



TOMA DE DECISIONES DE LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS SOBRE LAS POLÍTICAS DE PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE, EL CASO DE LA ENSUPEH

Xochitl Hernández Leyva

Escuela Normal Superior Pública del Estado de Hidalgo
xhernandezleyva@gmail.com

Alba Luz Hernández Leyva

Telesecundaria N° 08 del Estado de Hidalgo
albaluzhdez81@gmail.com

Área temática: Política y gestión de la educación

Línea temática: Diseño y planeación de las políticas

Tipo de ponencia: Reporte parcial



Resumen

Esta ponencia forma parte de una investigación más amplia que se encuentra en proceso de construcción, en donde el objetivo de la investigación fue el análisis la política educativa en la fase de la toma de decisiones de las autoridades, desde un modelo de arriba abajo. Los hallazgos señalan que las decisiones del gobierno federal y estatal respecto a la profesionalización docente, en el caso de la ENSUPEH, se dieron bajo una perspectiva incrementalista, la cual supone que, los actores están constreñidos a un conjunto de factores. De esta manera, después de la firma del ANMEB (1992), las autoridades estatales, se les confirió la conducción de la educación básica y normal, quienes tomaron la decisión de crear la ENSUPEH alineándose a la política federal, no obstante, diez años después la fusionaron con el CESUM, lo que trajo consigo un cambio en la oferta educativa.

Palabras clave: Política educativa, toma de decisión, autoridades y profesionalización.

Introducción

El ANMEB se propició la aparente participación de nuevos actores sociales, sin embargo, en la realidad los actores continuaron siendo los mismos, la SEP y el SNTE; que en septiembre de 2001 crearon la ENSUPEH como espacio de actualización y perfeccionamiento de los docentes en servicio, y se basaron en la política educativa impulsada en el sexenio de Ernesto Zedillo

Ponce de León (1995 – 2000). Según Linndblom (1990), los funcionarios toman decisiones fundamentándose en decisiones pasadas, ya implementadas como lo fue la toma de decisión de crear la ENSUPEH para solucionar el problema de la falta de perfil profesional de los docentes frente a grupo.

En el proceso de toma de decisión de creación, la participación del gobierno estatal y los representantes del comité de la sección 15 del SNTE aparecieron en la arena política e incidieron en la conducción de la naciente escuela. No obstante, diez años después de su creación se fusionó con el CESUM, lo que ocasionó que se ampliarán las modalidades de enseñanza y su crecimiento en la oferta educativa.

Las preguntas que guiaron el proceso de indagación fueron: ¿Qué actores sociales participaron la creación de la ENSUPEH?, ¿qué problemática de formación atendió su creación?, ¿qué estrategias implementaron los actores para incidir en la política de profesionalización docente?, ¿por qué motivos se fusionó la ENSUPEH y el CESUM?, ¿Qué consecuencias tuvo la fusión de ambas instituciones? La metodología empleada para el análisis es el cualitativo y el método de análisis fue el analítico – sintético.

Desarrollo

El SNTE fue un actor importante en la creación de la ENSUPEH

La solicitud de creación de la Escuela Normal Superior Pública del Estado de Hidalgo (ENSUPEH), fue auspiciada por la dirigencia de la sección 15 del SNTE, quien por la vía del Congreso del Estado instaló esta petición en la agenda de la política pública, como lo señala un informante: “[...] el SNTE es quien va al Congreso del Estado y lleva la iniciativa para crear la normal, nace la inquietud y se convierte en una iniciativa y se crea la institución, a petición y a gestión del SNTE” (E03XHL/PD/17/12/2019/7).

Lo anterior, también se puede advertir, a nivel nacional, ya que según Santibañez (2008), existe un papel importante del SNTE en las comisiones de las cámaras de diputados y senadores; en el periodo de 1997 al 2009, la cámara de diputados estaba integrada por:

[...] la mitad o más de los miembros de la mesa directiva reportan su pertenencia al SNTE y más de un tercio de los integrantes de la Comisión también son agremiados. En el Senado, la mitad de la mesa directiva de la Comisión era miembro activo del SNTE (p.428).

El SNTE a nivel nacional durante varias décadas mantuvo una participación importante al interior del Congreso, quienes proponen y votan a favor de las iniciativas del gremio; por ello el SNTE tiene injerencia en las reformas y en la legislación educativa.

Según, Tamayo (1997) en las decisiones de los funcionarios existen sesgos negativos entre los que destacan los “grupos sociales poderosos, es decir, aquellos que tienen mayor capacidad para hacer prevalecer ante la administración. La organización de estos grupos, su capacidad de presentar demandas e influir en las decisiones públicas, les asegura una cuota mayor de temas en la agenda de la administración” (p. 290), como el grupo del SNTE que, gracias a los funcionarios simpatizantes a dicho grupo, tuvieron la capacidad de influir en las decisiones de las políticas, por la vía institucional, es decir, el Congreso del Estado.

En este sentido, los miembros del SNTE ocuparon cargos en el Congreso del Estado y solicitaron la creación de la ENSUPEH, mediante cargos de elección popular, además fue un actor significativo para el proyecto y la ejecución de la escuela: “[...] la habilitación de las carreras, la recopilación de los programas, todo el trabajo para poder echar andar la Normal y la gestión para que se creará esta normal, pues es del Sindicato, es del SNTE” (E03XHL/PD/17/12/2019/7).

El SNTE hizo uso de posiciones en cargos gubernamentales para concretar la creación de la ENSUPEH, aspecto que fue calificado como un logro sindical en defensa de la base magisterial que carecían del perfil profesional:

[...] esta institución fue creada a instancia de la Organización Sindical, sobre todo, ahora sí, para abatir el problema que se tenía, que muchos de los que estaban trabajando no tenían los perfiles, algunos habían dejado inconclusas sus carreras y entonces ya se venía venir la reforma educativa, en la que se solicitaban que tuvieran los perfiles en secundaria (E04XHL/D/13/12/2019/8).

Ante estas peticiones de la dirigencia de la sección 15 del SNTE y dada la cesión de derecho del Gobierno Federal al gobierno estatal de otorgar a este último la conducción y la operación del sistema de educación básica y de formación de profesores, la decisión se concretó en la disposición de los servidores públicos de ampliar la oferta de formación para los docentes que se encontraban en servicio en el nivel de secundarias, mediante el decreto de creación de la ENSUPEH en el Diario Oficial, el 24 de septiembre de 2001:

[...] Por acuerdo gubernamental se crea la Escuela Normal Superior Pública del Estado de Hidalgo para dar respuesta a la demanda social de ampliar la oferta educativa de nivel superior en el Estado, en beneficio exclusivamente de los maestros en servicio, se ofrecerán los grados académicos de licenciatura en educación secundaria en sus diferentes especialidades, maestría y doctorado [Diario Oficial, 24 sep. 2001].

La intervención de las autoridades estatales, respecto a la necesidad de formación, tuvo como resultado la creación de la ENSUPEH, pero su posición frente a la cuestión fue de legitimidad

de la opinión de la sección 15 del SNTE, tanto para la creación de dicha institución, como en su proceso de ejecución, como se observa en el siguiente fragmento: “[...] para efectos de su funcionamiento y operación el IHE emitirá un reglamento escuchando la opinión de la sección XV del SNTE” [Diario Oficial, 24 sep. 2001].

Las relaciones entre la SEP y el SNTE son legítimas, el poder que tiene el SNTE ante las autoridades educativas estatales y su participación en las iniciativas gubernamentales mediante la ubicación de sus agremiados en distintos puestos públicos al interior del estado, hacen que irradie su poder y busque su mantenimiento.

De acuerdo con Santibañez (2008) “la SEP desempeña un papel fundamental, sin embargo, no es un organismo que actúe al margen de la organización sindical, “el SNTE mantiene posiciones importantes dentro de la secretaría en los ámbitos federal y estatal” (p. 433). Al interior de la SEP, el SNTE cuenta con autoridades investidas de poder público, en las “comisiones mixtas que rigen programas en el control sobre la estructura y presencia en mandos medios y altos de la SEP a nivel federal y estatal y presencia en los órganos de gobiernos y/o comités técnicos de diversos programas y organismos” (Santibañez, 2008, p. 433), que hacen que el gremio tenga una fuerte influencia en las decisiones del Estado.

Lo anterior, coincide con Ornelas (1999) sobre la posición política del SNTE, al ser un gremio corporativista, el propio gobierno favoreció que, en las subsecretarías y las direcciones quedarán a cargo de funcionarios que habían comenzado su carrera política como militantes del SNTE y ocasionó que la dependencia estuviera a cargo del gremio del SNTE, de este modo “maestros que compartían criterios políticos y trabajaban por la misma causa se encontraban frente a frente en la mesa de negociaciones, unos representando a la SEP y otros al SNTE” (p. 297). Por tanto, el proceso de creación de la ENSUPEH, obedece a la toma de decisión de las autoridades estatales con la intención de profesionalizar al magisterio hidalguense que se encontraba frente a grupo y sin el perfil profesional.

Enmienda del perfil profesional

El 24 de septiembre de 2001 las autoridades educativas estatales crearon la ENSUPEH para formar a un gran número de docentes en servicio y sin perfil académico: “[...] la Escuela Normal se creó para los maestros que estaban en servicio y que no tenían su licenciatura” (E01XHL/DGM/13/12/2019/5).

Esta política estatal generó procesos internos, entre los que destacan la decisión del plan de estudios, fundamentado en el acuerdo 284, por el que se establece el Plan de Estudios de la Licenciatura en Educación Secundaria en la modalidad mixta; y a partir del cual se sustentó la emisión de la primera convocatoria de los aspirantes:

[...] La SEP, el IHE y el Departamento de Educación Normal, convocan a los profesores en servicio, al concurso de selección de aspirantes para cursar estudios de Licenciatura en Educación Secundaria, en la Modalidad Mixta [El Sol de Hidalgo, 01 jun. 2002].

A partir de este acuerdo se emitió la primera convocatoria en la modalidad mixta, las especialidades de: Biología, español, física, formación cívica y ética, geografía, historia, lengua extranjera (inglés), matemáticas y química; asimismo se mencionó que dichas licenciaturas estaban dirigidas exclusivamente a profesores frente a grupo, que deseaban prepararse para ingresar al servicio en la educación secundaria.

Para el ingreso a la ENSUPEH era necesario que los aspirantes tuvieran título de profesor en educación preescolar o primaria, en caso de ser profesores sin título profesional presentar el certificado de bachillerato con promedio mínimo de siete, además de una constancia de servicios expedida por la Coordinación de Administración y Desarrollo de Personal del IHE que indicará por lo menos dos años de experiencia laboral frente a grupo y el talón de cheque [El Sol de Hidalgo, 01 jun. 2002].

Los funcionarios de la SEPH y los representantes de la sección 15 del SNTE se adhirieron a la política impulsada a nivel federal, cuyo objetivo fue la formación de profesores en educación básica con carencia de perfil profesional para ejercer la función de maestros, como lo señala el Acuerdo Secretarial número 269, el día 11 de mayo de 2000:

[...] existe un número importante de profesores que se encuentran laborando frente a grupo y que demandan una mayor preparación profesional para la labor educativa en la educación secundaria, profesores que, por cumplir sus obligaciones docentes en los niveles educativos en que actualmente trabajan, carecen de condiciones para realizar sus estudios de licenciatura en forma escolarizada [Diario Oficial de la Federación, 11 may. 2000].

Para darle seguimiento a esta problemática detectada en el ámbito federal, otra acción que emprendió el gobierno fue el impulsó al Plan de Estudios para la Licenciatura en Educación Secundaria, a partir del acuerdo 284:

[...] Acuerdo número 284 por el que se establece el Plan de Estudios de la Licenciatura en Educación Secundaria en modalidad mixta, para la superación y el perfeccionamiento profesional de los profesores en servicio [Diario Oficial de la Federación, 11 may. 2000].

En el interior de este acuerdo, en su artículo único menciona que: Los estudios para la formación de profesores en la modalidad mixta, están dirigidos a profesores frente a grupo de los diferentes niveles educativos, que desean prepararse para ingresar al servicio en la educación secundaria, en especial a los maestros que laboran en escuelas de educación básica. Al respecto, un docente fundador señaló que: “[...] la ENSUPEH, cuando inició en la modalidad mixta estuvo dirigida a la gente que está ya trabajando, que ya está en servicio (E03XHL/PD/17/12/2019/9).

En este sentido, las autoridades estatales con base en los Acuerdos Federales 284 y 269 antes mencionados, brindaron la posibilidad de formación a los profesores que estaban frente a grupo y que no tenían el perfil para impartir clases. De acuerdo con Lindblom (1990) los funcionarios habitualmente toman decisiones fundamentándose en decisiones pasadas, ya implementadas y de manera pragmática; en este sentido, las autoridades estatales tomaron la decisión de adherirse a la política de profesionalización docente emitida a nivel federal, en palabras del autor, “generalmente los funcionarios reducen esfuerzos y eligen entre las diversas políticas alternativas [...] Dicho de otra manera, quien decide no se ocupará del tema de raíz sino de las ramas” (p. 49).

Esta decisión de las autoridades llamó la atención de maestros que contaban con licenciatura en algún campo de formación de las ciencias humanas, exactas, administrativas o ciencias naturales y que no tenían el perfil pedagógico para estar frente a grupo, por lo que la ENSUPEH fue un espacio de “recomposición de los perfiles profesionales de los maestros de secundaria, que en su mayoría [...] son profesionales sin formación pedagógica previa” (Sandoval, 2001, p. 91), tal como lo enfatiza un informante:

[...] todos los ingenieros que no habían estudiado se metieron a la Normal para poder cubrir el perfil, o todos aquellos que tenían una carrera diferente, tenían que hacerlo, esa era un área de oportunidad muy grande y hasta la fecha, sigue (E03XHL/PD/17/12/2019/14).

En la SEP, se permitió el ingreso de docentes sin formación pedagógica, sin embargo, el problema se agudizó más, cuando se otorgaban mayores horas frente a grupo en otras áreas disciplinares sin considerar el perfil profesional, aludiendo al derecho de antigüedad para recibirlas, aspecto que se agravó la brecha entre la formación y el perfil para impartir clases en las asignaturas en educación secundaria:

[...] muchos de inglés daban matemáticas, entonces, no les puedes quitar las horas, ni cambiarle las horas al maestro, ya está dando matemáticas, pues que tienes que hacer, que tenga la oportunidad, que tenga un espacio, donde pueda formarse (E03XHL/PD/17/12/2019/14).

Como consecuencia de lo anterior, varios profesores consideraron la oportunidad de formación en la ENSUPEH como opción de tener el perfil profesional acorde a la labor docente que desempeñaban.

Sandoval (2001) señaló que la formación para docentes en servicio, se instaló en una política remedial, la cual trata de subsanar los problemas derivados de la carencia del perfil académico de los docentes que se encuentran en las aulas en el nivel de secundaria, tal como se muestra:

[...] una gente que tenía una asignatura y no estaba preparado para ello, como tal, tanto pedagógica como didácticamente, entonces se creó la Escuela Normal Superior y fue precisamente para atender esa problemática (E03XHL/PD/17/12/2019/14).

Se advierte que, al interior del nivel de secundarias, los docentes que impartían clases tenían diversos perfiles profesionales, lo que limitaba su práctica:

[...] la ENSUPEH surge, con esa intención de poder dar un espacio a todos aquellos que no tenían el perfil, la Normal trataba de responder a eso, y lo otro, también para aquellos maestros de primaria que querían aspirar a ser maestros de secundaria (E03XHL/PD/17/12/2019/14).

Se puede considerar que está institución fue un espacio para que, en aras de la formación de los docentes, se cumpliera con el perfil profesional para estar frente a grupo en el nivel de secundarias.

Con la responsabilidad conferida al gobierno del estado de Hidalgo sobre la formación de los maestros, tomó la decisión diez años después de fusionarla con el Centro de Educación Superior del Magisterio (CESUM).

Fusión del CESUM y la ENSUPEH

Las autoridades estatales fusionaron el CESUM y la ENSUPEH, el 21 de noviembre de 2011; a partir de esta fecha a la ENSUPEH se le concedió el dominio de formación en la Licenciatura en Educación Secundaria en diferentes especialidades:

Acuerdo por el que se transfiere el Centro de Educación Superior del Magisterio del IHE a la Escuela Normal Superior Pública del Estado de Hidalgo, en consideración con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, suscrito el 18 de mayo

de 1992 y con la concurrencia del SNTE, el Gobierno del Estado asumió la facultad de administrar los planteles de educación básica y normal ubicados en el Entidad, por lo que transfirió el Centro de Educación Superior del Magisterio del IHE a la Escuela Normal Superior Pública del Estado de Hidalgo [Diario Oficial, 21 nov. 2011].

Las autoridades del estado de Hidalgo al estar autorizadas para ordenar la formación de los docentes, fusionaron el CESUM con la ENSUPEH y expresaron que la duplicidad de la oferta educativa, fue la razón para fusionarlas, como lo señala un informante “[...] se dijo que las dos escuelas dábamos la misma oferta educativa, que las dos instituciones daban lo mismo” (E05XHL/JJL/03/03/2020/15).

Explícitamente se dio a conocer que, la doble oferta educativa de las dos instituciones formadoras de docentes ocasionó que se fusionarán, asimismo se mencionó que el CESUM presentaba una baja demanda, estos dos aspectos motivaron a la decisión de fusionar ambas instituciones:

[...] nos fusionamos porque ellos ya no tenían demanda, al fusionarnos se perdió entre comillas una escuela, pero estamos hablando de una escuela que ya no tenía alumnos, algunos podrían decir que desaparecieron una normal, pero ¡No!, ¡No!, Por si solita ya había, ya se había, cómo, esté, generado que la cerraran (E02XHL/JHG/16/12/2019/13y14).

Los anteriores factores fueron expresados por las autoridades estatales, quienes plasmaron en el periódico oficial la toma de decisión sobre la orientación de la formación docente, evidenciando los objetivos y la finalidad de la fusión de ambas instituciones, como lo señala dicho acuerdo:

[...] dado que el CESUM presenta baja demanda actual de acceso, duplicidad de la oferta educativa entre ambas instituciones formadoras de docentes en la entidad, la limitada incorporación al mercado laboral y la optimización de recursos, resultó pertinente aglutinar y enriquecer las licenciaturas y especialidades en la ENSUPEH [Diario Oficial del Estado de Hidalgo, 21 nov. 2011].

Los motivos emitidos de manera oficial del cierre y fusión del CESUM con la ENSUPEH, hacen patentes la baja demanda de la incorporación al Sistema Educativo Nacional (SEN), la mejor distribución de recursos en el estado de Hidalgo, y la duplicidad de oferta de ambas instituciones ocasionaron que se unificará la oferta educativa de ambas instituciones, para hacerla más rica.

La ENSUPEH surgió con las especialidades que no ofertaba el CESUM, como lo señalan los informantes: “[...] la Escuela Normal Superior Pública surge con todas las demás especialidades,

las que no cubría el CESUM, (E03XHL/PD/17/12/2019/10)” y “[...] nosotros teníamos todas las especialidades, es decir, todas las demás que no tenía el CESUM, como español, matemáticas, historia, formación cívica y ética (E05XHL/JJL/03/03/2020/15).

La determinación de la fusión del CESUM y la ENSUPEH ocasionó que paulatinamente se generarán nuevas formas de organización escolar, nuevas necesidades, así como el establecimiento de una dinámica distinta, dado que la ENSUPEH enriqueció su oferta educativa, señalado en el acuerdo de fusión:

[...] La ENSUPEH impartirá las carreras profesionales de: Licenciatura en Telesecundaria en las modalidades Mixta y Escolarizada, conforme al Plan de Estudios 1999, emitido por la SEP y la Licenciatura en Educación Artística en modalidad Mixta [Diario Oficial del Estado de Hidalgo, 21 nov. 2011].

La ENSUPEH heredó del CESUM la posibilidad de brindar dos modalidades, escolarizada y mixta, ¿Qué actores sociales participaron la creación de la ENSUPEH?, ¿qué problemática de formación atendió su creación?, ¿qué estrategias implementaron los actores para incidir en la política de profesionalización docente?, ¿por qué motivos se fusionó la ENSUPEH y el CESUM?, ¿Qué consecuencias tuvo la fusión de ambas instituciones? como lo señala un informante clave, “el CESUM impartía la modalidad escolarizada” (E03XHL/PD/17/12/2019/12), lo que implicó la ampliación de la oferta educativa, al sumar las tres Licenciaturas que ofertaba el CESUM.

Un informante señaló que el CESUM ofertó las Licenciaturas en Secundaria en la modalidad mixta: “[...] el CESUM en ese tiempo impartían, este, la Licenciatura en Telesecundaria en la mixta y este, la Licenciatura de Inglés en escolarizado, y también teles en el escolarizado” (E02XHL/JHG/16/12/2019/13).

En relación con esto, el CESUM ya contaba con las dos modalidades, la modalidad escolarizada y mixta; además de ofertar Licenciaturas en Educación Secundaria en distintas especialidades si se le compara con la ENSUPEH:

[...] para el CESUM era, Licenciatura en Telesecundaria, la Licenciatura en Educación Artística y la Licenciatura en Inglés, o sea los licenciados en educación artística, los licenciados en educación telesecundaria y los licenciados en inglés, salían del CESUM (E03XHL/PD/17/12/2019/10).

Por lo que se advierte que la oferta educativa entre ambas instituciones no era exactamente la misma, cada una de las instituciones tenía sus propias especialidades.

La fusión del CESUM y la ENSUPEH, le dio un giro distinto la ENSUPEH, al incrementar las licenciaturas y las modalidades de enseñanza: “[...] las licenciaturas que estaban en el CESUM, como por ejemplo telesecundaria, ya son parte de la ENSUPEH, desaparece el CESUM, entonces ya tenemos otra oferta educativa” (E01XHL/DGM/13/12/2019/17), es decir, se enriqueció la oferta, como lo señala un informante: “[...] fue a partir de la fusión con el CESUM, cuando ya se empezó hacerse escolarizada, porque antes nada más era mixta, porque trabajábamos sábados y domingos” (E01XHL/DGM/13/12/2019/10).

La modalidad escolarizada años después le brindó a la ENSUPEH la expansión de formación, al ofertar de un abanico de variado en especialidades, pero también posibilitó la incorporación de jóvenes recién egresados del nivel medio superior y con ello el incremento de la matrícula escolar: “[...] Ya es otra escuela con la fusión del CESUM, y además con la apertura, para, para los jóvenes que egresan de la prepa a la escuela, para que cursen una licenciatura” (E01XHL/DGM/13/12/2019/10).

Conclusiones

Después de la firma del ANMEB el gobierno estatal asumió la responsabilidad de formación de los docentes del estado de Hidalgo, para ello celebró el decreto de la creación de la ENSUPEH y su posterior fusión con el CESUM. La determinación de la fusión del CESUM y la ENSUPEH por las autoridades estatales, es una forma de hacer política, de definir la forma en que se resuelve la insatisfacción de la formación magisterial, mediante una perspectiva incrementalista, adherida a la política federal.

Con esta última acción le concedió a la ENSUPEH, el dominio sobre la formación de licenciaturas en educación secundaria en diferentes especialidades que ocasionó el crecimiento de la oferta de las modalidades de enseñanza, mixta y escolarizado, así como la ampliación de la oferta educativa.

González, Gómez y Wladimir (2007) señalan que existen dos formas de resolver las problemáticas, por otro lado, la autonomía del Estado para tomar sus propias decisiones y la otra relacionada con las decisiones se generan a partir de elementos que no están completamente en manos del Estado. Se puede advertir, que la toma de decisiones del Estado transita entre ambas formas; de esta manera, el Estado tiene autonomía para tomar sus propias decisiones, al fusionar el CESUM la ENSUPEH, por decreto. Pero a su vez existen otros factores que no dependen de él como la injerencia del SNTE en la creación de la ENSUPEH, mediante los juegos de poder derivados de lógicas de relación de carácter corporativo y autoritario, instituidas desde hace tiempo, mediante la legalidad y legitimidad, en las comisiones mixtas.

Referencias

- González, Carlos, Gómez y Wladimir. (2007). El proceso de toma de decisiones en políticas públicas prospectiva. *Revista de Trabajo Social e intervención social*, núm. 12, pp. 75 – 104. Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/5742/574261798004.pdf>
- Meny y Thoenig. (1992). Las políticas públicas. Consultado en: Las políticas públicas Meny y Thoenig (slideshare.net)
- Ornelas, C. (1999). El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo. CIDE. NF. FCE. México.
- Sandoval, E. (2001). Ser maestro de secundaria en México: Condiciones de trabajo y reformas educativas. *Revista Iberoamericana de educación*. N°25. Pp. 83- 102. Consultado en: <https://www.redalyc.org/pdf/800/80002505.pdf>
- Santibañez, L. (2008). Reforma Educativa: El papel del SNTE. *Investigación temática. RMIE*, abril – junio. Vol. 13, núm. 37. Pp. 419 - 443. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662008000200005
- Tamayo, S. (1997). El análisis de las políticas públicas. Las políticas públicas como proceso. En: *La nueva Administración Pública*. Alianza Universidad Textos. Pp. 281 – 312. Madrid. España. http://guerrero.upn.mx/tlapa-meb/file.php/9/Tamayo-Analisis_de_las_PP.pdf