castigo” (*Idem.*:14).

Sin embargo, esas acciones no las podrían hacer sin la estructura organizativa, misma que está delineada por las reglas del juego, o Estatutos para hablar del sindicato. A pesar de cualquiera de esas acciones, una institución que se transforma no pierde su estabilidad, lo que puede suceder es que no sea eficiente sobre el desempeño eficaz de sus dirigentes (*op. cit.*:17). La diferencia aquí está entre los objetivos institucionales y los personales.

El arreglo político de una institución como el SNTE ha persistido a pesar de la rápida transformación del México actual. Ello porque la institucionalización depende de la adaptabilidad, autonomía y coherencia que tengan para procesar el cambio (Huntington, 1968). Cada institución se adecua a su ritmo, en el SNTE ha sido según los cursos de acción de sus representantes.

Al no ser rígidas las reglas del juego, los dirigentes sindicales idean una serie de posibles respuestas a las influencias internas o externas. Eso ha sido una característica del SNTE, en especial desde 1989 (Arnaut, 1999; Loyo, 1997b; Muñoz, 1996, 2005; Ornelas, 1995, 2006)⁴.

⁴ Si bien el marco normativo es flexible en su diseño, lo que permite a los dirigentes su interpretación, se observa que las reglas en torno al

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

La adaptabilidad funcional y la complejidad del gremio (diversificación y multiplicación de sub unidades) han sido disimuladas en adecuaciones estatutarias realizadas entre 1989 y 2004, las que tendieron a liberalización, flexibilización y ampliación del arreglo institucional. Pero tal flexibilidad obedece a una línea vertical de dirección, lo que hace coyuntural la coherencia. Al flexibilizar, liberalizar y ampliar la participación se logró un resultado mediático, que no un cambio profundo del aparato del poder político.

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

En apariencia las actuales reglas del juego no centralizan el poder en dicha estructura organizativa, porque los órganos de gobierno en todos los niveles analizan los proyectos que el Consejo nacional (máximo órgano colegiado de gobierno sindical) da a conocer, mismos que se modifican con las votaciones en las respectivas asambleas, de donde pasan al Secretariado nacional (órgano que agrupa a todos los secretarios seccionales del país) para su ejecución. Pero resulta que esos proyectos que son examinados por la estructura de gobierno del sindicato, los propone el Comité Ejecutivo Nacional (CEN). De arriba hacia abajo en forma de pirámide, donde en la cúpula está este órgano, no los agremiados.

personal sindicalizado son estrictas, “responde más a una lógica de defensa de privilegios que a la búsqueda de criterios que sustenten una racionalidad administrativa” (Trejo *et al.*, 1991:159).

El gobierno sindical en el diseño institucional

Entre los nueve órganos de gobierno nacional del SNTE está el Comité Ejecutivo Nacional⁵. Sobre ese grupo colegiado recae la dirección del gremio. Según los estatutos, tiene la representación del interés general de los trabajadores y el ejercicio de la representación legal del sindicato⁶. Esta base orgánica es del tipo de gobierno con control político recíproco, dado que los miembros del CEN también son integrantes del resto de los órganos nacionales (Título 4 de los Órganos nacionales). Esto, de manera ideal, tiene como finalidad que los órganos integrantes del gobierno se limiten y controlen mutuamente para que no concentren el “poder absoluto en manos de uno solo de ellos” (Madrazo, 1984). Empero, de facto la concentración de poder político recae en el CEN. Además es responsable políticamente ante los órganos superiores (artículo 76).

Desde 2004 funciona de manera colegiada entre sus integrantes, encabezado por una presidencia nacional, una secretaría general ejecutiva y 12 colegiados nacionales (artículo 77). Entre la presidencia y la secretaría se divide la imagen del gobierno sindical: por un lado está la presidencia que simboliza la unidad del sindicato, y por otro la secretaría, que ejerce además funciones de administración (artículos 81 y 85). Es conocido que dentro del grupo colegiado del CEN hay concentración de poder en esas dos figuras (Loyo, 2002; Ornelas, 2006, 2008).

Este órgano nacional tiene un sistema de organización federal. Esta división está centralizada territorialmente en el DF y administrativa y políticamente en el CEN. Por las tres adecuaciones institucionales entre 1989 y 2005, se han derivado cambios en la composición del gobierno sindical. Esa evolución indica de alguna manera la tendencia hacia la participación y liberalización del gremio (la oposición interna ya gobierna en consociación en el CEN, ver Fernández, 2011), así como hacia el adelgazamiento del gobierno y su distribución lógica en los ámbitos nacional y seccional. En otras palabras, a la concentración del poder político en los dirigentes nacionales.

⁵ En Góngora y Leyva (2004:69) se puede ver que los sindicatos afiliados a la FSTSE se organizan en el ámbito nacional y se dividen en secciones dependientes de los respectivos Comités ejecutivos nacionales, tal como el SNTE; a esta organización de trabajadores al servicio del Estado la catalogan como “una estructura piramidal y autoritaria” consolidada en la FSTSE.

⁶ Estatutos, artículo 76, título IV, capítulo IV.

Los medios de poder político

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

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

Los medios de que se valen los dirigentes (en especial quienes representan las carteras de presidencia nacional y secretaría general) para ejercer su poder y alcanzar sus fines, les son necesarios para enfrentarse con poderes superiores. Por un lado, el del mismo magisterio, que los supera en número y fuerza organizativa (aunque no organizada en su totalidad)⁷. Por otro lado, el del sistema educativo mexicano, que les rebasa en recursos.

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

⁷ Más de un millón de agremiados extendidos en el territorio nacional.

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

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

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

Fuerza. En cuanto toca a la fuerza, si se entiende por ésta cualquier acción capaz de modificar (en su velocidad, dirección o sentido) el movimiento o el reposo de algo, entonces se puede interpretar de los estatutos que el CEN puede utilizar cierto tipo de fuerza institucional para desviar, impulsar, frenar, dirigir y manipular los acontecimientos, ya que “está facultado para adecuar la organización y funcionamiento del sindicato a las disposiciones contenidas en el Estatuto” (Artículo 326). También puede hacerlo hacia fuera del sindicato según los artículos 5, 10 (cláusulas IV a VIII), 13 y 72.

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

Modificar el discurso para adaptarse a los cambios de contexto es una fuerza motora que genera resultados previstos. Derivado de ello hay dos tipos de acciones que emprenden los dirigentes. Por un lado las acciones para impulsar adecuaciones internas —en concomitancia con

el discurso oficial pero de acuerdo a sus intereses—. Y por otro, tratan de desviar y frenar las que en un mismo sentido genera la autoridad oficial, la SEP, si son demasiado estrechas para sus alcances (véase un ejemplo en Moncayo y Trejo, 1993:48).

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

Vanguardia Revolucionaria del Magisterio se dice que era el aparato de fuerza represivo que el CEN usó en tiempos del ex dirigente nacional Carlos Jonguitud Barrios (*Ibid.*), pero ahora la fuerza se imprime sin la necesidad de un aparato como tal. Las redes de poder sirven, entre otras cosas, para eso (véase Loyo, 1979:26; 1997:23). Al tender lazos de confianza y obligaciones de reciprocidad —entre otros individuos o instituciones—, los dirigentes, a su paso por el sindicato, van formando vínculos de distinta índole que pueden servir a sus fines políticos o económicos.

Relaciones con gobernadores, con secretarios de educación locales, con diputados y senadores, con líderes de partidos políticos y organizaciones obreras y campesinas, con empresarios, con universidades a través de los investigadores, son, entre otros, recursos que vinculan a un dirigente en su trayectoria político-sindical con otros de diferentes sistemas o esferas.

Aún más, esa fuerza vinculante puede ser para resolver problemas o reformularlos, para formar proyectos de colaboración —tales como hacer paros, apoyar campañas político-partidarias, desmovilizar disidentes, entre otros—. Así, las redes son un fuerte recurso. Por ejemplo, si la orden del sindicato es que los profesores salgan a participar en eventos (como campañas políticas), a cambio les dan el día y se los pagan: el profesor no trabaja, cobra y los líderes aprovechan sus contactos. No obstante, ese recurso no podría ser utilizado sin la fuerza de la institución (Millán y Gordon, 2004:715).

Voluntad. El doblegar la voluntad de otro es una acción racional de poder, el dejarse doblegar obedece a una racionalidad imperfecta. Elster lo plantea de la siguiente forma: “la acción ulterior deberá ser el motivo de la primera; no un efecto inesperado, ni un efecto predecible, pero recibido sin desagrado” (1989b:72; 1989:22-29,45). Por ejemplo, la acción de Ulises de pedir que lo aten para no sucumbir al canto de las sirenas, plantea un curso probable de acción posterior. Los órganos de gobierno sindical tienen la capacidad estatutaria de hacer que un agremiado realice acciones contrarias

a su voluntad en un momento dado. Eso se desprende de las atribuciones que los estatutos le otorgan al CEN en el artículo 79. Aunque ello es un recurso de dos caras.

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

Una razón por la cual un agremiado actúa contra su voluntad es la autoestima. Tener un empleo regular es una fuente para alcanzarla, pero sólo lo es a condición de que se le retribuya un bien. Así, un dirigente puede actuar sobre la voluntad de un agremiado si le retribuye en la medida suficiente a sus deseos (o necesidades) (Elster, 1989:33). Por ejemplo, cuando los profesores son mandados por la dirigencia sindical a votar a favor de un algún profesor que se esté postulando para un puesto de representación popular, el profesor que hace esa tarea se siente denigrado, lo hace contra su voluntad. Con todo, no se niegan por dos razones: primero, porque son órdenes del sindicato; segundo, porque buscan un beneficio posterior como un premio, como viviendas o asistir como invitados a giras de sus superiores con gastos pagados.

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

Empero, no sólo por ello los trabajadores de la educación ceden su voluntad. También porque, de manera práctica, el sindicato, a través de sus dirigentes, resuelve asuntos para los cuales ellos no tienen los recursos ni el tiempo. Los agremiados prefieren que un gestor *haga su trabajo*, para eso son sus representantes, mientras ellos se limitan a realizar el suyo. Además de que hacerlo por la vía institucional les da prestigio y cierto poder. Es un círculo.

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

Otro recurso de dominio es la creación del delegado sindical. Esta figura no existe en los estatutos. Se puede llegar a ella por designación o por mérito propio, por escalafón. Tiene un gran ascendente sobre los dirigentes medios y agremiados (véase Arnaut, 1998:212). Al representar al CEN en cada sección, el delegado puede vigilar de cerca las acciones de ambos. No obstante, el agremiado –aun el disidente– es dominado de manera habitual por el simple hecho de sentirse identificado con la institución, en cuyo caso el delegado sindical sólo representa un vigilante.

Asimismo, el CEN tiene ascendente político en otros ámbitos, como legisladores en el Congreso Legislativo de la nación y colaboradores en la SEP (véase Trejo, 1992:215). En ambas posiciones cuentan con posibilidad de influir en la política educativa. Ese dominio sobre espacios del sistema político le da un carácter de propositivo a la acción del sindicato (véase Trejo, 1990:131). Los representantes populares que provienen del SNTE y tienen curules en las Cámaras de Diputados o Senadores (nacional o locales), mantienen su vínculo con el CEN y con los Comités Ejecutivos Seccionales (CES) de donde tienen su adscripción, apoyados en las prerrogativas que el artículo 13 les brinda.

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

Fuentes económicas. Las fuentes económicas son un indicador de poder político. Al controlarlas, los individuos pueden manipular las acciones de otros. Consiguen utilizar-

las para premiar o persuadir a las personas. La manera en que se hace depende entre otras cosas de la posición, las características personales, la experiencia y la oportunidad de recibir y obstaculizar información (Robbins, 1987:276).

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

El artículo 11 señala que para pertenecer al sindicato, un agremiado debe contribuir en lo económico a su sostenimiento. Desde que ingresa al gremio, debe participar con una cuota acordada con su contratante y aceptar deducciones ordinarias y extraordinarias (artículos 12, 14)⁸.

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

Al centralizar las cuotas de los sindicalizados en el CEN (artículos 21 y 22), este órgano maneja los recursos de forma discrecional, con base en la soberanía que cada agremiado deposita en ese órgano. Hace poco se publicó que a cada trabajador del SNTE le descuentan “un aproximado de 50 pesos cada quincena en promedio general, es decir, cien pesos mensuales. Sólo para hacer cuentas con números redondos lo más cercanos posible a la realidad. Entonces, cada mes la señora [Elba Esther Gordillo] recibe 150 millones de pesos. Al año mil 800 millones” (Ortiz, 2011; ver además Muñoz, 2005:10). Una cantidad de esa magnitud concentrada en 12 carteras nacionales, una secretaría general y una presidencia, sin procedimientos de contraloría transparentes, es una fuente de poder sin discusión. Raúl Trejo (1992:210) propone el supuesto de que el aumento de la membresía y en consecuencia el aumento del monto de cuotas que percibe el sindicato “hacen que éste adquiera un poder económico que le permite, a su vez, ganar presencia y penetración en las estructuras del Estado y al interior de la propia organización”.

⁸ Desde la creación del sindicato, la SEP les descuenta a uno por uno de los agremiados el equivalente al 1% del total del sueldo quincenal (artículo 18).

El Colegiado Nacional de Administración y Finanzas tiene por una de sus funciones, custodiar y manejar los fondos del sindicato, así como recibir y administrar las cuotas sindicales (artículo 94). No obstante, este órgano no es autónomo del CEN, ya que es componente del mismo (artículo 77) (ver Alarid, 2001:146-147). Igual sucede con los comités nacionales de vigilancia o de fiscalización, transparencia y rendición de cuentas, con los cuales el CEN tiene que reunirse al mes en sesiones ordinarias, y sólo se reunirá en forma extraordinaria cuando asuntos importantes y urgentes lo requieran (artículo 79). A los miembros de estos comités los nombra el Congreso Nacional, el cual está constituido por los titulares del CEN, quienes tienen la mayor representación en ese órgano de gobierno (artículo 50).

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

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

Para Elster, las constituciones son limitaciones sobre las decisiones mayoritarias; el mismo principio aplica a los estatutos (Elster y Slagstad, 1999b:34). Tales limitaciones hacen más costosa la acción, por ello la decisión tiene un alto valor político, más que administrativo. Dado que, como advierte Robbins, los problemas no siempre son claros o sencillos, es difícil que un individuo elija entre todas las opciones posibles (Robbins, 1987:68). Aunque un político que es dirigente del sindicato, en cualquier ámbito, está bien asesorado. A eso Elster lo llama racionalidad problemática (Elster, 1989b:191).

Los dirigentes están habilitados por estatutos para tomar decisiones sobre las contrataciones, los ascensos,

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

El desempeño de un dirigente es posible medirlo en la toma de decisiones. Éstas deben ser en beneficio de la institución y los trabajadores, no personales. Empero, ese medio de poder que es la decisión, afirma y crece el deseo de poder político (Hobbes, 1980). Por ejemplo en los procesos de contratación. Aunque hay dirigentes seccionales que valoran los mecanismos institucionales como los de carrera magisterial que promocionan los concursos de oposición. Es decir, las decisiones se vuelven complejas al haber institucionalizado algunos procesos.

En otras palabras, en la punta del bolígrafo del dirigente está la posibilidad de desviar, impulsar, frenar, dirigir, vigilar, manipular, ayudar o lastimar a cualquier agremiado, sea par o no, sea de otra institución o sistema. Si ello sirve a sus intereses, no escatiman en recursos para lograrlo cuando los límites institucionales los constriñen. No depende del diseño institucional, que sí es un marco pero no rígido. Tampoco de las características de los variados dirigentes en el tiempo y el espacio, sino de las oportunidades, preferencias, creencias y deseos que cambian de uno a otro.

Violencia. Del latín *violentia*, es una acción deliberada que siempre comporta una actividad censurable. El carácter de la violencia ha cambiado, de provocar agresiones físicas, también puede provocar daños psíquicos, emocionales, económicos y hasta sexuales, a través de amenazas u ofensas⁹. Ya Hobbes distinguió diferentes causas de la violencia: la competencia, la desconfianza y la gloria. Los efectos son beneficio, al adueñarse de las personas y propiedades; seguridad para defenderlos; y reputación (Hobbes, 1980:702). La acción violenta, además de beneficios, conlleva

consecuencias, las cuales a su vez generan nuevas acciones. Al interpretarlas, los individuos reaccionan en prevención o disuasión. Puede ser con más violencia o al “denunciarla, predecirla, controlarla, regularla, neutralizarla, desviarla” entre otras (Martín, 2003:41-42). La distribución desigual de recursos o competencias, la vulnerabilidad (con respecto a las expectativas) y el control de la información entre diferentes individuos o grupos, son algunos ejes que articulan la violencia (derivado de Muñoz, 2003:12-18).

En los estatutos del SNTE se halla que existen normas institucionales que regulan la violencia. Para los procesos de elección, el artículo 262 especifica que la mesa de debates puede negar o revocar el registro de una planilla, cuando sus integrantes ejerzan violencia o agresión física, intimidación o amenazas en contra de cualquier miembro del sindicato; cuando atenten, intimiden o ejerzan presión contra los miembros de la mesa de debates, así como obstaculicen el desempeño de sus funciones; y cuando realicen actos contrarios o violatorios al estatuto o a las convocatorias. Si la norma existe es porque el hecho se ha registrado.

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

La competencia en procesos electorales, se deduce, ha sido la mayor causa de violencia en el sindicato. Pero no la única. Ha habido casos por desvío de recursos; por excluir a grupos disidentes de la toma de decisiones; por la desconfianza y por búsqueda de reputación se ha dirigido y manipulado la información y la opinión pública para beneficiar intereses del grupo dirigente.

La violencia en el SNTE se institucionalizó, interiorizando el individuo la no prohibición explícita.

Coacción. Por otro lado, la coacción consiste en obligar u omitir a un individuo a realizar una determinada acción no deseada, sea justa o injusta. Puede ser con cualquier medio externo eficaz para anular la capacidad de decisión personal y realización externa. Tal como impedir a alguien de una creencia ideológica, practicar los actos propios u obligarlo a iniciar o continuar una huelga o paro, o viciar la voluntad de los ciudadanos en el transcurso de un proceso

⁹ <www.un.org> consultado agosto 7, 2008.

electoral¹⁰. En otras palabras es lo que los agremiados del SNTE llaman “las órdenes del sindicato”.

La coacción es un componente en la socialización. Si ésta es la adaptación a un orden, se entiende que los individuos asuman las normas de una institución como el SNTE, por ejemplo. De ello se derivan ventajas evidentes para los trabajadores —como reconocimiento o aceptación de los otros—. En caso de no hacerlo, los dirigentes del sindicato recurren a la coacción. Es una forma externa que conecta la acción con la norma para desviarla (Sotelo, 1996). O interna, como en el caso de la debilidad de voluntad.

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

No es difícil entender que la dirigencia recurra a este medio de poder político, dado que de cierta manera está legitimado por la base. No en su totalidad, pero sí relativamente. Y el mismo diseño institucional lo facilita. Uno se pregunta: si hay más de un millón y medio de trabajadores afiliados al SNTE, ¿cómo opera este medio de poder político? Es debido a la estructura organizacional. Los delegados y representantes del centro de trabajo son quienes ejecutan las acciones, son los mediadores entre la dirigencia (nacional o local) y el trabajador. De tal manera el dirigente no se *ensucia las manos* con cada trabajador, sólo necesita dar la instrucción a los delegados y representantes del centro de trabajo y ellos se encargan de operar, en este caso, la coacción.

Imposición/defensa. La imposición, del latín *impositio*, es una carga o tributo desmedido con que se trata de obligar a alguien¹¹. Lo que causa una acción de defensa para protegerse de agresiones externas. La imposición es un instrumento que utiliza el SNTE para financiarse. Las fuentes de tributación son las cuotas sindicales, más otras deducciones que se les hacen a los trabajadores. Éstas deben ser suficientes para cubrir el gasto público del gremio. Cada trabajador sostiene al sindicato, entre los dos existe un convenio de carácter laboral: el artículo 11 establece que los trabajadores que contribuyan en lo económico al sostenimiento del sindicato son de base, permanentes, interinos

y transitorios, y los pensionados o jubilados (Artículo 2); el 12 que el afiliado y reafiliado tiene que cubrir una cuota; el 13 que el trabajador debe aportar las cuotas o aceptar las deducciones que por este concepto se le hagan; el 18 que cubrirán por concepto de cuota sindical ordinaria, el 1% del total de su sueldo. Entre el artículo 11 y 13 hay una ambigüedad. La misma que es aprovechada por el CEN.

Por otro lado, el artículo 21 señala que las cuotas ordinarias y extraordinarias deberán ser entregadas al Comité Ejecutivo Nacional. Y el 22 que el CEN manejará los recursos derivados de ellas, “con apego al Presupuesto Anual de Ingresos y Egresos previamente aprobados por el Consejo Nacional”. Presupuesto que elaboran ellos mismos y que aprueba un órgano en el que están ellos también ocupando la mayoría de la representación. Lo mismo sucede con el artículo 23, que dice que las cuotas extraordinarias sólo podrán ser establecidas por acuerdo del Congreso o Consejo nacionales.

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

Pero aquí, en los resquicios de las reglas del juego, es donde está el desvío de los ingresos. Imponiendo rubros de descuento que es difícil que sean autorizados por el Congreso, ya que se reúne cada cuatro años en sesiones ordinarias (artículo 49). El Consejo es más posible que autorice las imposiciones, puesto que por estatutos se reúne cada 12 meses de manera ordinaria (artículo 70). Por tanto, las obligaciones tributarias de los agremiados son, en general, decididas por el CEN.

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

Así, la imposición tiene, como en todo acto que desarrolla el CEN, varias caras: una hacia fuera y otra hacia adentro; también tiene un arriba y un abajo. Hacia adentro y desde arriba del sindicato, la dirigencia —en cualquier

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

¹¹ *Diccionario Jurídico Mexicano* (1984), tomo V, 1ª. parte, pp. 27-38 <<http://www.bibliojuridica.org/libros>>

ámbito de gobierno— rebasa los estatutos suponiendo que los agremiados necesitan de una tutela. Por tal motivo les imponen acciones.

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

De fuera y hacia arriba, el CEN administra los recursos que le asigna la SEP, por ejemplo para las prestaciones sindicales como viviendas. Los distribuye a través de candados, como sorteos de solicitudes de casa, desde arriba el CEN distribuye los recursos que llegan de fuera. Pero hay venta de viviendas (o imposición de tributo por la adquisición de una). El sindicato las reparte por sección prefiriendo a unas sobre otras, además de que se queda con un porcentaje de ellas para su distribución discrecional entre sus allegados o ellos mismos¹².

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

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

Conclusiones: diseño institucional de *grilla*

A lo largo del análisis se ha observado un interés por mantener e impulsar al grupo hegemónico que representa al sindicato, encarnado en el CEN. El poder de éstos se replica en toda la jerarquía vertical de la estructura y se protege en forma horizontal, igual que una *grilla*¹³. Pero los agremiados en general aceptan ese diseño. El cual se hace flexible o se rebasa para alcanzar sus intereses: en el caso

de los dirigentes, de poder; en el de los agremiados, de beneficios secundarios.

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

Las órdenes del sindicato se han socializado entre los trabajadores de la educación. Son vistas como una forma de obtención de ventajas más que de sometimiento. Si el sindicato es paternalista, sus hijos y entenados en su mayoría no se quejan. En los resquicios de las reglas del juego es donde dirigentes y agremiados hacen sus jugadas por fuera de la norma.

Esto es posible por: 1) la interpretación política que los dirigentes hacen de las reglas de manera discrecional, 2) la ambigüedad de las reglas que ofrece resquicios para la interpretación, 3) la movilidad en el diseño de *grilla* del campo de juego, y 4) la acción por ventaja o interés de los agremiados, que también es una oportunidad para los dirigentes.

El ejercicio de los medios de poder político tiene que ver con procesos operativos que no están (o lo están muy poco) fiscalizados. A diferencia de procesos de elección, los procedimientos de designación y acreditación son un recurso de la dirigencia sindical nacional para imputarse mayores atribuciones y facultades.

Al estudiar los Estatutos se observó que el marco de distribución de funciones entre los diferentes órganos es coherente con un sistema centralizado; no todos los artículos son eficaces y efectivos; no predomina la aplicación literal del texto, por lo que se sujeta a discrecional interpretación política¹⁴.

Cuando la regla se interpreta se observa que se aplican los estatutos con sentido de justicia y de equidad, entendida como la recta administración de lo justo *en situaciones específicas*. Predomina así la formulación circunstancial. Esto es de tal manera porque, como dicen Elster y Slagstad (1999b), la tendencia de un gobierno de actuar “caso por caso debe ser contrapesada por reglas que tomen en cuenta el efecto acumulativo”.

Un límite formal al CEN en la interpretación de los estatutos y su aplicación discrecional, son los órganos superiores: el Consejo y el Congreso. Por lo que no puede reformar, crear o anular articulados, porque incurriría en

¹² Informante IAJN, entrevista realizada el 19 de agosto de 2008.

¹³ Diseño de rejilla, retícula, malla. *Diccionario Compacto Enciclopédico Langenscheidt* Ediciones (1999:738); Corripio (1989:570) *Gran diccionario de sinónimos. Voces afines e incorrecciones*

¹⁴ Colegido del *Diccionario Jurídico Mexicano* (1984) Tomo V-3, I-J <<http://www.bibliojuridica.org/libros>>

invasión de funciones. Por ello es que recurre de manera informal a la adecuación. Para lo cual hay una interpretación política concertada entre los diversos miembros del Congreso, Consejo y CEN, así como con otros niveles de gobierno (como los comités ejecutivos seccionales) en caso de que alguna adecuación les afecte.

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

Así, las decisiones que se toman no dependen de los intereses personales, sino que ponderan los que apoyan la situación operativa en dos o más niveles de gobierno. Sin embargo, no hay un equilibrio auténtico en la limitante al CEN, puesto que ese órgano participa en el Congreso y Consejo nacionales. No hay una representatividad autónoma en los órganos de fiscalización y transparencia, ya que son el CEN mismo¹⁵.

Un rediseño institucional con miras a revisar y de cerrar los resquicios que facilitan la interpretación a la regla, la movilidad en la *grilla* o malla institucional y la acción por ventaja de los agremiados, acotaría los cursos de acción de los dirigentes del SNTE en el ejercicio del poder político. Pero falta mucho para eso.

Bibliografía

Alarid, José (2001), "Reestructuración de la educación básica y proceso democrático en la sección 9 del SNTE" en Enrique de la Garza, *Democracia y cambio sindical en México*, Fundación Friedrich Ebert, Centro Americano para la Solidaridad Sindical Internacional, UAM, México, Plaza y Valdés.

¹⁵ En otros sindicatos de educación, como el Situam, la Comisión Autónoma de Vigilancia, Evaluación y Fiscalización (CAVEF) está compuesta por dos miembros de cada unidad universitaria (Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, Cuajimalpa y Lerma aun no aparecen en el texto), uno de Rectoría General (la representación de lo que llaman la patronal), uno de Cendi-1, uno de Cendi-2, uno de Cendi-3 y uno de la Tienda, electos por voto secreto, universal y directo sobre candidatos propuestos por las correspondientes asambleas seccionales (artículo 78 de los estatutos del Situam) <<http://situam.site90.net/Documentos/estatuto.pdf>> En el caso del Stunam, el artículo 63 estipula que para ocupar un puesto en las Comisiones autónomas de fiscalización, no se debe ser miembro del Comité Ejecutivo, ni delegado al Consejo general de representantes, y agrega que si al momento de su elección la persona desempeña tal responsabilidad o cualquier otra, deberá renunciar de inmediato como tal en la asamblea o instancia que proceda <www.stunam.org.mx>.

Arnaut, Alberto (1999) "La federalización educativa y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación" en María del Carmen Pardo *Federalización e innovación educativa en México*, México, Colmex.

——— (1998), *La federalización educativa en México. Historia del debate sobre la centralización y la descentralización educativa (1889-1994)*, México, Colmex-CIDE.

Ávila, Edgar (2008), "Reconoce Gordillo venta de plaza en Veracruz" en *El Universal*, Xalapa, Veracruz, lunes 21 de julio, <<http://www.eluniversal.com.mx/notas/524148.htm>>.

Corripio, Fernando (1989), *Gran diccionario de sinónimos. Voces afines e incorrecciones*, México, Ediciones B, Ediciones y publicaciones Z.

Diccionario compacto enciclopédico Langenscheidt (1999), Barcelona, Ediciones Océano.

Diccionario Jurídico Mexicano (1984), <<http://www.biblioju-ridica.org>>.

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

——— (1989b), *Ulises y las sirenas. Estudios sobre racionalidad e irracionalidad*, México, FCE.

Elster, Jon y Slagstad, Rune (1999) *Constitucionalismo y democracia*, México, FCE.

Enciclopedia Encarta (2008), <<http://es.encarta.msn.com/encyclopedia>>.

Estatutos del SNTE (2004), <<http://www.wenceslao.com.mx/snte32/documentos.htm>>.

Fernández Marín, Silvia Karla (2011) "Consociación (o el doble juego del poder) en el SNTE. Su réplica en la sección 17" en revista *El Cotidiano*, núm. 166, marzo-abril, pp. 51-62, México, UAM-Azcapotzalco.

——— (2010), *Los juegos del poder: los dirigentes del SNTE, 1989-2005*, tesis para obtener el grado de Doctora en Ciencias Sociales, posgrado de la UAM-Xochimilco.

Góngora, Jeanette y Leyva, Marco A. (2004) "La FSTSE, pasado y presente. Disyuntivas del sindicalismo de los trabajadores del servicio público" en revista *El Cotidiano*, No. 128, año 20, noviembre-diciembre, México, UAM, <www.elcotidianoenlinea.com.mx/pdf/12809-pdf>.

Hobbes, Thomas (1980) *Leviatán, o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*, México, FCE.

Huntington, Samuel (1968) *El orden político en las sociedades en cambio*, Argentina, Paidós.

Jepperson, Ronald (1999) "Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo" en Walter Powell y Paul Dimaggio *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, México, FCE.

- Leyva, Marco A. (2007), "Partido Nueva Alianza: la metamorfosis del SNTE en partido" en revista *El Cotidiano*, núm. 141, enero-febrero, pp.54-64, México, UAM <<http://www.elcotidianoenlinea.com.mx>>.
- Loyo, Aurora (2007), "La ciudadanía y la educación en la cultura magisterial" en *Democracia y educación cívica*, México, IEDF, colección Sinergia.
- (2002), "Sindicalismo magisterial y educación en un contexto de pugnas partidarias" en *Anuario educativo mexicano. Visión retrospectiva*, tomo II, México, UPN-ediciones *La Jornada*, <http://anuario.upn.mx/site?accion=lista_doc&tipo=18>.
- (1997), "Las ironías de la modernización: el caso del SNTE" en *Los actores sociales y la educación. Los sentidos del cambio (1988-1994)*, México, UNAM-Plaza y Valdés.
- (1997b), "Sindicalismo y educación en México: las voces de los líderes" en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 3, julio-septiembre, pp. 207-235, México, UNAM.
- (1979) *Movimiento magisterial de 1958 en México*, México, ERA.
- Madrazo, Jorge (1984) "Controles políticos interorgánicos", en *Diccionario jurídico mexicano*, tomo II, c-ch, parte novena, pp. 320-321, México, UNAM, <<http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?>>.
- Martín, José Manuel (2003), "La búsqueda de los sentidos de la violencia" en *Los sentidos de la violencia*, Granada, Universidad de Granada.
- Millán, René y Gordon, Sara (2004) "Capital social: una lectura de tres perspectivas clásicas", en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 66, pp. 711-747, México, UNAM.
- Moncayo, Pablo y Trejo, Raúl (1993) *Los sindicatos mexicanos ante el TLC*, México, SNTE-Instituto de Estudios para la Transición Democrática.
- Muñoz, Aldo (2005) "Magisterio" en *Plataforma Educativa 2006*, Observatorio Ciudadano de la Educación, Cuadernos de trabajo para foros regionales núm. 3, México, OCE, <http://www.observatorio.org/plataforma2006/3_Magisterio.pdf>.
- (2005b), *El sindicalismo mexicano frente a la reforma del Estado. El impacto de la descentralización educativa y el cambio político en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (1992-1998)*, México, Universidad Iberoamericana.
- (2000), "El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación: nuevo siglo, viejas estrategias" en *Anuario educativo mexicano. Visión retrospectiva*, Teresina Bertussi (coord.), México, UPN.
- (1996), *Continuidad y cambio en el sindicalismo mexicano dentro del marco de la reestructuración corporativa: el caso del SNTE (1989-1994)*, tesis de maestría, Posgrado en Ciencias Sociales, México, FLACSO.
- Muñoz, Antonio (2003) "Tras las huellas de la violencia" en José Manuel Martín Morillas *Los sentidos de la violencia*, Granada, Universidad de Granada.
- North, Douglas (1993) *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*, México, FCE.
- Organización de las Naciones Unidas <www.un.org>.
- Ornelas, Carlos (2008) *Federalismo y burocracia en la educación básica*, México, Siglo XXI.
- (2006), "El dominio del SNTE" en Silvia Cherem *Examen final*, vol. II, pp. 227-246, México, DGE Ediciones.
- (1998), *De la crisis a la reconstrucción*, México, ANUIES.
- (1995), *El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo*, México, CIDE-FCE-Nafin.
- Ortiz, Artemio (2011), "Sobre los 'ingresos' de Elba Esther" en *La Jornada de Michoacán*, martes 25 de enero, <<http://www.lajornadamichoacan.com.mx/2011/01/25/index.php?section=opinion&article=002a1pol>>.
- Robbins, Stephen P. (1987), *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*, México, Prentice Hall.
- Robles, Leticia (2008) "La SEP revela subsidio al SNTE" en *Nuevo Excelsior*, México, <<http://www.exonline.com.mx/home>>.
- Shepsle, Kenneth y Bonchek, Mark (2005) *Las fórmulas de la política. Instituciones, racionalidad y comportamiento*, México, Taurus-CIDE.
- Sindicato Independiente de Trabajadores de la UAM, <<http://situam.site90.net>>.
- Sindicato de Trabajadores de la UNAM, <www.stunam.org.mx>.
- Sotelo, Ignacio (1996) "Coacción y pedagogía" en *Revista Estudios. Filosofía-historia-letras*, no. 45-46, verano-otoño, México, ITAM, <http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras45-46/texto02/sec_3.html>.
- Trejo, Guillermo (et al.) (1991) "Organización política del magisterio" en *Educación para una economía competitiva. Hacia una estrategia de reforma*, México, Diana-Centro de Investigación para el Desarrollo, A.C., Serie: Alternativas para el Futuro.
- Trejo, Raciél (1992) "Presencia del SNTE en el aparato burocrático y sus consecuencias en el ámbito educativo" en *SNTE. Sindicato magisterial en México*, pp.197-230, México, Instituto de Proposiciones Estratégicas.
- Trejo, Raúl (1990) *Crónica del sindicalismo en México (1976-1988)*, México, Siglo XXI-UNAM.

Revistas de la UAM-Azcapotzalco

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

