

Congreso Iberoamericano de Educación

METAS 2021

Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos
Buenos Aires, República Argentina. 13, 14 y 15 de septiembre de 2010

METAS EDUCATIVAS 2021

La gerencia pública: Impacto en la educación secundaria en México

Oscar David Rivera Garrido¹

¹ Universidad de Colima, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales orivera_garrido@hotmail.com;
rivera_garrido@uclm.mx

La administración pública es un espacio donde surgen y se resuelven conflictos, al mismo tiempo que interactúan intereses contrapuestos y se jerarquizan los valores en competencia (Martínez Vilchis, 2007: p. 73)

En esta ponencia llevaré a cabo un análisis sobre el impacto de la nueva gerencia pública, es decir sobre la desregularización, especialización, incorporación tecnológica, resultados, calidad, planeación e incorporación de técnicas privadas a la administración pública en el ámbito educativo en México, pudiendo destacar los avances y retos que enfrenta el sistema mexicano en la educación secundaria a partir del proceso de descentralización iniciado en 1978 y la presentación en 1989 del Programa de Modernización Educativa. Asimismo destacar la Reforma Integral a la Educación Secundaria emprendida durante la administración de Vicente Fox y que continúa en marcha en la administración del presidente Felipe Calderón.

En primera instancia se requiere realizar un esbozo acerca de la administración pública tradicional bajo un esquema rígido y burocrático con demasiada normatividad, duplicidad de funciones, limitada especialización, limitado avance tecnológico y bajos niveles de confianza para ser contrastada con la llamada nueva gerencia pública.

Es interesante señalar que el paradigma burocrático estuvo presente en México entre 1940 y 1980, en el caso educativo a partir de 1935 inició un proceso que centralizó la educación, con la creación en 1943 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, en este sentido el gobierno federal otorgó mayores recursos al sindicato estableciendo en 1949 la jubilación a los 30 años de servicio y un aumento del 30% salarial (SNTE, 2009).

Hacia 1960 el gobierno igualó los sueldos de los profesores al interior del país y en el Distrito Federal, de forma que buscó mantener el control del sector educativo, mientras tanto los avances tecnológicos eran limitados y el desarrollo magisterial estaba basado en un clientelismo político, en el que el desarrollo de la educación secundaria era mínimo, tomando en cuenta que la prioridad en ese momento histórico era disminuir el analfabetismo que en 1940 era superior al 60% y que en 1980 era del orden del 18% (Vázquez, 2004).

Por otro lado, el paradigma burocrático en materia educativa está presente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 3º, fracción III, ya que el presidente tiene la facultad de determinar los planes y programas de estudios de la educación primaria, secundaria y normal en todo el país (Hurtado, 2001: p. 152).

Lo anterior es una muestra de la excesiva normatividad y la poca participación de otros actores en el proceso educativo, en particular de la educación secundaria.

1. DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA, HACIA UNA NUEVA GERENCIA PÚBLICA

Con respecto al paradigma posburocrático, se habla de estructuras ligeras, desregularización, especialización, incorporación tecnológica, resultados, calidad, planeación, declaración de misión y visión, así como incorporación de técnicas privadas a la administración pública.

Este paradigma empieza a presentarse en México en materia educativa a partir de 1978, ya que *la Secretaría de Educación Pública, encomendó las decisiones y trámites*

administrativos a 31 delegaciones generales establecidas en 1978 (...) Esta nueva infraestructura debía adecuar los planes y programas educativos nacionales a las necesidades de cada estado. (Pardo, 2000: p. 120)

De esta forma comenzó el proceso de descentralización educativa que distinguía al paradigma burocrático y que culminó el ex presidente Carlos Salinas de Gortari con la federalización de la educación básica y normal, *el objetivo de la reforma de Salinas era fomentar la participación de los estados en el gasto para mejorar la educación y su calidad, lo mismo que para homogeneizar la preparación de los maestros* (Martínez Vilchis, 2006: p. 98)

Así el gobierno de Salinas de Gortari se inserta en la nueva lógica de la administración pública como gerencia pública, ya que la descentralización de los servicios públicos es una de las características distintivas del modelo gerencial, así como la profesionalización de la alta burocracia, la transparencia de la administración pública, la desconcentración organizacional en actividades de gobierno central y el control de los resultados en vez de las normas y procedimientos (Martínez Vilchis, 2006)

Al respecto en diciembre de 1989, la Secretaría de Educación Pública presentó el Programa de Modernización Educativa, enfatizando la carrera magisterial, el salario profesional y la modernización de la escuela primaria, ya que se buscaba la reducción del analfabetismo, además el 13 de julio de 1993 se estableció la Ley General de Educación, sin olvidar que:

Una política fundamental para la secundaria fue la descentralización. Hasta 1992, 68.9% de la matrícula del nivel era atendida por el Gobierno Federal. A partir de esa fecha se trasladó a los Estados de la República la operación de las secundarias ubicadas en sus demarcaciones (De Ibarrola en Rama, 2001: p. 185)

Con ello la administración de Carlos Salinas de Gortari se acercó a los principios del nuevo paradigma, al enfatizar la carrera magisterial se promovía la profesionalización, no obstante el mismo Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación representó un claroscuro en el proceso, ya que si bien presentó documentos sobre la modernización educativa como *El SNTE ante la modernización de la Educación Primaria*, seguía consolidándose una elite dentro del sindicato plagada de políticas de corte clientelar, como la venta de plazas a maestros.

1.1. LA ADMINISTRACIÓN DE VICENTE FOX Y LA REFORMA INTEGRAL A LA EDUCACIÓN SECUNDARIA

Con respecto a la educación secundaria, esta inicia una reforma importante a partir de la administración de Vicente Fox, quien continuó con la lógica de la nueva gerencia pública al implementar la Reforma Integral a la Educación Secundaria, cuyos propósitos son:

- Elevar la calidad de la formación de los estudiantes que han terminado la educación primaria, mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población joven del país y que sólo la escuela puede ofrecer.
- Promover en los estudiantes la integración de conocimientos, habilidades y valores a través de contenidos que les permitan continuar su aprendizaje con un alto grado de independencia, dentro o fuera de la escuela; facilitando su incorporación productiva y flexible al mundo del trabajo.

- Coadyuvar a la solución de las demandas prácticas de la vida cotidiana y estimular al estudiante en la participación activa y reflexiva en las organizaciones sociales y en la vida política y cultural de la nación. (PISA basado en la RES, 2006)

El segundo propósito es muy claro y está vinculado con la lógica empresarial, ya que busca contenidos durante la secundaria que permitan la inserción laboral del estudiante, por lo que se corre el riesgo de tecnificar la educación, a pesar de que se pasa de un criterio de administración a la producción, y esto se vincula con las críticas a la nueva gerencia pública, en el sentido de que *en el mercado los clientes son soberanos que defienden sus intereses y cambian libremente de proveedor, en tanto que los ciudadanos viven permanentemente en instituciones políticas y demandan la responsabilidad de los gobernantes* (Guerrero, 2000: p. 256).

No obstante, el primer propósito de elevar la calidad de la formación de los estudiantes y el tercer propósito de coadyuvar a la solución de demandas prácticas y estimular la participación activa resultan positivos y se enmarcan perfectamente en lo señalado por Barzelay, quien agrega que *se debe pasar del interés público al del valor de los resultados de los ciudadanos; de la eficiencia a la calidad y el valor; de la administración a la producción (...) de innovar* (Barzelay en Martínez Vilchis, 2006: p. 32)

Situando el tema educativo en la óptica internacional, en la que también existe la tendencia del paradigma posburocrático, un ejemplo de ello es la definición de calidad educativa que se estableció en la II Cumbre de las Américas, en la que comprende el logro de altos niveles y orientaciones cognitivas, de competencias, de habilidades y de actitudes éticas (Cumbre de las Américas, 1998), por ello se enfatiza en la actualidad el aprendizaje basado en competencias en la educación secundaria.

De igual forma en este nuevo paradigma participan estándares para medir la calidad, como la norma ISO 9001 que mide la calidad en la planeación, el desarrollo, la producción, instalación y servicio, que incluso algunas instituciones académicas poseen.

Con respecto a la administración de Vicente Fox se llevaron a cabo cambios, al menos en teoría, sobre la conducción del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación con base a la nueva gerencia pública, dando impulso al proceso de escalafón de los profesores de acuerdo a su desempeño laboral, así como mayor vinculación social, comprendiendo que el aprendizaje es basado para toda la vida y buscando un desarrollo integral sustentable (SNTE, 2009)

1.2 LA ADMINISTRACIÓN ACTUAL. PROFUNDIZACIÓN DE LA GERENCIA PÚBLICA

Continuando con la vinculación entre la nueva gerencia pública y su impacto en la educación secundaria nacional, se deben destacar los objetivos de la administración del presidente Felipe Calderón referente a la educación secundaria, que son:

- Alcanzar la justicia y equidad educativa
- Mejorar la calidad del proceso y el logro educativo
- Transformar la gestión institucional para colocarla al servicio de la escuela

Nuevamente el tema de la mejora de la calidad es parte medular de la Reforma Integral de la Educación Secundaria, aunque aquí se debería enfatizar como lo propone María del Carmen Pardo que *la administración pública no sólo debía servir para los fines del desarrollo, sino que podía ser útil para intentar más equilibrio entre crecimiento y distribución de sus beneficios* (Pardo, 2000: p. 112), y la educación es parte del desarrollo humano y debe ser eje rector de la vida nacional.

Por otro lado, la administración actual ha puesto en práctica la mayor utilización de las tecnologías de información, la planeación estratégica y la descentralización en la educación. En el primer caso desde la administración Fox se impulsó el programa *Enciclomedia* buscando aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de la información, desafortunadamente no todas las comunidades contaban con los requisitos indispensables como un sistema eléctrico, de ahí que recibiera severas críticas por no priorizar el aspecto social en la educación.

Mientras tanto el gobierno actual en el apartado tecnológico anunció la sustitución del Programa *Enciclomedia* por *Habilidades Digitales para Todos* con un monto aproximado de 24 mil millones de pesos buscando dotar de equipos de cómputo a uno de cada tres estudiantes, y a cada maestro de secundaria, así como actualizar los 21 mil equipos de Enciclomedia (Martínez, 2010).

Esto va en sintonía con un mayor acceso a publicaciones digitales como la página de la Reforma Integral a la Educación Secundaria, en la que se encuentran algunos diagnósticos estatales del año 2003, así como guías de los talleres de actualización para la reforma y mapa curricular, entre otros.

Sobre la planeación estratégica, se diseñó un nuevo mapa curricular y se da continuidad al Proyecto de Innovación *Renovación pedagógica y organizativa de las escuelas públicas de educación secundaria*, en el que participa la Agencia Española de Cooperación Internacional, que data de 2004.

Con respecto al presupuesto empleado en materia educativa, este es de alrededor del 22% del gasto público (OCDE, 2009); sin embargo se debe tomar en cuenta que una gran parte termina en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, por lo que propiamente no se logra una plena administración gerencial, aunque habría que señalar que este sindicato ha empleado técnicas que le permiten ampliar su legitimidad como el programa educativo *Todo el mundo cree que sabe*.

De igual forma habría que señalar que existe una propuesta de una norma oficial mexicana de servicios de calidad en la educación básica obligatoria (NOM). Esto implica evaluar: la gestión y administración de recursos humanos, el proceso de enseñanza-aprendizaje y los resultados de aprendizaje que sin duda va de la mano con la lógica de nueva gerencia pública, la crítica que se realiza va en el sentido de que *Medir y evaluar no es algo malo en sí mismo, pero en este caso lo que se busca es aplicar criterios empresariales a la escuela, y al mismo tiempo, lograr un objetivo político* (Guevara Niebla, 2010)

Además si se analiza desde el punto de la descentralización, el establecer una Coordinación Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación (CNACE), una Subcoordinación de Planeación y Contenidos Educativos, Subcoordinación de Normatividad y Procesos, una Subcoordinación de Enlace Intersectorial, Infraestructura y Aprovechamiento Didáctico y una Subcoordinación de Evaluación

Educativa (Guevara Niebla, 2010) harían más burocrática la administración y tenderían a disminuir la eficacia del programa original.

2. DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA. RUMBO A UNA NUEVA GERENCIA PÚBLICA

Uno de los aspectos primordiales hacia un modelo de gerencia pública es el proceso de descentralización educativa, es por ello que resulta interesante hacer un análisis acerca del federalismo educativo en México.

El primer instrumento que requiere de análisis es la Ley General de Educación, en particular su capítulo II, en el que queda plasmado el federalismo educativo, señalando las atribuciones exclusivas para la autoridad educativa federal, local y aquellas que son concurrentes, así en el Artículo 12 se destacan las facultades de la autoridad federal como la determinación de los programas de estudio tomando en cuenta a las autoridades educativas locales, establecer el calendario escolar, elaborar y actualizar los libros de texto gratuitos, regular un sistema de formación y actualización para maestros de educación básica, fomentar las relaciones de orden cultural, sin olvidar que se le da una facultad bastante amplia en su Fracción XIII:

Las necesarias para garantizar el carácter nacional de la educación básica, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, así como las demás que con tal carácter establezcan esta Ley y otras disposiciones aplicables (Ley General de Educación, 2009).

Mientras tanto el Artículo 13 establece las atribuciones de las autoridades educativas locales entre las que se incluyen la prestación de servicios de educación inicial y normal, proponer contenidos regionales a la SEP, ajustar el calendario escolar, prestar los servicios de formación y actualización docente, así como otorgar, negar y revocar a los particulares autorización para impartir la educación.

Con ello el federalismo educativo tiende a un sistema que fortalece a la Federación y va en contra de la lógica que señala que *el principio de igualdad en el federalismo puede concebirse como un instrumento que respeta las diferencias y que se contrapone al surgimiento de relaciones de dominación que pretendan aprovecharlas* (Guillén López, 2001: p. 10). Aunado a ello se encuentra la cuestión del financiamiento, en la que si existe una verdadera concurrencia y en la que se ve beneficiada la Federación:

Artículo 25.- El Ejecutivo Federal y el gobierno de cada entidad federativa, con sujeción a las disposiciones de ingresos y gasto público correspondientes que resulten aplicables, concurrirán al financiamiento de la educación pública y de los servicios educativos. (Ley General de Educación, 2009).

2.1. ¿FEDERALISMO EDUCATIVO EN EL DISTRITO FEDERAL?

El estudio del Distrito Federal con respecto a la nueva gerencia pública a través del proceso de descentralización permite ejemplificar un sistema federalista concurrente en teoría pero bastante rígido en la práctica.

El primer aspecto que requiere de un análisis se centra en el Artículo Cuarto Transitorio de la Ley General de Educación:

Transitorio Cuarto.- El proceso para que el gobierno del Distrito Federal se encargue de la prestación de los servicios de educación inicial, básica incluyendo la indígena- y especial en el propio Distrito, se llevará a cabo en los términos y fecha que se acuerde con la organización sindical. A partir de la entrada en vigor de la presente Ley y hasta la conclusión del proceso antes citado, las atribuciones relativas a la educación inicial, básica incluyendo la Indígena- y especial que los artículos 11, 13, 14 y demás señalan para las autoridades educativas locales en sus respectivas competencias corresponderán, en el Distrito Federal, a la Secretaría. A la conclusión del proceso citado entrará en vigor el primer párrafo del artículo 16 de la presente Ley.

El gobierno del Distrito Federal concurrirá al financiamiento de los servicios educativos en el propio Distrito, en términos de los artículos 25 y 27 (Ley General de Educación, 2009).

Este artículo parece contrario al espíritu federalista y da un poder mayúsculo al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, pues la prestación de los servicios educativos se lleva a cabo con el acuerdo de la misma, por lo tanto las atribuciones que el resto de las entidades federativas poseen, en el Distrito Federal quedan bajo el mando de la autoridad federal a través de la Secretaría de Educación Pública cuando *la libertad soberana consiste en el reconocimiento recíproco entre las partes* (Guillén López, 2001: p. 9), lo que va en detrimento de los esquemas de gerencia pública cuando se debería buscar la generación de estructuras livianas y compartir responsabilidades entre los actores que integran la federación así como de la sociedad civil.

No obstante que la cuestión educativa en el Distrito Federal queda bajo el mando de la SEP, en una situación por demás ventajosa por parte de la Federación, se establece concurrencia en el tema del financiamiento, es decir se establecen obligaciones pero no derechos para esta entidad federativa.

Otro ejemplo del limitado federalismo educativo en la Ciudad de México, se presentó en el año 2000 cuando *la Legislatura correspondiente aprobó la Ley de Educación para la capital, y propuso la descentralización inmediata. La respuesta fue contraria, ya que por la vía de la controversia constitucional dejaron sin efecto la ley y la iniciativa de descentralización* (Didriksson, 2010: p. 58).

Además de lo anterior existen más limitaciones al federalismo educativo, toda vez que el Artículo 16 de la Ley General de Educación señala:

Las atribuciones relativas a la educación inicial, básica -incluyendo la indígena- y especial que los artículos 11, 13, 14 y demás señalan para las autoridades educativas locales en sus respectivas competencias corresponderán, en el Distrito Federal al gobierno de dicho Distrito y a las entidades que, en su caso, establezca. En el ejercicio de estas atribuciones no será aplicable el artículo 18. Los servicios de educación normal y demás para la formación de maestros de educación básica serán prestados, en el Distrito Federal, por la Secretaría (Ley General de Educación, 2009).

Con ello una vez más las funciones que realizan las entidades federativas de manera autónoma tienen un criterio diferente para el Distrito Federal, que resultan desfavorables y lejos de responder a un esquema federal concurrente se privilegia a la Secretaría de Educación Pública.

Lo anterior se genera por la intervención de la SEP al encargarse de la formación de los docentes de educación básica en el Distrito Federal, cuando en las demás

entidades corresponde a las autoridades estatales realizar dicha función y por ende responder a los criterios y necesidades que requiere la población estatal, ya que como lo señala el Secretario de Educación del Distrito Federal Axel Didriksson *la SEP mantiene la más fuerte centralización de poderes, recursos e instrumentos; y porque lo que ha provocado es atomización, mayor control sobre las autoridades locales (las que se dejan) y la consolidación de las desigualdades educativas entre entidades, regiones y localidades.* (Didriksson, 2010: p. 58)

Es por ello que se pone en tela de juicio el llamado federalismo educativo o descentralización educativa, ya que como se ha analizado, no es del todo equitativo, no sólo con el Distrito Federal que es el caso más claro de un criterio rígido y centralista que beneficia a la Secretaría de Educación Pública y que involucra a varios actores políticos como la SNTE, sino también con el resto de las entidades federativas en las que la cuestión presupuestal resulta trascendental para las mismas.

Si bien es cierto, que dentro del Ramo 33, Aportaciones Federales para Entidades Federativas, el primer apartado es el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal y en el quinto apartado dentro del Fondo de Aportaciones Múltiples se encuentra la Infraestructura Educativa (Soto y López, 2003), esto no es suficiente para generar un verdadero federalismo educativo con menor rigidez y mayor autonomía para las entidades federativas en la construcción de un sistema educativo integral, ya que como señala Carbonell:

Se propone fortalecer y democratizar los entes locales encargados de la planeación, introduciendo el aporte de las organizaciones de la sociedad civil y de expertos independientes; involucrar de forma activa a los congresos en la vigilancia de los recursos y en general del desempeño del aparato administrativo; y promover una amplia rendición de cuentas entre todos los ámbitos de gobierno frente a la sociedad (Carbonell, 2000: p. 34)

Y en la cuestión educativa falta esa cultura de rendición de cuentas, en gran medida porque se requiere de una mayor participación de la sociedad civil y de un verdadero federalismo en el que la descentralización se convierta en el camino correcto hacia una educación integral, en el que jurídicamente todas las entidades federativas tengan los mismos derechos y obligaciones y en el que los criterios de poder de grupos magisteriales no sean la base de un sistema de corte centralista y autoritario, así el caso educativo es una muestra más de que *el proceso de descentralización en México ha venido avanzando a un ritmo lento y errático* (Carbonell, 2000: p. 35).

3. REFLEXIONES FINALES

De esta forma es posible apreciar cambios en materia educativa con el paradigma posburocrático, no obstante se debe señalar que las reformas educativas actuales deben ir encaminadas a la consecución del logro, de forma que la educación secundaria pueda desempeñar en la distribución de saberes relevantes para la participación social y ciudadana, con el fin de consolidar sociedades democráticas, asociadas a un desarrollo humano (Macedo y Katzkowicz, 2002), lo cual debe trascender la nueva gerencia pública.

Por otro lado, se debe potenciar el desarrollo de las capacidades cognitivas, sociales, afectivas, estéticas y morales de los alumnos, desarrollando programas de atención específica a los grupos con rezago en materia de educación, analfabetismo funcional y

condiciones socioeconómicas en desventaja con énfasis en las mujeres, las minorías y las poblaciones vulnerables (Macedo y Katzkowicz, 2002), temas que en ocasiones pueden parecer desapercibidos bajo el nuevo esquema gerencial, ya que de acuerdo con Greve y Jaspersen, en la nueva gerencia pública la participación ciudadana en estas reformas es muy escasa, y esta debe ser fundamental en el desarrollo de una educación secundaria con calidad.

Dentro de la Reforma Integral a la Educación Secundaria se podría buscar un mecanismo de financiamiento que estimule la calidad, por ejemplo que las escuelas públicas compitan por atraer un mayor número de alumnos, lo cual sería parte del paradigma posburocrático.

Asimismo es necesario señalar que a pesar de que en teoría se vive bajo un esquema de nueva gerencia pública, existen varios elementos que son parte del antiguo paradigma, como por ejemplo el Artículo 73 Constitucional, fracción XXV, que establece que

El Congreso General está facultado para dictar las leyes encaminadas a distribuir convenientemente entre la federación, los estados y los municipios el ejercicio de la función educativa y las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público, buscando uniformar y coordinar la educación en toda la república (Hurtado, 2000: p. 93)

Aunado a ello como señala Javier Hurtado, es necesario eliminar la atribución del Ejecutivo para determinar los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria y normal en todo el país y prever en una ley reglamentaria la participación de órganos colegiados que representen a los actores involucrados en la actividad educativa (Hurtado, 2000), generando una calidad educativa de excelencia, en la que:

Es preciso incorporar en los procesos de descentralización la perspectiva que rompa la homogeneización educativa y la transforme en un enfoque capaz de dar respuesta a la diversidad de situaciones del alumnado (OEI, 2008: p.89)

Finalmente como se ha podido vislumbrar, el impacto en la educación secundaria en México a partir del paradigma posburocrático ha sido importante, se han generado procesos de mejora continua con la descentralización de la educación, no obstante quedan mucho que hacer y la participación de especialistas en materia educativa es muy importante, así como la generación de una educación inclusiva como parte del nuevo modelo educativo en México, no solo al servicio de la empresa sino de la mejora nacional, en la que además el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación comprenda los retos y oportunidades para las nuevas generaciones de docentes en las que el cambio será fundamental.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Carbonell, J. Transición a la democracia, gobernabilidad y federalismo en México. Cerrando el círculo. (2000). *Biblioteca Jurídica*. Recuperado el 15 de mayo de 2010, de <http://www.bibliojuridica.org/libros/1/348/5.pdf>
- Cámara de Diputados. (Jun., 22, 2009). Ley General de Educación. *Cámara de Diputados*. Recuperado el 15 de mayo de 2010, de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf

- Cámara de Diputados. (Abr., 1, 2010). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. *UNAM IIJ*. Recuperado el 5 de junio de 2010, de <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/9/4.htm?s=>
- Didriksson, Axel. (Abr., 11, 2010). La educación en el DF. *Proceso*. Recuperado el 15 de mayo de 2010, de <http://www.proceso.com.mx/rv/hemeroteca/detalleHemeroteca/150992>
- Guillén López, T. *Federalismo, gobiernos locales y democracia*. IFE. México. 2001
- Guerrero, O. *La nueva gerencia pública*. Fontamara. México. 2004
- Guevara Niebla, Gilberto. (Jun., 3, 2010). La escuela-empresa del SNTE. *La Jornada*. Recuperado el 5 de junio de 2010, de <http://www.jornada.unam.mx/2010/06/03/index.php?section=opinion&article=021a2pol>
- Hurtado, J. *Sistema presidencial mexicano*. Fondo de Cultura Económica-Universidad de Guadalajara. México. 2001
- Macedo, B. y Katzkowicz, R. *En busca de la equidad en la Educación Secundaria*. UNESCO. Santiago de Chile. 2002
- Martínez, Nuria. (May., 8, 2010). SEP ofrecer 24 mil mdp para “aulas digitales”. *El Universal*. Recuperado el 12 de mayo de 2010, de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/678843.html>
- Martínez Vilchis, J. *Nueva gerencia pública. Un análisis comparativo de la administración estatal en México*. Miguel Ángel Porrúa – Universidad Autónoma del Estado de México. México. 2007
- Miranda, F. y Reynoso, R. La reforma de la educación secundaria en México: Elementos para el debate. 2006. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. Recuperado el 16 de febrero de 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14003115&iCveNum=6365>
- OEI. *Metas educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los Bicentenarios*. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Madrid. 2008
- Pardo, M. *La modernización administrativa en México 1940-1990*. Colegio de México. México. 1991
- Rama, German W. et al. *Alternativas de reforma de la educación secundaria*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington. 2001
- Serna de la Garza, J. y Caballero Juárez, J. A. (eds.) *Estado de derecho y transición jurídica*. UNAM – IIJ. México. 2002
- SEP. Reforma de la Educación Secundaria. 2009. *Secretaría de Educación Pública*. Recuperado el 16 de febrero de 2010, de <http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/>
- SNTE. Historia del SNTE. El Sindicalismo Magisterial. 2009. *Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación*. Recuperado el 16 de febrero de 2010, de http://www.snte18michoacan.org.mx/snte/index.php?option=com_content&view=article&id=26&Itemid=57
- Soto Reyes, E. y López Ortiz, H. *México: Federalismo versus descentralización*. 2003. En: *Política y Cultura*. UAM-Xochimilco. pp. 27-43

