



Historia Caribe

ISSN: 0122-8803

historiacaribe@mail.uniatlantico.edu.co

Universidad del Atlántico

Colombia

Sandoval Gutiérrez, Fernando; Hernández Orozco, Guillermo  
Alternancia política y educación. La realidad educativa en Chihuahua durante el primer gobierno de  
alternancia

Historia Caribe, vol. IX, núm. 25, julio-diciembre, 2014, pp. 215-239

Universidad del Atlántico

Barranquilla, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93734234008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

---

# Alternancia política y educación. La realidad educativa en Chihuahua durante el primer gobierno de alternancia\*

FERNANDO SANDOVAL GUTIÉRREZ

Afiliado institucionalmente a la Universidad Autónoma de Chihuahua (México) y profesor de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (México). Correo electrónico: fernando.sandoval@uacj.mx. El autor es Estudiante del Doctorado en Educación Centrado en Investigación de la Universidad Autónoma de Chihuahua (México). Entre sus publicaciones recientes tenemos: “La realidad educativa durante el gobierno de Francisco Barrio desde la perspectiva de las aulas. La construcción de la vida cotidiana en un contexto de alternancia”, en: Visiones de la educación en el estado de Chihuahua (Tomo I). Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, (2013) y “La Universidad en el monte: La fundación de la División Multidisciplinaria de la UACJ en Cuauhtémoc”, en Chihuahua Hoy, visiones de su historia, economía, política y cultura. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. (2014). Entre sus líneas de investigación están los temas sobre política educativa, vida cotidiana escolar y educación emocional.

GUILLERMO HERNÁNDEZ OROZCO

Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Chihuahua (México). Correo electrónico: ghermand@uach.mx. El autor es Doctor en Ciencias de la Educación del Instituto Superior Pedagógico “Enrique J. Verona” (Cuba). Entre sus publicaciones recientes tenemos: “Similitudes y diferencias en el perfil de los rectores de dos universidades estatales de la frontera norte”, en Frontera Norte Vol. 26 No. 51 (2014). Entre sus temas de investigación podemos contar los referentes a Historia e historiografía de la educación en Chihuahua.

---

Recibido: 25 de febrero de 2014

Aprobado: 17 de abril de 2014

Modificado: 02 de junio de 2014

Artículo de investigación e innovación

---

---

\* Este artículo forma parte del proyecto “Alternancia política y educación. La realidad educativa en Chihuahua durante el primer gobierno de alternancia”, financiado por la Universidad Autónoma de Chihuahua (México).

Esta publicación está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 3.0



## **Alternancia política y educación. La realidad educativa en Chihuahua durante el primer gobierno de alternancia**

### **Resumen**

El artículo explora las implicaciones que tuvo la primera experiencia de alternancia en el estado mexicano de Chihuahua para las escuelas públicas. Mediante la aplicación de entrevistas y de la recuperación de diarios de campo fue posible concluir que los cambios no fueron significativos en términos de operación del sistema educativo, sin embargo se presentaron transformaciones en otras dimensiones: en el ámbito de la planeación estratégica y en el papel del sindicato. En otro sentido, fue posible observar que algunos referentes simbólicos de los docentes se modificaron, pero que la práctica docente cotidiana permaneció prácticamente intocada.

**Palabras clave:** Educación y política, cambio político, educación y gobierno, problemas financieros, práctica educativa.

## **Political alternation and education. The educational reality in Chihuahua during the first alternation government**

### **Abstract**

The paper explores the implications that had the first experience of alternation in the mexican state of Chihuahua for public schools. By applying interviews and the recovery of field diaries, it was possible to conclude that the changes were not significant in terms of operation of the educational system, however, changes in other dimensions occurred: in the field of strategic planning and the role of the teachers union. In other dimension it was observed that some symbolic references were changed, but the daily educational practice remained virtually untouched.

**Key words:** Education and politics, political change, education and government, financial problems, educational practice.

## **Alternância política e educação. A realidade educacional em Chihuahua durante o primeiro governo de alternância**

### **Resumo**

O artigo explora as implicações que tiveram a primeira experiência de alternância no estado mexicano de Chihuahua para as escolas públicas. Através da aplicação de en-

trevistas e diários de campo de recuperação foi possível concluir que as alterações não foram significativas em termos de funcionamento do sistema educativo, no entanto muda em outras dimensões apresentados: no campo do planejamento estratégico e do papel união. Em outro sentido, observou-se que alguns professores referências simbólicas foram alteradas, mas a prática educativa diária permaneceu praticamente intocada.

**Palavras-chave:** Educação e política, mudança política, educação e governo, os problemas financeiros, a prática educativa.

### **Alternance politique et éducation. La réalité éducative à Chihuahua pendant le premier gouvernement d'alternance**

#### **Résumé**

Le document explore les implications qui avaient la première expérience de l'alternance dans l'état mexicain de Chihuahua pour les écoles publiques. En appliquant des interviews et des journaux reprise a été possible de conclure que les changements n'étaient pas significatifs en termes de fonctionnement du système éducatif, change cependant dans d'autres dimensions présentées: dans le domaine de la planification stratégique et le rôle union. Dans un autre sens, il a été observé que certains enseignants références symboliques ont été modifiés, mais la pratique pédagogique quotidienne est resté pratiquement intact.

**Mots-clés:** L'éducation et de la politique, de changement politique, de l'éducation et du gouvernement, les problèmes financiers, les pratiques éducatives.

#### **INTRODUCCIÓN**

El 4 de octubre de 1992, por primera vez en la historia del estado mexicano de Chihuahua, un político proveniente de las filas del conservador Partido Acción Nacional (PAN) tomó posesión como gobernador. Hasta entonces el PAN se había mantenido como el principal partido opositor al dominante Partido Revolucionario Institucional (PRI), más identificado con una posición ideológica de centro y que había dominado los puestos públicos en México desde 1929.

El triunfo del PAN en Chihuahua generó una serie de transformacio-

nes profundas en el ámbito educativo del Estado, hacia donde se orientó buena parte de las medidas de política del nuevo gobierno. La alternancia significó la emergencia de una crisis inédita para el sistema político y simbólico que apuntalaba hasta entonces al sistema educativo estatal. La investigación que se presenta consistió en un ejercicio de rescate de los eventos de aquellos días y de cómo se vivió desde las aulas la experiencia del nuevo gobierno.

La experiencia en Chihuahua se generó en un contexto nacional complejo: durante los últimos años de la década de los 90 las experiencias de alternancia fueron presentándose con frecuencia creciente. El PRI perdió ante el PAN la gubernatura de Baja California en 1989 y la de Chihuahua en 1992. Finalmente el PAN ganaría la presidencia de la República en 2000. Luego el Partido de la Revolución Democrática (PRD) ganó en 2001 la gubernatura de Michoacán y en 2004 la de Zacatecas. La alternancia se presentaba como una nueva forma de vivir la política —luego de 60 años de hegemonía priísta en la administración pública mexicana—, y significaba para miles de ciudadanos y ciudadanas la esperanza de transformaciones profundas en numerosas realidades. La experiencia agregada de la emergencia de la alternancia política mexicana ha sido analizada desde diversas perspectivas y mediante el empleo de numerosos acercamientos metodológicos y disciplinarios, lo cual nos permite contar hoy en día con un cuerpo analítico robusto al respecto, sin embargo en dicho cuerpo los estudios acerca de los procesos educativos en la turbulencia de la alternancia no son tan frecuentes.

En Chihuahua el gobierno encabezado por Francisco Javier Barrio Terrazas a principios de los 90 encontró uno de los escenarios políticos más complejos hasta entonces enfrentados por una administración estatal. Un componente especialmente desafiante de dicho escenario era el sistema educativo. Sobre todo durante los tres primeros años de la administración este ámbito se convirtió en terreno minado para el gobierno del Estado. Los enfrentamientos entre las fuerzas de las dos secciones del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y el gobierno se convirtieron en un fenómeno cada vez más frecuente. Las y los profesores adscritos a estas secciones sindicales (la 8ª correspondiente a los trabajadores de la educación del subsistema federalizado y la 42ª que aglutina a los

docentes y trabajadores de apoyo del subsistema estatal) que por décadas habían operado y reaccionado mediante una lógica corporativa inherente a la asociación entre los gobiernos estatales anteriores y la propia dirigencia del sindicato, se encontraban ahora desprovistos del amparo corporativo: las antiguas formas, los usos y costumbres relacionados en el carácter orgánico de la organización sindical y el propio gobierno aparecían desdibujados. El rasgo más llamativo de aquellos días fue la incertidumbre en cuanto a la manera en la que las diferentes fuerzas del complejo mapa político relacionado con el sector educativo iban a reorganizarse y a responder a las acciones del gobierno del Estado. La experiencia tuvo una serie de implicaciones para la dimensión cotidiana de los procesos educativos que se explica más adelante.

El estudio de las relaciones entre la alternancia de los grupos políticos en el ejercicio del poder y las realidades educativas es bien importante porque casi de manera invariable cada experiencia de alternancia fundamenta la construcción de su discurso en torno al concepto del cambio, de la transformación, y no pocas veces ese cambio se propone para los ámbitos educativos. Los gobiernos de alternancia se proponen cambiar lo que hicieron los otros; torcer el rumbo hacia otras direcciones. Estos cambios se traducen en realidades específicas: en los resultados de los diferentes ámbitos de los aparatos públicos, en las realidades que viven de manera cotidiana. Como dice Margarita Zorrilla: “Las políticas educativas, en tanto políticas públicas, adquieren las peculiaridades que les imprimen los ministerios o las secretarías de educación; por ello, se afirma que su estructura organizativa impacta sobre los resultados que logran”<sup>1</sup>. Más allá del peso que pueda tener el argumento del cambio en educación para los gobiernos de alternancia, la experiencia de estos fenómenos convierte la realidad educativa, y especialmente la práctica docente, en un elemento integral de su ejercicio retórico: cosifican la realidad educativa sometiéndola a la lógica de la construcción de su discurso, lo que supone riesgos importantes para la construcción del Estado de Derecho y en el combate posibles prácticas demagógicas.

1 Margarita Zorrilla, “Diez años después del ANMEB: retos, tensiones y perspectivas”, *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, vol. 4, No. 2 (2002): 2.

## 1. NUEVOS VIENTOS: EL PAN AL PODER

En cuanto Francisco Barrio asumió la gubernatura de Chihuahua, se anunció el arranque de profundas medidas de transformación en la administración estatal. En el acto de toma de posesión Barrio se comprometió a poner en marcha un plan de calidad total hacia el interior del gobierno, con un gran énfasis en la capacitación permanente, en los equipos de trabajo, en la evaluación y certificación, en los procesos de mejora continua y en la creatividad. Al tocar el ámbito educativo, el gobernador dijo:

“Cada domingo iremos junto con los padres de familia, los maestros, los mismos alumnos y personas voluntarias de las distintas comunidades a realizar trabajos que nos ayuden a mejorar las condiciones de las escuelas. Iremos a resanar paredes, a reconstruir mesabancos, a pintar muros, a arrancar toda la hierba, a cambiar vidrios rotos y en fin, a realizar cualquier tarea que haga falta para que nuestras escuelas recuperen un aire de dignidad y un ambiente apto para el estudio de nuestros niños y jóvenes”<sup>2</sup>.

Barrio habló además de que su gobierno emprendería acciones para la “recuperación y fortalecimiento de nuestros valores tradicionales en el sector educativo”. Esta intención de “recuperación y fortalecimiento” se expresaría muy pronto en una actitud de divorcio con las dirigencias sindicales, totalmente contraria al uso y costumbre hasta entonces. Todo ello encaminado a una recuperación manifiesta de la gestión del sector educativo por parte de la autoridad estatal. Hasta antes del triunfo del PAN el sistema educativo chihuahuense operaba mediante el establecimiento de acuerdos entre las autoridades educativas y el sindicato, que en conjunto asignaban plazas y adscripciones laborales. Las estructuras de ambas instancias operaban en muchos sentidos como si fueran partes de un solo gran cuerpo gestor del sistema educativo en una relación simbiótica de “dar y tomar” tal y como la define Francisco Zapata<sup>3</sup>. Resulta interesante atisbar que en

2 Miguel Rueda, “Francisco Barrio asumió la gubernatura”, *El Herald de Chihuahua*, Chihuahua, 4 de octubre de 1992, 2.

3 Francisco Zapata Schaffeld, “¿Democratización o articulación del corporativismo? El caso de México, *Política*, No. 42 (2004): 13-40.

la visión de la nueva administración era estratégico el transformar los usos y costumbres vigentes en la operación del sistema educativo estatal de ese momento, para refundar sus reglas operativas con base en criterios que respondieran a una visión de la administración pública cimentada en una colección de valores totalmente divergentes con el arreglo corporativo que operaba hasta entonces. Esta visión de las autoridades se puso de manifiesto en numerosas intervenciones del gobernador y de los funcionarios más cercanos a él y se extendía hacia otras áreas del gobierno de Chihuahua. La situación podía entenderse en estos términos: las autoridades tenían observaciones serias con respecto a la manera en la que se habían venido haciendo las cosas hasta entonces en el sistema educativo en Chihuahua y contaban con una serie de propuestas para transformarlo. Naturalmente esta visión organizacional se daba en el marco de una serie de consideraciones y situaciones de índole político de alta complejidad, materializado en un régimen político entendido en palabras de Gerardo Zamora como:

“Un conjunto de instituciones que regulan la lucha por el poder y su ejercicio en la sociedad; asimismo, a las instituciones políticas (en este régimen político) se les concibe como estructuras o modelos de relaciones organizativas del poder, las cuales alcanzan cierto grado de estabilidad, duración y cohesión”<sup>4</sup>.

En la búsqueda de esa estabilidad, el desafío para las nuevas autoridades estatales se estructuraba en tres frentes: el primero tenía que ver con la capacidad para la toma de decisiones con respecto a la operación del sistema educativo: en cuanto a la asignación de plazas, al control de las comisiones, a las plazas de educación superior, entre otros asuntos. Hasta entonces la simbiosis entre el sindicato y la autoridad había generado un clima de organicidad en la que todos estos temas inherentes a la gestión administrativa del sistema se concertaban a través de acuerdos entre ambas partes. Este arreglo se rompió una vez que los funcionarios recién nombrados por la administración panista fueron incorporándose a la estructura administrativa durante 1992, generando rupturas en diversas dimensiones:

4 Gerardo Zamora, “Corporativismo sindical: ¿institución sin futuro?”, Política y Cultura No. 5 (1995): 43-53.

los caminos para los contactos entre el sindicato y la autoridad, los ritmos para la gestión de numerosos asuntos académicos y administrativos, las rutas operativas para la marcha del sistema transitados una y otra vez, se cancelaron con la llegada de la nueva administración.

Para los docentes frente a grupo, aquellos alejados de la batalla por el control que se libraba en las oficinas sindicales y oficiales, la incertidumbre era una realidad diaria. Este sentimiento de inseguridad se debía en parte a que por entonces en las escuelas circulaban numerosos rumores con respecto a la posibilidad de despidos masivos y de reasignaciones ya no a través del tradicional camino sindical, sino mediante otros procesos desconocidos<sup>5</sup>. Es importante recordar que la situación que enfrentaban los docentes significaba una colección de condiciones totalmente nuevas en cuanto a la relación de los servicios educativos y las autoridades del Estado.

La segunda dimensión del desafío para el gobierno de Chihuahua era el Instituto de Pensiones Civiles. Este órgano se encargaba de la gestión de los servicios de salud, pensiones y jubilaciones del personal al servicio de la educación en el subsistema estatal desde su fundación en 1957. El gobernador ordenó a dos meses de la toma de posesión un estudio urgente para reducir costos en el organismo, dada la magnitud de la erogación que le significaba a la administración estatal, que por entonces se acercaba a los 200 mil millones de pesos anuales (alrededor de un 15 % del presupuesto total del gobierno). En aquellos primeros días de la administración panista el tema del Instituto de Pensiones siguió creciendo en forma de acusaciones ventiladas en los medios locales por el gobernador, por el director del organismo y por el director de finanzas del gobierno estatal, señalando que la anterior administración estatal encabezada por el priísta Fernando Baeza había utilizado los recursos del fondo de pensiones de manera indiscriminada y sin control alguno. Desde sus primeras declaraciones al respecto, Barrio asentó que su intención no era desaparecer el organismo, sino modernizarlo. La preocupación por eficientar el funcionamiento de Pensiones Civiles se mantuvo a través de medidas como la depuración del padrón de derechohabientes anunciada en marzo de 1993, el intento de

5 “Diario de campo. Profesor Cecilio Acosta, escuela primaria José María Mercado” (Chihuahua, febrero de 1992), Archivo Histórico Barrio-Martínez (AHBM).

retirar el servicio médico al personal académico de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH), y la discusión pública impulsada por la autoridad estatal con respecto a la necesidad de reformar la ley del organismo. Adicionalmente la Contraloría del Estado inició una auditoría al Instituto en febrero de ese mismo año.

El tercer frente lo constituía el tema de los profesores llamados “aviadores” en ambos subsistemas. Se trataba de plazas de maestro que por diversos motivos se asignaban a discreción mediante acuerdos entre la autoridad educativa y el sindicato. Las plazas se cobraban pero no se trabajaban. Para cuando el PAN llegó a la gubernatura de Chihuahua, en el subsistema estatal se estimaba que había unos 600 profesores que cobraban sin trabajar y unos 1.400 en la misma situación en el subsistema federal. Los profesores “aviadores” representaban un coto de influencia de las secciones sindicales y significaban una erogación importante para las arcas públicas. Por ambas razones el tema se convirtió pronto en estratégico para el gobierno estatal panista.

A medida que la administración fue avanzando, estos tres grandes temas fueron enrareciendo la relación entre la autoridad y el sindicato hasta provocar serios enfrentamientos entre ambos durante los tres primeros años de gobierno. Se trató de un período en el que el gobernador ordenó una colección de medidas cada vez más drásticas: a principios de 1993 se anunció el cierre definitivo de la Escuela Superior de Agricultura “Hermanos Escobar” (ESAHE), provocando una andanada nacional de manifestaciones de rechazo ante la medida; luego en ese mismo año se anunció que se llevaría a cabo un proceso de limpieza y saneamiento de la nómina de los trabajadores de la educación. El contexto se complementaba con la orden directa del gobernador de no abrir más plazas en el subsistema estatal hasta nuevo aviso. Todas estas acciones se encaminaban a la reducción del gasto público y a la ampliación de los alcances políticos de la propia administración: se trataba de reconquistar la toma de decisiones en lo educativo que hasta entonces se había compartido con el sindicato.

Durante el primer año de operaciones del gobierno panista surgen una serie de elementos llamativos: por un lado el gobierno estatal mostró la contundencia de sus capacidades con la clausura de la ESAHE, en una

compleja situación académica, pero sobre todo política enfrentada por la institución, al tiempo que en otros ámbitos se manifestó cauteloso. En todo caso el nuevo estilo de tratamiento del ámbito educativo mostraba claros cambios en el rumbo, en una forma de gobernar al Estado que Alberto Aziz definió así: “La forma de gobernar ha sufrido un cambio importante en la manera de conducir el conflicto político, lo cual se podría ejemplificar en la siguiente expresión: del consenso con chequera al puro consenso. Es decir, hay otra forma de intermediar los intereses”<sup>6</sup>.

Esta nueva forma de gobierno, de “gobernar sin chequera” iba a implicar reacciones de importancia por parte de las secciones sindicales a partir del segundo año de la administración. En los primeros días de ese año la actitud del gobernador y de sus funcionarios se radicalizó: en enero de 1994 el mandatario declaró que existían más directores que escuelas en el nivel de primaria y que alrededor de unos 700 maestros estaban comisionados de forma injustificada en ambos subsistemas. Las críticas del gobernador alcanzaron a ambas secciones del sindicato de maestros y se extendieron a otros ámbitos relacionados con la educación; en ese mismo mes Barrio declaró que en el Instituto de Pensiones Civiles persistían abusos y prácticas deshonestas, como el tráfico de recetas médicas, la venta de incapacidades laborales y salvedades para presentarse al trabajo. Adicionalmente el gobierno estatal instó a la población a través de una campaña en los medios a que de manera anónima se denunciaran irregularidades en el funcionamiento de las escuelas. En marzo (apenas a tres meses de iniciar esta campaña) el gobernador afirmaba orgulloso que por esa vía se habían recogido ya decenas de quejas y señalamientos de la ciudadanía, y que la autoridad estaba actuando en contra de los señalados como culpables.

La respuesta de las secciones sindicales a esta radicalización en la posición del gobernador fue diferenciada; la Sección 42 reaccionó de manera tibia buscando la conciliación con el mandatario, mientras que el secretario general de la sección Octava repudió públicamente los comentarios del mandatario acerca de los “aviadores”. Ante esto Barrio respondió endureciendo aún más su postura, al anunciar la primera auditoría externa para

6 Alberto Aziz, “Alternancia, descentralización y proyecto educativo en Chihuahua”, *Frontera Norte* Vol. 8 No. 16 (1996): 125.

Pensiones Civiles del Estado y las primeras revisiones auditoriales hacia el interior del subsistema federalizado.

Es muy interesante observar cómo las medidas de la autoridad en su doble propósito de recuperar la gestión de la educación en Chihuahua y de operar el sistema educativo con una lógica de ahorro y eficientización del gasto en realidad, reflejaba una postura más profunda con respecto a la manera en la que debía concebirse la administración pública. Los posicionamientos del gobernador y de sus colaboradores habían quedado claros desde la campaña que los llevó al poder y tenían que ver con una lógica fundamentada en los valores del ahorro, el emprendedurismo y el autoempleo. Es fundamental precisar que apoyando la candidatura de Barrio a la gubernatura estaba el grupo empresarial “Bermúdez” de ciudad Juárez y otros prominentes sectores del sector empresarial de Chihuahua. Durante todo el conflicto con los maestros las diversas representaciones empresariales y cámaras patronales de la entidad no cesaron en brindar apoyo expreso mediante los medios a las acciones de recomposición del sistema emprendidas por el gobernador.

Estas medidas se reflejaron de maneras diversas en las escuelas, entre la base magisterial. Por un lado se recibía el mensaje de las autoridades en cuanto a que para el profesor de grupo era necesario cumplir cabalmente y con excelencia en su trabajo y atenerse a las indicaciones de la estructura administrativa del sistema; por otra parte las representaciones sindicales comenzaron una campaña de visitas a los centros escolares denunciando el “terrorismo del gobierno estatal”<sup>7</sup>. Los profesores se encontraron así en una encrucijada en la que confluían mensajes con cargas divergentes. Muchos de ellos tomaron la decisión de no asociarse de manera directa con alguna de las posiciones en conflicto, sino que se mantuvieron en un *impasse* a la espera del desarrollo de los acontecimientos. Otros más decidieron hacer públicas sus inclinaciones de apoyo hacia el sindicato o hacia la autoridad, pero se trató de casos aislados.

Ya para estos entonces el accionar del gobernador y de su equipo en el

7 “Diario de campo. Profesor Fernando Sandoval Gutiérrez” (Chihuahua, marzo de 1994), (AHBM).

ámbito educativo recibía críticas severas: el trabajo realizado en lo educativo era señalado por sus críticos por estar limitado a tres puntos: pintar escuelas los domingos, perseguir “aviadores” y quejarse de la falta de recursos. Los señalamientos se orientaban a hacer notar que no se había logrado instalar una estrategia específica, cimentada en un inventario político determinado en el ámbito educativo estatal. En tanto el ejecutivo estatal continuaba con su discurso sombrío; por esas fechas declaró que la educación chihuahuense estaba casi en quiebra y no solamente en lo económico: “por citar un ejemplo, hay un enorme rezago en educación en el 80 % de los poblados de la sierra”<sup>8</sup>.

En ese contexto Chihuahua llegó al primero de mayo de 1994. Aquel Día del Trabajo constituyó una jornada inédita en muchos sentidos, sobre todo porque la tradicional tibieza con que las secciones sindicales se habían comportado en el desfile quedó en el pasado: ese día el contingente de profesores de ambos sindicatos marchó por las calles de la capital del Estado dirigiéndole al gobernador Barrio y a sus funcionarios agresivas consignas. En el desfile en Ciudad Juárez la tónica de las pancartas y de los gritos de los docentes era aún más agresiva: varias mantas mostraban al gobernador caricaturizado como Adolfo Hitler. En los días que siguieron las autoridades educativas y los diputados locales del PAN calificaron en los medios a los maestros y a su dirigencia como aviadores, mafiosos, flojos y en algunos casos incluso como narcotraficantes.

El 15 de mayo, día del maestro, el ya para entonces denominado en los medios “conflicto magisterial” alcanzó uno de sus puntos más álgidos. El gobierno del estado decidió no emitir los cheques para el pago de escalafones horizontales, como se había venido haciendo de manera tradicional, lo que motivó un enfrentamiento más entre el sindicato y la autoridad. El dato es significativo porque por primera vez se tocaban los bolsillos de los docentes en el marco del conflicto. Las reacciones del magisterio no se hicieron esperar: un día después de conocerse esta decisión hubo paro de labores en diversas escuelas de la entidad; de manera simultánea unas 200 madres de familia afines al sindicato organizaron un plantón frente a Palacio de Gobierno para exigir la solución del problema. Barrio respondió:

8 Alberto Aziz, *Alternancia, descentralización y proyecto*, 145.

“Si cedemos en la exigencia económica (de los profesores) tendríamos que cerrar los tribunales, el Congreso del Estado, 11 hospitales de asistencia pública y los organismos electorales, porque las demandas magisteriales ascienden a unos 600 millones de pesos. El Gobierno no es un simple cajero del SNTE”<sup>9</sup>.

De manera simultánea el sindicato comenzó a convocar a reuniones especiales de padres de familia para explicar su posición y pedir apoyo. Este punto del conflicto se caracterizó porque la fuerza de reacción del sindicato de maestros, capaz de movilizar a miles de docentes en una sola dirección, comenzó a dirigirse por primera vez en la historia del sistema educativo estatal en direcciones opuestas a las acordadas con las autoridades educativas. La mansedumbre y reservas con las que muchos docentes habían observado hasta entonces el desarrollo de los acontecimientos se disolvió ante el llamado de los representantes del sindicato, provocando una reacción de apoyo generalizado de la base magisterial a las acciones y decisiones de sus representantes sindicales. Había un cambio de matiz importante: el gobierno no enfrentaba solo al sindicato y a sus líderes, sino a los miles de profesores de base. A pesar de la gravedad de la situación las declaraciones del gobernador fueron subiendo de tono. El 16 de mayo declaró lo siguiente:

“El Sindicato ha tenido hasta ahora el manejo de plazas y movimientos de altas y bajas, de cambios de salarios y cambios de adscripción. El gobierno prácticamente no ha tenido oportunidad de meter mano en esto. Sentimos que eso no está bien, el gobierno es el patrón y debe tener parte en las decisiones que se están tomando. (...) El gobierno debe quitarle el poder al sindicato, el Estado no debe abdicar a su condición de rector de la educación”<sup>10</sup>.

Adicionalmente Barrio ofreció los siguientes datos: de acuerdo a sus estimaciones, en el subsistema estatal había un total de 3.171 maestros comi-

---

9 Alberto Aziz, *Alternancia, descentralización y proyecto*, 147.

10 “Declaraciones del gobernador del estado, Francisco Barrio, a propósito del conflicto magisterial” (Chihuahua, 16 de mayo de 1994), (AHBM).

sionados, además de 617 en la federación; de acuerdo a una colección de proyecciones realizadas por la autoridad educativa, si la tendencia de crecimiento de la nómina magisterial se sostenía como hasta entonces, para 2004 habría más profesores jubilados que en activo; además el mandatario afirmó que en el estado había numerosos profesores con cero alumnos y sentenció: “en el estado (refiriéndose al subsistema estatal) los profesores ganan más y trabajan menos”<sup>11</sup>.

El día 25 después del día del maestro, el gobierno estatal tomó otra medida inédita; se ordenó la remoción de 69 inspectores del subsistema estatal, con el propósito de reasignar esos espacios entre personal afín al propio gobierno. En todos los casos se trataba de funcionarios que se habían nombrado mediante acuerdos entre la autoridad educativa y el sindicato en momentos previos a la nueva administración estatal.

Ante estas acciones las secciones sindicales reaccionaron mediante la entrega de volantes a los padres de familia en las escuelas acusando al gobierno estatal de incumplimiento de sus obligaciones más elementales y por medio de desplegados en los principales periódicos de circulación estatal argumentando que “es obligación formal y constitucional del gobernante en turno allegarse con imaginación, talento y responsabilidad los recursos necesarios para dar cumplimiento al ordenamiento legal de mejorar las condiciones de vida de sus servidores”<sup>12</sup>. Estas medidas fueron complementadas con paros escalonados en jardines de niños, primarias y secundarias de ambos subsistemas en todo el estado.

Como cerrojo a aquellos días altamente complicados tanto el gobierno como el sindicato dieron un paso más en el camino del conflicto: el día 28 de mayo la parte oficial anunció la primera de varias auditorías contables y administrativas que se realizarían al Departamento de Educación. En respuesta, un día después la Sección 42 organizó una marcha y mítin en la plaza Hidalgo, frente al Palacio de Gobierno. Se trató de una de las concentraciones más grandes en la historia del estado: el contingente in-

11 “Declaraciones del gobernador del estado...” (AHBM).

12 Alberto Aziz, *Alternancia, descentralización y proyecto*, 156.

tegrado por unas diez mil personas tardó cerca de dos horas desde que su vanguardia arribó al primer cuadro de la capital hasta que todos los profesores se instalaron en la plaza. La tónica de las intervenciones de los líderes sindicales fue frontal: se denunció una campaña directa en contra de la educación chihuahuense, la existencia de una nómina secreta reservada para gastos discrecionales del gobernador y de los funcionarios de primer y segundo nivel, y la intención del gobierno por desarticular la capacidad de reacción de los docentes.

El conflicto iba a alargarse durante los tres primeros años de la administración hasta que finalmente mediante la intervención de la alta gerencia del sindicato y la salida de diversos funcionarios del gobierno estatal se alcanzó una serie de acuerdos de convivencia entre las partes en pugna. Esta situación iba a conservarse durante los últimos tres años del gobierno de Barrio. En todo caso los costos de las decisiones de la autoridad habían sido muy altos:

“El conflicto con el sindicato tuvo un gran costo político para el gobierno, y sobre todo para el PAN. Quitarle al sindicato la rectoría sobre la educación implicaba un conflicto inevitable. Sin embargo, el conflicto adquirió proporciones mayores debido principalmente a la falta de sensibilidad política del gobierno para enfrentar el problema. El enfrentamiento fue demasiado duro; hubo mucha confrontación. La guerra en el sector educativo tenía que haber sido una guerra de bisturí, solo dirigida hacia los líderes sindicales. Sin embargo, se generalizó el conflicto y se confrontó a las bases, a los maestros en general”<sup>13</sup>.

## 2. 1996. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN EDUCATIVA

En 1996 llegaba el cuarto año de la primera experiencia del PAN al frente del gobierno estatal. El balance hasta este punto del proyecto de gobierno era agridulce. Un análisis publicado por aquellas fechas explicaba:

13 Yemile Mizrahi. “¿Administrar o gobernar? El reto del gobierno panista en Chihuahua”, Frontera Norte, Vol. 8, No. 16 (1996): 57.

“A pesar de que el gobierno panista ha sido exitoso en la generación de empleos, en la agilización de trámites burocráticos, en hacer más eficiente la administración de los recursos financieros, en retomar el control sobre el sector educativo, en la introducción de programas para combatir la corrupción en la policía judicial del estado y en la introducción de una importante y sustantiva reforma electoral, estos logros no se tradujeron en votos para el partido en el poder. Más aún, según encuestas realizadas por el propio gobierno del estado, el electorado percibe que el gobierno se mantiene alejado de la sociedad y que es inflexible e insensible para atender sus demandas”<sup>14</sup>.

Como era de esperarse, ya para entonces los resultados de la experiencia de la alternancia eran calificados en lo educativo como un total fracaso por las secciones sindicales. Independientemente del Plan Estatal de Educación, de la Ley Estatal de Educación y de otros logros del gobierno estatal en el terreno educativo, los eventos de los tres primeros años de gobierno estaban aún muy presentes. Adicionalmente persistían numerosas situaciones problemáticas en la realidad educativa chihuahuense: problemas de cobertura en educación básica de la región serrana, desafíos en la formación inicial de los maestros y en sus programas de actualización, desaceleración del crecimiento de la oferta en educación superior, entre otras. Un año después de haber entregado Francisco Barrio el gobierno a Patricio Martínez García, el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 reconocía desafíos de gran importancia para el sistema educativo estatal:

“Chihuahua es una de las entidades federativas con mayores inversiones en educación; más de la mitad del presupuesto se canaliza a la formación de las nuevas generaciones, sin embargo, es evidente el rezago acumulado y la falta de oportunidades educativas, factores que impiden el desarrollo de las personas y que se deben superar en los próximos años”<sup>15</sup>.

---

14 Yemile Mizrahi. “¿Administrar o gobernar? El reto...”, 69.

15 Gobierno del Estado de Chihuahua, Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 (Chihuahua: Gobierno del Estado, 1999).

### 3. LA EXPERIENCIA DE LA ALTERNANCIA

A la distancia de los años, podemos realizar una serie de consideraciones con respecto a la experiencia de la alternancia en Chihuahua. La primera puede realizarse desde el ámbito de los indicadores de operación del sistema educativo estatal, en donde no encontramos transformaciones de importancia relacionadas con el corte estudiado. Ricardo Almeida explica a este respecto que: “Pasados diez años del gobierno de Barrio, se ha avanzado poco en disminuir la influencia que los factores contextuales tienen sobre las tasas de eficiencia terminal, deserción, reprobación y absorción en el subsistema de educación básica en Chihuahua”<sup>16</sup>.

En otras palabras, existen evidencias para presumir que los factores exógenos al sistema educativo estatal que inciden en el comportamiento de los indicadores estadísticos siguen actuando de manera similar que hace años, con lo que las transformaciones tan ansiadas se complican. Estos cambios no fueron en ninguna medida los anunciados y esperados por Barrio y por su equipo. La literatura revisada coincide al señalar que:

“Los resultados obtenidos en la experiencia educativa, desarrollada en el estado de Chihuahua de 1996 a 1998 en el marco del gobierno estatal, coinciden con otros trabajos realizados en las entidades federativas del norte de México al advertir una actitud de valoración pesimista tanto por parte de maestros como de autoridades educativas. Los primeros sostenían que los cambios se habían traducido en una brusca introducción de políticas de evaluación y estandarización, en el deterioro de sus condiciones de vida y laborales y de los procesos de enseñanza. Las autoridades en general, planteaban que si bien el proceso constituía un reto muy importante para los gobiernos estatales, ofrecía muy limitadas posibilidades para decidir y responder a las necesidades educativas locales”<sup>17</sup>.

---

16 Ricardo Almeida, Cobertura, eficiencia terminal y equidad intermunicipal en primarias de Chihuahua. Período 1995-2010. Diagnóstico y propuesta (Ciudad Juárez: UACJ, 2010), 39.

17 Beatriz Calvo Pontón, “Descentralización educativa y alternancia política en Chihuahua”, en Modernización educativa y cambio institucional en el norte de México, editor José Luis Molina Hernández (México: El Colegio de la Frontera Norte, 1999), 59.

Pero más allá de la evidencia fría de los indicadores, los propios docentes dejaron constancia en sus diarios de campo, en las actas de las reuniones de los consejos técnicos escolares y a través de sus testimonios directos, de cómo la realidad cotidiana en las escuelas se preservó mediante diversos procedimientos políticos, pero sobre todo culturales. Las escuelas se galvanizaron ante la posibilidad de transformaciones profundas en sus usos y costumbres, y siguieron operando como antes de la experiencia de la alternancia. A la serie de medidas emprendidas por las autoridades estatales en el ánimo de reestructurar el sistema educativo (el sindicato las llamaría “acciones de terrorismo administrativo”) los docentes reaccionaron cerrando las puertas de las aulas y de las direcciones a cualquier medida no obligatoria proveniente del gobierno del estado.

Encontramos así una situación en la que las características inherentes al propio proceso de alternancia –resistencia de grupos políticos opuestos al del gobernador, inexperiencia y falta de oficio político para llevar las riendas del gobierno, desconocimiento de procedimientos– se complementó con los desafíos provenientes del proceso de modernización. Se trató de dos fenómenos que confluyeron en un momento histórico específico, que operaron en un contexto concreto. El interés del gobernador por la implementación de una política de calidad total en su gobierno necesariamente tuvo que atender a las peculiaridades de dicho contexto, porque como afirma Aziz:

“El establecimiento de estándares de política de excelencia es un componente clave en el camino hacia el logro de la calidad educativa contemporánea. Sin embargo, dichos estándares no pueden separarse del ambiente en el que se presentan –salones de clase, escuelas, distritos, estados y naciones–”<sup>18</sup>.

Y es ahí donde probablemente residió la omisión más grave del gobierno estatal. La falta de atención al contexto en el que operaba la realidad educativa chihuahuense, a la tradición, a los usos y costumbres propios del sistema y que naturalmente no eran perversos en su totalidad, canceló la posibilidad del establecimiento de acuerdos y consensos entre la autoridad

18 Alberto Aziz, *Alternancia, descentralización y proyecto*, 84.

y el sindicato, de contrapesos políticos que hubieran abierto la puerta a reformas perdurables y virtuosas en la realidad educativa chihuahuense y que hubieran tocado las realidades cotidianas en las escuelas. Las autoridades reaccionaron con un estilo directo, frontal, contundente. Al final: “El PAN en Chihuahua no fue capaz de proponer una alternativa a las transformaciones en el pacto corporativo, a los espacios que ha dejado libres el desplazamiento de los liderazgos tradicionales. El PAN (...) no tiene un modelo alternativo de interacción con la sociedad civil”<sup>19</sup>.

La intensidad de las transformaciones a nivel del sistema educativo estatal que impulsó el gobierno de Barrio no fue suficiente para transformar la vida en las escuelas de cada día. Ahí, en la privacidad de los salones de clase y de las direcciones escolares, nada cambió. La escuela en sí misma se mantuvo como un ámbito independiente de las turbulencias que la rodeaban. Este resultado era hasta cierto punto previsible; autores como Elsie Rockwell y Beatriz Calvo han señalado puntualmente las defensas simbólicas que la cultura escolar tiene ante cambios potenciales, sin embargo la preservación del *statu quo* en la vida cotidiana escolar chihuahuense durante el período que se estudia resulta llamativa por la fuerza del anuncio del cambio que mantuvo la autoridad estatal. Se trató de un cambio que nunca llegó.

## HALLAZGOS Y REFLEXIONES

La integración de las miradas de los docentes que vivieron la alternancia desde las aulas y el recorrido por la administración de Barrio permitió construir los hallazgos que se explican enseguida. En todos los casos se trata de afirmaciones que se fortalecen con la evidencia integrada mediante la propia investigación y que constituyen en sí mismos puntos de arranque para nuevos acercamientos al período estudiado.

**A nivel macroscópico, los cambios con la alternancia no fueron significativos en términos de operación agregada del sistema educativo.** Como lo muestran diversos estudios entre los que destacan el de Ricardo Almeida y los reportes anuales del Instituto Nacional para Eva-

19 Lorenzo Meyer, “Prólogo”. En Chihuahua, historia de una alternativa, eds. Alberto Aziz (México: La Jornada Ediciones/CIESAS, 1996), 45.

luación de la Educación (INEE), los indicadores de operación del sistema educativo estatal se mantuvieron sin cambios significativos, incluso con la avenida del llamado proceso de “modernización educativa” expresada en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) y con la alternancia política, las transformaciones de los indicadores pueden explicarse en términos inerciales. Es de importancia señalar que ninguna de las administraciones que han seguido a la de Barrio han logrado responder a este desafío: el sistema se mueve con la fuerza propia de su tamaño y características, pero sin sentir de manera clara las medidas de política pública encaminadas a mejorar el comportamiento de sus números. Este hecho tiene implicaciones importantes para poder entender las relaciones entre la política educativa pública que se expresa mediante acciones específicas de gobierno y lo que ocurre en las escuelas.

A pesar de lo anterior, se presentaron transformaciones en otras dimensiones de la realidad educativa chihuahuense, por ejemplo en el ámbito de la planeación estratégica. En 1999, cuando el gobierno estatal encabezado por Patricio Martínez dio a conocer el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004, fue posible constatar que el área educativa rescataba de manera sustantiva los planteamientos, la esencia e incluso la estructura del plan estratégico del sector educativo del gobierno de Barrio. Los funcionarios educativos de la administración panista impulsaron diversas medidas de política pública que se integrarían al accionar de las administraciones posteriores. Entre ellas estuvieron el control de la nómina magisterial, el emprendimiento de diagnósticos sistemáticos de diversas dimensiones del sistema educativo estatal y la integración de equipos técnicos de investigación y evaluación educativas.

**El mapa político de los actores educativos se transformó profundamente.** La reorganización de la correlación de fuerzas políticas que siguió a la toma de posesión de Barrio y que se prolongó a lo largo de todo su mandato tocó de forma definitiva el mapa político de la realidad educativa chihuahuense. Este proceso tuvo implicaciones que llegan hasta nuestros días en la manera en la que los diversos grupos y agentes se reparten las cuotas de poder y se trazan las líneas de colaboración y acceso a los recursos. La transformación en el mapa político a la larga permitió a los actores enfrentados al PAN modernizarse y ajustarse a los nuevos tiempos polí-

ticos. Hoy, a 22 años de la experiencia, los actores políticos responden de manera efectiva a la realidad de la alternancia como un elemento presente en la vida cotidiana del devenir mexicano, pero lo hacen en función de las mismas reglas de siempre: la búsqueda del poder. En todo caso es válido el apunte de Zamora en cuanto a que: “el régimen político está sujeto a dinámicas cuyo proceso depende de varios factores, pero esencialmente de la propia articulación y complementariedad entre sus instituciones, lo cual define su estabilidad y/o ajustes a las situaciones cambiantes”<sup>20</sup>. Esta articulación es dinámica, y presenta constantes ajustes. Por ello las transformaciones en la realidad educativa en Chihuahua siguen redefiniéndose de manera permanente en la arena política estatal y nacional. Es interesante reflexionar con respecto a cómo vivirían esos actores de la política educativa hoy en día un nuevo gobierno de alternancia, y cómo se viviría el proceso en las aulas y en las oficinas escolares.

**Las relaciones entre el SNTE y el Gobierno del Estado se transformaron hondamente, pero solo de manera temporal.** La relación entre la organización sindical y la autoridad vivió en el período estudiado escenarios totalmente nuevos, sin embargo esta relación solamente se transformó por un tiempo, el comprendido en la administración de Barrio. Una vez que el PAN dejó la gubernatura estas relaciones fueron reconstruidas, en buena medida sin cambios de importancia. Sin embargo es trascendente señalar que el SNTE a nivel nacional vivió sus propios procesos de cambio, que tuvieron repercusiones específicas en Chihuahua. La conjunción de la experiencia de la alternancia y de las transformaciones inherentes a la totalidad de la organización sindical marcó a ambas secciones en esta región. Volvió en buena medida la organicidad, pero con un matiz reservado ante la posibilidad real de una nueva experiencia de alternancia. En estos tiempos en los que el SNTE vive un proceso profundo de transformación y reorganización, el estudio de las relaciones entre la organización sindical y las autoridades federales y estatales es estratégico para el futuro del sindicato y para contribuir a alimentar modelos de colaboración entre ambos.

20 Gerardo Zamora, “Corporativismo sindical...”, 43-53.

## **El papel del sindicato a los ojos de los profesores, se modificó.**

Uno de los referentes más interesantes que hemos podido encontrar es la manera en la que los profesores de grupo reaccionaron ante la avenida de los cambios traídos por la alternancia. Durante el período de Barrio el sindicato ya no era más la instancia para negociar un cambio de adscripción, o para gestionar un préstamo, o unas horas de secundaria; ahora lo era la autoridad educativa. Sin embargo como dijimos, una vez que regresó el PRI, paulatinamente las secciones chihuahuenses del SNTE recuperaron su capacidad de gestión. Poco a poco la ruta para hacerse de estos beneficios retornó a como era antes de 1992.

Sin embargo para los maestros aparentemente la experiencia resultó aleccionadora en términos de las implicaciones de la orientación política de uno u otro gobierno, situación que presumiblemente se reflejó eventualmente en los comicios intermedios del propio período de Barrio y en otros posteriores. De hecho la experiencia de la alternancia es recordada por muchos profesores como negativa, con experiencias referenciales en la mano de muchos de ellos. Queda pendiente la exploración más profunda acerca de los imaginarios que rodean al SNTE en Chihuahua en esta época y acercamientos sistemáticos a la historia de la organización sindical en esta región y a su papel en el escenario político de la entidad.

## **Cambiaron algunos referentes semióticos en la base magisterial.**

La manera en la que las y los profesores de Chihuahua hablan acerca de su propio trabajo muestra cómo los elementos simbólicos introducidos en parte por la administración de Barrio persisten hasta ahora. Como dijimos antes, nociones tales como gestión escolar, innovación educativa, proyecto de mejoramiento escolar, entre otros, aparecen durante la segunda parte de la administración barrista. La emergencia de estos paradigmas en la realidad educativa supone otras maneras de entender los procesos, y en consecuencia, otras acciones. Este hecho se relaciona adicionalmente con otros procesos, especialmente los relacionados con la formación inicial de los maestros y con sus procesos de actualización y capacitación. Además los hallazgos de la investigación sugieren la emergencia de una cultura que se orientó cada vez más hacia la concepción de la tarea docente en Chihuahua como una labor de servicio enmarcada en la administración pública, aunque hacen falta exploraciones posteriores al respecto. A esto

han contribuido en los últimos años el incremento de los procesos institucionales de evaluación del personal docente, y a una transformación de la concepción general de la administración pública en México. José Ayala sostiene que esta debe ser:

“El producto de diseños institucionales que la conciben para dar cumplimiento efectivo a los objetivos compartidos y las tareas que se definen con alcance público-social. En este caso, la forma de Estado en la cual se organiza la vida de la administración pública es la que corresponde al Estado de derecho”<sup>21</sup>.

El avance hacia esa concepción debe lidiar con la propia cultura de las y los docentes en Chihuahua y con el entramado político en el que se asienta el sistema educativo.

**La práctica docente permaneció prácticamente intocada.** Sin embargo, hasta ahora el hallazgo más revelador de este estudio es la evidencia de que la forma de hacer las cosas cada día en las aulas de Chihuahua no fue tocada de manera sustancial por la experiencia de la alternancia. Una excepción y una veta a explorar en ese sentido lo constituyen los proyectos colectivos escolares planteados en la época de Barrio. Los proyectos sí se reflejaron en alguna medida en la manera en la que se viven las realidades educativas en Chihuahua, aunque ignoramos su magnitud real. La cultura de la organización basada en proyectos escolares se instalaría en buena medida en la cultura escolar chihuahuense en la segunda mitad de la década de los 90. Este proceso se reforzó con la emergencia de programas federales (especialmente el Programa de Escuelas de Calidad, surgido en el ciclo escolar 2001-2002) que fundamentaban sus lógicas de operación en el mismo modelo de proyectos escolares.

**La alternancia no garantiza el mejoramiento de los procesos educativos, pero tampoco lo conjura.** Los resultados de este proyecto no arrojan evidencia que permitan afirmar que la experiencia del gobierno

---

21 José Ayala, “Políticas de Estado y arreglos institucionales para el desarrollo en México”, Revista Instituciones y Desarrollo, No. 8 (2001): 43-70.

estatal encabezado por Barrio haya tenido algún efecto con respecto a la vida cotidiana en las escuelas de Chihuahua. Esto nos permite encaminar la reflexión a la afirmación de que los procesos de relevo que las fuerzas políticas viven hoy en día en el ejercicio del poder no tienen, a pesar de la construcción del discurso “transformador” que los acompaña, una relación directa con los procesos educativos cotidianos. Se trata de dimensiones disociadas. Las reformas en lo que ocurre cada día en los salones de clase y en las oficinas escolares se explican por otras razones, y no por los cambios en los colores de los partidos políticos que alcanzan el triunfo en los procesos electorales estatales. Lo interesante de esta conclusión es que permite informar la posición de las y los ciudadanos frente a los anuncios de campaña que divulgaban transformaciones dramáticas en los rendimientos escolares o en las realidades educativas presentes. Estas reflexiones son un llamado a la construcción de ejercicios de la ciudadanía más responsables e informados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Fuentes de archivo**

Archivo Histórico Francisco Barrio-Patricio Martínez (AHBM), Chihuahua, México. Fondos documentos oficiales/diarios de campo.

### **Libros**

Almeida Uranga, Ricardo. Cobertura, eficiencia terminal y equidad intermunicipal en primarias de Chihuahua. Período 1995-2010. Diagnóstico y propuesta. Ciudad Juárez: Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2010.

Calvo Pontón, Beatriz. “Descentralización educativa y alternancia política en Chihuahua”. En *Modernización educativa y cambio institucional en el norte de México*, editado por José Luis Molina Hernández. México: El Colegio de la Frontera Norte, 1999, 59.

Gobierno del Estado de Chihuahua. Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004. Chihuahua: Gobierno del Estado, 1999.

Meyer, Lorenzo. “Prólogo”. En *Chihuahua, historia de una alternativa*. Alberto Aziz. México: La Jornada Ediciones/CIESAS, 1996, 45.

## Artículos en revista

- Ayala, José. “Políticas de Estado y arreglos institucionales para el desarrollo en México”, *Revista Instituciones y Desarrollo*, No. 8 (2001): 43-70.
- Aziz, Alberto. “Alternancia, descentralización y proyecto educativo en Chihuahua”, *Frontera Norte* Vol. 8 No. 16 (1996): 125.
- Mizrahi, Yemile. “¿Administrar o gobernar? El reto del gobierno panista en Chihuahua”, *Frontera Norte*, Vol. 8, No. 16 (1996): 57.
- Zamora, Gerardo. “Corporativismo sindical: ¿institución sin futuro?”, *Política y Cultura* No. 5 (1995): 43-53.
- Zapata Schaffeld, Francisco. “¿Democratización o articulación del corporativismo? El caso de México”, *Política*, No. 42 (2004): 13-40.
- Zorrilla, Margarita. “Diez años después del ANMEB: retos, tensiones y perspectivas”, *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 4, No. 2 (2002): 2.

## Artículos de prensa

- Rueda, Miguel. “Francisco Barrio asumió la gubernatura”. *El Herald* de Chihuahua, Chihuahua, 4 de octubre de 1992.

---

**Para citar este artículo:** Sandoval Gutiérrez, Fernando y Hernández Orozco, Guillermo. “Alternancia política y educación. La realidad educativa en Chihuahua durante el primer gobierno de alternancia”, *Historia Caribe* Vol. IX No. 25 (Julio-Diciembre 2014): 215-239.

---