

# VICISITUDES Y PERSPECTIVAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

**Dr. Isaías Álvarez García\***  
**M.C. Carlos Topete Barrera\*\***

*\*Profesor Investigador del Programa de Maestría en Administración y desarrollo de la Educación de la ESCA-IPN y miembro del Sistema Nacional de Investigadores.*

*\*\* Profesor Investigador del Programa de Maestría en Administración y Desarrollo de la Educación y Coordinador del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas de la ESCA/IPN.*

## RESUMEN

Este estudio presenta un análisis de las vicisitudes del proceso de descentralización del sistema educativo en México, a lo largo de cinco administraciones (1973-1995), desde la creación de las primeras nueve Unidades Regionales Descentralizadas de la Secretaría de Educación Pública (SEP) hasta el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992) y el proceso denominado "Federalismo Educativo". Las fuentes del estudio comprenden no solamente información documental, sino también experiencias recogidas en entrevistas a funcionarios estatales y

federales de la educación y observaciones directas de los propios autores. El análisis concluye con un conjunto de hipótesis de trabajo sobre las perspectivas de la descentralización de la educación y sus impactos previsibles en las instituciones educativas.

## INTRODUCCIÓN

La descentralización de la educación se ha venido planteando como un desafío para lograr la modernización del sistema educativo nacional a lo largo de cinco administraciones (1970-1995).

En este campo, como en muchos otros ámbitos de la administración pública y particularmente de la administración de la educación, la discontinuidad entre gestiones salta a la vista, una vez más, con sus lógicas secuelas de rezagos, ineficiencias y bajos niveles de calidad de los servicios de educación pública.

De este modo las unidades regionales descentralizadas que se plantearon en la primera mitad de los años setenta, habían sido casi olvidadas para 1978, año en que el Secretario de Educación Pública, Fernando Solana, creó las Delegaciones Generales de la Secretaría de Educación en los Estados.

A pesar de que las Delegaciones Generales de la Secretaría de Educación Pública (SEP), articuladas a programas dinámicos como el de Educación para Todos y el de Primaria par Todos los niños, habían demostrado plenamente su eficacia y se orientaban ya hacia la descentralización, y no obstante la voluntad claramente manifestada, en diciembre de 1982, por el Presidente Miguel de la Madrid y posteriormente, por el Secretario de Educación Jesús Reyes Heróles, sobre la necesidad de descentralizar la educación básica y normal; la descentralización educativa sólo logró algunos avances en la primera mitad de la administración, pero en la otra fue

cancelada y se revirtió en un proceso contrario, denominado "reconcentración", caracterizado por la preponderancia del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y por la declinación de la responsabilidad ejecutiva del entonces Secretario de Educación en el CEN del SNTE.

Los nombres mismos que adoptaron las dependencias de la SEP en los estados durante este periodo resultan significativos: "Unidades Regionales Descentralizadas" (1973-74), "Delegaciones Generales de la SEP" (1978-82), "Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar" (1982-86), "Direcciones Generales de Servicios Coordinados de Educación Pública" (1987-88).

Mucho ha tenido que ver, en esta última vicisitud, el enorme deterioro en los niveles de remuneración y capacidad de compra de los sueldos magisteriales, registrados durante la década de los ochenta, situación que provocó más de un año de presiones políticas sobre secretario de Educación, Lic. Manuel Bartlett Díaz, lo que ocasionó un nuevo estancamiento del proceso descentralizador.

Sin embargo, la última responsabilidad de haber permitido que se deterioraran tanto los salarios de la SEP en las administraciones anteriores, no solamente recae sobre la falta de un sólido liderazgo en el sector, sino sobre todo, en la preponderancia que se les permitió a las Secretarías de Programación y Presupuesto y de Hacienda y Crédito Público sobre los sectores sociales.

Reiteradamente, al presentar los presupuestos del sector educativo y social, para su aprobación por parte del Congreso de la Unión, se manifiesta que no resultarían afectados los sectores sociales; pero, a la hora de la verdad, los cortes y recortes presupuestales se instrumentaban en las instituciones educativas de todo nivel, a lo largo y

ancho del país, a la vez que las misceláneas fiscales no guardaron consideración alguna para las instituciones educativas y culturales y los servicios públicos, a cargo de las instituciones del sector.

Desde una perspectiva histórica general, a partir del Renacimiento los grandes movimientos de Modernización de los pueblos se han orientado en dos grandes direcciones: uno de carácter racionalista eminentemente materialista y positivista, orientado hacia la liberación y control de las fuerzas de la naturaleza, particularmente las de la materia física por parte del hombre; y otro, de carácter más bien humanista y social, orientado hacia la liberación de la energía espiritual y moral del hombre y el establecimiento de elementos de organización social que permiten garantizar condiciones satisfactorias para mantener y superar permanentemente los niveles de calidad de la vida humana.

A partir de las dos orientaciones anteriormente mencionadas, se desarrollaron la estructura y organización de los estados en la edad moderna, que derivaron en sistemas democráticos de distinto tipo, inspirados en el liberalismo económico y más recientemente en los modelos neoliberales de desarrollo que han logrado avances significativos en la producción de bienes y servicios, pero han resultado inefectivos para reducir las inequidades e injusticias sociales y el crecimiento desmesurado de la pobreza en el mundo.

La política educativa moderna surgió de dos grandes paradigmas, a partir del siglo XVIII:

El primero, **el Sistema Educativo de Prusia, descentralizado y abierto al pluralismo ideológico, religioso y cultural**, que se puso en marcha **en Prusia**, por Federico Guillermo I y Federico II, que se extendió posteriormente a Alemania, Suiza, Austria y llegó hasta Inglaterra, Canadá y Los Estados Unidos.

El segundo, **el Sistema Educativo de Francia, creado a partir del proyecto de Universidad Imperial de Napoleón I**, que fue el que logró mayor influjo entre los países de Europa, América, África y Asia, llegando hasta México y al Japón, antes de la reforma de 1952.

Por otra parte, las condiciones de pobreza, miseria e injusticia en que han vivido las masas trabajadoras, provocaron el nacimiento de los sistemas socialistas de economía centralmente planificada y de carácter altamente burocrático en los que, a pesar de innegable contribución a reducir las desigualdades e injusticias sociales, por su autoritarismo burocrático y su falta de consideración de los anhelos y derechos de la persona humana, derivaron finalmente en el colapso económico y social o están por caer en situaciones que difícilmente podrán ser superadas, por métodos autoritarios y de represión militar o ideológico-cultural que se utilizaron en el pasado.

Entre los autores clásicos de la administración ha privado la idea de que el poder es indivisible y, en la práctica, indelegable; pero la experiencia histórica de la humanidad resulta clara en el sentido de que cualquier régimen absolutista, lleva en si mismo el germen que, en el largo plazo y a veces en el mediano, generará su propia destrucción.

Al inicio del siglo XX, la educación mexicana no tuvo más remedio que aceptar un modelo centralizado, que durante algunas décadas resultó viable, pero que no necesariamente suponía la desaparición de los sistemas estatales y municipales de educación, establecidos bajo los estatutos constitucionales de "Estado Libre y Soberano" y de "Municipio Libre".

Ahora, ante los umbrales del siglo XXI, el sistema educativo nacional centralizado resulta ya técnica y políticamente inmanejable, si se quieren garantizar

niveles satisfactorios de eficiencia y calidad en los servicios de educación pública

## I. ANTECEDENTES DE LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA

### I.1 ORÍGENES DEL CENTRALISMO EDUCATIVO EN MÉXICO.

El desarrollo de la educación pública en México no siempre ha logrado suficiente paralelismo y congruencia con los procesos de formación histórica del país, como nación independiente y soberana, ni con la obra constructiva de la Revolución Mexicana; aunque ya los autores de la nacionalidad y los líderes de la independencia y del liberalismo mexicano consideraban que no podía funcionar un sistema democrático sin la generalización de la educación pública, que debía "ser favorecida por la sociedad con todo sus poder".

México, como república federal, integrada por estados libres y soberanos y por municipios libres, ha requerido siempre apoyar su desarrollo educativo en la concentración y coordinación de políticas y acciones entre la federación, los estados y los municipios.

El atraso relativo en los niveles de desarrollo de las instituciones educativas, que se han visto rebasadas por los fenómenos de cambio social; su falta de trayectoria histórica de largo plazo; las tendencias y prácticas centralistas de carácter centenario en el ejercicio de poder ejecutivo federal y la penuria de recursos financieros de los estados y municipios; hicieron que desde el principio de la época independiente se recurriera a medidas centralizadas para el desarrollo de la educación.

Entre los proyectos centralizados más importantes en el campo de la educación destacaron dos; el de Justo Sierra, en la primera década del siglo XX y el de José Vasconcelos, a partir de 1921.

Aprovechando las propuestas de los primeros congresos pedagógicos del magisterio (1889-1891), don Justo Sierra logró, en las postrimerías de la dictadura porfirista, la creación de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, pero tuvo problemas para obtener el apoyo presupuestario que esta dependencia requería. El grupo de los "Científicos" tenía otras prioridades y no valoró el proyecto.

Al iniciarse la etapa constructiva de la Revolución Mexicana, tocó al entonces Rector de la Universidad Nacional, José Vasconcelos, formular el proyecto de la Secretaría de Educación Pública, como organismo nacional centralizado, actualizando las ideas de Justo Sierra, y defender ese proyecto ante el congreso de la Unión y los congresos estatales que lo consideraban incompatible con el sistema federal.

En la defensa del proyecto de la SEP, Vasconcelos presentó razones históricas y de alta política juntamente con planteamientos de carácter práctico. Por una parte, era necesario que la educación pública contribuyera a formar la conciencia nacional y fomentara la unidad e integración de los bandos y facciones que amenazaban dividir a la triunfante Revolución Mexicana. Por otra parte, se hacía notar que el proyecto de la SEP respetaba las funciones y atribuciones de los estados y municipios, que mantendrían su derecho a establecer instituciones educativas propias; hacía notar también, que ni los estados ni los municipios contaban con recursos financieros para sostener y ampliar los servicios de educación pública.

La SEP resultaba congruente con la idea del Constituyente (1917) de garantizar una posición fuerte para el Poder Ejecutivo Federal y esta posición se consolidó con el desarrollo del estado corporativo, en alianza con los sindicatos y las grandes centrales de trabajadores.

Así a partir de 1921, se inició un vigoroso proceso de desarrollo y expansión de la educación pública apoyado por el Gobierno Federal, que a lo largo de más de 70 años, ha derivado en un sistema altamente centralizado que cumplió su misión histórica; pero, que por sus proporciones, por su complejidad y por la naturaleza peculiar de los procesos educativos, resulta ya inmanejable a nivel central. No se ha logrado compatibilizar la expansión cuantitativa con niveles satisfactorios de calidad y eficiencia en los servicios. Tampoco se ha podido garantizar la equidad y la justicia social en la distribución de oportunidades educativas.

Paralelamente al desarrollo del sistema federal de educación, algunos estados de la República han logrado establecer sistemas educativos propios, y todos cuentan con valiosas experiencias educativas que conviene aprovechar para fomentar un intercambio abierto, más participativo y democrático y menos dominado por costumbres y usos burocráticos, que resultan incompatibles con las condiciones que requiere el establecimiento de un estado moderno.

## **1.2 PROBLEMAS GENERADOS POR EL CENTRALISMO EDUCATIVO**

Conforme a la experiencia de muchos sistemas educativos, la centralización de este tipo de servicio, suele obedecer a la necesidad de expansión del sistema; este fenómeno va asociado con procesos de burocratización excesiva; lentitud de trámites; estancamiento o retroceso en los índices de eficiencia, eficacia y calidad de educación; desequilibrios regionales; inequidad en la oferta de oportunidades educativas, especialmente en la eficiencia y calidad de los servicios que se ofrecen a los servicios marginados del campo y la ciudad y sobre todo en el área de la educación indígena.

Los 40 millones de mexicanos mayores de 15 años que no han logrado terminar su educación básica,

constituyen un dramático indicador de los efectos negativos del centralismo educativo.

Por otra parte, las dimensiones cuantitativas del sistema educativo, agravadas por las diferencias socioculturales regionales y locales, los problemas de comunicación y las distancias, complican cada vez más el planteamiento de soluciones a los problemas y necesidades educativas y hacen virtualmente inmanejable la administración del sistema educativo nacional a nivel central, con índices satisfactorios de eficiencia, eficacia y control de calidad.

Entre los principales problemas que ha generado el centralismo educativo en México, pueden mencionarse los siguientes:

1° Multiplicación de líneas de autoridad entre funcionarios que actúan a nivel nacional, estatal y local, sin guardar coordinación entre sí. Un estudio realizado en 1973 encontró más de 17 líneas entre funcionarios del propio sistema federal que actuaban en los estados y sus respectivos superiores jerárquicos que residían en la ciudad de México.

2° Existencia de cerca de Cuarenta Direcciones Generales de la SEP que no guardaban suficiente coordinación entre sí, ni con sus correspondientes estados y de más de 10 niveles de autoridad entre los maestros y el Secretario de Educación Pública.

3° Duplicación innecesaria de esfuerzos entre la federación, los estados y los municipios; confusión de mandos y conflictos intergremiales.

4° Generación de desequilibrios injustos en la distribución de oportunidades educativas. Los sectores marginados de la ciudad la población rural y las comunidades indígenas reciben los servicios educativos de más baja eficiencia y calidad. Conviene observar aquí que más del 90% de la educación rural del país ha estado en manos

de la federación y que los estados suelen interesarse poco por este sector de la educación.

5° El desempeño de funciones de autoridad en el sistema educativo nacional se ve más como explotación de un recurso de poder que como el desempeño de una misión de servicio.

No es raro que algunos altos funcionarios de la SEP y de otras instituciones educativas aprovechen su paso por estos puestos para escalar otras posiciones de poder político, observándose, en estos casos, transacciones y componendas que comprometen los fines y la naturaleza propia de los servicios de educación pública. De hecho una buena parte de la resistencia al proceso de descentralización debe atribuirse a no pocos altos funcionarios, que fueron designados por dedazo político y sin preparación adecuada para el desempeño de sus cargos, y no están dispuestos a delegar ni a perder poder.

6° Los gobernadores de los estados se ven en ocasiones amenazados por las presiones del Comité Ejecutivo Nacional del SNTE, teniendo además que enfrentar las de las secciones estatales del propio SNTE. Algunos de ellos consideran que la SEP no los ha tomado en cuenta y que los abandonará con la descentralización.

7° Existencia de numerosas experiencias educativas desarrolladas a nivel estatal o municipal, que para nada han sido tomadas en cuenta por las autoridades centrales de la SEP. Más aún, cuando de estas entidades surgen proyectos, difícilmente encuentran apoyo presupuestario del centro.

8° Las experiencias de las instituciones privadas que se relacionan con el mejoramiento cualitativo de la educación tampoco suelen tomarse en cuenta. A estas instituciones se les ve simplemente como entidades sin voz ni voto, en las políticas educativas. Al no tomar en cuenta la oferta de

servicios educativos prestados por los particulares, se subestima el nivel de satisfacción de la demanda. En el nivel preescolar esta omisión resulta más grave.

9° La excesiva centralización en la elaboración de planes programas de estudio, hace que éstos no dejen en la práctica, margen suficiente para el *tratamiento de temas relacionados con los problemas y necesidades locales y regionales y los valores de la cultura regional o local.*

10° Los tramos de control de la acción educativa se tornan infranqueables y la supervisión educativa, cuando existe, no logra cumplir con sus propósitos de asesoría y orientación.

11° La participación de los padres de familia y de la comunidad local en la educación básica no era valorada por las autoridades centrales de la SEP; a no ser que se tratara de programas o proyectos promovidos por la propia SEP. Por su parte, el Reglamento Interior de las escuelas excluía, por principio, la participación de los padres de familia en "asuntos técnicos", entendiéndose como tales todo lo que se refiere a contenidos y procesos educativos.

12° Los organismos centralizados de educación aparecen como un conjunto agregado y anárquico de estructuras obsoletas que se caracterizan por su lentitud, burocratismo e ineficiencia, que aunque utilizan sistemas computarizados de información no dejan de ser arcaicos, por la dudosa calidad de la información que manejan y por su nulo impacto en el mejoramiento de la toma de decisiones y en la superación de los índices de calidad y eficiencia de la educación pública.

13° Durante los últimos años, cada vez que se aprobó el presupuesto anual de la Federación, El Congreso de la Unión recomendó que no se afectara el gasto social; invariablemente, sin embargo, se ordenaron cortes y recortes indiscri-

minados, lo que además reveló la inexistencia de prioridades en la planeación del gobierno federal. Un gobierno federal sin prioridades claras ha sido poco sensible a las prioridades estatales, municipales o institucionales.

## **II.- PRIMEROS ESFUERZOS DE DESCENTRALIZACIÓN Y DESCONCENTRACIÓN DE LA SEP. MODELO DE REGIONALIZACIÓN**

### **II.1 CREACIÓN DE LAS UNIDADES REGIONALES DESCENTRALIZADAS**

Contando con el apoyo de la Secretaría de la Presidencia y de Hacienda y Crédito Público, La Secretaría de Educación Pública formuló un proyecto para la creación de 9 unidades regionales de servicios administrativos descentralizados, durante el período 1973-74. Dichas unidades cubrieron cuatro grandes regiones del país y en cada unidad de la federación se estableció una subunidad dependiente de la unidad regional correspondiente.

Las unidades generales dependientes del C. Secretario de Educación Pública y la coordinación operativa correspondió a la Oficialía Mayor de la SEP que, en la práctica, no delegó poderes de decisión.

Las funciones asignadas a esas unidades se relacionaban con; la coordinación de servicios federales, estatales y autónomos de educación; el control presupuestal de inversiones, del gasto corriente, de adquisiciones de equipo y mobiliario; la agilización de trámites y la toma de decisiones administrativas.

Se trataba de desarrollar políticas educativas congruentes con las necesidades del desarrollo nacional, de resolver los problemas educativos en el medio mismo en que surgen, y de hacer más



humano y eficaz el funcionamiento del sistema educativo.

Para 1978, la acción de las unidades casi había desaparecido.

## **II.2.- CREACIÓN DE LA DELEGACIONES GENERALES DE LA SEP EN LOS ESTADOS (1978-1982). MODELO DE DESCONCENTRACIÓN**

A partir de los estudios de diagnóstico que fundamentaron el Plan Nacional de Educación (1977-1982), la administración del Secretario Fernando Solana (1977-82) formuló una estrategia de desconcentración para el desarrollo de los programas y metas del sector educativo, mediante la creación de 31 Delegaciones Generales de la SEP en todas las entidades de la República, con excepción del Distrito federal.

De 52 programas que comprendía el nuevo plan sectorial (1978-82), 12 se definieron como prioritarios. Entre los programas prioritarios destacaron dos; el de **Desconcentración de la SEP** y el **Programa de Primaria para Todos los Niños** que se articularon estratégicamente, para que las delegaciones contaran con recursos financieros frescos que apoyaran su desarrollo y hubiera un organismo impulsor de la educación básica y normal en los estados, que contara con la delegación franca y el apoyo decidido del C. secretario de Educación Pública para la toma de decisiones. El propio Fernando Solana explica la estrategia que adoptó en los siguientes términos:

"Al iniciar el proceso de desconcentración, la Secretaría de Educación Pública tenía en cada entidad hasta 17 representantes de sus direcciones generales. Cada uno respondía a un alto funcionario de la Ciudad de México que tenía sus propio estilo o criterio de mando, pero ninguno coordinaba con los demás y pocos con el gobierno del Estado.

"El primer paso fue reunirlos y convencerlos tarea nada fácil de la necesidad de que alguien coordinara todas las acciones del sector en cada entidad, y asumiera las decisiones principales en su jurisdicción.

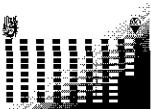
"Tampoco fue fácil convencer y hacer participar a algunos funcionarios de la Secretaría. Cambiar hábitos y procedimientos es difícil; más lo es cuando se trata de transferir responsabilidades y poder. Sabíamos que tendríamos que oponernos a muchas costumbres y afectar intereses, que surgirían un sin número de resistencias, algunas bien intencionadas, otras no. Sabíamos que, más allá de una reforma administrativa, emprendíamos el camino de una transformación de comportamientos sociales, con bastas repercusiones sobre las formas de organización de nuestra convivencia política.

"En esa empresa sólo contábamos con dos armas; el convencimiento de que era una acción indispensable, y la voluntad política."

Al frente de cada delegación general estaba un representante del Secretario de Educación Pública, responsable de la planeación, coordinación y elaboración presupuestal a nivel estatal de los servicios federales de educación primaria, secundaria y normal, extendiéndose después a educación de adultos, educación indígena, educación física, acreditación y certificación, incorporación, registro de profesiones, publicaciones y bibliotecas.

Mediante el establecimiento de las Delegaciones se intentaba lograr los siguientes objetivos:

- Acelerar la ampliación de los servicios educativos y buscar el desarrollo equilibrado de los mismos en el estado;
- Adecuar el sistema educativo a las necesidades específicas de cada región, sin perder por ello su carácter nacional;



- Mejorar la calidad de enseñanza;
- Elevar la eficiencia del sistema y, por lo tanto, racionalizar la utilización de recursos humanos, materiales y financieros, y
- Fortalecer el federalismo.

El proceso de desconcentración comprendió dos etapas: una primera, de inicio y desarrollo (1978-1980) y una segunda, de creación de infraestructura y consolidación (1981-1982). En la primera, el Secretario de Educación pudo actuar con mayor libertad y efectividad; pero a partir de la primavera de 1981, empezó a resentir presiones sindicales que demandaban los cargos de dirección de las delegaciones para candidatos que no reunían los requisitos para esos puestos, cediéndose en algunos casos. Posteriormente, la crisis económica limitó aún más la posibilidad de avanzar en el proceso.

En síntesis, el proceso de desconcentración de la SEP, con la creación y desarrollo de las Delegaciones Generales, sirvió como una gran plataforma para la introducción de cambios cualitativos y para la formación en la acción de personal técnico y administrativo que coordinara los servicios de educación pública en los Estados, estableciendo además, una infraestructura institucional de planta física y equipos para continuar con el proceso de descentralización en la administración 1982-88.

La desconcentración, sin embargo, no logró coordinar plenamente las dependencias educativas del sector federal a nivel estatal; en la educación normal se avanzó poco y el sector de la educación técnica de nivel medio no se integró a la coordinación.

Tal vez la mayor limitación del proceso de desconcentración consistió en que casi no se dieron pasos de acercamiento entre las estructuras de las delegaciones de la SEP y de los demás sistemas estatales de educación.

### **III. LA DESCENTRALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL DURANTE LA ADMINISTRACIÓN 1982-1988**

#### **3.1 INICIOS DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN 1982-1985**

En su discurso de toma de posesión (10. de diciembre de 1982) el Presidente de la República, Lic. Miguel de la Madrid, dio a conocer la decisión de transferir a los gobiernos locales los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y normal, así como los recursos financieros correspondientes.

Por su parte, el Plan Nacional de Desarrollo (1983-88) estableció la descentralización de la educación básica y normal en los siguientes términos:

"La descentralización de la educación básica y normal constituye una línea de acción fundamental para mejorar la eficiencia y calidad de la educación, y auspiciar la participación de la comunidad".

"De igual forma, la descentralización de los servicios culturales impulsará el desarrollo regional de estas actividades".

"La descentralización educativa será instrumento decisivo en la disminución eventual y eliminación de persistentes desigualdades entre regiones y seres humanos. Se fortalecerá así el federalismo y se estimulará el desarrollo regional". ( )

Aunque la meta fue planeada con claridad meridiana por el Presidente de la Madrid, el proceso empezó titubeante, clarificándose en el segundo año de la administración, rectificándose después y finalmente cancelándose en los hechos en los dos últimos años del sexenio, cuando la SEP entregó todo el poder de decisión a la SNTE y



los delegados del SNTE federal se convirtieron en los dueños del proceso de descentralización.

Los pasos formales del proceso fueron:

1° Creación de comités consultivos para la descentralización educativa en cada uno de los estados de la República;

2° Modificación del Reglamento de la SEP, que convierte a sus Delegaciones Generales de los estados en Unidades de Servicios Educativos a Descentralizar (USEDES).

3° Creación de la Coordinación General para la Descentralización Educativa, con dos direcciones generales: una de apoyo administrativo y otra de enlace y coordinación.

4° Celebración de acuerdos y coordinación con los estados en el marco de los Convenios Únicos de Desarrollo, para establecer comités consultivos para recabar y analizar información y formular recomendaciones sobre transferencia de servicios educativos en cada entidad. Esta función de los comités fue sugerida por el SNTE.

5° Decreto del 19 de marzo de 1984, para acelerar el proceso de descentralización, que incluía la creación de Consejos Estatales de Educación Pública y la transformación de las USEDES en Direcciones Generales de Servicios Coordinados de Educación Pública en los Estados.

Ante las presiones sindicales, el entonces Secretario de Educación Pública, Lic. Jesús Reyes Heróles, se vió precisado a declarar que: "La descentralización educativa no es un acto, un instante... es todo un proceso que debe iniciarse y proseguirse con decisión y realismo. La descentralización que vamos a realizar se hará gradualmente, pensada y meditada, sin prisas que serían peligrosas; pero debe aclararse, sin embargo, que vamos a cometer errores. Reitero que

actuar obliga a errar; pero también permite acertar; no es posible ensayar una descentralización, como la que vamos a intentar, en un laboratorio o en una probeta; la vamos ensayar haciéndola, y cometeremos errores". (11)

Los acuerdos de coordinación entre la SEP y los estados constituyen la formalidad concreta del proceso de descentralización de la educación básica y normal. Los primeros acuerdos celebrados con Sonora, Michoacán y Jalisco, fueron establecidos mediante la negociación y se respetaron los criterios propuestos por esos estados; especialmente en cuanto a los que se refieren al nombramiento del Director General de Servicios Coordinados que debería ser un servidor público con experiencia en el sector educativo, con méritos académicos y administrativos suficientes y nombrado conjuntamente por la SEP y el Gobierno Estatal, respetándose la estructura orgánica de este último.

Sin embargo, no sucedió lo mismo con acuerdos de coordinación posteriores, que se elaboraron sin participación de los gobiernos estatales y se trataron de imponer individualmente; o bien se improvisó una firma colectiva de ellos en los dos últimos años del sexenio.

Por otra parte, el SNTE se las ingenió para que no se diera la transferencia de plazas y recursos financieros y materiales de la federación a los estados, como el Presidente de la República lo había planteado inicialmente. Los trabajadores del sistema federal y estatal permanecieron bajo su régimen laboral propio. Tampoco se establecieron previsiones para que en el futuro sólo se crearan plazas estatales.

### 3.2 EL SINDICATO COOPTA Y REVIERTE EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN RECONCENTRACIÓN

A partir de la segunda etapa del proceso de desconcentración (1981-1982), se dejaron sentir las presiones del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (CEN-SNTE); primeramente, para lograr que fueran nombrados como delegados generales de la SEP en los estados sus propios candidatos, que no siempre reunían los requisitos establecidos por el Secretario de Educación para esos puestos; posteriormente, durante el proceso de descentralización (1982-1988), para obstaculizar su desarrollo y controlarlo, de tal modo que se revirtió en un nuevo proceso que los educadores denominaron "reconcentración", con la modalidad de que la SEP llegó a entregar, casi totalmente, al CEN del SNTE decisiones que competían al ejecutivo federal.

La relación Secretario de Educación-SNTE a lo largo de la historia de la SEP (1921-1991) ha demostrado que cuando el primero actúa como ejecutivo del sector, la educación nacional avanza (estos son los casos de secretarios como Vasconcelos, Torres Bodet, Gual Vidal, Ceniceros y Fernando Solana) En cambio, cuando el Secretario de Educación reduce su misión a la mera conciliación de intereses la educación tropieza. El SNTE no solamente constituye uno de los sindicatos más grandes del mundo, sino además el que más poderes ajenos a la función de representación laboral ha logrado acumular, hasta el punto de que no solamente controla la representación única de los trabajadores de la educación; sino que pretende lograr el control absoluto de toda forma de autoridad y decisión en el sector educativo.

El origen del poder del SNTE surge de las tendencias corporativas de los gobiernos

emanados de la Revolución Mexicana. Históricamente fueron los sindicatos, agrupados en las grandes centrales obreras, los primeros aliados del gobierno federal, cuando no había logrado consolidarse el Partido Nacional Revolucionario (1929).

Como el poder que el SNTE ha logrado acumular a lo largo de más de cuatro décadas se ha obtenido ha la sombra del centralismo educativo, es natural que sus dirigentes hayan visto como una amenaza a su ámbito de poder, el proceso de descentralización y por este motivo hayan movilizado todos los recursos a su alcance para frenar, desalentar, controlar y finalmente revertir a su favor el proceso, hasta el extremo de que en una oportunidad de coyuntura, con ocasión de la precampaña por la sucesión presidencial, las autoridades de la SEP le dejaron casi toda la iniciativa en materia de políticas de desarrollo educativo.

La bandera inicial de lucha del SNTE fue que **la descentralización no podía hacerse sin los maestros**. Hasta entonces, el CEN del SNTE no había dado mucha importancia a sus **Secciones Estatales**, dado que las principales decisiones del sector educativo se tomaban centralmente. Tampoco se había favorecido el acercamiento o la unificación con las secciones de maestros estatales.

Sin embargo, los movimientos del CEN del SNTE fueron tan amplios y articulados que en menos de un sexenio (1983-87) lograron detener y revertir el proceso de descentralización, al grado de que para 1988 se había generado un fenómeno de recentralización de las decisiones importantes sobre la educación, denominado "**reconcentración**".

El enorme poder del SNTE no ha sido aprovechado para promover el mejoramiento. El maestro



responsable, creativo y eficiente no recibe ningún estímulo ni de parte de las autoridades educativas, ni de parte de la organización sindical. Por la inercia de los hechos, los maestros mexicanos han llegado a convencerse de que las dos grandes alternativas de superación que el sistema les ofrece son la política y los negocios; pero no propiamente la educación.

Por otra parte, en relación con el proceso de descentralización educativa las autoridades centrales de la SEP llegaron a establecer acuerdos especiales, algunas veces secretos, que no tomaron en cuenta los puntos de vista y los criterios propuestos por las autoridades estatales de educación o por los propios directores generales de servicios coordinados de educación pública.

En algunos casos se ha llegado al extremo de obstaculizar la comunicación directa de los funcionarios del estado con los altos funcionarios de la SEP de México.

Como resultado de la situación descrita anteriormente, el tráfico con plazas magisteriales y con permutas y los movimientos injustificados de profesores de educación básica de un estado a otro, que se había reducido considerablemente durante la administración 1977-1982, volvieron desafortunadamente a ponerse a la orden del día durante la segunda mitad de la administración 1982-88.

Los trámites para la sustitución de un maestro recomendado o impuesto por el SNTE, que no se presentaba oportunamente en su lugar de trabajo, tomaban en 1988 tres meses; pero en 1982 un Delegado General de la SEP lo podía sustituir en quince días.

La preponderancia del poder del CEN del SNTE en las decisiones importantes sobre política educativa, a nivel nacional o estatal, tiende a revertirse contra

el ámbito de autoridad, tanto del Ejecutivo Federal en la SEP, como de los gobernadores de los estados.

Estos últimos llegaron a perder interés en la descentralización educativa por que consideran que el poder central del SNTE constituye una amenaza para el reconocimiento efectivo de su autoridad, además de las presiones que normalmente reciben de las secciones de maestros estatales.

### **3.3 SITUACIÓN DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA Y NORMAL A FINES DE 1988.**

De acuerdo con la información recogida entre directores generales de la SEP, secretarios estatales de educación y cultura y directores generales de servicios coordinados de educación pública, durante el sexenio 1982-88 el proceso de descentralización no solamente avanzó lo que esperaba, sino de que de alguna manera retrocedió o se complicó. Algunos se refieren a este problema como un proceso de reconcentración de las decisiones importantes en política educativa.

La meta inicial, planteada por el Presidente de la Madrid, de transferir a los gobiernos locales los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y normal, así como los recursos financieros correspondientes, nunca se logró, ni parece haberse buscado con las estrategias adecuadas.

En la etapa inicial del proceso, cuando se firmaron los primeros acuerdos de coordinación hubo mayor respeto y sensibilidad por parte de la SEP para los puntos de vista de los gobernadores, secretarios estatales de educación y cultura y de los propios directores generales de servicios coordinados de educación pública. Pero, posteriormente, se ignoró la participación de los estados, se les presionó

para que firmaran acuerdos de coordinación elaborados exclusivamente por representantes de la SEP y el SNTE, culminando todo este proceso con una firma colectiva de acuerdos.

Fue tal el atropello a la soberanía de los estados, que se llegó a imponer como directores generales de servicios coordinados a funcionarios recomendados por el SNTE y la SEP; pero no aceptados libremente por los primeros. Aún en los términos formales de los acuerdos de coordinación, ya de por sí favorables al centralismo, se registró un endurecimiento de su contenido centralista, incluyendo cláusulas especiales o secretas que sólo se hicieron explícitas entre la SEP y el SNTE; pero que posteriormente llegaron al conocimiento de los gobernadores y secretarios estatales de educación.

Hasta los propios directores generales de servicios coordinados de educación pública se han ido acercando de subalternos recomendados por el SNTE que, por este motivo no guardan lealtad a sus superiores jerárquicos, ni a la institución a la que sirven.

Un indicador de las presiones anteriores, lo constituye el hecho de que sólo lograron sobrevivir cuatro de los antiguos delegados generales de la SEP en las Direcciones Generales de Servicios Coordinados de los Estados en la administración de 1982-1988.

Para fines de 1988 todas las decisiones importantes se tomaban en la SEP o en el SNTE, los funcionarios estatales o federales de los estados no eran consultados, ni tomados en cuenta.

Muchas iniciativas relacionadas con la participación de los padres de familia y la comunidad en el mantenimiento de escuelas se fue abandonando. En no pocos casos las soluciones a

problemas específicos de educación generados a nivel local, no son difundidas, ni tomadas en cuenta por las autoridades centrales de la SEP; se les niega apoyo presupuestario y se aprovecha el primer cambio de funcionarios para suprimirlas.

La situación anterior, complicada por los excesivos cortes y recortes que sufrieron los presupuestos educativos explica por que en la actualidad son escasos los gobernadores que muestran interés por la descentralización; la SEP no apoya sus programas y proyectos de desarrollo educativo y el SNTE nacional constituye para ellos una amenaza para sostenerse en sus cargos y hacer efectiva sus autoridad.

Entre muchos altos funcionarios de la SEP, priva la idea de que los funcionarios de los estados no están preparados para dirigir la educación pero esta actitud supone dos errores de apreciación: el primero, pero por no darse cuenta de que precisamente durante la Administración de 1978-1982, se fomentó la formación en la acción y redistribución del personal calificado en todas las entidades y regiones del país; y el segundo; por no ser capaces de reconocer que actualmente en los cuadros centrales de personal técnico y de mandos medios de la SEP, salvo honrosas excepciones, tiende a predominar el personal de mediana y corta experiencia educativa, situación que se refuerza con los niveles poco competitivos de salarios que actualmente ofrece la SEP para su personal especializado.

Como ejemplos, pueden citarse no pocos formatos de encuestas, cuestionarios o estudios de investigación recientemente instrumentados por las áreas centrales de la SEP, que contienen diseños inadecuados, preguntas inválidas o vagas y formas de instrumentación que dejan mucho que desear; y provocan desorientación o escepticismo entre el personal de los estados al que se le pide los aplique sin más. A veces los funcionarios centrales



deliberadamente ocultan información sobre los proyectos para mantener un mayor control de ellos.

Otro indicador importante, estaría dado por el hecho de que el diagnóstico educativo pasó una década sin actualizarse adecuadamente al grado que en la actualidad hay necesidad de seguir recurriendo al los estudios realizados al inicio de los años ochenta.

El caso más dramático, sin duda, se ha dado en la forma como siguen instrumentándose los planes estatales de desarrollo educativo, imponiéndose toda una estructura centralizada y burocrática que no valora, ni está dispuesta a reconsiderar las iniciativas que proponen o presentan los funcionarios o especialistas de los estados para su organización, formulación e instrumentación.

Estas imposiciones van desde la estructura mínima de contenido que se impone en la formulación de planes y programas estatales de educación, hasta los formatos de proyectos que actualmente se utilizan que se han olvidado de sus objetivos y sólo proponen actividades y metas, ignorando también la necesidad de participar en ellos, no sólo unidades de medida; sino también criterios e indicadores de éxito que faciliten la evaluación de resultados e impactos.

Hay en el fondo de toda esta situación, un desconocimiento de la naturaleza peculiar de los problemas educativos; y se olvida también que los problemas educativos no tiene una solución y sólo una; y por lo tanto, más que una solución a cada problema educativo, deberían, plantearse alternativas de solución.

### **3.4 - SITUACIÓN DE ESTANCAMIENTO DE LA DESCENTRALIZACIÓN 1988-1992**

Durante los tres años de la Administración del Secretario Manuel Barlett (1988-1992) se trabajó

sobre el modelo de desarrollo de la política educativa, elaborándose un modelo de estrategia y "**perfiles de desempeño**" que permitieron iniciar la denominada "**prueba operativa**" del "**modelo pedagógico**", que al abandonarse en el relevo de Secretarios de enero de 1992, dejó a cientos de maestros "colgados de la brocha"; pero, en realidad el proceso de descentralización que el Programa de Modernización anunciaba avanzó poco; debido, entre otros factores, a la falta de apoyo del Presidente al titular del sector educativo, frente a las presiones de los grupos magisteriales que estuvieron constantemente amenazando con tomar las oficinas de la Secretaría de Educación Pública.

Poco pues se pudo lograr en la primera mitad del sexenio 1988-1994, hasta que en la breve gestión del Secretario Ernesto Zedillo se logró desempantanar el proceso con la firma del **Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica**, firmado el 18 de Mayo de 1992.

### **3.5 -REINICIACIÓN DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN: ACUERDO DE LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA (MAYO DE 1992) Y PROMULGACIÓN DE LA LEY GENERAL DE EDUCACIÓN (JULIO DE 1993)**

La firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica constituyó el primer paso en firme para lograr retomar el proceso de descentralización, confirmándose estas medidas con la promulgación de la Ley General de Educación (Julio de 1993).

Estas medidas implicaron la transferencia de las instituciones de educación básica a los estados con toda su infraestructura y el compromiso de apoyo financiero por parte del Gobierno Federal; pero, como contrapartida se estableció la necesidad de establecer los **consejos de participación social en la educación**, a nivel escolar, municipal, estatal y nacional, con

representantes de los padres de familia, de las autoridades locales, de las empresas y de los sectores interesados en el desarrollo de la educación.

Para estar en condiciones de enfrentar a los líderes de los grupos de maestros estatales, se fundaron, durante el periodo lectivo 1992-1993, los **institutos estatales de educación básica** que, con el carácter de organismos descentralizados del gobierno estatal, bajo denominaciones diversas, aglutinaron a las instituciones educativas que anteriormente pertenecían al sector federal de la SEP.

Estos institutos tienen la ventaja de tener personalidad jurídica plena y patrimonio propio, lo que probablemente en el futuro les permita tener ventajas sobre las entidades educativas que solamente son dependencias burocráticas.

La brevísima segunda gestión del Lic. Fernando Solana permitió desentramar el proceso de descentralización, que posteriormente continuó el Lic. José Ángel Pescador; pero, desafortunadamente, el Levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional, en Chiapas (10. de Enero de 1994), y el asesinato del candidato del PRI a la Presidencia de la República, Luis Donaldo Colosio (Abril 23 de 1994), con los intentos de reelección del Presidente Salinas de Gortari, metieron tal nivel de ruido en el sistema que el proceso volvió a paralizarse.

### **3.6 - SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN**

Durante el periodo lectivo 1993-1994, aprovechando una invitación de la Oficina Regional de Educación de la UNESCO, OREALC, (Seminario Internacional sobre Descentralización del Currículum) el Programa de Investigación en Administración y Desarrollo de la Educación de la ESCA/IPN inició una serie de consultas a

directivos, jefes de sector y profesores de educación básica sobre el estado de avance y la situación actual del proceso de descentralización de la educación básica, en 14 entidades del país, incluyendo al propio Distrito Federal. Se recibieron respuestas de 412 directivos o profesores.

Entre los resultados más destacados de la consulta sobre los temas del estado de avance de la descentralización educativa y sobre las experiencias de descentralización curricular en México destacaron los siguientes:

1o. El **84.4%** de los consultados consideran que el proceso es **"necesario o muy necesario"**;

2o. El **77.2%** de los participantes valoraron que el nivel de avance de la descentralización era **"regular o se encontraba estancado"**.

3o. El **64 %** de la muestra al referirse al grado en que el proceso de descentralización "ha propiciado la innovación curricular" y la "adecuación de los planes y programas" a las necesidades del Estado o del lugar, consideró que era **"regular o bajo"**.

4o. El **85.2%** favoreció la alternativa de establecer para la educación básica, **"Un currículum flexible con elementos comunes a nivel nacional y elementos definidos a nivel estatal y local"**. Al referirse a la proporción de contenidos del currículum, el **64.8%** de los participantes consideró que **las proporciones en la definición de contenidos deberían ser de 50% definidos a nivel central y 50% definidos a nivel estatal o local**. Solamente un 11.4% de los participantes consideró que el 100% del currículum se defina a nivel central, y un 11% que el 100% de los contenidos se defina a nivel local.

Por otra parte, los estados aún no han realizado una descentralización adecuada de sus servicios al interior de cada entidad, estableciendo una regionalización adecuada para una mejor y más oportuna atención a los problemas que plantea el

desafío de la universalización de la educación básica en condiciones de equidad, en cuanto las oportunidades, y garantizando niveles satisfactorios de eficiencia y calidad.

#### IV.- PERSPECTIVAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA.

Somos conscientes de que, debido a la resistencia de los funcionarios centrales de la Secretaría de Educación Pública y de las propias entidades de la federación que no quieren delegar autoridad y no están dispuestos a ceder poder el proceso denominado como "**federalismo educativo**" aún ha avanzado poco.

Se alega con frecuencia, para legitimar estas actitudes, que en los estados no hay suficiente gente preparada, que la educación puede caer en manos de camarillas locales que distorsionen los propósitos y metas de los programas educativos, en fin, circulan cuentos muy similares a los que se refieren a si el país está o no preparado para el ejercicio efectivo de la democracia o tendrá que seguir padeciendo la "democracia dirigida".

La realidad es que existen en los estados cuadros preparados para asumir la responsabilidad de dirigir los sistemas educativos estatales, pero hace falta que tanto entre los estados y el gobierno federal, como entre los estados entre si intercambien ideas y experiencias sobre los procesos de descentralización y de la participación social en la educación.

Sabemos de hecho que, en algunos estados de la República se han formulados proyectos para replantear desde sus bases la selección y formación inicial de los profesores de educación básica y para el sistema de formación, actualización y superación del magisterio, pero da pena ver la poca consideración que estos proyectos han recibido de parte de las autoridades centrales de la SEP.

Si ahora queremos ver una Oficina realmente moderna de una Secretaría de Educación habrá que ir a buscar al Estado de Baja California, para encontrar oficinas limpias, trámites ágiles en los que los procesos más complicados no toman más de una semana.

En las entidades del interior del país, como por ejemplo Guanajuato, la alternancia de los partidos políticos en el Gobierno constituye ya un hecho que no ha entorpecido la necesaria continuidad de los programas educativos que, desafortunadamente no ha sido la norma de las administraciones federales.

Una investigación reciente sobre la trayectoria de los grandes proyectos educativos de México tiende a sustentar la hipótesis de si durante más de siete décadas no se ha logrado hacer efectiva la universalización de la educación primaria, cuando en otros países se ha logrado en dos o tres, ello se debe a la discontinuidad de las políticas educativas.

Pensamos que, ante los umbrales del siglo XXI, de la revolución de las comunicaciones, ya no podemos seguir dando tumbos sobre si serán o no convenientes los procesos de descentralización y de participación social en la educación; sino más bien deberemos indagar y valorar las estrategias que en el propio contexto pluricultural del país están logrando mejores resultados.

Por su propia naturaleza el proceso de descentralización, como desafío de estrategia, va por si mismo orientado a buscar respuestas cercanas y apropiadas a las diferentes manifestaciones y matices con que se presentan, en cada lugar los problemas y necesidades educativos.

La viabilidad de la descentralización tiene, sin embargo, supuestos de contexto íntimamente relacionados con las premisas de la modernización educativa que plantea el programa del sector.

La descentralización educativa, enmarcada dentro de una política general de descentralización de la administración pública y de participación social en la educación, constituye una estrategia global de desarrollo educativo que permitirá transformar la estructura y organización de las instituciones que integran el sistema educativo nacional.

No sólo se trata de incrementar la eficacia de los servicios, sino también de elevar la calidad, relevancia y significado socio-cultural de la educación mexicana del futuro, garantizando la igualdad y la equidad en la distribución de oportunidades.

La descentralización no puede ser vista como panacea para resolver los rezagos ancestrales y las injusticia e inequidades en la distribución de oportunidades educativas; pero, si se instrumenta en forma apropiada, podrá constituir una estrategia efectiva para una modernización educativa que contribuya a superar estos problemas en el mediano y largo plazos.

No puede construirse una sociedad verdaderamente moderna y democrática, con un sistema educativo arcaico en su organización y estructura; en el que no hay continuidad educativa; en el que un funcionario suprime o cancela lo que su antecesor estableció; en donde no resultan viables proyectos a largo plazo y en donde la coordinación educativa brilla por su ausencia.

Por este motivo quisimos exponer estos elementos de información del campo mexicano, a fin de que sean sometidos al análisis y discusión de los participantes en este Honorable XX Congreso Latinoamericano de Sociología, para derivar en su caso las propuestas de política educativa y sus implicaciones para reorganización de la gestión del sistema educativo, tanto a nivel nacional, como a nivel estatal y local.

## V.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- Amaral sobrino, José. Una experiencia brasileña el Proyecto de Coordinación y Asistencia Técnica de la Enseñanza Municipal. (Pro-municipio). Santiago de Chile, UNESCO, 1978.
- Arismendi P., Octavio. descentralización administrativa de la educación en América Latina. Washington: CIEEC, 1980.
- Ministerio de Educación Pública (Costa Rica). Planteamiento del desarrollo educativo: los grandes objetivos, 1971.
- Guerra, Diódoro: La Descentralización Educativa, Estrategia para el desarrollo, México edit. Leega, 1987.
- Matpica, Carlos N. "Cambio radical del proceso" La Prensa: Suplemento Laboral. Lima 23 de marzo de 1982. (Perú).
- McGinn, Noel etc. al: La asignación de recursos económicos en la educación pública en México, Fundación Javier Barros Sierra, Col. GEFE 1983.
- Reza Espinoza, Estuardo M. La experiencia de la Unidad Descentralizada de Educación de Adultos y Coordinación Educativa para el Desarrollo en la Provincia de Chimbaraza (Ecuador). Santiago de Chile: UNESCO, 1978.
- Salazar Bondy, Augusto: "La Reforma de la Educación Peruana". Revista del Centro de Estudios Educativos. Col. II N.º.2 México, CEE, 1972.
- Villalobos Zúñiga, Gilbert. La experiencia Costarricense de creación de las Direcciones Regionales en Educación. Santiago de Chile UNESCO, 1978.
- Alvarez, Isaias (1991), "La descentralización", en La catástrofe silenciosa, Gilberto Guevara Niebla (comp). Fondo de Cultura Económica.
- Noriega Chávez, Blanca Margarita (1990). Crisis y descentralización educativa en México 1982-1988). Universidad Pedagógica Nacional.



- Miranda Francisco (1991), Políticas públicas y grupos de interés en México; formulación, instrumentación e impacto de la política de descentralización educativa (1982-1990). Tesis de maestría en sociología política, Instituto de Investigaciones. Dr. José María Luis Mora.
- Loyo, Autora (1992). "De las virtudes y vicios de las formas corporativas de intermediación: el caso de los maestros". en Relaciones corporativas en un periodo de Transición. Matilde Luna y Ricardo Pozas H.( Coords). Instituto de Investigaciones sociales. UNAM. pp. 245-260.
- Street, Susan (1983), "Burocracia y educación", hacia un análisis político de la desconcentración administrativa en la SEP de México", en Estudios sociológicos 1, No. 2.
- Reséndis, Ramón (1991), Las políticas de desconcentración y descentralización educativa; el conflicto entre la burocracia sindical y estatal, 1978-1988. Tesis de maestría. Instituto Mora.
- Hevia Rivas Ricardo (1991). Política de descentralización en la educación básica y media en América Latina.-Estado del arte.- UNESCO-REDUC. Santiago de Chile.
- McGinn, Noel, Street, Susan. "Descentralización educacional: ¿ Política Nacional o lucha de facciones? ". En Revista la Educación, No. 99, OEA. Washington. 1986.
- Olea Desertí, Elia: La descentralización de la educación básica mexicana. Tesis de Maestría. México, IPN/ESCA, 1995.