

48.  
2e)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**FORMACION SINDICAL BASICA EN EL SINDICATO NACIONAL  
DE TRABAJADORES DE LA EDUCACION DURANTE  
EL PERIODO 1989-1995**

**T E S I S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN SOCIOLOGIA**

**P R E S E N T A :**

**MA. DEL CARMEN RODRIGUEZ LOREDO**

*ASESOR: MTRA. MA. JOSEFA SANTOS CORRAL*

**MEXICO, D. F.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Dedico este trabajo a René, Alonso,  
Emelia, Francisco y Edgar.**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México -mi entrañable Alma Mater- sede del conocimiento y la inteligencia ; portadora de sueños de libertad, exigencias de democracia y reclamos de justicia, de cuyo porvenir dependen los anhelos profesionales de miles de mexicanos y, en mucho, el futuro de la nación.

A todos los profesores que durante el transcurso de mis estudios profesionales tuvieron la férrea voluntad -a pesar de cualquier, y de todas las circunstancias adversas- de refrendar diariamente su vocación magisterial, su lealtad a la cátedra universitaria y compartieron conmigo y mis compañeros de manera generosa su saber.

A los maestros que en la asesoría y revisión de este trabajo tuvieron paciencia para corregirme y disposición para orientarme: Marijose, Carlos, Aurora, Guadalupe y Víctor.

## Índice

Introducción	1
<b>Capítulo 1.</b> Antecedentes. Caracterización de Vanguardia Revolucionaria en el periodo sindical 1972-1989.	4
<b>Capítulo 2.</b> El nuevo paradigma sindical del SNTE.	14
<b>Capítulo 3.</b> El taller básico de Formación de Cuadros de Dirigencia Sindical. Temática, dinámicas y contenidos : propósitos y alcances sindicales.	26
<b>Capítulo 4.</b> Cuestionario aplicado a los integrantes del Comité Ejecutivo de la sección XXXI (Tlaxcala) del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.	43
<b>Capítulo 5.</b> Resultados.	49
Conclusiones.	56

## Introducción

El propósito central de esta tesina es describir una experiencia concreta de formación sindical básica, impulsada desde la cúpula del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), como un recurso inicial de la misma para dar a conocer al interior de esta organización sindical — específicamente al nivel de sus dirigentes sindicales intermedios— un conjunto de cambios propuestos y sostenidos por su dirigencia nacional durante el periodo de 1989-1995.

Para conseguir este propósito, esta tesina hace una breve retrospectiva del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), desde su origen en 1943 hasta 1989, fecha ésta última, en la que —ruptura interna de por medio— arriba al Comité Ejecutivo Nacional de esta organización una nueva dirigencia nacional, encabezada por Elba Esther Gordillo.

Se da cuenta al lector del conflicto intrínseco que deriva al interior del SNTE por la compleja diversidad de grupos, tendencias, intereses y expectativas que tiene, desde su origen constitutivo, la composición plural de esta organización; se describe el agotamiento de los recursos corporativos de los que, tradicionalmente echaron mano sus dirigentes nacionales para mantener la unidad gremial y lograr la subsistencia nacional de la organización sindical; se destaca la importancia que han tenido las principales alianzas políticas externas y se señala el grado de incertidumbre organizacional que deriva tanto por los cambios estructurales de orden interno, como por la profunda transformación que tuvo el contexto en el que se desarrolla esta organización sindical.

El planteamiento de estos dilemas abonaría a favor de uno de las tesis centrales de Crozier y Friedberg, quienes sostienen que la acción colectiva no se presenta como un fenómeno natural, sino como un constructo social —y por ello artificial— “cuya existencia plantea problemas y del cual habría que explicar las condiciones en que surge y como mantenerlo”<sup>1</sup>

En efecto, ¿cómo mantener a la organización sindical —el SNTE— en su carácter unitario y nacional bajo una realidad interna de mayor pluralidad, muchas veces conflictiva y polarizada, bajo un profundo cambio contextual caracterizado por la descentralización de los servicios educativos de nivel

---

<sup>1</sup> CROZIER, Michel y FRIEDBERG, Erhard. *El Actor y el Sistema*, p. 13.

básico ? . De alguna manera ésta y otras debieron ser preocupaciones y dilemas centrales que se planteó la nueva cúpula del SNTE que arribaba a la dirección nacional, "montada" en la cresta de los momentos más álgidos de la gran movilización magisterial que tuvo lugar en la primavera de 1989.

El SNTE -- que había sido una organización útil en muchos sentidos al régimen, al procesar para el mismo, los apoyos y contenciones gremiales necesarias para conservar estabilidad política -- estaba pasando, de manera vertiginosa, a ser un elemento de desestabilización al régimen y un obstáculo para el desarrollo de un nuevo modelo de administración educativa.

El modelo corporativo del SNTE mostraba signos de disfuncionalidad, desgaste acumulado y agotamiento. Ello se mostró, con claridad, en la crisis del SNTE en 1989. La nueva dirección nacional del SNTE, que arribó a la dirección nacional en ese mismo año, buscó dar respuesta a estos dilemas a partir del impulso de un nuevo proyecto sindical, realizando modificaciones normativas y cambios estatutarios, mediante la realización de dos Congresos Nacionales Extraordinarios.

Sin embargo , tras los cambios realizados en las normas sindicales la dirigencia sindical se plantearía algunas preocupaciones: ¿ Cómo dar a conocer al interior del SNTE estos cambios ? ¿ Cómo lograr que las dirigencias intermedias, se involucraran en ellos, los aceptaran y los hicieran suyos ?

Había una convicción en la dirigencia nacional : el cambio no se da por decreto. Las transformaciones requeridas en la organización sindical no podían ser producto, --ni estaban garantizadas-- por el cambio en la normatividad.

Bajo esta perspectiva se abrió la alternativa de un curso taller de formación básica que fuera participativo, que contuviera dinámicas que provocaran que los participantes contrastaran el pasado reciente del SNTE con las perspectivas del cambio para que de esta forma "se convencieran por ellos mismos" de "las bondades" del nuevo proyecto sindical y, finalmente, que a través de ciertos contenidos temáticos se orientara a los participantes tener una visión del carácter cambiante y dinámico de la realidad en la que actúa la organización sindical y por tanto sus dirigentes. De este taller de formación básica se da cuenta --metodológica y curricularmente-- en esta tesina.

Considerando los contenidos del Taller Básico de Formación Sindical, y para los fines específicos de esta tesina, me pareció lo más conveniente plantear a un grupo de participantes que cursaron el taller --todos los integrantes de la

sección XXXI del SNTE— un conjunto de 18 preguntas directamente relacionadas con los temas del curso.

Por otra parte, solicité a los formadores que dieran respuesta ---grupal y de consenso— en una sesión exprofeso, a cada una de las preguntas de este cuestionario, de manera que pudiera finalmente realizar una contrastación de las respuestas de cada uno de los participantes en el taller con las respuestas --de consenso grupal-- dadas por el conjunto de formadores. Tal recurso me pareció lo más conveniente ante la complicación de que los objetivos del taller, sus dinámicas, contenidos y temas, no tenían en ningún momento pretensión, finalidad o carácter memorístico.

El cuestionario al que hago referencia y las respuestas aportadas por el grupo de formadores son materia de esta tesina, así como los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a todos y cada uno de los 43 dirigentes sindicales, quienes en conjunto integran el Comité Ejecutivo de la Sección XXXI del SNTE y que cursaron el taller básico sindical "Alcances, retos y perspectivas del proyecto del SNTE" en el mes de febrero de 1995

**Finalmente, presento en esta tesina reflexiones de orden general, una recapitulación y algunas conclusiones.**

## Capítulo 1. Antecedentes. Caracterización de Vanguardia Revolucionaria en el período sindical 1972-1989.

Del 24 al 30 de diciembre de 1943 se realizó el Congreso Nacional de Unificación Magisterial o Congreso Constituyente del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, (SNTE) hoy día, el sindicato más numeroso de México y América Latina <sup>2</sup>

Este congreso fundacional del SNTE, al que asistieron tanto tendencias de unificación como de escisión magisterial, así como un amplio abanico de grupos de derecha e izquierda, fue la fase final de un largo y conflictivo proceso de unificación de diversas organizaciones gremiales de trabajadores de la educación en México que compartían una misma problemática laboral.

"La base principal para la aparición, el fortalecimiento y el desarrollo de los sindicatos de maestros se localizaba en la expansión y crecimiento de la educación, tanto pública como privada... Al extenderse y crecer el sistema educativo, surgió una masa de trabajadores docentes y administrativos, con la tendencia espontánea a concentrarse en las grandes ciudades y en las entidades de mayor desarrollo industrial...al integrarse los sindicatos y uniones, surgió la tendencia natural a federarse y confederarse en la propia rama de actividad, al mismo tiempo que se tendían puentes de unidad con el movimiento obrero, el movimiento campesino y el sindicalismo de la burocracia"<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> El SNTE nace de la confluencia de varias organizaciones gremiales. El SUNTE (Sindicato Único de Trabajadores de la Enseñanza), el STERM (Sindicato de Trabajadores de la Enseñanza de la República Mexicana), el SMMTE (Sindicato Mexicano de Maestros y Trabajadores de la Educación), el SNATE (Sindicato Nacional Autónomo de Trabajadores de la Educación), tras firmar un Pacto de Unidad, declaran la desaparición de los mismos para constituir el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación. Es importante señalar que cada una de estas organizaciones mantenía relaciones y alianzas externas con la Confederación de Trabajadores de México (CTM) la Confederación Nacional Campesina (CNC) o incluso la parte patronal. Actualmente el SNTE agrupa aproximadamente a 1 millón 500 mil trabajadores de la educación de todos los niveles educativos y su cobertura nacional se estructura a través de un Comité Ejecutivo Nacional (CEN) y 55 secciones sindicales.

<sup>3</sup> PELÁEZ Ramos, Gerardo. El Sindicalismo Magisterial 1935-1943, p. 193. La organización del magisterio, se inició por gremios: de profesores rurales, de maestros de secundaria, de empleados administrativos, de trabajadores de enseñanza técnica y de otros núcleos en una ciudad, región o estado. Esta génesis plural y multigremial del proceso de conformación del sindicalismo de los trabajadores de la educación es un dato relevante para entender el desarrollo y los valores sindicales **prevalentes en la etapa que se aborda en este capítulo, así como la dinámica y el estado actual del gremio de los trabajadores de la educación en México.**

"Los ejes que permitieron la *unidad y centralización del magisterio* fueron claros y de fácil agitación: *federalización de la enseñanza, estabilidad en el empleo, ley de jubilaciones, seguro social, aumento de sueldos y derechos laborales plenos (sindicato, huelga y bilateralidad)*" <sup>4</sup>

El SNTE nace con la aprobación, el impulso y la intervención de distintas áreas del Gobierno así como del Presidente del PRM (hoy PRI). "Hacia finales del tercer año de gobierno del Presidente Manuel Ávila Camacho dio instrucciones a su nuevo Secretario de Educación Pública, Jaime Torres Bodet, y al Presidente del PRM Antonio Caballero, para que conciliaran los intereses de los líderes de las diferentes agrupaciones magisteriales y encontrarán fórmulas de unidad" <sup>5</sup>

Las pugnas que enfrentaron a las distintas organizaciones que conformaron al SNTE de 1943 a 1949 fueron frecuentes. "De 1949 a 1972 la historia del SNTE coincide con el 'charismo' sindical, modelo de contubernio político establecido por el Presidente Miguel Alemán...el 'charismo sindical' significa en pocas palabras la abolición de la democracia sindical y la consolidación del caciquismo gremial a cambio de un soporte incondicional al gobierno, a las instituciones establecidas y al partido oficial" <sup>6</sup>

A partir de la unificación del gremio de trabajadores de la educación, en una etapa de franca expansión del sistema educativo y con un liderazgo real y otro formal al interior del SNTE <sup>7</sup>, se va estableciendo una urdimbre de relaciones gremio-autoridades educativas que permite a la dirigencia del SNTE ir colonizando vastos territorios de la SEP a tal grado que el gremio de trabajadores se mimetiza con la burocracia educativa. Por esta vía, el gremio, "logró integrar sus intereses sectoriales y corporativos al interior de las políticas educativas, afianzar y reproducir sus relaciones de representación, gestión y dominio...al tiempo que pudo constituirse en un apoyo invaluable

---

<sup>4</sup> *Ibidem* p. 194. *Las cursivas son mías.*

<sup>5</sup> PRAWDA, Juan *Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano*, p 238

<sup>6</sup> *Ibidem* p. 239

<sup>7</sup> Por medio del establecimiento de un líder real y otro formal al interior del SNTE, el líder real establece un cacicazgo que le permite (sin ser necesariamente el Secretario General del SNTE) "tener un ejercicio de poder real" de acuerdo con (o incluso por encima de) el líder formal de la organización sindical). El "primer cacicazgo" del gremio de maestros en la etapa de 1949 a 1972 fue el Ing. Jesús Robles Martínez, quien, aunque funge como Secretario General del SNTE de 1949 a 1952, se convertirá de hecho en el cacique magisterial hasta 1972, fecha en la que accede al poder del SNTE Jonguitud Barrios. El cacicazgo se logra a través de la conformación de un grupo político al interior de la estructura del SNTE. Este esquema "caciquil" se reproduciría en cada una de las secciones del SNTE tanto en la etapa de Robles Martínez como en la de Jonguitud.

para la instrumentación exitosa de las políticas educativas, en virtud del liderazgo que ejercía sobre una base magisterial ampliamente extendida en el territorio nacional y que constituía y constituye el eslabón básico terminal de dicha instrumentación"<sup>8</sup>

Ese no fue el único apoyo que logró procesar el SNTE en favor de las instituciones del Estado, ya que "el magisterio se convirtió cada vez de manera más relevante, en un activo promotor y participante electoral en favor del partido hegemónico, la amplitud de su membresía, el perfil profesional de sus integrantes, su distribución territorial (entre otros elementos) fueron factores que hicieron del SNTE un sindicato particularmente importante para procesar sustento electoral para el régimen y su partido"<sup>9</sup>. Datos que corroboran claramente esta alianza PRI-SNTE es el surgimiento de algunas figuras que inician su carrera política desde el SNTE: para 1985 se calculaba en 100 el número de representantes populares surgidos del gremio magisterial en todos los niveles (federal, estatal y municipal) de los cuales 14 eran diputados federales y 40 estatales, 2 senadurías, una gubernatura y el resto eran presidentes municipales. En 1988 la presencia del gremio en puestos de elección popular era aún más significativa: 2 escaños en el senado, 16 diputados federales, 42 diputados locales y aproximadamente 500 presidentes municipales.<sup>10</sup>

Como puede verse, se trata de un proceso continuo de intercambio político y de convivencia SNTE-autoridades educativas, SNTE-PRI; SNTE-Gobierno: que propiciaba una política expansiva de los servicios educativos<sup>11</sup>, cuya eficiencia pedagógica, económica y administrativa se sacrificaría sistemáticamente en aras de mantener la eficacia política que producía.

A tal grado se incrementa el poder y la organización vertical, rígida y disciplinada del SNTE, que hacen materialmente imposible que el Estado pueda ejercer la función de gobierno educativo. "Ante tal situación, el Presidente Echeverría da su consentimiento para que se fragüe un golpe de estado dentro del mismo SNTE, mismo que se lleva a cabo el 22 de

---

<sup>8</sup> RESENDIZ García, Ramón. Conflicto Interburocrático y Políticas Educativas Desconcentración y Descentralización 1978-1988, pp 7 - 8

<sup>9</sup> *Ibidem*, p. 8.

<sup>10</sup> Los datos fueron obtenidos de LEAL, Juan Felipe. *Las elecciones Federales de 1988 en México*, UNAM, México, 1989, citado en RESENDIZ, García Ramón, op. cit. pp 96 - 97.

<sup>11</sup> Esta expansión del sistema educativo "se acompañó por ley" del crecimiento del poder sindical dado que el artículo 62 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado faculta al Sindicato a proponer candidatos a ocupar hasta el 50 % de las plazas de nueva creación.

septiembre de 1972, llevando como líder de tal operación al profesor de primaria Carlos Jonguitud Barrios".<sup>12</sup>

Detrás de los acontecimientos más visibles, otros factores de carácter estructural favorecieron el ascenso y consolidación del nuevo grupo hegemónico encabezado por Jonguitud Barrios. La membresía del SNTE y de sus secciones se había multiplicado y diferenciado; la relación del Comité Nacional con las bases gremiales era distante; el esquema de la relación del SNTE con la SEP entraba en una fase de agotamiento y el grupo de Robles Martínez se hallaba debilitado a partir de contradicciones internas y, sobre todo, de la falta de apoyo del presidente en turno.

Menos de dos años después el X Congreso Nacional del SNTE (La Paz, Baja California, febrero de 1974) encomendó al *CEN del SNTE presidido por Jonguitud Barrios* que incorporase a la declaración de principios del SNTE las tesis del Movimiento 22 de Septiembre<sup>13</sup> y que instrumentara todo lo necesario para que estos principios tuvieran vigencia en el ámbito nacional. Meses después, en una reunión de secretarías seccionales, se acuerda constituir "Vanguardia Revolucionaria" (VR) como un movimiento sindical, político y social, integrado por trabajadores de pensamiento nacionalista y revolucionario afiliados al SNTE.

Vanguardia Revolucionaria nace como una corriente sindical que establece una estructura de poder paralela a la estructura formal del SNTE que, según su grado de penetración, adopta la forma de una estructura distinta y/o superpuesta con la estructura estatutaria del SNTE.

---

<sup>12</sup> PRAWDA, Juan, op. cit., p. 241. Añade el autor: "Este movimiento es una clara muestra de la dependiente relación gremial con la estructura política nacional. El movimiento se lleva a cabo como la sustitución de una camarilla (de ingenieros y maestros de secundaria) por otra (de maestros de primaria), sin que las bases participen en forma autónoma, sino más bien movilizadas desde su cúpula; las bases asumen el papel de meros espectadores"

<sup>13</sup> Estos quedaron plasmados así en los Estatutos desde 1974 de la siguiente manera "DECIMOQUINTO: El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación reconoce, que el Movimiento 22 de septiembre de 1972, constituye importante (sic) patrimonio histórico, doctrinario y político, de señeras experiencias cuya influencia no sólo ha sido decisiva en el presente, sino mas aún, será determinante en el futuro... DECIMOSEXTO: El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación considera que el Movimiento 22 de septiembre significa un señalado y vigoroso impulso a la trascendental labor social que el maestro desarrolla; quien, como gula genuino (sic) promueve el mejoramiento integral de las comunidades, con el fin de elevar el nivel de vida de sus habitantes, con ello, reasume las responsabilidades históricas de agente de transformación y promotor de toda reforma que las estructuras económicas, políticas y sociales del país, reclaman con urgencia. DECIMOSEPTIMO: El Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación estima que el Movimiento 22 de septiembre es una válida aportación a la dinámica sindical revolucionaria de México".

A través de campañas de "afiliación" a la corriente de VR ya para "1978 pertenecían a Vanguardia casi todos los Comités Seccionales, la mayoría de delegaciones y dos profesores representantes de cada escuela, uno de los cuales era generalmente el director del plantel".<sup>14</sup>

La estrategia de consolidación de VR se basó fundamentalmente en la estrecha relación del nuevo grupo hegemónico con el presidente de la República, la SEP, los sindicatos oficiales y el PRI; todas estas relaciones mediadas por la ya comentada construcción de una estructura de poder paralela a la estructura formal del SNTE.

Vanguardia Revolucionaria fue así el medio para: asegurar al líder de la corriente hegemónica una posición permanente por encima de las posiciones en la estructura formal del SNTE<sup>15</sup>; impulsar la cohesión ideológica del magisterio en torno a las concepciones monolíticas de la corriente<sup>16</sup>; fiscalizar las acciones de la dirigencia sindical a través de la corriente sindical incrustada en toda la estructura del SNTE en el país y realizar acciones más allá del interés gremial con un amplio margen de libertad a través de una vasta red de relaciones personales del grupo.

"El grupo que asume el control del SNTE el 22 de septiembre de 1972 entraría a un profesor fuerte que construiría un sistema de control mucho menos difuso que el grupo desplazado... Otra diferencia importante con los roblemartinistas es la forma beligerante que el nuevo grupo usa en el planteamiento de sus demandas políticas, sindicales y profesionales".<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> ARNAUD, Alberto op.cit. p. 16

<sup>15</sup> Cabe mencionar que en el XII Congreso Nacional del SNTE en 1980 se le confiere a Jonguitud Barrios la *presidencia vitalicia de Vanguardia Revolucionaria*.

<sup>16</sup> VR se caracterizó, como corriente hegemónica, por su fuerte vocación monolítica y su pretensión de asegurar el control en todos los niveles del SNTE a partir de la identificación y lealtad de todos los maestros. No obstante que en los Estatutos del SNTE vigentes en esos años se reconocía al SNTE como un amplio frente.

<sup>17</sup> ARNAUD, Alberto op. cit. p. 18. Funcionando con lógicas distintas, VR acumuló recursos que le servirían para obstruir, resistir y negociar en ciertas coyunturas las políticas educativas, especialmente aquellas que pusieran en peligro las bases o fuentes de su poder. En algunas coyunturas VR es especialmente enfática en sus demostraciones de fuerza a través de concentraciones masivas que conjugaban de manera simultánea un apoyo incondicional al presidente en turno, con una protesta contra las autoridades educativas desafectas al grupo hegemónico. Ello permitió que VR construyera un dominio que trascendía los periodos trianuales de gestión sindical así como los periodos sexenales de gobierno federal, a partir de un control orgánico paralelo al de la estructura formal del SNTE.

La vocación monolítica de Vanguardia contribuye a que todo conflicto interno o la expresión de cualquier tipo de disidencia sea visto o se exprese necesariamente como una acción cismática del SNTE, de manera que VR se encargaba de acusar a cualquier tipo de disidencia como un intento de "atomizar a la organización". Esta constitución monolítica del poder de la corriente se afianza a través de la influencia electoral y la intervención directa del presidente de VR, Jonguitud Barrios, en la gestión de las direcciones nacional y seccionales del SNTE así como en la negociación de "cuotas de poder" al interior del régimen.

En el sexenio de Echeverría, la posición de poder del SNTE fue inmejorable; no así en la administración de López Portillo, período en el que se conjugan varios cambios y fenómenos: una reforma administrativa en la educación consistente en crear oficinas regionales desconcentradas; el retraimiento de las expectativas magisteriales de movilidad ascendente dentro del sistema, así como el inicio en la caída de sus salarios reales. Después de asumir la presidencia, Miguel de la Madrid Hurtado anuncia como una de las políticas de su gobierno llevar hasta sus últimas consecuencias la descentralización educativa, transfiriendo la educación básica y normal federal a los gobiernos de los estados. El presidente de VR, entonces gobernador de San Luis Potosí, se pronunció de inmediato contra ese proyecto, proponiendo que, por el contrario, debería completarse la centralización educativa en todos sus niveles y modalidades.<sup>18</sup>

Las resistencias no se hicieron esperar: En el XIII Congreso Nacional (1983), el nuevo secretario general del CEN electo, profesor Alberto Miranda Castro, hizo declaración de fe vanguardista, señalando que: "a partir de este momento no aceptamos, y lo decimos con firmeza, que lo que pueda significarse como ataque, como limitante o finalmente como un daño a Vanguardia Revolucionaria y a Carlos Jonguitud Barrios, que es su presidente".<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Como consecuencia de la reestructuración del Estado mexicano, la relación con los sectores populares y el sentido de las políticas relativas al área social cambian radicalmente. Tales cambios modifican los espacios de negociación, alteran profundamente las relaciones de poder establecidas de manera corporativa y generan fuertes resistencias y severos conflictos interburocráticos al afectar las bases de reproducción de las relaciones de dominio, gestión y representación sindical. Ello explica la férrea resistencia mostrada por Vanguardia al cambio en la administración de la educación

<sup>19</sup> Discurso de toma de posesión del profr. Alberto Miranda Castro como Secretario General del CEN del SNTE en el XIII Congreso Nacional del SNTE citado en PELÁEZ, Gerardo. Historia del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, p. 218

Lo que inicialmente arrancó como un proceso de "colonización" de VR en la estructura del SNTE al paso de los años se convirtió en un fenómeno de expansión que copaba prácticamente toda la estructura del SNTE. "Con muy contadas excepciones... los dirigentes sindicales descubren que para que sus actividades tengan éxito, han de transcurrir, no sólo en el sindicato, sino también dentro de Vanguardia, que alcanza el tamaño mismo del sindicato... ya no es un grupo que penetra en todos los ámbitos de la vida sindical, sino una vida sindical; que transcurre dentro de un grupo hegemónico en el que empiezan a resurgir todos los conflictos de origen regional, profesional, institucional y político que ya existían en el sindicato desde antes de Vanguardia"<sup>20</sup>

Hacia finales de 1988 y principios de 1989, coincide el cambio de la Presidencia de la República y del titular de la SEP, con el cambio de un alto porcentaje de Comités Seccionales del SNTE y la elección de un nuevo Comité Ejecutivo Nacional. Siendo las coyunturas sucesorias una prueba para cualquier organización sindical numerosa y conflictiva como el SNTE, en 1988 distintos factores de orden interno y externo la complicaron aún más. Entre estos, conviene apuntar la tendencia al debilitamiento del PRI y el avance de los partidos de oposición, particularmente de izquierda al interior del SNTE<sup>21</sup>; la caída del salario real del gremio por efecto de la contención salarial enmarcada dentro de la política económica del gobierno de Miguel de la Madrid; el avance en los hechos de la descentralización política del SNTE como efecto de la desconcentración de la administración de la educación<sup>22</sup>; la complejización, diversificación y especificidad de los problemas laborales y profesionales del gremio<sup>23</sup>; la diferenciación de

---

<sup>20</sup> ARNAUD, Alberto op. cit. p. 32.

<sup>21</sup> Es de subrayarse aquí el hecho de que, dado el estrecho vínculo que había entre el PRI y las dirigencias nacional y seccionales del SNTE, la acción política partidista del SNTE durante el período de VR se desarrollaba en el PRI y las acciones electorales de éste último, utilizaban en muchos casos la estructura de la organización sindical.

<sup>22</sup> Estos procesos de desconcentración y descentralización de la educación tienen efectos políticos que complejizan aun más el entramado de la relación bilateral sindicato-patrón entre el gobierno federal y el SNTE cobrando mayor importancia esta relación a nivel estatal entre los gobiernos estatales y las secciones sindicales del SNTE. Justamente estas políticas de desconcentración y descentralización implementadas a partir de 1978, jugarán un papel central en la explicación de los escenarios laborales, sindicales y políticos de la organización de los siguientes años, afectando los ámbitos de producción y reproducción de las relaciones políticas del SNTE.

<sup>23</sup> Una expresión muy general de esta contradicción, está en el hecho de que el SNTE aglutina a trabajadores docentes y no docentes, de distintos niveles educativos, de diversas modalidades e especialidades, etc.; todos ellos con necesidades, actitudes, expectativas, reclutamientos, desarrollos profesionales e intereses diferenciados.

intereses sindicales y políticos entre los niveles regionales y el nivel central del SNTE; la emergencia y consolidación de corrientes disidentes en distintas entidades del país en contra de la conducción sindical de VR, el alejamiento de la dirigencia sindical vanguardista en todos sus niveles de las demandas y reivindicaciones de las bases del gremio, así como el debilitamiento de la cohesión política interna de la misma corriente hegemónica.

Vanguardia Revolucionaria mostraba ya en 1988 signos de agotamiento estructural. Había pasado, desde su surgimiento en 1972, por diversas etapas. Un primer momento de ascenso y penetración, caracterizado por ser un grupo en el que prevalecía la disciplina, la cohesión interna y que contaba con el firme apoyo del régimen; un segundo momento de conflicto y competencia con la contraparte patronal por el control del personal, lo que motivó una cohesión gremial en torno al grupo de Vanguardia Revolucionaria; un tercer momento en el que, sin desaparecer el conflicto, éste asume un carácter de acuerdo tácito de mutuo respeto y concesiones entre VR y las autoridades educativas, y un cuarto momento en el que se reproducen todas las contradicciones del Sindicato al interior de la corriente hegemónica, se multiplican los intereses regionales y los actores que intervienen en los mismos y emergen, se expanden y consolidan nuevos actores al interior del gremio que, forman su identidad sindical a partir de su oposición a la corriente hegemónica.

"Cuando sus partes regionales y profesionales crecen y se diversifican, la estructura normativa del sindicato, su verticalismo y su centralismo, comienzan a dejar de operar como elementos integradores y aparecen como una camisa de fuerza... que impide la expresión de la nueva realidad del sindicato y del país, al mismo tiempo que juega en contra de la unidad y la estabilidad del mismo" <sup>24</sup> . Puede afirmarse que la descentralización educativa fue precedida por signos descentralizadores en el SNTE, ya que algunas de las partes del sindicato ya no quieren seguir siendo subordinadas como lo fueron cuando eran débiles.

Desde su campaña política por la presidencia, Salinas de Gortari difundió la intención de un gobierno dispuesto a hacer cambios sustantivos en el sindicalismo. El "quinazo" de los primeros días de enero de 1989, ya iniciado el proceso de sucesión en el SNTE, mostró a un presidente dispuesto a "sacudir al movimiento sindical" sin limitarse en los medios como los usados con Joaquín Hernández Galicia. Este evento fue tomado por los grupos disidentes como una señal de la debilidad de Vanguardia Revolucionaria,

---

<sup>24</sup> ARNAUD, Alberto. op cit. pp. 34-35.

que alentó sus expectativas en los procesos de renovación de los Comités Seccionales.

No se equivocaba la disidencia magisterial en sus apreciaciones. En la víspera del Día del Trabajo, después de la renuncia de Carlos Jonguitud como presidente vitalicio de Vanguardia y la solicitud de licencia de Refugio Araujo del Ángel a la Secretaría General del CEN del SNTE, el conflicto se extendió a distintas partes del país. Se realizó, --con una evidente intervención gubernamental-- un Consejo Nacional en el que fue electa Elba Esther Gordillo; se dio inicio a una serie de negociaciones con la disidencia sindical que desembocaron en el desconocimiento del Comité Seccional de la secciones IX y X; la ampliación de 10 carteras de la sección XI para ser ocupadas por la disidencia; la realización de un Congreso Extraordinario en la sección VII de Chiapas; el reconocimiento del Comité disidente en Oaxaca y el establecimiento de "Comisiones Revisoras" en varias secciones sindicales.

Como hemos visto en esta breve revisión del SNTE desde su origen en 1943 hasta 1989, por razones de orden tanto interno como externo, la historia del gremio de los trabajadores de la educación se caracteriza por su complejidad y la existencia de múltiples contradicciones.

La dimensión de la organización y su estructura nacional; la diversidad ideológica y profesional de su membresía así como la complejidad del entramado de relaciones, son algunos de los grandes desafíos que han debido afrontar en distintos niveles y tiempos sus diferentes dirigencias. La fórmula de concentrar el poder en un grupo o incluso en una persona, mostró claramente sus límites en la última etapa terminal de VR. El sindicalismo impulsado por Vanguardia y su crisis terminal mostraron signos evidentes de agotamiento de este modelo sindical en la coyuntura de 1989 e impusieron --ellos mismos y al impulso de un movimiento masivo del magisterio-- , los trazos principales del cambio que la nueva dirigencia nacional habría de encabezar para realizar una amplia reestructuración --forzosa y a fondo-- del SNTE.

Este recorrido retrospectivo del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación desde sus orígenes hasta 1989, nos permite ver históricamente la forma en la que funcionó esta organización hasta esa fecha.

Vale la pena destacar al respecto tres fenómenos descritos en este capítulo. Primeramente, la importancia que ha tenido el establecimiento de una relación laboral de carácter bilateral, concentrada en la dirigencia nacional del SNTE y las autoridades educativas federales en la Secretaría de

**Educación Pública**, para el desarrollo de un modelo educativo nacional centralizado y concentrado en un largo período de expansión de los servicios educativos del Estado, que permitió la regulación, administración y control corporativo de formas de organización del trabajo educativo, de derechos laborales, prestaciones y salarios de los trabajadores de la educación.

Un segundo punto a destacar es la importancia funcional de la relación de la dirigencia del SNTE con el Presidente en turno, que permitió que la organización procesara apoyos de distinto orden y de carácter coyuntural y estructural al régimen.

Un tercer elemento de importancia estructural es la creciente complejidad que desarrolló el SNTE en su composición interna, derivada de la expansión nacional de los servicios educativos y el consiguiente crecimiento de su membresía.

Preponderancia en la relación nacional bilateral SNTE - SEP para la regulación corporativa de las relaciones laborales ; importancia central y vital de la relación del SNTE con el Presidente para procesar apoyos al régimen presidencial de partido hegemónico; crecimiento y complejidad de la membresía del SNTE fueron, entre otros, tres de los fenómenos estructurales que devinieron, ante el cambio de condiciones y modelo de desarrollo del país, en una separación cada vez mayor entre dirigencias sindicales y bases gremiales, utilización patrimonialista de la organización para fines de una camarilla política que se había "eternizado" en los puestos de dirigencia, distanciamiento del interés y derecho educativo de la sociedad y aislamiento social de la organización sindical, aparición y crecimiento de grupos y movimientos disidentes, ruptura de disciplinas gremiales, rechazo creciente a las militancias político - partidistas forzadas, disminución de representatividad de intereses sindicales de los dirigentes, rebasamiento de dirigencias, emergencia de nuevos liderazgos locales y nacionales que abanderaban la exigencia de democracia sindical y más salario. En síntesis disfuncionalidad laboral, educativa, social y política del SNTE.

Este conjunto de consideraciones estructurales y circunstanciales habrían de jugar un papel determinante hacia 1989 como una "puesta en escena crítica" que "fundamentaba la realización de cambios de fondo" ; señalarían de suyo, elementos a considerar para el perfil de un nuevo proyecto sindical y también consideraciones esenciales para tomar en cuenta en el diseño del taller de formación sindical básica.

## Capítulo 2. El Nuevo Paradigma Sindical del SNTE.

**La decisión del cambio.** ¿Hasta qué grado la crisis de la organización magisterial que desembocó en el verano de 1989 había sido provocada, conducida y, finalmente controlada por el Gobierno, para obligar el cambio del tipo de sindicalismo que se había venido desarrollando en el SNTE? ¿Las condiciones que prevalecían al interior de la organización hacían inevitable y marcaban la orientación del cambio del SNTE?

Es difícil ofrecer respuestas concluyentes al respecto; sin embargo personalmente me inclino a pensar que se reunieron varios elementos: una movilización magisterial cuya principal bandera hacia la base era la demanda salarial; la oportunidad, alentada (pero no completamente controlada) desde el gobierno, para obligar a un cambio, necesariamente con ruptura, entre la nueva dirigencia y el grupo vanguardista, para el establecimiento de una nueva alianza entre el Gobierno de Salinas de Gortari y el SNTE que abriera camino al proceso de descentralización de la educación básica por la vía de la negociación con la dirigencia nacional<sup>25</sup> y, finalmente, el aprovechamiento de la oportunidad que daba la coyuntura a la nueva dirigencia para impulsar algunas innovaciones al interior de la organización sindical.

Pienso también, como Crozier y Friedberg<sup>26</sup>, que las crisis no significan por sí mismas una solución, ni siquiera los sucesos determinante de los que puedan surgir automáticamente el cambio y la innovación. Hemos visto cómo otras coyunturas críticas han generado mecanismos de adaptación o incluso regresiones. La crisis de la organización y las acciones que siguieron durante la gestión de Eiba Esther Gordillo podrían haberse reducido al arribo de la disidencia a puestos de dirigencia sindical; a mayores porcentajes de

---

<sup>25</sup> Se pueden comprender las profundas implicaciones, no sólo educativas sino sindicales, que tiene la descentralización de la educación básica y normal si se tiene en cuenta que por medio de este proceso, (a diferencia de una desconcentración, en donde el Gobierno Federal delega funciones); el Gobierno Federal transfiere la dirección de los servicios educativos ( establecimientos escolares, con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles, así como los recursos humanos y financieros ) a los gobiernos estatales, quienes pasan a ser los "nuevos patrones" en la relación laboral. Ello implicó, en el caso de la educación, que cerca de 850 mil trabajadores de la educación, miembros del SNTE, pasaran a ser trabajadores estatales (aquellos que prestan sus servicios en educación preescolar, primaria, secundaria y para la formación de maestros, educación normal, indígena y especial)

<sup>26</sup> Crozier y Friedberg, op. cit. pp. 312- 313

incremento salarial y al acuerdo negociado para implementar la descentralización de la educación básica y normal.

La nueva dirección nacional optó, sin embargo, por implementar otros cambios de gran envergadura que apuntaban en conjunto hacia una transformación de la naturaleza y la identidad de la organización sindical. Esta voluntad de cambio se dejaba entrever a los pocos días en un exhorto al magisterio nacional para "revisar los procesos y métodos electorales y corregir lo necesario en los Estatutos, de tal suerte que no existan más asambleas irregulares, y sí, el pleno respeto a la voluntad y decisión de los trabajadores de la educación"<sup>27</sup>. La dirección nacional hacía ya desde entonces, en 1989, un llamado a una revisión de fondo: "Todos los trabajadores de la Educación debemos reflexionar ¿qué queremos de nuestro sindicato? ¿Un SNTE que colabore en las acciones de gobierno; pero no sumiso? ¿Queremos un sindicato de avanzada, una organización propositiva, más democrática y plural?. Menos vertical y más horizontal, más unida. ¡Atrévamonos entonces a construir todos este nuevo proyecto sindical! La tarea es en sí ardua... cambiemos sin dividirnos. Profundicemos la democracia sin agredirnos. Fortalezcamos la unidad, respetando la divergencia. Preservemos la unidad para alcanzar lo que legítimamente, como trabajadores nos corresponde: salario justo, reivindicación laboral, reivindicación social y profesional, educación al servicio del pueblo"<sup>28</sup>

**El Primer Congreso Nacional Extraordinario. Los Primeros Cambios.** Con la llegada a la Secretaría General del SNTE la Profra. Elba Esther Gordillo, la nueva dirección nacional del Sindicato promovió la realización del Primer Congreso Nacional Extraordinario. Este Congreso, realizado en el mes de enero de 1990 tenía cuatro objetivos básicos: consolidar a Elba Esther Gordillo al frente del SNTE, legitimando su arribo a la dirección nacional por la vía de un Congreso<sup>29</sup>; "renovar" al Comité Ejecutivo Nacional; suprimir referencias estatutarias a la corriente de "Vanguardia Revolucionaria" y "avanzar" ya las líneas generales del nuevo proyecto sindical.

---

<sup>27</sup> Gordillo Morales, Elba Esther. Desplegado publicado el 15 de mayo de 1989 en la prensa nacional.

<sup>28</sup> Gordillo Morales, Elba Esther. La Construcción de un Proyecto Sindical Palabras pronunciadas durante el XVII Consejo Nacional Extraordinario, pp 92-94.

<sup>29</sup> El Congreso Nacional es el máximo órgano de dirección al interior del SNTE. Para realizar el mismo se llevan a cabo elecciones en todas las delegaciones del país; un Congreso en cada una de las 55 secciones al que asisten delegados electos en la fase delegacional y finalmente un Congreso Nacional al que llegan delegados electos en los Congresos Seccionales lográndose así la representatividad de todo el país. Entre las facultades más importantes de un Congreso Nacional están el cambio de la normatividad interna de la organización sindical y la elección del Comité Ejecutivo Nacional.

En las palabras inaugurales de este evento, Elba Esther Gordillo llamaba a la recuperación del perfil originario del SNTE y a la necesidad de su transformación: "...como en el origen, ... la cuestión fundamental que deben marcar nuestros trabajos (es) la de crear la unidad en la pluralidad de corrientes y aspiraciones... partimos de la aspiración por el cambio, de la exigencia por la democratización, de la demanda por una vida digna y el reconocimiento de la labor y de la dignidad de la clase trabajadora de la educación... No vemos el cambio con resignación; debe ser la estrategia que se siga. Lo vamos a realizar con entusiasmo y de acuerdo con nuestra agenda".<sup>30</sup>

Ofrecía asimismo argumentos a favor de las líneas generales del cambio: "No nos satisfacen las formas del quehacer sindical en la vida interna de la organización... Estamos decididos a superar esquemas patrimoniales y decididos a asumir la responsabilidad que implica el compromiso de tener contacto permanente con la base; estamos resueltos a fortalecer la autonomía de las secciones y de los órganos más directos de representación dentro de la unidad nacional... estamos convencidos de que la democracia no puede esperar...el inmovilismo llevaría la vida sindical a la debilidad, la fragmentación y el aislamiento frente a la sociedad. El intento por fortalecer métodos verticalistas y la uniformidad darían lugar al camino más rápido para el conflicto interno y, hay que decirlo con claridad, para la pérdida de la autonomía del SNTE en su relación con el gobierno. Los cambios sin dirección y sin acuerdos efectivos nos conducirán a perder el rumbo ... no queremos que el SNTE sea patrimonio de un grupo, ni que existan maximatós, ni que el gobierno del sindicato sea la administración de unos cuantos".<sup>31</sup> También dejaba entrever los primeros escauceos en torno a la descentralización de la educación: "... ninguna medida administrativa que tienda a mejorar la educación, que es razón y esencia de nosotros, tendrá obstáculo en el SNTE; pero declaramos: nosotros conocemos y respetamos la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, que consagra el derecho a la libre organización de los trabajadores"<sup>32</sup>

Como resultados de este Primer Congreso Nacional Extraordinario del SNTE, se estableció que en los nuevos estatutos no existiera referencia a corriente sindical alguna y el trato imparcial para todas ellas. La reforma, se dijo, es para todos los trabajadores de la educación; para renovar su organización y

---

<sup>30</sup> Gordillo Morales, Elba Esther. op. cit. p. 70.

<sup>31</sup> Ibidem. pp. 70-71

<sup>32</sup> Ibid. p. 70 - 75.

no para responder a presiones o intereses de grupo alguno; se dio paso a una reforma estatutaria de apertura a corrientes sindicales y se marcaron líneas de democratización interna : "...el sindicato continuará sustentando las bases para consolidar el carácter de frente amplio, reglamentando estatutariamente, para asegurar la proporcionalidad política de las expresiones en los órganos de gobierno de la dirigencia sindical ... la reforma debe incluir conceptos y valores que impliquen una nueva visión de la democracia y su ejercicio, de manera que se fortalezca la unidad del magisterio y, al mismo tiempo, se den garantías a la pluralidad y diversidad"<sup>33</sup> ; se retomó el compromiso social de la organización y su interés por su materia de trabajo: "la reforma define el compromiso del magisterio nacional con la sociedad, promoviendo y defendiendo la educación para todos los mexicanos"<sup>34</sup> y se delineó una nueva relación entre el SNTE y el gobierno: "que la reforma... fortalezca el proceso de cambio y profundización de la democracia al seno del SNTE, y sienta las bases de un sindicato más solidario, participativo y coadyuvante con los programas gubernamentales de orden social, sin que ello implique subordinación"<sup>35</sup> ; se empezó a apuntar la relación de la organización con los partidos políticos: "el SNTE no afilia a sus agremiados, de forma masiva a partido político alguno. Pronunciándose en cambio por la libertad individual de militancia partidista"<sup>36</sup> ... y se abrieron líneas de mayor autonomía en los diversos niveles de la estructura del SNTE; "que las secciones y delegaciones sindicales deben ser fortalecidas en su capacidad de gestión, para cumplir mejor sus funciones en beneficio de sus agremiados"<sup>37</sup>

Este Primer Congreso Nacional Extraordinario resolvió "que se deroguen de inmediato los puntos número XV, XVI y XVII (de los Estatutos entonces vigentes), y con base en lo anterior sea abrogado el acuerdo del Décimo Congreso Nacional Ordinario, celebrado en La Paz, Baja California Sur en 1974, a fin de que desaparezca 'Vanguardia Revolucionaria' , como corriente político sindical al seno del SNTE...{ y se ) rompa definitivamente con esquemas autoritarios del ejercicio sindical".<sup>38</sup>

<sup>33</sup> SNTE "Resolutivos del Primer Congreso Nacional Extraordinario del SNTE", mimeo, México, enero de 1989. Primera Mesa de Trabajo. Tema Reforma Estatutaria. Tercer, Quinto y octavo considerandos.

<sup>34</sup> Ibidem. Séptimo Considerando

<sup>35</sup> Ibid. Décimo Considerando.

<sup>36</sup> Ibid. Décimo cuarto Considerando.

<sup>37</sup> Ibid. Décimo Séptimo Considerando.

<sup>38</sup> Ibid. Quinto Resolutivo.

Como uno de los Resolutivos principales de este Congreso se determinó la conformación de una Comisión, integrada pluralmente, para que se diera a la tarea de presentar un proyecto que conjuntara todos los planteamientos hechos en este evento. Se anticipaba de esta manera, la realización del Segundo Congreso Nacional Extraordinario, el cual sería convocado con objeto de concretar una profunda reforma a los Estatutos del SNTE.

**El Segundo Congreso Nacional Extraordinario del SNTE. Cambios en el contexto.** El Segundo Congreso Extraordinario de SNTE se realizó a finales de febrero de 1992. Poco antes, a principios de enero de 1992, se había dado lo que fue visto como un "reacomodo final" del gabinete del presidente Salinas. En estos movimientos de gabinete y del aparato administrativo del Gobierno Federal, se fusionó la Secretaría de Programación y Presupuesto a la Secretaría de Hacienda, quedando como titular de la misma Pedro Aspe Armella y pasando a ser Ernesto Zedillo Ponce de León, el nuevo titular de la Secretaría de Educación Pública.

La salida de Manuel Bartlett Díaz de la Secretaría de Educación y el arribo de Zedillo fue interpretado por el CEN del SNTE como la llegada de "un *presidenciable*" y una "gente cercana al *Presidente Salinas*" al final del sexenio, lo que representaba para la dirigencia nacional un mensaje de que "ahora sí" debería llegar a un acuerdo en torno a la modernización educativa y dar paso a la descentralización de la educación. En este sentido, la llegada del nuevo Secretario de Educación, demandaba de la dirigencia nacional un trato político mucho más cuidadoso que el sostenido con el anterior titular.

Sin duda, este cambio en la Secretaría motivó que el Segundo Congreso Nacional Extraordinario tomara un giro diferente ya que además de discutirse los asuntos relativos a su propia reforma estatutaria, el Congreso abordaría discusiones de carácter educativo que buscaban por una parte legitimar la postura que poco tiempo después sostendría el SNTE en relación a la modernización educativa y, por otra, anticipar la adecuación estatutaria de la organización sindical para ponerla *ad hoc* con las profundas modificaciones laborales que se derivarían pocos meses más adelante de la descentralización educativa .<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Dos ejemplos de esta adecuación realizada en el Congreso a propósito de los cambios educativos y laborales, se encuentran en los principios de la organización. Así, en tanto los estatutos anteriores del SNTE declaraban en su principio DECIMO "su invariable determinación de velar por la vigencia inalterable del Artículo Tercero Constitucional..." y en el DECIMOPRIMERO "... la vigencia irrestricta del artículo 123..." en los nuevos estatutos del SNTE emanados del Congreso se dice que el SNTE: "CUARTO: Defiende y promueve firmemente los principios filosóficos del Artículo Tercero

En lo que toca a las innovaciones y cambios sindicales, concretados en la reforma de los estatutos del SNTE, éstos se dieron de manera abundante a lo largo de todo el articulado de los mismos.

Ejemplo de estos cambios sería la modificación del perfil constitutivo y funcional del Consejo Nacional. Anteriormente el Consejo era un cuerpo con un perfil elitista y funcionamiento cupular, al estar constituido por "integrantes del Comité Ejecutivo Seccional o Secretarios Generales de Delegación...electos en sesión del Comité Ejecutivo Seccional"<sup>40</sup>; en tanto que en los nuevos estatutos, el Consejo Nacional incluye "cuatro representantes electos entre los delegados asistentes al Congreso Nacional por cada una de las secciones sindicales"<sup>41</sup>. Este cambio buscaba acercar a la base gremial a la toma de decisiones, de alcance nacional.

Otros órganos de gobierno sindical de carácter nacional que se crearon como resultado del Congreso fueron el Congreso Nacional de Educación y el Comité Nacional de Acción Política. El primero de ellos, creado como "órgano deliberativo del Sindicato...para analizar las políticas educativas y contribuir en el proceso de la educación pública en México"<sup>42</sup>. Con la creación de este órgano de gobierno nacional, el SNTE mostraba un cambio en cuanto a una actitud más comprometida con su materia de trabajo<sup>43</sup>. El Comité Nacional de Acción Política (CNAP) se creó como un órgano, "constituido de manera plural, para impulsar los medios de acción del

---

Constitucional, así como la *responsabilidad del Estado para impartir educación gratuita; laica y obligatoria en su nivel básico; que respete la diversidad regional y cultural y proporcione educación de calidad...*" y las referencias al artículo 123 desaparecieron completamente del articulado. (Los subrayados son míos). En lo que se refiere a la posición del SNTE en torno a la descentralización, aparece por primera vez en los Estatutos la referencia a que el SNTE "tiene registro definitivo otorgado por el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje ...que otorga al Sindicato la titularidad de la relación colectiva de trabajo" de manera que adelantaba que el CEN, tendría la titularidad de la relación laboral, aunque anticipaba la posibilidad de relaciones laborales a través de sus secciones sindicales. Asimismo en relación a los fines del SNTE se dice en la fracción VIII del Capítulo II de los Estatutos que el SNTE tiene como uno de sus fines "Promover el establecimiento de reglas de trabajo educativo compatibles con las necesidades particulares de cada entidad de la República Mexicana".

<sup>40</sup> SNTE. Declaración de Principios, Estatutos y Reglamento General de Asambleas, artículo 227, p. 158

<sup>41</sup> SNTE. Estatutos, artículo 55.

<sup>42</sup> *Ibidem*. Artículos 230, 232, 234, p. 77

<sup>43</sup> Cabe mencionar también la creación, dentro del capítulo de dependencias y órganos auxiliares del SNTE, de la Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, como una organización de apoyo solidario al Sindicato "dedicada a actividades relacionadas con la elevación y actualización cultural y profesional del magisterio de educación básica. Organizada bajo el régimen de asociación civil, (que) cuenta con sus propios órganos de gobierno y ejerce sus funciones con absoluta independencia" Artículos 134-138 de los Estatutos actuales del SNTE.

Sindicato en la vida política nacional...(cuyos objetivos son entre otros)... fortalecer y coordinar la representación política de los trabajadores de la educación en la vida nacional...(y) velar por el respeto a la libre filiación política y la libertad de sufragio de sus miembros" 44. El CNAP significó una modificación sustancial en la relación de la organización sindical con los partidos políticos, particularmente con el PRI.

En relación con la conformación de los Comités Delegacionales, Seccionales y Nacional cambió su número, nomenclatura y funciones a fin de anticipar cambios de orden interno que permitieran conservar el carácter nacional de la organización sindical ante la descentralización educativa. Destaca en estos cambios, como señal de adecuación o mecanismo de defensa de la organización sindical la creación de 8 Secretarías de Derechos Laborales y organización de educación básica con cobertura regional así como la fracción IV del artículo 61 mediante la cual el CEN del SNTE "delega sus facultades de representación en los asuntos derivados en la relación laboral colectiva a los Comités Ejecutivos Seccionales del Sindicato" 45

En relación con la situación laboral y sus implicaciones en el contexto de la descentralización educativa, aparece como medio de acción la negociación laboral: "...el Comité Ejecutivo Nacional y los Comités Ejecutivos Seccionales, discutirán en sus respectivos ámbitos jurisdiccionales las Condiciones Generales de Trabajo, los Contratos Laborales y en general todas aquellas condiciones que regulen las relaciones laborales que deban atenderse para beneficio de los trabajadores de la educación" 46

En relación con los procesos electorales, destaca el hecho de que para la elección de los Comités Ejecutivos Nacional, Seccionales y Delegacionales el registro debe ser por planilla; la creación de órganos, nacional y seccionales, encargados de supervisar los procesos electorales; la posibilidad de recurrir a medios de impugnación; la implantación del voto directo y secreto así como el diseño de fórmulas de proporcionalidad en la conformación de los órganos de dirección sindical. 47

---

<sup>44</sup> Ibidem. Artículos 225 -229, pp. 75 -76.

<sup>45</sup>Ibid. p. 23. Cabe mencionar que este artículo tiene su contrapeso en el artículo 197 por medio del cual el CEN del SNTE puede revocar esta representación "...cuando en las negociaciones de contratos laborales o condiciones de trabajo se aprecien tendencias notoriamente lesivas a los intereses y derechos de los trabajadores". *El subrayado es mío.*

<sup>46</sup> Ibid. Artículo 196, p. 70.

<sup>47</sup> Ibid. pp. 86 - 97. Las referencias a estos cambios se encuentran en distintas partes del articulado de los estatutos actuales del SNTE. Principalmente en el título Noveno relativo al Proceso para la

Meses más adelante, en mayo de 1992, en acto de firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, el propio CEN del SNTE hacía una síntesis del nuevo proyecto sindical del que nos interesa destacar algunos puntos, ya que son considerados en el Curso Básico de Formación Sindical como las líneas estratégicas del nuevo proyecto del SNTE.

***“La Construcción democrática, pluralidad y proporcionalidad.*** En el nuevo proyecto, la dirección sindical dice fincar su autoridad en una elección democrática. Los dirigentes surgen de una competencia interna, y son la base magisterial y la legalidad estatutaria las que definen el liderazgo, rumbo y la manera de construirlo. Toca a la dirección recoger, discutir y llevar adelante esas propuestas y, lo que es igualmente relevante, rendir cuentas de sus actos ante sus representantes. El proyecto se finca en el reconocimiento y el respeto a la pluralidad; no asume a sus bases como masa amorfa, sino como la agregación de individuos con necesidades y aspiraciones concretas; y reconoce y ofrece espacios institucionales a mayoría y minorías, a través de fórmulas de proporcionalidad”<sup>48</sup>.

Respecto a los avances en esta materia podría comentarse que, aunque a nivel nacional, en el proceso de elección de Comité Ejecutivo Nacional hasta la fecha sólo se ha presentado una sola planilla --lo que no ha llevado a este proceso a la aplicación de la normatividad relativa al reparto proporcional de carteras del CEN-- la composición del mismo se ha realizado desde 1990, mediante la integración negociada de diferentes corrientes sindicales a la mayoría.

---

elección de dirigentes sindicales, en su capítulo I, Reglas Generales; capítulo II, Principios de mayoría y representación proporcional; capítulo III, Proceso de elección y capítulo V, órganos electorales y medios de impugnación. Cabe destacar que la proporcionalidad adoptada por el Congreso es diferente a la postura que sostenía el propio CEN del SNTE meses antes en el XVIII Consejo Nacional. Una proporcionalidad tan limitada ( 2 carteras a nivel delegacional, 5 a nivel seccional y 7 a nivel nacional ) para la primera minoría fue uno de los elementos que mayor rechazo tuvo por parte de las distintas corrientes disidentes asistentes al Congreso. Esta evidente reconsideración en la postura que mantenía el CEN del SNTE en el Consejo XVIII y la sostenida en el Congreso respecto a la universalización del voto a nivel seccional tuvieron que ver, de alguna manera, como un mecanismo de defensa ante la descentralización de la educación y como un recurso del CEN para lograr controlar y graduar el avance de los grupos disidentes en la ocupación de puestos de dirigencia sindical en la estructura de la organización.

<sup>48</sup> Extracto de las Palabras pronunciadas por la Profra Elba Esther Gordillo, durante la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en SNTE. Firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, p. 34. He decidido rescatar de manera amplia este discurso dado que en el mismo el CEN del SNTE presenta ya de manera integral la constitución articulada y coherente de un nuevo proyecto sindical. La importancia de este discurso radica en el hecho de que la dirección nacional estaba plenamente consciente de que la descentralización de la educación básica representaba un parteaguas en la vida de la organización.

De esta manera en el Segundo Congreso Nacional Extraordinario (1990), se integraron al CEN del SNTE 4 elementos identificados con la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE); 2 miembros de la corriente Nuevo Sindicalismo y un miembro militante del Partido Popular Socialista (PPS); en tanto en el Tercer Congreso Nacional Extraordinario (1995), se integraron al CEN del SNTE 5 miembros de la CNTE y 3 miembros de Nuevo Sindicalismo.

En lo que respecta a la participación de mujeres al interior del CEN del SNTE este sector, mayoritario en términos de género al interior del gremio, pasó de contar con una mujer como titular de cartera al interior del CEN durante el período de VR, --- precisamente Elba Esther Gordillo---, a ocupar 2 carteras a partir del Segundo Congreso Nacional Extraordinario (1992) y 4 carteras a partir del Tercer Congreso Nacional Extraordinario (1995).

A nivel seccional ha habido también avances en relación a la conformación proporcional en la mayoría de los Comités Ejecutivos con la inclusión de corrientes sindicales tanto de alcance nacional como corrientes sindicales locales. En este aspecto, cabe destacar la conformación de las secciones 10 y 11, ambas correspondientes al Distrito Federal, que cuentan con representaciones sindicales repartidas casi al 50 % entre 2 corrientes sindicales; la sección 7 de Chiapas (cuyo Comité tiene representantes de al menos cuatro corrientes sindicales) o la sección 18 de Michoacán, cuyo Comité Seccional, a partir de 1995, pasó a ser mayoritariamente ocupado por la CNTE.

Por otra parte, a partir del Segundo Congreso Nacional Extraordinario (1992), se constituyó y empezó a funcionar un nuevo Consejo Nacional bajo nuevas fórmulas de representación que acercaban a la base a la toma de decisiones. Entre los acuerdos más señalados, emanados de este órgano de gobierno sindical, se encuentra la posición del SNTE respecto a la nueva Ley General de Educación que derivó en cambios a la iniciativa presentada en su momento (1994) por el Ejecutivo Federal al Congreso de la Unión.

***“La nueva relación con el Estado.*** El nuevo proyecto sindical impulsado por el CEN del SNTE, no busca reemplazar o remendar las viejas correas de transmisión que operaban en un sólo sentido, de arriba hacia abajo, del Estado a la cúpula sindical y de ésta a las bases. Se trata en contraste de construir una nueva relación con el Estado. La nueva relación con el Estado implica una auténtica autonomía sindical; ni confrontación estéril ni sometimiento por sistema. En cambio, una verdadera interlocución, madura y respetuosa.

En el pasado prevalecieron intereses de grupo o de camarilla, sobre los verdaderos intereses del magisterio. Los líderes formales aceptaban el deterioro, mientras otros grupos reclamaban avances y reivindicaciones económicas con una intransigencia que convertía sus posturas en puntos de ruptura, y después, en desaliento y frustración. En el nuevo proyecto es inadmisibles un sindicato claudicante o sumiso que lleve a retrocesos; pero es igualmente inaceptable otro que haga de la disidencia su *leit motiv* y que con su radicalismo y tosudez lleve a confrontaciones..."<sup>49</sup>

Avance concreto respecto al cambio de la relación del SNTE con el Estado es la modificación del papel que venía jugando el SNTE respecto a la materia de trabajo –la educación–, pasando de una posición de resistencia a los cambios en esta materia a una actitud más propositiva. Reflejo de ello, fue la conformación de la Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, --- como espacio de alto grado de autonomía respecto al SNTE abocado a la deliberación y propuesta educativa--- , así como la realización del Congreso de Educación, como una instancia sindical dedicada a la revisión de la Política Educativa y al intercambio internacional de experiencias respecto a diversos tópicos relacionados con la materia.

Otros hechos relevantes, que reflejan el cambio en la relación del SNTE con el Estado, fueron la realización de Foros de deliberación de temas sindicales promovidos originalmente desde el SNTE, el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) y el Sindicato de Telefonistas y que derivaron en primera instancia en la conformación de la Federación de Sindicatos de Bienes y Servicios (FESEBES) y posteriormente en la integración del Foro de Sindicalismo frente a la Nación, ambas instancias presentadas como la construcción de una alternativa sindical intermedia entre el sindicalismo tradicional y corporativo (representado por el Congreso del Trabajo) y el sindicalismo independiente y contestatario (representado por la Coordinadora Intersindical Primero de Mayo).

***“La desvinculación de las organizaciones partidarias.*** El nuevo proyecto de un sindicato que reconoce su pluralidad reclama la independencia de los partidos políticos. En el nuevo proyecto los dirigentes seccionales o nacionales no podrán compartir sus responsabilidades sindicales con otras partidarias ni con puestos de elección popular. El nuevo proyecto sindical sostiene que el único privilegio que corresponde a los dirigentes es el de servir

---

<sup>49</sup> *Ibidem.*, p. 35

a su organización; exige fortalecer las facultades y los recursos de las secciones; erigir un sindicato más horizontal y menos vertical.

Se trata de un sindicato formador de cuadros, de relevos cada vez más capaces de mantener e incrementar la fuerza de la organización. El nuevo proyecto sindical implica desarrollar una capacidad de respuesta y de propuesta. Para ello plantea recuperar la fortaleza social que haga viable un sindicato que exprese y defienda mejor los intereses legítimos de los trabajadores de la educación; más combativo y más propositivo".<sup>50</sup>

En lo que a este punto se refiere cabe destacar al menos tres datos relevantes: que se dieron a partir de la aprobación de este cambio estatutario: primero el hecho de que ningún miembro –dirigente sindical-- ha ocupado un puesto de elección popular de manera simultánea con el cargo de dirigencia sindical en ningún nivel de la estructura sindical del SNTE: en segundo lugar, la conformación plural del Comité Nacional de Acción Política del SNTE, órgano de deliberación y acción política de la organización sindical conformado por miembros del SNTE que militan en diversos partidos políticos (en su primera integración, que funcionó de 1992 a 1995 lo constituyeron 7 miembros del PRI, 4 miembros del PRD, 2 miembros del PAN, y un miembro respectivamente por el PPS, PT, PFCRN y PVEM) y finalmente la organización, por parte de este Comité Nacional de Acción Política, de un Foro de conocimiento e intercambio de opinión política, en el que se presentaron ante el Consejo Nacional todos los aspirantes a la Presidencia de la República en 1994, hecho, este último, inédito en un sindicato que había estado por muchos años cerrado al pluralismo político.

**La inserción en la sociedad.** Un sindicato inmerso en su ambiente social, que es parte de él y que está abierto a la influencia de su sociedad y de su tiempo; dispuesto a enriquecerse con las contribuciones del medio académico e intelectual; y también dispuesto a aportar sus experiencias para nuevas formulaciones teóricas requiere un nuevo proyecto que vincule los avances de sus miembros a sus logros profesionales y lejos de dejar la eficiencia y la productividad como una responsabilidad que le corresponde al otro lado de la mesa, las asume como una tarea común de empleadores y trabajadores.

En este terreno cabe señalar alguna acciones: el acercamiento de la dirigencia nacional del SNTE a distintos grupos intelectuales, la realización de tres magnos Encuentros Internacionales con la publicación de sus respectivas

---

<sup>50</sup> *Ibid.*, p. 36

memorias, la publicación de las revistas "Quehacer de Maestra" (con temas de género), "Voces Mayores" (abocado a tópicos de personas de la tercera edad, jubilados y pensionados) y "Horizonte Sindical", (dedicado a temas de carácter sindical y laboral).

Asimismo, la firma de Convenios de Colaboración con otros sectores como la Confederación Nacional Campesina (CNC), a fin de realizar una campaña de alfabetización en el medio rural y la CANACINTRA, con el objeto de promover la creación de microempresas en las que participaran maestros pensionados y jubilados, y la participación del SNTE en el proceso electoral federal de 1994, como observador electoral, mediante la conformación de la Organización Nacional de Observación Electoral del Magisterio (ONOE).

Es precisamente sobre las líneas generales de cambio estratégico, que hemos revisado en este apartado –a saber, modificación de la relación del SNTE con los partidos políticos, nueva relación del SNTE con el Estado, la responsabilidad de un mayor involucramiento de la organización sindical en torno a la materia de trabajo, la búsqueda de una mayor cercanía a la sociedad y nuevas fórmulas electorales para alcanzar mayor representatividad de las dirigencias y dar cabida a la pluralidad al interior de los órganos de dirección sindical– y sobre la consecuente modificación de órganos de gobierno sindical y creación de nuevas formas de acción – Comité Nacional de Acción Política, Instituto de Estudios Sindicales, Fundación SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano– en tanto constituyentes orgánicos y tácticos del nuevo proyecto sindical, sobre las que se pone mayor énfasis en el curso básico de Formación Sindical para dirigentes del SNTE, que veremos en el siguiente capítulo.

### **Capítulo 3. El Taller Básico de Formación de Cuadros de Dirigencia Sindical. Temática, dinámicas y contenidos; propósitos y alcances sindicales.**

El impulso de los cambios sindicales propuestos por la nueva dirigencia nacional del SNTE planteaba dos requerimientos políticos fundamentales: pasar del discurso a los hechos concretos e ir construyendo, en cada situación sindical, la viabilidad del nuevo proyecto sindical.

Para lograrlo, era imprescindible contar con cuadros de dirigencia sindical que conocieran y pudieran recrear --con apego a las líneas generales-- en su propio entorno sindical y de acuerdo a su particular circunstancia política, los cambios que planteaba el nuevo proyecto sindical.

Los cuadros dirigentes debían entonces tener el conocimiento de los nuevos planteamientos generales como la modificación de las relaciones con el Estado y los partidos políticos; la búsqueda de una mayor cercanía con la sociedad y la intervención comprometida del gremio en su materia de trabajo; las nuevas formas de elección interna, constitución y funcionamiento de las estructuras y órganos de gobierno o el cambio en la participación política del SNTE entre otros y ser capaces de desarrollar su acción sindical de acuerdo al nuevo proyecto sindical.

Fue por ello, que la formación sindical en el SNTE en su primera etapa se orientó hacia el sector de dirigentes sindicales intermedios (seccionales) y en algunos casos hacia aquellos cuadros de dirigencia que tenían relación directa con la base gremial (delegacionales y representantes de centro de trabajo).<sup>51</sup>

Se trataba en síntesis de apoyar a través de la formación sindical un objetivo eminentemente político de la nueva dirigencia nacional: que el proyecto sindical contara en todo el país con cuadros que le dieran sustento, lo recrearan con hechos en los inciertos escenarios de la descentralización educativa y sobre todo, que a futuro, se pudieran convertir en garantía de continuidad del proyecto sindical.

---

<sup>51</sup> Esto se determinaba de acuerdo a un diagnóstico sindical realizado previamente en el que se localizaban los cacicazgos locales y se ubicaban en la estructura sindical las principales resistencias al cambio. Finalmente en la mayoría de los casos se combinaba la integración de dirigentes con experiencia y renovación de dirigentes a partir de la detección de cuadros que mostraban más dominio, disposición y perfil potencial de dirigencia favorable al nuevo proyecto sindical.

De los requerimientos anteriores y de la intencionalidad política se desprende un particular diseño del taller básico de formación sindical para dirigentes que partía de lo general a lo particular y de lo abstracto a lo concreto.

Este método, apoyado en una dinámica pedagógica eminentemente participativa (en grupos de 30 participantes), permitía por una parte a los facilitadores ir superando fuertes resistencias y romper esquemas que presentaban muchos de los dirigentes sindicales (formados la mayor parte de los mismos bajo los esquemas de la cultura sindical de VR) , y por otra, inducía al grupo participante ir adoptando rápidamente una actitud de abierta crítica al pasado sindical inmediato; acercarse poco a poco, al conocimiento reflexivo del nuevo proyecto sindical e identificar y apropiarse implícitamente de los rasgos principales del nuevo perfil de dirigencia sindical.

Cabe agregar que para tal efecto el CEN del SNTE reclutó a 10 personas para conformar un grupo multidisciplinario (2 pedagogos, 3 comunicólogos, un economista, un sociólogo, un licenciado en relaciones internacionales, un licenciado en derecho y un licenciado en administración) a fin de que dicho grupo elaborara y presentara a la consideración del propio Comité Nacional un proyecto de formación básica, el cual una vez aprobado por esta instancia, se piloteó con 3 miembros de cada uno de los 55 Comités Ejecutivos Seccionales del país y posteriormente se introdujo en varias etapas en todo el país.

**Concepción metodológica del curso básico:** El curso básico de formación sindical fue concebido para que los cuadros dirigentes del SNTE, de los niveles seccional, delegacional y de centro de trabajo contaran con un espacio abierto para el conocimiento reflexivo y para la revisión continua del nuevo proyecto sindical.

Diseñado como un proceso teórico-práctico, la formación buscaba relacionar aspectos de carácter teórico (conocimientos y reflexiones) con la práctica cotidiana de orden político sindical de los dirigentes del SNTE con la finalidad de promover en los mismos una conciencia crítica de la realidad en su entorno inmediato de acción y de su propio quehacer sindical.

Las Técnicas de este Curso Básico eran altamente participativas de manera que se buscaba facilitar –incluso provocar– un proceso colectivo de aprendizaje; coadyuvar a una mejor asimilación y producción grupal de conocimientos y promover una dinámica de grupo que facilitara el

intercambio de ideas y opiniones así como una mejor comprensión de la información.<sup>52</sup>

La metodología perseguía que los participantes se apropiaran de los conocimientos y fueran descubriendo por ellos mismos las habilidades y capacidades que requería el nuevo proyecto sindical, tales como hacer un análisis crítico de la realidad sindical en el contexto nacional; la búsqueda grupal de soluciones y la traducción continua de ideas a acciones.

A partir de tres pasos metodológicos básicos:

**Diagnóstico y problematización**, en donde los participantes externaban su propia percepción de la organización y su contexto.

**Teorización sobre la realidad**, que buscaba pasar de las percepciones de los participantes a las causas internas y externas de los mismos, la interrelación que guardan y su comprensión.

**Generación de alternativas y discusión de estrategias y tácticas**, que pretendía integrar las aportaciones de los participantes en su propio entorno para mejorar o cambiar la realidad, así como discutir las propuestas que en torno a las grandes cuestiones proponía en el nuevo proyecto sindical el CEN del SNTE.

Se buscaba así llevar a cada participante hacia una reflexión consciente de orden ontológico. Esto es que pensara, con el mínimo de herramientas sobre sí mismo, su relación con los otros y con el mundo y finalmente que trasladara estas reflexiones de carácter ontológico a la organización vista a la vez objeto de conocimiento y como sujeto de transformación.

El medio fundamental para la realización del taller era un grupo de moderadores o facilitadores cuya labor consistía en provocar, organizar y dirigir los debates, deliberaciones y discusiones grupales.

---

<sup>52</sup> Este diseño del taller buscaba hacer conciencia y revisar críticamente las prácticas más arraigadas en la organización durante el largo período de hegemonía de VR ( una cultura basada en el silencio, en la aceptación acrítica de líneas de dirección, prácticas de intolerancia, marginación y exclusión que hacían ver al disidente como enemigo) . En el curso se hacían evidentes de manera recurrente algunos fenómenos resultantes de la cultura vanguardista. Los dirigentes se mostraban temerosos a exponer o debatir ideas, estaban poco acostumbrados a reflexionar sobre la situación de la organización y a cuestionar las responsabilidades del dirigente había en su conducta una fuerte dosis de inercia e inmovilismo; privaba un ambiente cerrado a la opinión y los dirigentes encontraban difícil la práctica del trabajo en grupo.

En el taller básico, los moderadores buscaban asumir un papel diferente al del instructor tradicional, del docente o del profesor, tomando la posición de conductor y orientador de aprendizaje grupal; practicaban un liderazgo participativo sin ser impositivo, de tal manera que se diera una relación horizontal y complementaria entre el conocimiento práctico de los participantes y los conocimientos teóricos del facilitador.

Se buscaba, a través de dinámicas de discusión en reducidos equipos de trabajo, que los participantes llegaran a sus propias definiciones. Ello permitía una mejor integración entre los participantes, promovía el conocimiento del otro y su forma de pensar a través de la expresión de todas las opiniones y sobre todo, permitía a los participantes reorganizar sus esquemas, experiencias y aptitudes para el ejercicio de la dirección sindical.

El contenido del taller fue diseñado igualmente para superar resistencias al cambio, romper esquemas de pensamiento y acción muy arraigados en los dirigentes sindicales y provocar la reflexión crítica y abierta de los participantes. De ahí que los contenidos iban siempre de lo general a lo particular; de lo abstracto a lo concreto y de lo individual a lo colectivo.

**Contenidos del Curso Básico:** El taller constaba de tres partes: **Aspectos teóricos, estrategia y táctica, y la revisión del proyecto sindical.**

La primera parte, aspectos teóricos, era la más abstracta del curso, se revisaban ahí algunos conceptos teóricos como: pensamiento, contradicción e ideal.

El moderador planteaba subsecuentemente las preguntas: ¿qué es pensamiento?; ¿qué es contradicción?; ¿qué es lo ideal? y a partir de las definiciones que en términos de la experiencias individuales aportaban los participantes a cada una de estas preguntas, se iban construyendo gradualmente y por medio de la discusión grupal las definiciones del grupo. Este acercamiento gradual a una conceptualización grupal buscaba más que llegar a definiciones exactas o terminadas de pensamiento, contradicción o ideal, permitir al moderador recurrir a estas *Palabras Clave* como generadoras del debate grupal.

El debate de las *Palabras Clave* llevaba a los participantes a acercarse a una percepción crítica y reflexiva de la realidad plural y a una actitud proclive al cambio y la transformación. Cabe destacar que la selección de estas *Palabras Clave* se debió a que todas ellas guardaban en el debate una conexión directa con la conceptualización grupal de la palabra proyecto y

casi por sí mismas llevaban a la necesidad de contar con un proyecto colectivo, un proceso transformador de la realidad.

La segunda parte del curso, referida a estrategia y táctica, buscaba hacer pasar a los participantes del plano más general y abstracto del proyecto visto como pensamiento y como proceso de abstracción del pasado y el futuro, hacia el plano del pensamiento puesto en movimiento a través de la acción (táctica) dirigida (estrategia) en el presente a resolver contradicciones para acercarse a la consecución de objetivos organizacionales en un entorno complejo y conflictivo.

A través de la revisión y la discusión de pensamiento de algunos de los principales estrategas de la historia el grupo podía ir diferenciando de manera gradual los diversos planos en los que se desarrolla la estrategia y la táctica y ver la necesaria articulación que deben guardar entre ellas.

Finalmente en la tercera parte del curso se revisaban varios discursos de la dirigencia nacional del SNTE y el grupo buscaba diferenciar, separando del análisis de estos discursos, las propuestas de carácter estratégico, de las tácticas del proyecto, así como los planteamientos de carácter orgánico que contenía.

Para esta última parte se disponía de algunas versiones estenográficas editadas expreso en folletos para el desarrollo del taller de formación sindical básica.<sup>53</sup>

**A. Aspectos teóricos del Curso Básico:** Esta parte del curso básico pretendía hacer reflexionar a los participantes respecto a la dinámica esencialmente conflictiva, cambiante, compleja y dinámica de la realidad.

Es importante destacar que la esencia de esta parte del curso no radica en arribar o transmitir al grupo definiciones exactas sino que los participantes a través de la deliberación grupal logaran, con la ayuda del moderador, llegar a una conceptualización mínima de los términos pensamiento, contradicción, lo ideal, que diera cuenta de la existencia de diversas visiones del mundo; la necesidad de un proyecto que dirija las acciones; la percepción de que la evolución cualquiera que esta sea, incluyendo la

---

<sup>53</sup> Entre algunos de los discursos analizados se encuentran por ejemplo, los mensajes dirigidos por la profra. Elba Esther Gordillo, con motivo del Día del Maestro los días 15 de mayo de 1989 a 1992; la intervención de la profra. Elba Esther Gordillo durante la presentación del "Programa para la Modernización Educativa" el día 9 de octubre de 1989; las palabras pronunciadas por la profra. Elba Esther Gordillo durante el XVII Consejo Nacional Extraordinario del SNTE, etc., todos ellos parte de la colección "Nuestro Proyecto Sindical, Argumentos y hechos", SNTE, mimeo.

organizacional y al SNTE, es un proceso inacabable, resultado de la conjunción/resolución de múltiples contradicciones.

Al final de esta parte, el participante arribaba a la concepción de que la realidad concreta en la que la colectividad desarrolla su acción puede ser vista como un movimiento contradictorio, contingente y diverso; se percata de la importancia del pensamiento prospectivo de los actores y la acción o inacción --deliberada o inconsciente-- de los mismos en una coyuntura, incide en el cambio dentro de un sistema de relaciones; el papel que juega la cooperación organizada de la colectividad en torno a objetivos y metas comunes y la percepción de la realidad como un todo constituido por partes así como la constitución de las partes como un todo en sí mismas.

Es conveniente aclarar que no habiendo lecturas específicas de los temas tratados en el curso básico, dirigidas a sindicalistas, los conductores de los grupos de trabajo contaban con el respaldo de una bibliografía básica, lo que les permitía dirigir al grupo hacia las orientaciones deseadas.

El contenido de esta primera parte del curso era abordar de manera mínima temas relativos a la filosofía política; en donde el tema central sobre el que giran las discusiones es el pensamiento ontológico, del que derivan todos los demás contenidos del curso.

Se trataba de imbuir en los participantes la necesidad de un pensamiento libre, pluralista, complejo, crítico, transformador y en constante movimiento y retroalimentación con la realidad. Un tipo de pensamiento que rescate y recupere al *homo ludens* como complementación del *homo sapiens*, para lograr la total integración del hombre y la organización capaz para el razonamiento frío; pero también dispuesto a la pasión y la imaginación; al hombre adaptable a sus circunstancias; pero también capaz incidir en ellas; el hombre y la organización determinados; pero también capaces de elegir y decidir con márgenes de libertad, independencia y autonomía su futuro.<sup>54</sup>

Se partía de un hecho de la mayor relevancia para el dirigente sindical: "Saber ver requiere saber pensar lo que se ve. Saber ver implica, pues, saber pensar, como saber pensar implica saber ver... Saber pensar significa indiscociablemente saber pensar el pensamiento propio".<sup>55</sup> Tenemos la

---

<sup>54</sup> El rescate del sujeto y de la organización con capacidad de autodeterminación y autonomía es uno de los términos más malentendidos y difíciles de rescatar en toda su acepción por los dirigentes formados bajo la cultura de VR. Mucho de ello, está en razón de que la visión tradicional no ve al sujeto, todo es determinista, no hay conciencia ni hay autonomía.

<sup>55</sup> MORIN, Edgar. Para Salir del Siglo XX, p. 107.

necesidad de pensarnos pensando y de conocernos conociendo.. Esta es la exigencia reflexiva fundamental que no debe ser exclusiva del filósofo, que no debería extenderse sólo al hombre de ciencia, sino que debe ser la de cada uno de nosotros.

Se buscaba con ello, romper deliberadamente con las posturas pasivas, determinísticas e inerciales de la organización y sus dirigentes; promover una actitud crítica y rescatar la importancia del hombre y de la organización como sujeto y actor; de hacer que los participantes se vean a sí mismos y al SNTe como sujetos cognoscentes y agentes de transformación, privilegiando y desarrollando un pensamiento capaz de percibir las partes de un todo; de negar con la imaginación el presente para construir el futuro; de percibir las contradicciones inherentes al todo y a las partes; de concebir la compleja y dinámica unidad contradictoria de los antagonismos.

Se infundía en los participantes el espíritu de las concepciones de Hannah Arendt, Marcuse o Morin de que "El hombre se distingue del resto del mundo natural, por su capacidad para la libertad y la trascendencia...es el Único ser de la naturaleza que posee la capacidad de ser libre...capacidad para trascender lo que es dado y para empezar algo nuevo <sup>56</sup> . "... el hombre es capaz de trascender ... es capaz de interponer un espacio entre él y su objeto de percepción, de protegerse a sí mismo para evitar ser abrumado por el objeto, de percibirse a sí mismo como un sujeto y al objeto como un objeto y de enfrentarse a éste e interrogarlo libremente... cambiarlo a la luz de sus intereses y necesidades". <sup>57</sup>

Se buscaba también que los participantes cobraran conciencia de la complejidad de la realidad que deviene pensamiento mutilado. "La simplificación comienza cuando la distinción elimina la relación entre el

---

<sup>56</sup> Ibidem. p 22. Actuar significa en su sentido más general, tomar una iniciativa, empezar, poner algo nuevo en movimiento, empezar procesos nuevos.

<sup>57</sup> Ibid. pp 95-118. Era conveniente para los fines del curso básico la orientación que da Marcuse al concepto de Marx sobre la teoría social crítica. Para Marcuse la teoría crítica contempla la razón como la más alta potencialidad del hombre, la interpreta como el poder de lo negativo, como una facultad inherente y crítica que contradice o niega lo dado y proyecta una alternativa. Para Marcuse el "DEBER SER" (lo sería representado por lo ideal para un proyecto de organización sindical) no es un sueño ni una fantasía . Representa una realidad posible. *El "DEBER SER" no se refiere, en última instancia, mas que al modo futurista en el cual la verdad existe. "El SER separado del DEBER SER COSIFICA e impide a existencia de un pensamiento libre y crítico; el DEBER SER separado del SER se torna subjetivo e irrelevante desde un punto de vista político ... la autodeterminación presupone además que un individuo formule sus objetivos libremente, dirija sus actividades, determine el uso de sus capacidades y configure sus propios pensamientos, creencias y sentimientos. Significa, finalmente, que su marco de referencia, está adentro, no fuera de él . Los subrayados son míos.*

objeto y su entorno... cuando el análisis se convierte en reducción de lo complejo a lo simple... cuando la eliminación de ciertos caracteres o aspectos del objeto o del fenómeno se convierte en unidimensionalización, es decir reducción a un sólo carácter o aspecto".<sup>58</sup>

El pensamiento mutilado no es inofensivo, deviene política mutilada; tarde o temprano desemboca en acciones que cercenan el tejido social y organizacional. De ahí que sea de vital importancia para la política y para los dirigentes sindicales introducir ( e introducirse ellos mismos ) como sujetos presentes y partícipes en la transformación reflexiva de su propia organización sindical.

De ahí que para el dirigente sindical sea de capital importancia aspirar a una acción política lo menos mutilada posible. El planteamiento de este problema para el dirigente debe significar para él mismo no sólo modificar proclamas o programas; sino la estructura de pensamiento subyacente que dirige a la vez la visión del mundo. El dirigente sindical debe tener conciencia de que "... el pensamiento mutilante convierte a la política en un desastre, porque se une estrechamente a la ingenuidad, a la ignorancia,...al mito, a la ética maniquea. Invita a la liquidación de lo que ignora, desprecia o no comprende... Cuando la ideología política es a la vez unidimensional, reductora, mutilante, petrificante, disyuntiva, confusional, mitológica, maniquea, se produce el gulag, y la ignorancia del gulag".<sup>59</sup>

Concluida esta primera parte de aspectos teóricos del curso básico, el participante debe estar en la posibilidad de pensarse a sí mismo como parte del gremio y al gremio como parte de sistemas mayores; de percibir y jerarquizar las múltiples contradicciones internas y externas de la organización sindical y la cohabitación de diferentes visiones en los diversos sistemas de acción; de considerar la existencia de aliados y adversarios, de oportunidades y amenazas en el entorno incierto, complejo y conflictivo en que se desarrolla la acción sindical.

**B. Estrategia y Táctica:** Se trata en esta parte del curso-taller de destacar la necesidad de dar un sentido y orientación de largo plazo a la acción de la organización a través de un proyecto capaz de responder efectivamente a los retos que plantea la realidad y el contexto (sea este el mundo, la nación, el movimiento laboral, el sindicalismo, los cambios en la materia de trabajo,

---

<sup>58</sup> MORIN, Edgar, op. cit. pp. 108, 109.

<sup>59</sup> Ibidem. p. 141.

etc. ) y la necesidad de un nuevo paradigma que incluya las diversas visiones que conviven al interior del gremio.

Se busca asimismo, en esta parte del curso, romper con la percepción de los participantes de un proyecto como algo rígido, acabado o perfecto; inculcar en ellos la percepción de un proyecto como algo dinámico y muchas veces contingente (sujeto a perfeccionarse y corregirse como un proceso eminentemente humano) dado que todo proyecto organizacional enfrenta obstáculos y resistencias de muy variada naturaleza en una realidad compleja y cambiante.

Se continúa la motivación de los participantes a asumir una actitud crítica y transformadora de la realidad como uno de los criterios básicos para la acción sindical y potenciar una actitud pluralista y unitaria en los participantes como vía para el fortalecimiento de la organización.

Los temas centrales de este apartado del curso son la estrategia y la táctica con los que se persigue que los participantes aprehendan un concepto de proyecto como un proceso dinámico y complejo, constituido por la interrelación complementaria y articulada de sus partes orgánicas, programáticas, estratégicas y tácticas.<sup>60</sup>

Al igual que en la primera parte del curso, en esta parte no se pretendía llegar a definiciones exactas que no tendrían ninguna utilidad para los dirigentes; sino ayudar a los participantes a través del estudio de una bibliografía básica y el acceso al pensamiento de los principales clásicos de la estrategia a poseer una concepción que valore la importancia de la estrategia y la táctica; a acceder a un nivel inicial y mínimo, de entendimiento vivencial del pensamiento estratégico y táctico, así como a una percepción de aquellos aspectos complejos de su instrumentación en cualquier situación y en especial en la coyuntura de cambio y transición que vivía la propia organización sindical.

En primera instancia se buscaba romper con la idea de que si bien el desarrollo de la estrategia tiene su origen y sus principales pensadores en el ámbito militar, la responsabilidad de desarrollar estrategia es una tarea que no sólo incumbe a los altos generales del ejército. También la definición de

---

<sup>60</sup> Política, estrategia y táctica corresponden a distintos niveles de un todo, presentan las tres características distintas, pero complementarias que exigen ser conducidas de manera diferente. Donde hay una política necesariamente debe haber estrategias y éstas, no pueden ser aplicadas sin el concurso de las tácticas adecuadas. A la inversa donde hay una táctica, necesariamente debe estar presente una estrategia que la regule, la que a su vez necesita de una política que también la dirija.

las estrategias y la necesidad del desarrollo del pensamiento que le caracteriza, es una responsabilidad de los altos dirigentes sindicales.

**Estrategia.** En la primera parte se desarrolla la noción de estrategia como una forma de pensamiento que busca establecer la direccionalidad; como decisión de incidencia sobre un contexto o como una idea que habla del complejo camino de los grupos y las organizaciones para llevar a cabo proyectos en mundos y sociedades cada vez más plurales y conflictivas.

Se busca también cambiar la idea que se tiene de que la estrategia es una actividad que consiste en planificar o programar, y por el contrario es una actividad que le es inherente al dirigente para aprender a pensar y realizar proyectos que incidan en una realidad que es esencialmente conflictiva, no predecible por principio, racional en términos parciales y relativos al espacio, al tiempo y a los actores.

La estrategia y la táctica son instrumentos y formas de pensamiento, de gran utilidad en un ámbito conflictivo, complejo, cambiante e incierto en el que muchas veces se desarrolla el trabajo del dirigente sindical. Los procesos de planeación y programación desarrollados por los cuadros de dirigencia del SNTE pueden ser instrumentos parciales de validez para incrementar y desarrollar cualitativamente la capacidad de entender y actuar en la realidad; pero sirven siempre y cuando se enmarquen en un espacio de definición y comprensión de lo complejo, de lo conflictivo, de lo dinámico y de lo dialéctico de la realidad.

La palabra estrategia es empleada con mucha frecuencia en el ámbito sindical y sin embargo poco saben los dirigentes acerca de las realidades que ella encubre. Quizá una de las principales razones de esta ignorancia sea que con esta vieja palabra se ha señalado por largo tiempo la ciencia y/o el arte del comandante en jefe de un ejército.

El proyecto sindical sin embargo, partía de la convicción de que los dirigentes sindicales de cualquier nivel en la estructura sindical, requieren tener la capacidad de elaborar estrategia. Así, en esta parte del curso, se recurría a varias definiciones de estrategia. Desde la noción antigua de estrategia militar, que sostiene que es el arte de emplear las fuerzas militares para alcanzar resultados fijados por la política o que ve en ella el arte que permite independientemente de toda técnica dominar los problemas que existen en todo duelo, para permitir justamente emplear las técnicas con el máximo de eficacia hasta la clásica definición del General Karl Von Clausewitz quien sostiene que la estrategia es el arte de la dialéctica de fuerzas o más

exactamente el arte de la dialéctica de voluntades empleando la fuerza para resolver el conflicto<sup>61</sup>.

Los cuadros dirigentes a través de diversas lecturas y acercamientos conceptuales de grupo logran poseer una percepción de la gran riqueza del pensamiento estratégico y de su utilidad práctica para su práctica sindical en los diferentes contextos en los que la organización se enfrenta de manera dialéctica a visiones encontradas, voluntades diversas y proyectos opuestos y en los que es necesario tratar de dominar mayores campos de incertidumbre que los adversarios. Su utilidad y relevancia son pertinentes para cualquier campo del conocimiento y de la acción.

Los participantes llegan al planteamiento de los requerimientos mínimos de la estrategia y a diferenciarla con claridad de lo que es un programa. "La estrategia no designa a un programa predeterminado que baste aplicar sin variación en el tiempo ... La estrategia lucha contra el azar y busca a la información...saca ventaja del azar...utiliza los errores del adversario...supone complejidad, es decir, elementos aleatorios, azar, iniciativa, decisión, conciencia de posibles desenlaces y de las transformaciones... La Estrategia opone (sic) la palabra programa... (y recomienda)...abandonar los programas y elaborar soluciones novedosas."<sup>62</sup> y a la concepción de que el pensamiento estratégico no sólo es factibilidad; sino sobre todo viabilidad.

La lectura de diversos pensadores enriquece la noción de los participantes en el tema y les hace ver las distintas facetas y cuestiones que implica la estrategia para el caso de la organización sindical: Para Sun-Tzu, uno de los estrategas más destacados y tal vez el primero en escribir sobre el tema 500 años A. de C. el problema estratégico estaba basado en el engaño "... cuando se es capaz, finge incapacidad; activo, pasividad; próximo, haz creer que estás lejos; alejado, que estas cerca... Ofrece un señuelo a tu enemigo para hacerle caer en una trampa; simula el desorden y sorpréndelo"<sup>63</sup>.

Se enfatiza con los participantes la validez de algunas reglas simples para la elaboración de la estrategia recomendadas por los grandes estrategas:

<sup>61</sup> Para un estudio más completo respecto a Clausewitz como un autor clásico ver CLAUSEWITZ, Karl Von. De la Guerra. Una obra clásica de la literatura militar, Tomos I y II. México, Secretaría de la Defensa Nacional, edición exclusiva para satisfacer las necesidades internas del Ejército Mexicano 1991.

<sup>62</sup> MORIN, Edgar. Introducción al Pensamiento Complejo, pp. 113, 114, 115, 117, 130.

<sup>63</sup> SUN-TZU. El Arte de la Guerra, pp. 11 - 14.

Conocimiento del adversario, el terreno y las fuerzas propias; la guerra para alcanzar solo grandes objetivos (Napoleón); la fuerza aplicada en donde más afecta, en el tiempo donde más hace daño y en la forma que no es esperada (Jomini); repliegue ante el avance del enemigo, avance ante la retirada del enemigo, estrategia de uno contra cinco, táctica de cinco contra uno, abastecimiento sobre el enemigo, cohesión estrecha entre las fuerzas armadas y la población (Mao) <sup>64</sup> ; "quitar el objetivo al oponente, desgastar al adversario, provocar cambios en provecho propio, ceder un objetivo a favor de otro, ofrecer resistencia elástica o dislocar al oponente" <sup>65</sup>, sintetizan algunas de las muchas cualidades necesarias del estratega: comprensión del otro y de sí mismo, y la manera sinérgica, es decir, multirrelacionada que requiere el diseño de la estrategia.

Al final de esta revisión bibliográfica y del debate grupal los participantes tienen clara la utilidad de la estrategia para resolver conflictos donde hay contraposición de voluntades; para enfrentar con vocación de éxito a una inteleción que se le opone con igual afán de prevalencia.

Se enseña a los dirigentes sindicales que la complejidad con que se estructuran las relaciones mismas de cualquier organización en la época actual revitaliza el concepto de estrategia, asignándole un papel principal dentro de las responsabilidades de conducción, orientación y coordinación del gremio. La organización no puede ser concebida para obedecer a una programación lineal o vertical, sino debe ser orientada para crear capacidades estratégicas.

No se trata para los dirigentes de "adivinar el futuro" sino de influir sobre él mediante estrategias apropiadas. Los caminos estratégicos nunca son lineales, precisamente porque las estrategias son herramientas de lucha utilizadas para superar obstáculos ideados por voluntades oponentes.

Los participantes llegan finalmente a una concepción de la estrategia dentro del proyecto sindical como la decisión, basada en la viabilidad interna y externa, que se dirige a establecer la intencionalidad y la direccionalidad del accionar de la organización, desde un proyecto de integración a la realidad, que parte de un principio valorativo de construcción potencial del mundo que se desea construir. <sup>66</sup>

<sup>64</sup> citado en BEAUFRE, André. Introduction à la Stratégie. pp. 21 -22. Traducción realizada para el Taller Básico de Formación Sindical.

<sup>65</sup> RATTENBACH, Augusto B. Introducción a la estrategia, p. 46.

<sup>66</sup> Una buena síntesis de estrategia se encuentra en RATTENBACH, Augusto B. op. cit. pp 22-23 "Estrategia no es una disciplina aislada y autosuficiente. Queda inscrita en el vasto campo de la

**Táctica:** Así como existe el pensamiento estratégico, que provee de direccionalidad; hay un pensamiento táctico. Este pensamiento, basado en la imaginación constructiva, centra su atención en la capacidad para movilizar recursos hacia determinada acción premeditada., que nos coloque en una posición ventajosa con un costo de esfuerzo más reducido.

Si las estrategias deberán ser una direccionalidad clara, una interpretación avanzada sobre la dinámica de la realidad, las tácticas tendrán que enfrentarse con el mundo real, concreto y difícil de abstraer.

El pensamiento táctico es otro tipo de pensamiento, diferente al pensamiento estratégico. Esto no significa que la estrategia sea de largo plazo y lo táctico de corto plazo. el tiempo no es la variable sustantiva, lo es la forma y el fondo específico del pensamiento; uno piensa en vencer la estrategia del otro, lo táctico piensa en las formas móviles y cambiantes para alcanzarlo. La batalla estratégica se da en las mentes y las ideas de los hombres. la batalla táctica se da en el campo de las acciones.

En esta parte del curso se aborda el pensamiento táctico como la capacidad para poder realizar combinaciones de factores que procreen efectos poderosos . Los participantes se percatan así, de la necesidad de desarrollar este tipo de pensamiento orientado a la utilización adecuada de los recursos, los cuales, por limitados que sean, pueden ser aprovechados si se les combina de tal manera y se les ubica de tal forma , que produzcan efectos no evidentes a simple vista.

Asimismo se revisa la necesaria articulación estrecha que deben guardar estrategia y táctica, ya que el pensamiento estratégico sin la táctica es una orientación que no se traduce ni se puede realizar a través de las acciones ;

---

pública (como nivel inmediato superior) y la táctica (como nivel inmediato inferior). Constituye una herramienta de lucha que se proyecta hacia el futuro y que contribuye a modelarlo. Se aplica en cualquier área o campo de la actividad humana donde haya conflicto, contraposición de voluntades y de objetivos encontrados e irreconciliables. constituye, una argucia para superar obstáculos de consideración, puestos por una voluntad oponente. Es sobre todo un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar para luego escoger los procedimientos más eficaces.

Quando se afirma que la estrategia es una arte, se hace referencia a un acto que desemboca en un descubrimiento autentico, original de la forma de encarar un problema significativo emanado de los conflictos humanos. El teatro dramático es el arte que más se aproxima. Necesita de un escenario (teatro de la guerra, mercado, contexto, etc.), plantea un conflicto, lo resuelve de alguna manera (estrategia), requiere actores (tácticos), utilería y recursos técnicos bajo un director (estratega) que **monta y dirige todo el espectáculo**."

pero asimismo el pensamiento táctico sin estrategia se reduce a un conjunto de acciones explosivas, inconexas y erráticas.

Los participantes llegan a la noción de que para el pensamiento táctico, al contrario del estratégico los detalles son lo más importante; lo simple y lo concreto son el elemento sustantivo. El pensamiento táctico es un pensamiento basado en la dinámica de los detalles. Para la táctica una misma cosa, gracias a su naturaleza, puede ser utilizada para varias circunstancias.

La táctica se basa en el principio de la sinergia, donde lo que importa no es la acción en sí misma, sino el efecto multiplicador que ésta posee, en determinadas condiciones, al combinarse con otras acciones o efectos. Por lo mismo, los dirigentes sindicales requieren desarrollar el pensamiento estratégico así como el táctico; sin embargo no existen recetas para el efecto.

Muchas de las veces, los dirigentes desarrollan estrategia y táctica de manera no organizada, ni reflexiva. Esta segunda parte del taller busca ser un auxiliar para que los dirigentes sindicales se esfuercen por hacerlo de manera consciente y ordenada.

**C. El Nuevo Proyecto Sindical del SNTE.** Las líneas estratégicas del nuevo proyecto.

En este último apartado del curso básico, se trata de que el grupo "arme y desarme" a través del análisis de contenido de diversos discursos y documentos sindicales, los elementos constitutivos del Nuevo Proyecto Sindical.

Con el auxilio del moderador se revisan algunos discursos para diferenciar en los mismos los aspectos estratégicos de los tácticos; las propuestas de orden orgánico que contiene el proyecto sindical y las definiciones de carácter programático.

Este ejercicio se llevaba a cabo a través de tres pasos: lectura y análisis de un discurso de la dirigencia nacional que hiciera referencia a un tema particular; desglose, separación y agrupamiento de las propuestas planteadas en los discursos dictados en diversos eventos sindicales de acuerdo con el carácter –programático, estratégico, táctico u orgánico– de las mismas.

Finalmente, los participantes analizan en grupo las articulaciones lógicas del proyecto y realizar una evaluación del mismo; llevan a cabo una reflexión respecto a las posibilidades que tiene para recrearse en los entornos propios de los participantes y miden las posibilidades que tienen los participantes de lograr una implementación exitosa del nuevo proyecto en su realidad concreta.

Pongamos un par de ejemplos para explicar mejor esta dinámica de desarmado de un discurso de la dirigencia sindical.

Citando un pasaje del discurso del 15 de mayo de 1989 tenemos: "... no debemos reproducir en el interior de nuestro Sindicato la lucha que afuera libran las facciones por el poder político, sin que tal, sea un obstáculo para que cada uno de los miembros de nuestra organización tenga la absoluta libertad de militar o no en las corrientes, tendencias o partidos políticos de su interés o preferencia " <sup>67</sup>

En este caso se orientaba a destacar la propuesta –contenida en el discurso-- de un cambio de línea estratégica del SNTE, específicamente la concerniente a la modificación de la relación del SNTE con los partidos políticos. Ello, daba pauta principalmente a discutir la relación de la organización sindical con el PRI y los necesarios cambios estatutarios que evitaran la militancia corporativa a partidos políticos.

Más adelante, en el mismo discurso encontramos otro pasaje: " la causa educativa y la causa sindical son complementarias y, en cierto sentido, insolubles. Como educadores y trabajadores, en el aula y en el sindicato, en la ciudad y en el campo, seamos con nuestras actitudes y participación verdaderos promotores del desarrollo. Rescatemos el misticismo social que, en su momento alentó a la educación rural en México.

Como educadores y promotores naturales del desarrollo social habremos de estar más comprometidos con el mejoramiento y dignificación de nuestra profesión. Más creativos en los métodos y técnicas de enseñanza e investigación científica y tecnológica. Más críticos e imaginativos para elaborar y adecuar los contenidos educativos a la realidad circundante y concreta de la comunidad escolar, con la perspectiva de superación. Más horizontales, coadyuvantes y coparticipativos en la relación educador - educando. Más conocedores y apropiados de nuestra historia y sus vicisitudes, en un marco de universalidad e integración de la humanidad" <sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> SNTE. Colección "Nuestro Proyecto Sindical : Argumentos y hechos", op. cit., p. 6.

<sup>68</sup> Ibidem, p. 7.

En este par de párrafos se orientaba a los participantes a detectar la línea estratégica de una mayor participación propositiva de la organización sindical en lo concerniente a la materia de trabajo; pero también a encontrar algunos planteamientos de orden táctico que propone esta parte del discurso en cuestión, como sería la participación en métodos y técnicas de enseñanza e investigación científica y tecnológica.

De esta manera se lograba que los participantes fueran "descubriendo" las propuestas de carácter estratégico, táctico, orgánico y programático a partir del análisis de la actividad sindical concreta.

### **Cobertura del Curso - taller de Formación Básica en la estructura sindical**

Una primera fase del Taller de Formación Básica se desarrolló a principios de 1990 con la asistencia de 3 miembros de cada uno de los Comités Ejecutivos Seccionales (a excepción de las secciones 9 del D.F. y 22 de Oaxaca) a las instalaciones de Popo-Park, en un curso de una semana por grupo.

A esta primera fase, cuando aún no se realizaban las renovaciones de los Comités Seccionales, asistieron 1,765 miembros de dichos Comités Ejecutivos.

En una segunda fase, una vez realizadas las renovaciones de la mayoría de los Comités Ejecutivos Seccionales del país, y como medida de preparación hacia el Segundo Congreso Nacional Extraordinario y la modificación de los Estatutos del SNTE, se llevó a cabo, de nuevo en las instalaciones de Popo-Park esta fase que contó con la asistencia de 2,370 miembros de Comités Seccionales y delegados efectivos al Segundo Congreso Nacional Extraordinario.

En una Tercera fase y conforme se realizaban las renovaciones de los Comités Ejecutivos Seccionales, se impartió el Taller Básico de Formación *in situ*. En esta etapa y bajo esta nueva modalidad se formaron 270 cuadros seccionales de los nuevos Comités Ejecutivos de Tlaxcala (secciones 31 y 55), Puebla (sección 23), Coahuila (sección 5), Sonora (sección 54) y Chiapas (sección 7).

En esta misma fase y de manera adicional, recibieron el curso de Formación Básica diversos miembros de Corrientes Sindicales como Nuevo Sindicalismo (280 cuadros); 60 miembros de "Cuadernos Sindicales" (corriente sindical de

Oaxaca) y se dio formación para grupos de mujeres integrantes de diversos Comités Seccionales (280 cuadros)

En suma, a través de las tres fases y la formación específica a corrientes y sectores, el taller Básico de Formación Sindical se impartió a 5,025 cuadros de Comités Seccionales.

A nivel delegacional el taller Básico se impartió en Chihuahua (secciones 8 y 42), Baja California (secciones 2 y 37), Colima (secciones 6 y 39), Sinaloa (secciones 27 y 53), Tlaxcala (secciones 31 y 55), Puebla (secciones 23 y 51), Hidalgo (sección 15), Valle de México (sección 36), Valle de Toluca (sección 17), Quintana Roo (sección 25) y Tamaulipas (sección 30) a 4,070 miembros de Comités Ejecutivos Delegacionales.

Así, en total, el Taller Básico de Formación llegó a impartirse a 9,095 miembros de las estructuras seccionales y delegacionales del SNTE.

## **Capítulo 4. Cuestionario aplicado a los integrantes del Comité Ejecutivo de la sección XXXI (Tlaxcala) del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.**

El cuestionario siguiente fue aplicado al total de dirigentes sindicales que integran el Comité Ejecutivo de la Sección XXXI del SNTE, quienes asistieron al curso básico sindical "Alcances, retos y perspectivas del proyecto del SNTE" en el mes de febrero de 1995.

Considerando los contenidos del Taller Básico de Formación Sindical, y para los fines específicos de esta tesina, me pareció lo más conveniente plantear a cada uno de los participantes de este grupo -- todos los integrantes de la sección XXXI del SNTE-- 18 preguntas que estuvieran directamente relacionadas con los temas del curso.

Por otra parte, solicité a los formadores que dieran respuesta --grupal y de consenso-- en una sesión exprofeso, a cada una de las preguntas de este cuestionario, de manera que pudiera finalmente realizar una contrastación de las respuestas de cada uno de los participantes en el taller con las respuestas --de consenso grupal-- dadas por el conjunto de formadores directamente responsables del grupo participante en cuestión.

Tal recurso me pareció lo más conveniente ante la complicación de que los objetivos del taller, sus dinámicas, contenidos y temas, no tenían en ningún momento pretensión, finalidad o carácter memorístico.

Contenido del cuestionario :

1. ¿ Qué es un proyecto ?
2. ¿ Cuáles son las partes de un proyecto ?
3. ¿ Qué es Táctica ?
4. ¿ Qué es Estrategia ?
5. ¿ Que es lo Orgánico ?
6. ¿ Qué es lo Programático ?
7. ¿ Cuál es la nueva relación del SNTE con el Estado ?
8. ¿ Cuál es la nueva relación del SNTE con los Partidos Políticos ?
9. ¿ Cuál es la nueva relación del SNTE con la Materia de Trabajo ?

- 10.¿ Cuál es la nueva relación del SNTE con la Sociedad ?
- 11.¿ Qué es y que hace la "Fundación SNTE para el Maestro Mexicano" ?
- 12.¿ Qué es y que hace el Instituto de Estudios Sindicales de América?
- 13.¿ Qué es y que hace el Comité Nacional de Acción Política ?
- 14.¿ En que consiste la nueva cultura político sindical que requiere el proyecto del SNTE?
- 15.¿ Cómo es el voto que se utiliza en la elección de dirigentes sindicales ?
- 16.¿ En que consiste la proporcionalidad en la elección de los órganos de gobierno del SNTE?
- 17.¿ Qué es el Congreso Nacional de Educación ?
- 18.Mencione las líneas estratégicas del nuevo proyecto sindical que recuerde en este momento.

Las preguntas formuladas pueden ser integradas en cuatro conjuntos a fin de medir el conocimiento y la opinión que el dirigente adquirió respecto de cuatro cuestiones básicas: los aspectos teóricos del curso básico (preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6); el dominio de las líneas estratégicas del nuevo proyecto sindical (preguntas 7, 8, 9, 10 y 18); y finalmente el conocimiento de algunas de las principales innovaciones del nuevo proyecto sindical (preguntas 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17).

Antes de continuar, es necesario dejar claro que este trabajo no pretende comprobar si los dirigentes sindicales cambiaron su actitud sindical o medir el grado de conocimiento, apropiación o aceptación que tiene el proyecto sindical impulsado por la dirigencia nacional del SNTE de 1989 a 1995 en dicha sección sindical; tales pretensiones rebasarían los alcances posibles de esta investigación.

Por el momento nos sentimos satisfechos al establecer como límite y objeto de este trabajo, describir el grado de conocimiento que del mencionado proyecto sindical tiene el total de los integrantes de la dirigencia de la sección XXXI, derivado del curso básico sindical "Alcances, retos y perspectivas del proyecto del SNTE".

Conviene también aclarar que partimos del reconocimiento de que no necesariamente las respuestas correctas y los contenidos aprendidos son sinónimo de mejor asimilación del proyecto sindical o su exitosa implementación cotidiana en la labor que desarrollan los dirigentes sindicales de esta sección. Este trabajo puede considerarse así, como un ejercicio para conocer si la primera parte de un proceso —el relativo al conocimiento del proyecto— se ha logrado de manera satisfactoria o no.

Como se vio en el capítulo anterior los facilitadores del curso básico fueron preparados para orientar a los participantes en el mismo, hacia la conceptualización teórica, los conocimientos respecto a las innovaciones sindicales y las líneas estratégicas del nuevo proyecto sindical. Se parte de la certeza de que todos ellos poseen el dominio de cada uno de los temas y sobre todo de la seguridad de que el conocimiento que todos los facilitadores es homogéneo.

De otra parte, habrá que decir que tanto el proceso de reclutamiento de los facilitadores, como la evaluación del trabajo de los mismos, se encontró bajo la estrecha supervisión del Comité Ejecutivo Nacional. Esta aprobación de los facilitadores por la dirigencia nacional del SNTE de 1989 a 1995, -- la misma dirigencia que impulsó el nuevo proyecto sindical --, nos permite certificar el trabajo y el conocimiento de los facilitadores del curso básico, por la propia dirigencia nacional del periodo en cuestión.

Con el objeto de contar con un parámetro de validez y que permitiera evaluar cada una de las respuestas de los dirigentes sindicales que participaron, este cuestionario fue resuelto de manera grupal por el conjunto de instructores que tuvo la responsabilidad de impartir el curso básico. Las siguientes son las respuestas consensadas de los instructores:

**1. ¿Qué es un proyecto?** En el sentido político social, proyecto es un concepto que hace referencia a un proceso dinámico, perfectible y sujeto a modificaciones de acuerdo a las circunstancias que va viviendo, en él convergen acciones e ideas que buscan la consecución de objetivos de corto, mediano y largo plazo a fin de transformar la realidad y, en consecuencia, satisfacer necesidades reales. Para la consecución de estos objetivos las personas se organizan y plantean estrategias y tácticas que permiten que su realización sea de una forma más rápida y efectiva.

**2. ¿Cuáles son las partes de un proyecto?** Fundamentalmente son los siguientes: Objetivos (ejes programáticos); Estrategia; Tácticas y Organicidad

**3. ¿Qué es táctica?** Es la acción o acciones enmarcadas en una estrategia

**4. ¿Qué es una estrategia?** La estrategia es un rumbo, es un camino que nos marca por dónde transitar hacia la consecución de los objetivos planteados. La estrategia no es un fin en sí mismo, es un instrumento. La ubicación de la estrategia dentro de un proyecto aclara más esta situación. Primero tenemos los objetivos programáticos, posteriormente se plantea la estrategia y al final las tácticas. En el aspecto militar la definen como el arte de la combinación

de la dialéctica de voluntades para la consecución de los objetivos. En esta área para dirigir las voluntades hacia el objetivo deseado se aplica una férrea disciplina a sus miembros, pero en las organizaciones sociales no puede ser de la misma forma. En este sentido se habla del consenso.

**5. ¿Qué es lo orgánico?** Lo orgánico es la estructura de gobierno de la organización y por supuesto los recursos humanos con que cuenta.

**6. ¿Qué es lo programático?** Son los objetivos de largo plazo. Existen sinónimos, dependiendo del tratamiento que se le da a la organización. En la perspectiva de Administración se habla de la "misión". Puede decirse también que son de alguna manera los principios, la ideología o las convicciones más esenciales y profundas de la organización.

**7. ¿Cuál es la nueva relación del SNTE con el Estado?** La relación con el Estado se da en dos vertientes; primero, el SNTE y el gobierno comparten una responsabilidad común: la educación; en ésta, el sindicato se plantea como corresponsable ante la sociedad y exige ser sujeto y no objeto en la elaboración de las políticas educativas. En segundo lugar, la relación de tipo político se caracteriza por la no subordinación, ni la confrontación; en su lugar debe privilegiarse el diálogo, la concertación y la negociación; sin renunciar a las tácticas y estrategias consignadas en los propios estatutos como recursos de lucha sindical.

**8. ¿Cuál es la nueva relación del SNTE con los Partidos Políticos?** En la medida en que el SNTE se ha reconocido como una organización plural, en lo político, generacional, de espacio, sectores y culturalmente, uno de los objetivos estratégicos que el sindicato se dio desde 1992, es la libre militancia política de sus miembros. El respeto a este objetivo es un fundamento de la relación con los partidos políticos. Empero, el sindicato no se erige como una organización apolítica, al contrario sabe de su importancia como actor político. En ese sentido, el CNAP (Comité Nacional de Acción Política) es el órgano que determina las formas de participación política del SNTE como organización gremial.

**9. ¿Cuál es la nueva relación del SNTE con la materia de trabajo?** El SNTE ha reiterado en diferentes ocasiones que la organización tiene un primer compromiso con la sociedad: elevar la calidad de la educación. Tal compromiso debe derivarse en propuesta educativa por parte de la organización sindical.

**10. ¿Cuál es la nueva relación del SNTE con la sociedad?** Uno de sus objetivos estratégicos del proyecto sindical plantea el acercamiento con la

sociedad. Si bien esta relación se plantea de manera primaria y natural a través de la educación; la relación que busca establecer el SNTE con la sociedad no se agota ahí, es necesario crear nuevas formas de articulación que acerquen a la organización gremial con los intereses de la comunidad, y que lleven a ésta a compartir también las demandas y las luchas de los trabajadores de la educación.

**11. ¿Qué es y qué hace la Fundación SNTE para el Maestro Mexicano?** La Fundación es una asociación solidaria del SNTE para realizar investigaciones sobre aspectos educativos. Surge como una necesidad del sindicato para el desarrollo de propuestas educativas de los trabajadores de la educación.

**12. ¿Qué es y que hace el Instituto de Estudios Sindicales de América?** El IESA es una institución que surge por un doble mandato: de la Confederación de Educadores Americanos y por el II Congreso Nacional Extraordinario, realizado en la Ciudad de México. Es un organismo auxiliar del CEN del SNTE que tiene como propósitos hacer investigaciones sobre la realidad nacional y el movimiento sindical nacional e internacional, ayudar a la formación de cuadros sindicales, ser un espacio de reflexión para la elaboración de estrategias y tácticas de lucha y un foro para la creación de medios de información sindical.

**13. ¿Qué es y qué hace el Comité Nacional de Acción Política?** Es un órgano permanente de gobierno del sindicato que se crea a partir del II Congreso Nacional Extraordinario, en 1992, a fin de que el SNTE tuviera un instrumento de participación política como organización. Es un órgano plural donde están representadas todas las expresiones político partidistas que existen al interior del SNTE.

**14. ¿En qué consiste la nueva cultura política sindical que requiere el proyecto del SNTE?** Es tener nuevas prácticas de hacer política-sindical, no por moda, sino porque son necesarias. La tolerancia, el diálogo, la negociación, erradicar la subcultura del silencio, la simulación, crear una cultura del debate, la reflexión, de argumentación y propuesta.

**15. ¿Cómo es el voto que se utiliza en las elecciones de dirigentes sindicales?** Para la elección de dirigentes se utiliza el voto secreto y directo.

**16. ¿En qué consiste la proporcionalidad en la elección de los órganos de gobierno del SNTE?** En que las diferentes corrientes sindicales que compitan en una elección sindical se vean proporcionalmente representadas en los diferentes niveles de gobierno del sindicato.

**17. ¿Qué es el Congreso Nacional de Educación?** Es un órgano deliberativo de gobierno sindical que cuenta con representatividad nacional del gremio y de donde surge la propuesta educativa del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

**18. Mencione las líneas estratégicas del nuevo proyecto sindical que recuerde en este momento.** La construcción democrática, una nueva relación con el Estado, la firmeza para sostener sus principios; la madurez para reconocer lo que tiene que cambiar, el tejido de nuevas alianzas, la capacidad para seguir construyendo un sindicato vigoroso, una nueva cultura político-sindical, la desvinculación de las organizaciones partidarias, la creación de nuevas formas de organización y participación, la inserción en la sociedad y un firme compromiso con México.

Estas respuestas se contrastaron con las respuestas individuales. Los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a un grupo de dirigentes que participó en el curso básico de formación sindical se presentan en el último capítulo.

## Capítulo 5. Resultados

El cuestionario fue contestado por 43 dirigentes sindicales, quienes, en conjunto integran el Comité Ejecutivo de la Sección XXXI del SNTE, y cursaron el taller básico sindical "Alcances, retos y perspectivas del proyecto del SNTE" en el mes de febrero de 1995.

Las gráficas que se presentan en las páginas siguientes muestran la frecuencia de los aciertos y los errores en las preguntas realizadas.

En los resultados encontramos que los dirigentes sindicales de esta sección del SNTE tienen un alto nivel de aprovechamiento general del curso básico de formación sindical con un promedio global del 88 % . El más bajo aprovechamiento individual fue del orden de 65 % y se encuentran 3 casos en los que el aprovechamiento fue del 100 %.

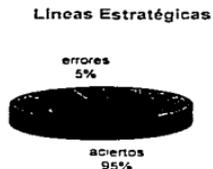
Participante / cuestionario	Aprovechamiento (%)						
1	95	12	90	23	95	34	75
2	90	13	100	24	90	35	85
3	95	14	90	25	90	36	95
4	85	15	65	26	90	37	85
5	85	16	90	27	90	38	95
6	80	17	85	28	90	39	95
7	90	18	85	29	95	40	100
8	90	19	95	30	100	41	90
9	75	20	95	31	90	42	75
10	85	21	80	32	95	43	85
11	95	22	95	33	90		

Si se analizan los resultados a nivel de pregunta se observa que en la pregunta 2 referente a las partes integrantes de un proyecto, en la pregunta 6, relativa a la conceptualización de lo programático, así como en la número 5, relacionada con la conceptualización de lo orgánico se alcanzan los resultados más bajos. La pregunta 2 fue contestada correctamente por el 19 % de los dirigentes; la 6, por un 58 % de los participantes y el porcentaje de dirigentes seccionales que contestaron bien la pregunta 5 fue de 79 % .

La pregunta 9, relativa a la relación del SNTE con la materia de trabajo y la pregunta 17 concerniente al objeto y función del Congreso Nacional de Educación fueron contestadas de manera correcta por el 88 % de los dirigentes. Las preguntas restantes fueron contestadas acertadamente por más del 90 % de los dirigentes. El cuadro siguiente muestra el porcentaje de aciertos por pregunta.

pregunta	aprovech	pregunta	aprovech	pregunta	aprovech	pregunta	aprovech
1	98 %	6	58 %	11	98 %	16	95 %
2	19 %	7	93 %	12	98 %	17	88 %
3	91 %	8	98 %	13	98 %	18	100 %
4	95 %	9	88 %	14	95 %		
5	79 %	10	98 %	15	98 %		

Revisando a partir de conjuntos de preguntas para medir el conocimiento adquirido respecto de los aspectos teóricos (preguntas 1, 2, 3, 4, 5 y 6); el dominio de las líneas estratégicas del nuevo proyecto sindical (preguntas 7, 8, 9, 10 y 18) y el conocimiento de algunas de las principales innovaciones del nuevo proyecto sindical (preguntas 11, 12, 13, 14, 15, 16 y 17) encontramos que el promedio general de aprovechamiento en el aspecto teórico es el más bajo obteniéndose un 72 % de rendimiento, en tanto en los aspectos que se refieren al conocimiento de las líneas estratégicas encontramos un rendimiento del 95 % y de 96 % en las preguntas que están referidas sobre el conocimiento de las innovaciones más relevantes del nuevo proyecto sindical.



### Innovaciones del Proyecto Sindical



- Se aprecia que los dirigentes del Comité de la Sección XXXI del SNTE tienen, como grupo de trabajo sindical y a partir del curso básico, una alta homogeneidad en relación a sus conocimientos de orden sindical.
- Los dirigentes sindicales, integrantes de la Sección XXXI del SNTE, manejan en lo particular y en conjunto, conceptos comunes relativos a las líneas estratégicas del nuevo proyecto sindical del SNTE y muestran dominio en el conocimiento de las innovaciones principales del proyecto sindical.
- Es notorio que la formación sindical en el curso básico, presenta signos de debilidad, deficiencia o insuficiencia en relación con los aspectos teóricos en lo general y dentro de éstos, de manera específica con las partes constituyentes de un proyecto (pregunta 2), así como con las definiciones de lo programático (pregunta 6) y lo orgánico (pregunta 5).
- En la parte teórica es interesante observar que los dirigentes tienen mucha mayor facilidad para acceder al dominio del conocimiento teórico de lo que es estrategia y táctica, que a la comprensión de lo orgánico y lo programático. Ello parece revelar la relativa facilidad de los dirigentes sindicales para aprender conceptos que les son de mayor significancia, utilidad y relevancia para su desempeño sindical inmediato y concreto y en contrapartida la dificultad que muestran para aprender conceptos más abstractos y de menor utilidad inmediata así como la dificultad de los dirigentes sindicales para acceder a una visión general, integral y global de proyecto sindical.
- La diferencia de resultados entre los aspectos teóricos y los sindicales del curso básico (del dominio que los dirigentes tienen de los aspectos estratégicos y de las innovaciones sindicales que ha impulsado el nuevo

proyecto sindical y la dificultad que muestran para conocer y dominar aspectos de orden teórico del curso básico) parece estar revelando que priva en los dirigentes una inclinación mayor hacia los aspectos prácticos y que tienen utilidad inmediata para el desempeño de sus responsabilidades sindicales en demérito de los aspectos teóricos. (Es posible también que el dominio de los aspectos estratégicos así como de las innovaciones sindicales pueda explicarse a partir de que las condiciones para los cambios impulsados por el nuevo proyecto sindical hayan alcanzado previamente un alto grado de madurez como demandas del gremio, de manera anterior e independiente del curso básico).

- Lo anterior puede llevar a que los dirigentes tengan la capacidad para utilizar y crear tácticas y aprovechar el nuevo arreglo orgánico de la organización; pero no a ver su necesaria articulación con una estrategia que ordene, guíe y provea de sentido a las tácticas y convertir a la sección sindical en un actor sociopolítico errático y explosivo en su ámbito de acción e incidencia.
- En las preguntas referidas al rubro de las nuevas líneas estratégicas que impulsa el proyecto sindical del SNTE, los resultados alcanzados muestran de manera homogénea un alto aprovechamiento de los dirigentes sindicales. En todos los casos el aprovechamiento es mayor al 90 % a excepción de la pregunta número 9, referida ésta a la nueva relación que el proyecto sindical propone con la materia de trabajo. Tal disminución de rendimiento en este tema específico se repite en la pregunta número 17, relacionada ésta última con el Congreso Nacional de Educación. lo que nos permite aseverar que en este tema en específico de la relación con la materia de trabajo existe algún grado de deficiencia en el aprendizaje.
- En las preguntas referidas a aspectos relativos a las innovaciones que propone el proyecto sindical encontramos también un alto rendimiento (arriba del 95 %) dado de manera homogénea en todos los dirigentes sindicales, con excepción de la pregunta número 17, relacionada con el Congreso Nacional de Educación en la que el rendimiento cae a un 88 %.

## Gráficas de Resultados

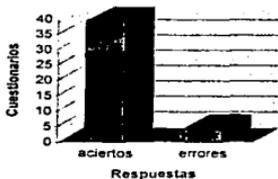
¿Qué es un proyecto?



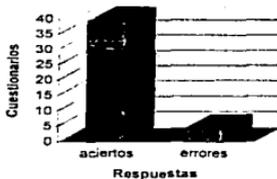
¿Cuáles son las partes de un proyecto?



¿Qué es táctica?



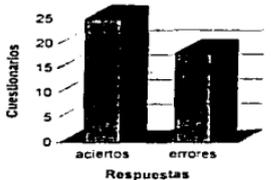
¿Qué es estrategia?



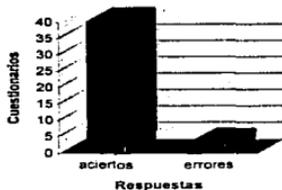
¿Qué es lo orgánico?



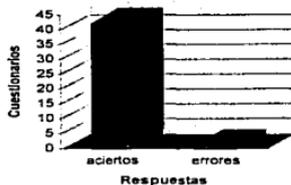
¿Qué es lo programático?



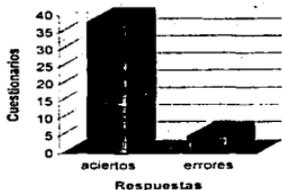
**¿Cuál es la nueva relación del SNTE con el Estado?**



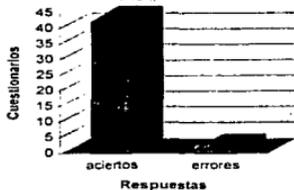
**¿Cuál es la nueva relación del SNTE con los Partidos Políticos?**



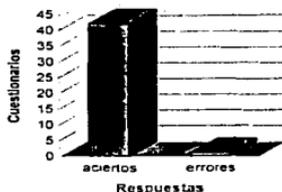
**¿Cuál es la nueva relación del SNTE con la materia de trabajo?**



**¿Cuál es la nueva relación del SNTE con la sociedad?**



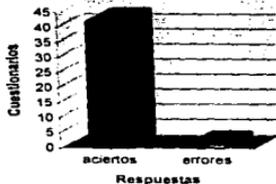
**¿Qué es y qué hace la "Fundación SNTE para el Maestro Mexicano"?**



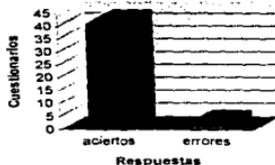
**¿Qué es y qué hace el Instituto de Estudios Sindicales de América?**



**¿Qué es y qué hace el Comité Nacional de Acción Política?**



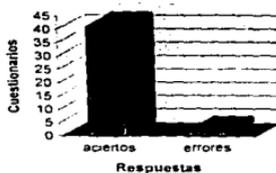
**¿En qué consiste la nueva cultura político-sindical que requiere el proyecto del SNTE?**



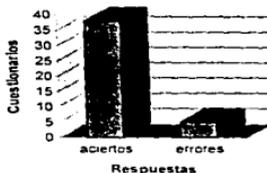
**¿Cómo es el voto que se utiliza en la elección de dirigentes sindicales?**



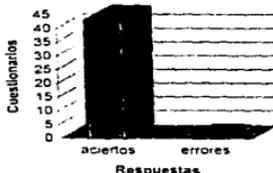
**¿En qué consiste la proporcionalidad en la elección de los órganos de gobierno del SNTE?**



**¿Qué es el Congreso Nacional de Educación?**



**¿Cuáles son las líneas estratégicas del nuevo proyecto sindical?**



## Conclusiones

Restaría solo agregar algunas reflexiones generales, hacer una recapitulación final y algunos comentarios particulares en torno a la experiencia de la formación sindical al interior del SNTE.

El umbral del nuevo milenio ha tomado, en muchos sentidos, por sorpresa al mundo. Los inesperados y vertiginosos cambios ocurridos en los años recientes, —particularmente los de la década terminal de este fin de siglo— y las transformaciones que a su vez estos cambios desatan, se traducen para amplios contingentes humanos, en el desdibujamiento de sus puntos más esenciales de referencia y en la pérdida, al parecer irremediable, de sus asideros más elementales.

Somos testigos del desmoronamiento de identidades nacionales y la **emergencia de nuevas naciones**; asistimos al derumbe de muros y a la aparición de nuevas barreras; observamos la posibilidad alentadora del fin de añejas guerras pero también, vivimos la posibilidad de la explosión de microguerras intestinas —todos contra todos— y al debilitamiento de las **identidades colectivas** al interior de muchas naciones.

No podían escapar estas reflexiones finales a la tentación de hacer un símil del movimiento sindical en México, en lo general, y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, en lo particular, como fractales —imágenes, reflejos a escala menor, espejos— de estas inquietantes situaciones de alcance global que contextualizan nuestra vida cotidiana.

Hoy por hoy —en un proceso de transición integral en México— se hacen evidentes las "realidades híbridas" que prevalecen en el movimiento sindical y en el SNTE, como momentos de excepción, en el que confluyen en un mismo espacio y tiempo, modelos que, aún agotados, "no terminan de desaparecer del todo" y la emergencia de otros modelos alternativos, "cuya vigencia plena no está aún decidida".

El sentido, la vertiginosa rapidez y la magnitud muchas veces "aplastante" de los cambios —o el cambio permanente y continuo— parecen estar colocando a las organizaciones sindicales en el terreno de la incertidumbre permanente y en la perspectiva de una viabilidad futura siempre en peligro.

Podría decirse, parafraseando a Marx que "... un nuevo fantasma recorre el mundo" : el mandato, global y hegemónico, de la "mano invisible del mercado", al influjo de cuyos valores --competitividad, productividad, individualismo-- cambian las políticas públicas, se modifican las formas de organización del trabajo, cobran alicio revoluciones tecnológicas, se impulsan mutaciones en los procesos de trabajo y se alteran radicalmente las relaciones laborales.

Privatización, apertura comercial, descentralización, flexibilidad laboral, automatización o robotización son algunos de los fenómenos que de suyo, en conjunto o de manera separada, plantean serios dilemas vitales para las organizaciones sindicales, al poner en entredicho las bases mismas, que han servido de fundamento para su existencia. Ningún sindicato --tarde o temprano-- podrá escapar al influjo y el impacto --mayor o menor-- de estos fenómenos.

Un escenario como este, no parece tener cabida para las formas tradicionales de organización de los trabajadores. No representan los sindicatos --bajo la lógica del mercado-- utilidad alguna; no le reportan a sus dinámicas, beneficio alguno; más bien, representan un "estorbo distorsionante del mercado" de cuya existencia sería mejor prescindir .

El Sindicato Nacional de Trabajadores --objeto de estudio de esta tesina--, no escapa a los fenómenos que ocurren en su entorno. Por el contrario, esta organización sindical, se ve influida e impactada por los cambios; refleja, asimila, recrea, reproduce fractalmente o reacciona en distinta forma y grado --incluida la no acción-- al acontecer del contexto en el que está inmersa y del que forma parte.

Vale la pena recordar, que si bien nuestra sociedad se ha convertido, en una sociedad de organizaciones; la existencia de las mismas no es un fenómeno natural, sino una construcción social que plantea múltiples problemas, el más inmediato de ellos -quizá el más ingente- cómo garantizar la existencia y la supervivencia misma de una organización de trabajadores en un entorno adverso.

El SNTE no puede evadir tampoco esta realidad. Como vimos, desde sus orígenes en 1943, cuando fue impulsada la unificación de varios gremios de trabajadores de la educación, por el gobierno de Manuel Ávila Camacho su unidad estuvo marcada por el conflicto derivado de la diversidad de grupos, tendencias, intereses y expectativas internas y de una relación --no siempre estable-- con el gobierno en turno.

El SNTE en su carácter corporativo desde su constitución hasta finales de la década de los ochenta fue de "gran utilidad y apoyo" para un régimen presidencialista de partido hegemónico cuasi-único, y "funcional" a un modelo de sistema educativo nacional en proceso de expansión, administrativamente centralizado y concentrado.

Conforme México se fue transformando de país rural a uno predominantemente urbano, el SNTE corporativo fue perdiendo funcionalidad sistémica. Conforme México se fue haciendo más complejo y expresando su diversidad –política y social– y el sistema educativo se fue expandiendo y complejizando, el SNTE corporativo fue perdiendo capacidad para representar a una membresía cada vez más diversa y plural, cada vez más exigente, demandante y combativa.

Paralela y contradictoriamente a estos fenómenos se fue creando al interior del SNTE, una soberbia aristocracia sindical –Vanguardia Revolucionaria– ya no como un grupo que penetra en todos los ámbitos de la vida sindical, sino como toda una vida sindical que transcurría a través de un grupo hegemónico. A tal grado se incrementó el poder de este grupo fincado en las prácticas verticales, rígidas y expansivas del SNTE, que invadió y copó la estructura educativa al punto límite de hacer materialmente imposible que el Estado pudiera ejercer su función de gobernabilidad educativa. Desde esta perspectiva se estaba sacrificando la eficiencia pedagógica, económica y administrativa en aras de mantener una eficacia política a favor del régimen que también iba en declive.

El modelo corporativo original del SNTE que había ido al paso del tiempo dando muestras de disfuncionalidad, de desgaste acumulado y señales inequívocas de agotamiento, pasaba a convertirse en un elemento destabilizador para el régimen y en un obstáculo para el cambio hacia un nuevo modelo de administración educativa descentralizada.

Preponderancia en la relación nacional bilateral SNTE-SEP para la regulación corporativa de las relaciones laborales, importancia central y vital de la relación del SNTE con el Presidente para procesar apoyos al régimen presidencialista de partido hegemónico; crecimiento y complejidad de la membresía del SNTE fueron, entre otros, tres de los fenómenos principales que devinieron, ante el cambio de condiciones y modelo de desarrollo del país, una separación cada vez mayor entre dirigencias sindicales y bases gremiales, utilización patrimonialista de la organización para fines de una camarilla política que se había "eternizado" en los puestos de dirigencia, distanciamiento del interés y derecho educativo de la sociedad y el aislamiento social de la organización sindical, aparición y crecimiento de

## ¿CÓMO TENEMOS QUE DEBE SER LA BIBLIOTECA

grupos y movimientos disidentes, ruptura de disciplinas gremiales, rechazo creciente a las militancias político - partidistas forzadas, disminución de representatividad de intereses sindicales de los dirigentes, rebasamiento de dirigencias y emergencia de nuevos liderazgos locales y nacionales que abanderaban la exigencia de democracia sindical y más salario.

El sindicalismo impulsado por Vanguardia y su crisis terminal mostraron signos evidentes de agotamiento de este modelo sindical en la coyuntura de 1989 e impusieron —ellos mismos y al impulso de un movimiento masivo del magisterio—, los trazos principales del cambio que la nueva dirigencia nacional habría de encabezar para realizar una amplia reestructuración —forzosa y a fondo— del SNTE.

Las crisis al interior del SNTE en otras etapas de su historia no significaron por sí mismas una solución, ni siquiera los sucesos clave de los que puedan surgir el cambio y la innovación. Otras coyunturas críticas previas a la de 1989, terminaron por generar mecanismos de adaptación o incluso regresiones.

El nuevo Comité Ejecutivo Nacional del SNTE que llegaba a la dirección nacional de la organización sindical al influjo de la movilización magisterial de 1989 optó no sólo por la adecuación de la estructura del SNTE a un modelo de sistema educativo descentralizado abriendo paso al establecimiento de la relación laboral de cada una de sus secciones sindicales con los gobiernos estatales; sino también por la implementación de otros cambios de gran envergadura que incluso podrían perfilar la transformación de la naturaleza y la identidad de esta organización sindical.

Impulsó entonces cambios en distintos órdenes a los que, en conjunto, se referiría la propia dirección nacional en el periodo 1989 - 1995, como "El Nuevo Proyecto Sindical" o "El Nuevo Modelo Sindical"

Este Nuevo Modelo Sindical planteaba líneas de cambio estratégico como la modificación de la relación corporativa del SNTE con los partidos políticos, cancelando la filiación corporativa a partidos políticos y "liberando" a los miembros de militancias político - partidistas forzadas desde la cúpula sindical; propuso el cambio en la relación del SNTE con el Estado, para pasar de un carácter subordinado hacia uno de corresponsabilidad; un mayor acercamiento con la sociedad, responsabilizándose, comprometiéndose y participando como organización sindical con su materia de trabajo en interés de la sociedad y en la búsqueda de dignificar el trabajo educativo; abrió los órganos de gobierno y dirección sindical a la representación proporcional de otras corrientes sindicales y estatuyó la elección de dirigentes por medio del voto directo y secreto para buscar

alcanzar una mejor representatividad de la diversidad del gremio de los trabajadores de la educación.

El Nuevo Proyecto Sindical propuso asimismo la creación de otras instancias de apoyo para lograr estas líneas de estrategia como el Instituto de Estudios Sindicales, La Fundación SNTe para la Cultura del Maestro Mexicano y el Comité Nacional de Acción Política innovaciones sindicales que se crearon respectivamente para apoyar la formación sindical de los dirigentes, realizar investigaciones y aportaciones educativas y reivindicar una nueva forma de participación política del gremio en base a su pluralidad. Esta nueva propuesta requería, sin embargo, ir más allá de la modificación de la norma estatutaria.

El cambio no se da por decreto y las transformaciones propuestas por esta dirección nacional para la organización sindical no podían ser producto, -ni estaban garantizadas- por el cambio en la normatividad, era necesario, como punto de arranque y como una acción inicial, que los cuadros dirigentes intermedios conocieran los nuevos planteamientos generales del cambio sindical.

Era necesario formar a los cuadros sindicales y en la medida de lo posible líderes sindicales que conocieran, hicieran suyo y recrearan en cada espacio sindical este Nuevo Proyecto Sindical. Un dirigente sindical crítico, reflexivo, capaz de crear estrategias y tácticas para recrear en su propio entorno "el nuevo proyecto sindical", dirigentes intermedios que fueran partícipes reales, protagonistas y responsables de la transformación de su propia organización sindical.

Esa intención de cambio sindical y de formación del nuevo perfil de dirigentes sindicales necesarios para la concreción del "nuevo proyecto sindical" --pretensiones utópicas o realistas-- fueron las que orientaron la concepción metodológica, las dinámicas y los contenidos del taller básico de formación sindical. De ahí que, más que realizar un proceso de enseñanza tradicional del proyecto sindical, el curso estaba orientado a despertar las conciencias sindicalistas necesarias para responsabilizarse directamente del éxito o fracaso del proyecto sindical en un contexto cambiante, incierto y conflictivo. De ahí la importancia, el peso y el énfasis que se daba en el taller a los contenidos relacionados con estrategia y táctica.

De ahí también al esfuerzo deliberado en el taller por romper con la percepción de los participantes de un proyecto como algo rígido, acabado o perfecto e imbuir, por el contrario, en ellos la percepción de que un proyecto es dinámico, perfectible y muchas veces contingente, dado que

todo proyecto organizacional enfrenta obstáculos y resistencias de muy variada naturaleza en una realidad compleja y cambiante.

¿Tendrá viabilidad el nuevo proyecto del SNTE? ¿Son adecuadas sus líneas estratégicas y tácticas que propone? ¿Tendrán éxito y funcionarán de acuerdo al proyecto sindical las innovaciones implementadas? ¿Es coherente la propuesta de esa dirección nacional del SNTE que impulsó el proyecto sindical con el cambio del contexto nacional? ¿Cuenta el proyecto con los cuadros necesarios para su recreación nacional y local? ¿Puede derivar el nuevo proyecto sindical en nuevas formas de confutbernio político entre las dirigencias sindicales locales con los gobiernos estatales? ¿Derivará el nuevo proyecto sindical en nuevas formas de corporativismo?

Convendría señalar que las prácticas e inercias mantenidas por largo tiempo en el SNTE son difíciles de romper y cambiar. El cambio de una organización sindical es complejo, difícil, tardado. No se da por decreto, como tampoco puede cifrarse en el desarrollo de un curso de formación sindical.

Las respuestas a todas estas preguntas –y muchas más– no las ofrece esta tesina, todas estas preguntas rebasan su alcance. Las verdaderas respuestas a todas estas incógnitas nos la dará el paso del tiempo y particularmente el rumbo que tome la organización sindical a partir de sus propios dirigentes sindicales.

Si uno observa actualmente y de manera más cercana la vida sindical cotidiana de esta organización se puede verificar que aún persisten en las dirigencias sindicales del SNTE muchas prácticas que basan el trabajo sindical y la dirigencia en una cultura del control y disciplina acrítica, más que en la dirección, la capacidad de reflexión y propuesta y en la construcción de liderazgos sustentados en el voto secreto con respeto a la pluralidad.

La experiencia de formación sindical en general y específicamente en su curso básico fue un primer paso de un largo proceso que requeriría de continuidad. La implementación de un curso de formación sindical no garantiza de ninguna manera el éxito de la propuesta de cambio sindical, sin embargo, el complejo conjunto de desafíos que el contexto presenta para las organizaciones sindicales dejan ver con claridad la exigencia de cuadros cada vez con mayor preparación.

Siendo la experiencia de formación sindical un requisito indispensable para las organizaciones, no es un elemento suficiente para lograr el cambio de las organizaciones sindicales. Debe la formación sindical encontrar su concreción en la vida sindical cotidiana y desarrollarse por los dirigentes

sindicales en situaciones y problemas concretos. La formación es así, un primer paso, importante sí, para ayudar a los dirigentes a revisar y modificar, ellos mismos, sus propias prácticas sindicales, pero no suficiente.

Para que el nuevo proyecto sindical logre abrirse paso de manera sólida es necesario que los dirigentes sindicales conozcan y enfrenten de manera crítica la compleja realidad con nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y es, precisamente en ese terreno, en donde la formación sindical puede jugar un papel auxiliar.

La magnitud y rapidez de los cambios que arriba señalaba, parecería colocar a un curso de formación básica para dirigentes sindicales, como el descrito en esta tesina, como un esfuerzo utópico o irrealista; como un grano de arena voluntarista e insignificante; pero también podríamos pensar que este esfuerzo de innovación en la formación sindical orientado a despertar conciencias sindicales, es una carta que se arroja al mar en una botella, al encuentro -- ¿casual? , ¿aleatorio?, ¿fortuito? --- de quien sepa, de quien quiera, de quien necesite entender su mensaje y se decida a convertirse en un líder.

## Bibliografía

ARNAUD, Alberto. "La Evolución de los Grupos Hegemónicos en el SNTE", Documento de trabajo 4, Estudios Políticos, CIDE, México, 1992.

BEAUFRE, André. Introduction à la Stratégie, Institut Français des Relations Internationales, París, Francia, 1985. Traducción realizada para el Taller Básico de Formación Sindical.

CLAUSEWITZ, Karl Von. De la Guerra, Una obra clásica de la literatura militar Tomos I y II. México, Secretaría de la Defensa Nacional, 1991.

CROZIER, Michel y FRIEDBERG, Erhard. El Actor y el Sistema, México, Alianza Editorial, México, 1990.

GORDILLO, Elba Esther. La Construcción de un Proyecto Sindical, Ed. Taurus, México, 1995.

GORDILLO, Elba Esther. Desplegado publicado el 15 de mayo de 1989 en la prensa nacional.

LEAL, Juan Felipe. Las elecciones Federales de 1988 en México, UNAM, México, 1989.

MORIN, Edgar. Introducción al Pensamiento Complejo, Barcelona, España, Ed. Gedisa, 1994.

MORIN, Edgar. Para Salir del Siglo XX, Ed. Kairós, Barcelona, España, 1982.

PELAEZ, Gerardo. Historia del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, Ediciones de Cultura Popular, México, 1984.

PELAEZ, Gerardo. El Sindicalismo Magisterial 1935-1943, Editorial del Magisterio Benito Juárez, SNTE, México, 1994.

PRAWDA, Juan. Logros, Inequidades y Retos del Futuro del Sistema Educativo Mexicano, Editorial Grijalbo, México, 1989.

RATTENBACH, Augusto B. Introducción a la estrategia, Buenos Aires, Argentina, Editorial Pleamar, 1979.

RESÉNDIZ García, Ramón. Conflicto Interburocrático y Políticas Educativas, Desconcentración y Descentralización, 1978-1988, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora, Mecanograma mimeo, México, 1992.

SNTE. Declaración de Principios, Estatutos y Reglamento General de Asambleas, Editorial del Magisterio, México, 1988.

SNTE. Estatutos, Editorial del Magisterio, México, 1992.

SNTE. Firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, Editorial del Magisterio, México, 1992.

SNTE. Hacia el II Congreso Nacional Extraordinario, Postura del CEN del SNTE ante la Reforma Estatutaria, Editorial del Magisterio, México, enero de 1992.

SNTE. Colección Nuestro Proyecto Sindical: Argumentos y Hechos, mimeo, Editorial del Magisterio, México, 1989.

SNTE. "Resolutivos del Primer Congreso Nacional Extraordinario del SNTE", mimeo, México, enero de 1989.

SUN-TZU. El Arte de la Guerra, México, Ediciones Gernika, S. A., 2ª ed., 1994.