

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

---

**La gestión del conocimiento y su impacto en  
prácticas educativas innovadoras:**

**El caso del nuevo modelo de formación continua  
de los maestros en México (2004-2006).**

**Óscar Salvador Ventura Redondo**

**Asesora: Rina Marissa Aquilera Hintelholher**

**México, D. F., marzo de 2007.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Proemio.</b>  | <b>I</b>  |
| <b>1.- Sociedad del conocimiento.</b>                                  | <b>1</b>  |
| 1.1 Contexto.  | 1         |
| 1.2 Características.   | 4         |
| 1.3 Transformación en la vida individual y colectiva.                  | 6         |
| 1.4 La Administración Pública en la Sociedad del Conocimiento.         | 8         |
| <b>2.- Gestión del conocimiento.</b>                                   | <b>14</b> |
| 2.1 Definición de conocimiento.  | 14        |
| 2.2 Características del conocimiento.                                  | 17        |
| 2.3 Gestión del conocimiento como herramienta gerencial.               | 20        |
| 2.4 La Gestión del conocimiento en la Administración Pública mexicana. | 25        |
| <b>3.- Innovación gubernamental.</b>                                   | <b>28</b> |
| 3.1 Significado de innovación.   | 28        |
| 3.2 Innovación como tendencia administrativa.                          | 30        |
| 3.3 Política educativa en el contexto social actual.                   | 34        |
| 3.4 La innovación gubernamental y su impacto en la educación.          | 37        |
| <b>4.- Formación continua.</b>   | <b>39</b> |
| 4.1 Concepto, alcances y límites.                                      | 39        |
| 4.2 Política de formación continua de maestros.                        | 40        |
| 4.3 Transición a un nuevo modelo en construcción permanente.           | 43        |
| 4.4 La evaluación de la formación continua a través del PRONAP.        | 46        |
| <b>Conclusiones.</b>   | <b>59</b> |
| <b>Bibliografía.</b>   | <b>63</b> |

## **Proemio.**

El propósito de este trabajo, es demostrar que la Sociedad del conocimiento determina la transformación de la Administración Pública contemporánea, dando lugar a la configuración de un nuevo paradigma en la Gestión pública a partir del cual es factible integrar la Gestión del conocimiento, pues ésta herramienta contribuye a la generación de prácticas innovadoras en el quehacer gubernamental, específicamente en la educación pública, a través de la gestión de la formación continua. Asimismo, comprobar que este hecho ha permitido que a partir de 2004 se desarrolle en México un nuevo modelo de formación continua de los maestros de educación básica, mediante la confluencia de la política educativa, de formación continua e innovación gubernamental, respectivamente, a partir del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros en Servicio (PRONAP).

Para fines de exposición, la investigación se divide en cuatro apartados. En el primero, se analiza el contexto teórico que permite configurar el advenimiento de la Sociedad del conocimiento -realidad mundial determinada por la globalización-, a partir de la caracterización de sus rasgos más sobresalientes. A través de ello, reconoceremos cómo este tipo de sociedad transforma la vida individual y colectiva, pues este hecho tiene su origen, desarrollo e influencia en aspectos de orden económico, político, cultural, científico y tecnológico.

Asimismo, se explica la implicación que tiene la Sociedad del conocimiento en la Administración Pública contemporánea, principalmente en cuanto a su sentido y transformación; es decir, una vez que se identificó el papel que la nueva sociedad determina a esta ciencia, estuvimos en condiciones de visualizar los derroteros que la realidad actual delimita a nuestro campo de conocimiento, a través del referente teórico adoptado conforme al objeto de estudio.

En el segundo apartado, se aborda la Gestión del conocimiento, comenzando por dar una definición general de conocimiento, pues de esto depende entender los procesos cognitivos que, desde una perspectiva pedagógica y didáctica, inciden en el aprendizaje organizacional. Enseguida, se identifican sus principales características a fin de comprender de una mejor forma este concepto.

A partir de lo anterior, se explica la Gestión del conocimiento, la cual se considera una herramienta gerencial que integra a su vez diversos conceptos que la enriquecen y proyectan como una alternativa que permite mejorar el quehacer gubernamental a través de la Gestión Pública. También se identifica cómo la Gestión del conocimiento se incorpora a la Administración Pública mexicana a través de procesos institucionales determinados por algunos enfoques, técnicas y herramientas como: gestión de la calidad, gestión de la información, benchmarking, reingeniería de procesos, planeación estratégica, entre otros.

En el tercer apartado, se analiza el significado actual de la innovación a partir del referente determinado por los procesos de aprendizaje que se generan a través de la Gestión del conocimiento, y que es donde ésta se desarrolla; así como su incorporación al ámbito de la Administración Pública como una nueva tendencia administrativa, hecho que permite observar la influencia de la Sociedad del conocimiento en la configuración de un nuevo paradigma gerencial.

Asimismo, se explica cómo se configura en la actualidad la Política educativa -parte fundamental de la Política social-, toda vez que ésta surge como resultado de una tendencia o modalidad “mezclada” entre la referida a la modernización administrativa y la innovación gubernamental, proceso que atraviesa por etapas de reforma, descentralización y federalización. Como preámbulo al estudio de caso, reconocemos cómo la Política de innovación gubernamental impacta el quehacer educativo en nuestro país -principalmente a través de la gestión de la formación continua-, a fin de mejorar la calidad y la equidad de los servicios educativos.

En el cuarto apartado, se presentan los alcances y límites de la formación continua -concepto que se nutre ampliamente en el marco de la Sociedad del conocimiento-, y cuya integración en los procesos de aprendizaje se establece en la actualidad mediante la Gestión del conocimiento. Bajo esta premisa, y con base en el perfil de la Política educativa en nuestro país, se explica cómo se conforma la Política de formación continua de los maestros de educación básica, desde el marco normativo, académico y organizacional determinado por el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros en Servicio (PRONAP).

Con base en lo anterior, se identifica que a partir de 2004 surge un nuevo modelo de formación continua de los maestros mexicanos, cuyo desarrollo normativo, académico y organizacional se caracteriza por transitar permanentemente entre los límites de una Política gubernamental, construida sobre la base de una agenda pública concertada cada vez más entre los diversos actores e instancias involucrados, a partir del análisis de tres consideraciones fundamentales, mismas que nos permiten reconocer la integración de la Política educativa, de formación continua e innovación gubernamental, respectivamente.

Asimismo, se retoman los resultados de la evaluación interna y externa realizada al PRONAP a finales de 2006, la cual se centra en el análisis de los niveles de logro de la Política de formación continua -tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos-; mediante el impacto que ésta ha tenido a partir de dos aspectos fundamentales: a) Gestión y desarrollo institucional de la política y el sistema de formación continua, y b) Desarrollo académico de los programas, proyectos, materiales y servicios de apoyo a dicha formación.

Finalmente, y como resultado del ejercicio de evaluación anterior, se diagnostica la problemática principal (alcances y límites), que subyace a la Política de formación continua; así como se plantean algunas propuestas generales (retos y oportunidades), que contribuyan a la mejora continua del modelo desarrollado en nuestro país. En el apartado de conclusiones, se establecen aquellos aspectos que permiten comprobar el objetivo planteado en esta investigación, a partir de nuestro estudio de caso y en el horizonte del quehacer gubernamental en esta materia para el periodo 2007-2012.

## 1.- Sociedad del conocimiento.

### 1.1 Contexto:

La formación de la Sociedad del conocimiento (noción introducida en el ámbito académico por Drucker<sup>1</sup> en los años noventas), se explica a partir del surgimiento de condiciones determinadas principalmente por la globalidad y la nueva economía<sup>2</sup>, la cual se caracteriza por un acelerado crecimiento en la producción e intercambio de bienes, servicios e ideas, necesarias para satisfacer múltiples demandas derivadas de modificaciones cuantitativas y cualitativas en las formas de generar desarrollo. De acuerdo con este autor, sus determinantes (sic), se refieren a:

- *Cambios institucionales a nivel global (eliminación de barreras, aceptación del mercado como sistema autorregulador, competitividad, privatizaciones, nuevas regulaciones).*
- *Creación de los mercados globales (mercados financieros globales).*
- *Algunos cambios en la teoría (P. Ej. de los recursos y capacidades, que más adelante dan origen a la gestión del conocimiento).*
- *Aparición de nuevas tecnologías transversales (desarrolladas en diversos ámbitos productivos y desde enfoques multidisciplinarios).*
- *Bases para el desarrollo del capital intelectual del mundo (incremento de los recursos destinados a la producción del conocimiento).*
- *Creación de lenguajes y valores comunes (los primeros, determinados por la tecnología; mientras que los segundos a partir del sistema democrático).*
- *Incremento de la eficiencia de la infraestructura (con base en el desarrollo de métodos, técnicas y procedimientos de gestión).*
- *Bases culturales que favorecen el proceso (escolarización generalizada, así como una tendencia a la educación, formación y aprendizaje permanente).*

A partir de estos hechos, se evidencia un vertiginoso cambio en aspectos que favorecen su instauración, como son: el desarrollo científico y tecnológico; nuevas relaciones políticas, industriales, laborales y comerciales; implementación de formas de organización y gestión acordes al orden internacional; modificación de modelos educativos; entre otros, a partir de los cuales se configuran, recrean y reproducen,

---

<sup>1</sup> Covi Druetta, Delia, *Sociedad de la información y el conocimiento*, México, 2004, P. 40.

<sup>2</sup> Solé Parellada, Fransesc, *La gestión del conocimiento y la formación*, España, 2001, P. 2.

nuevos valores que determinan la vida individual y colectiva de la humanidad, mismos que permiten identificar el surgimiento de una nueva realidad basada en el desarrollo de una cultura de la calidad y la innovación, la cual integra una compleja red de factores que favorecen su advenimiento y que, en este caso, trataremos de identificar a partir de aquellos cuyas características más sobresalientes permiten entender su aparición, para posteriormente analizar cómo transforma la vida individual y colectiva; y, finalmente, tratar de reconocer las transformaciones que a la luz de este nuevo paradigma se dan en el ámbito de la Administración Pública.

De acuerdo con Castells, podemos decir que el sistema de producción capitalista sufrió un proceso de reestructuración global determinado por una progresiva tendencia al desarrollo tecnológico, a partir de lo cual se configura una nueva economía cuya producción se basa cada vez más en nuevas tecnologías de la información y comunicación: *“Así, la nueva sociedad que surge de este proceso de cambio es tanto capitalista como informacional, aunque presenta una variación considerable en diferentes países, según su historia, cultura, instituciones y su relación específica con el capitalismo global y la tecnología de la información”*.<sup>3</sup>

A partir de la penúltima década del siglo pasado, la economía mundial inició una profunda e irreversible etapa de transformación estructural, resultado de un complejo proceso histórico-social: *“Tanto los países del orbe capitalista como del bloque socialista, emprenden procesos que tienen como objetivo responder a una realidad geopolítica, influida como nunca, por los cambios tecnológicos, la apertura de las economías, los reclamos de la descentralización política, la intensificación del comercio libre y como denominador común, dar un nuevo contenido a la vida estatal”*.<sup>4</sup>

Esta nueva economía, basa como nunca su crecimiento en el conocimiento (“moderna economía del conocimiento”), lo cual la convierte en un importantísimo detonador del desarrollo no sólo económico, sino político, social, cultural y científico-tecnológico, en todo el planeta. El poder y el conocimiento están estrechamente unidos, creando toda una nueva generación de riqueza e iniciativa, donde junto con

---

<sup>3</sup> Castells, Manuel, *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*, Volumen I: *La sociedad red*, México, 2006, P. 39.

<sup>4</sup> Uvalle Berrones, Ricardo, *La actividad económica del Estado Mexicano: Relevancia del sector paraestatal*, México, 1998, p. 81.



la información, se han convertido en recursos fundamentales en la también nueva creación de riqueza y bienestar.

La realidad que emerge a partir de este paradigma, nos remite al concepto de la denominada globalización, pues espacial y temporalmente ésta surge en un contexto cambiante -cada vez con mayor rapidez-, de las nuevas condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, científicas y tecnológicas, pues en las tres últimas décadas, se ha registrado un acelerado proceso de cambio en todos los ámbitos de la vida pública y privada, local y regional, nacional e internacional: *“Está emergiendo una nueva cultura global interdependiente, que está cambiando las expectativas humanas y ofreciendo un nuevo y estimulante contexto, para lo que se entiende por libertad humana. Ha surgido una realidad global, y continúa evolucionando allí donde la innovación y la co-creación pueden desarrollarse y florecer”*.<sup>5</sup>

Así, la era de la sociedad global e interdependiente, basa cada vez más sus relaciones individuales y colectivas en el conocimiento compartido, lo que indudablemente le da su valor público, ensanchando así su horizonte positivo como un bien igualmente público, aunque cada vez más algunos individuos y organizaciones se quieren empeñar en convertirlo en un bien de carácter privado (posicionando así su valor en el mercado), pues como ya se mencionó, el poder económico y político están unidos a él: *“...hemos entrado en un mundo verdaderamente multicultural e interdependiente que sólo puede comprenderse y cambiarse desde una perspectiva plural que articule identidad cultural, interconexión global y política multidimensional”*.<sup>6</sup>

La Sociedad del Conocimiento (cuyo antecedente teórico-conceptual se ubica en la denominada Sociedad de la información que se desarrolló en los años sesentas y setentas), se conforma desde las últimas dos décadas del siglo XX y lo que va del presente, como un proceso abierto y dinámico, a partir de la integración de conceptos como información, conocimiento, economía, sociedad, ciencia, cultura y tecnología; es decir, la nueva sociedad apuesta a que el futuro previsible depende

---

<sup>5</sup> Villa Sánchez, Aurelio (coordinador), *Liderazgo y organizaciones que aprenden: III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*, España, 2000, p. 29.

<sup>6</sup> Castells, Manuel, *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*, Volumen I: *La sociedad red*, México, 2006, P. 53.

del conocimiento compartido, el cual se basa a su vez en relaciones fundamentadas en el lenguaje y que está en sí mismo vinculado a una cultura global y sus valores:

*“A pesar de esto, algunos valores parecen haber permanecido en la noción del conocimiento como elementos centrales y posibles de la educación (entendida no solo en el ámbito del conocimiento científico y tecnológico, sino también del conocimiento humanístico). Estos valores centrales y posibles (sic), reiterados a lo largo de muchas culturas y épocas, corresponden, primero, a la posibilidad de transmitir el conocimiento; segundo, a la posibilidad de producirlo o ampliarlo y, tercero, a la posibilidad de beneficiarse de él”.*<sup>7</sup>

## **1.2 Características de la Sociedad del conocimiento:**

En este contexto, la cultura global e interdependiente que se configura a partir de un complejo proceso de cambio en múltiples aspectos de la realidad social -determinados inicialmente en el ámbito económico y geopolítico-, nos indica el surgimiento de un nuevo orden mundial donde la estructura, organización y funcionamiento de la sociedad contemporánea, atraviesa por una etapa de transformación y adaptación; de ahí que diversos campos del conocimiento humano actualmente tratan de estudiar y entender (integrados e interrelacionados como nunca antes en el campo teórico y práctico), los fenómenos, problemáticas e impacto en la vida social local, nacional, regional e internacional, pues de ello dependerá su desarrollo en el corto, mediano y largo plazo:

*“En la actualidad, el entorno del conocimiento en el que las organizaciones y sociedades deben estructurarse y funcionar, es por demás complejo comparado con el de siglos atrás. Lo anterior, se debe en gran medida a tres tendencias: la rapidez explosiva con que crece el conocimiento, el grado en que se ha fragmentado y su creciente globalización”.*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Montemayor, Carlos, *Universidad pública y privatización del conocimiento*, México, 2006, P. 1.

<sup>8</sup> Probst, Gilbert, et. al., *Administre el conocimiento*, México, 2001, P. 5.

De acuerdo con el análisis de Tedesco<sup>9</sup>, es posible identificar -a partir de los efectos en la transformación social que genera la sociedad de la información y el conocimiento-, sus aspectos más sobresalientes:

- *Aumento de la desigualdad, con una tendencia hacia la exclusión social.*
- *Incremento de la homogeneidad, referida a la estructuración de la sociedad, su economía, política, ciencia y cultura, a partir de redes de cooperación.*
- *Surgimiento de la crisis del Estado-nación, expresada a partir de la reducción de su capacidad de actuación en el contexto de la globalización.*
- *Aceleración de la desintermediación en las relaciones en general, a partir del papel que juegan las tecnologías de la información y comunicación .*
- *Transformaciones culturales, principalmente en lo relativo a los valores, hábitos y conductas de los integrantes de la nueva sociedad global.*
- *Modificación de las instituciones, sus organizaciones y las formas de gestión.*

Si consideramos que en la nueva sociedad global, el conocimiento se ha convertido en el factor clave del desarrollo económico y social, donde aunado a la información constituyen los principales generadores de cambios económicos, políticos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos, podemos afirmar que el papel de la educación individual y colectiva, es por demás estratégico para garantizar la reproducción del actual esquema de desarrollo, basado en la formación de recursos humanos para la producción, distribución y uso intensivo de información, conocimiento y tecnología, a partir de *“un complejo proceso global que determina los patrones de crecimiento de la productividad y la innovación”*.<sup>10</sup>

Por lo anterior, los servicios educativos integran una heterogénea gama de aspectos articuladores en el contexto de la nueva sociedad del conocimiento, mismos que -aunados a las condiciones y características descritas líneas atrás-, permiten identificar los elementos que aceleran su advenimiento:

---

<sup>9</sup> Tedesco, Juan Carlos, *Educación en la sociedad del conocimiento*, Argentina, 2000, P. 122.

<sup>10</sup> Fundación Este País, *México ante el reto de la Economía del Conocimiento: Resultados nacionales y por entidad federativa*, México, 2006, Pp. 11.

- Socialización de informaciones, conocimientos y saberes.
- Conformación de redes para soportar procesos de aprendizaje.
- Democratización de la co-participación individual y colectiva.
- Reconfiguración de instituciones (Estado, empresa, escuela, familia, etc.).
- Gestión de procesos innovadores para mejorar la calidad de vida.

Bajo la premisa de que el conocimiento genera conocimiento cuando es compartido, observamos que las relaciones entre las personas y las organizaciones que éstas conforman -incluyendo diversos tipos de redes-, ejercen una especie de poder emancipador y libertario como nunca antes se había dado en la historia de la humanidad, lo cual atraviesa por importantes cambios que promueven gradualmente su extensión a diversos ámbitos y que, en síntesis, nos señalan los complejos procesos de cambio de paradigmas. Brian Hall,<sup>11</sup> describe las siguientes tendencias:

- *De las organizaciones verticales a las horizontales.*
- *De la competición a la innovación.*
- *Aumento de la dignidad humana mediante la consideración de la diferencia como factor positivo más que como problema.*
- *Mayor conciencia del carácter más sistémico que atómico de la realidad en la que vivimos.*
- *Creciente desplazamiento del poder al consumidor.*

### **1.3 Transformación en la vida individual y colectiva:**

Si las organizaciones innovadoras tratan del conocimiento, podemos afirmar que los bienes, servicios e ideas que producimos e intercambiamos son una objetivación de éste, por lo que la Cultura organizacional -basada en una serie de infinitas relaciones individuales y colectivas- debe favorecer su creación, transferencia y utilización práctica, a través de la gestión de la innovación; hecho que va más allá de un mero interés económico, pues estamos hablando de valores universales: personales, familiares, grupales, organizativos y socioculturales (los cuales por cierto no siempre son conscientes y por ello es necesario identificarlos, medirlos y evaluarlos; es decir, hacerlos explícitos en contextos espacio-temporales concretos, pues esto subyace a

---

<sup>11</sup> Citado por Villa, en *Liderazgo y organizaciones que aprenden: III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos*, España, 2000, P. 29.

un abanico de significados diferentes del conocimiento), que dan cohesión y forma a nuestras relaciones individuales y colectivas, mismas que, paradójicamente, estimulan la innovación una vez que se confrontan en la nueva realidad global, teniendo como medio al lenguaje en sus distintas formas y símbolos.

Así pues, el impacto del nuevo paradigma de la Sociedad del conocimiento en la vida individual y colectiva, tiene un sentido de mayor libertad y apertura democrática (aunque relativamente, pues como sabemos, también se generan los llamados costos sociales de la globalización: desigualdad, marginación, exclusión, entre otros), ya que las condiciones que la conforman en el presente y proyectan hacia el futuro, determinan profundos cambios cualitativos, como se observa a continuación de una forma general y esquemática, más no limitativa:

| <b>Individuo</b>  | <b>Colectividad</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Permanente integración, adaptación y cambio de los individuos en el contexto de la nueva realidad.</li> <li>-Exigencia creciente de competencias, habilidades y actitudes al capital humano, a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida.</li> <li>-Necesidad de una formación continua y aprendizaje permanente, flexible y significativo de acuerdo con las necesidades y valores que demanda la nueva sociedad.</li> <li>-Exigencia de mayor participación organizada en redes locales, regionales, nacionales e internacionales, a través de la integración y/o convergencia de medios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de una compleja realidad turbulenta e inestable, producto de constantes cambios, ajustes, crisis, reformas; tanto coyunturales como estructurales.</li> <li>-Integración y desarrollo de habilidades sociales, a fin de producir cambios e innovaciones que permitan construir el bien común.</li> <li>-Surgimiento de nuevas organizaciones, cuya estructura y funcionamiento además de complejo e inestable, demanda la aplicación y desarrollo del conocimiento.</li> <li>-Democratización de los espacios públicos (políticas de inclusión y participación social).</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración del autor, a partir del análisis y reflexión sobre el impacto de la sociedad del conocimiento en la vida contemporánea, con base en la bibliografía consultada.*

En este marco, y de acuerdo con nuestro objeto de estudio, podemos decir que cuando medimos valores y empleamos ciertos procesos educativos, éstos se hacen explícitos. De ahí que, como explicaremos más adelante, la gestión del conocimiento -aplicada en el ámbito educativo y desde la perspectiva de la Administración Pública- se convierte en una herramienta estratégica que contribuye a potenciar la innovación social en alumnos, maestros, directivos y otras figuras de la estructura organizacional que conforma el sistema educativo en el ámbito federal, estatal y municipal; padres y madres de familia y la comunidad en general; concretamente mediante el desarrollo de diversas prácticas docentes que favorecen la visión, misión y propósitos de la escuela pública mexicana, revalorando así la función social de la educación para el futuro, construyendo acciones para ello desde el presente.

#### 1.4 La Administración Pública en la Sociedad del Conocimiento:

Retomando la idea de Castells<sup>12</sup>, la nueva sociedad global del conocimiento (“*informacional*” como él la denomina), influye de manera decisiva en la reducción del Estado de bienestar, para dar paso a una estructura político-social donde los mercados financieros internacionales determinan el papel de los gobiernos locales, alineados en tres regiones de competencia económica global, donde evidentemente la actuación de los entes supranacionales determinan las reglas del juego en los ámbitos privados, públicos y sociales; situación que origina que los gobiernos locales establezcan pautas de desarrollo acordes con el nuevo concierto internacional, a través de sus políticas económicas y sociales.

Así, a partir de lo expuesto hasta aquí, podemos decir que el impacto de la nueva sociedad global del conocimiento en general, así como de la función de la gestión del conocimiento en particular, en el ámbito de la Administración Pública, representa un cambio de paradigma por demás complejo que afecta sustancialmente su campo de estudio, ya que los hechos mencionados hasta el momento evidencian una progresiva necesidad de apertura al análisis multidisciplinario, a fin de contribuir al desarrollo del conocimiento teórico y práctico de nuestra ciencia, a partir de la integración de herramientas técnicas en nuestra práctica profesional.

Es por ello que la Gestión pública contemporánea, integra una agenda que responde a los retos de la sociedad global del conocimiento, ya que existen viejos y nuevos problemas públicos cuyas alternativas de atención pasan por un necesario enfoque administrativo innovador, a fin de construir colectivamente los mejores escenarios posibles ante las múltiples necesidades que determina la nueva realidad en esta primera década del siglo XXI.

Además de las Políticas públicas, que hoy en día constituyen la mejor alternativa para la resolución de asuntos de interés colectivo (a partir de problemáticas derivadas de la desigualdad e inequidad social generados en el contexto de la globalización), la gestión del conocimiento para la innovación puede considerarse sino un medio o modelo en sí mismo para lograr los propósitos de la nueva

---

<sup>12</sup> Castells, Manuel, *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*, Volumen III: *Fin de milenio*, México, 2006, P. 407.

Administración Pública, sí una importante base para estimular el desarrollo del capital social, a través del denominado capital intelectual (humano, estructural y relacional), aspecto que se abordará con mayor detalle en el siguiente apartado.

*La visión de la Administración Pública contemporánea*<sup>13</sup>, nos remite a aquello a donde se quiere llegar, a partir de la nueva realidad, como reconstrucción e idealización teórica y práctica del ser y deber ser de esta ciencia, vista desde una perspectiva moderna; pues se constituye hoy en día por demás útil, necesaria, estratégica y generadora de cambios e innovaciones en la sociedad actual, a partir del conocimiento que la integra, recrea, transforma y proyecta para la satisfacción de las múltiples necesidades individuales y colectivas, a fin de asegurar la convivencia política y desplegar el desarrollo económico, social y cultural de la humanidad.

Esta condición, se determina a partir de los valores universales vigentes, abordados desde nuevos enfoques y tendencias planteados por la ciencia y la cultura contemporánea, producto de la nueva sociedad global; pues, de acuerdo con Uvalle: *“...la reflexión y aplicación cotidiana de algunos conceptos e ideas inherentes al quehacer de la Administración Pública, contribuye a su desarrollo a partir de la identificación de los siguientes aspectos:*

***El imperativo de la democratización:*** *Históricamente, es la condición fundamental para el desarrollo de las sociedades contemporáneas, ya que permite el despliegue de derechos y obligaciones en el marco jurídico-político-económico-social-cultural del Estado, contexto en el cual se generan múltiples relaciones entre lo privado y lo público. Desde esta perspectiva, la administración de lo público genera y reproduce aspectos que fundamentan a la democracia como forma de vida.*

Por ello, *la Gestión Pública integra la participación civilizada de los actores (sujetos), involucrados en los problemas y necesidades (objetos), individuales y colectivos; generando acciones, sinergias, consensos, cambios e innovaciones que permitan transformar la realidad de los hechos complejos que impactan a la vida contemporánea.*

---

<sup>13</sup> Uvalle Berrones, Ricardo, *Visión de la administración pública contemporánea*, México, 2000, Pp. 6-24.

**Relevancia de lo político:** *El individuo, los grupos, la colectividad y la sociedad en su conjunto, son entes políticos por naturaleza; su diversidad, permite identificar una pluralidad entendida como un abanico de intereses, necesidades y relaciones, mismas que finalmente determinan la actividad política dentro de los márgenes del Estado Democrático y Social de Derecho, el gobierno y la misma Gestión Pública. Esto, desde la perspectiva de la sociedad abierta, permite dar cabida y cauce a la activa participación de ciudadanos, grupos y organizaciones en la atención de los complejos problemas que subyacen a la vida moderna (educación, salud, medio ambiente, empleo, alimentación, comunicaciones, etc.).*

*Los valores e intereses de los individuos y colectividades, están en los límites de lo público y lo privado; esto significa que la Gestión Pública interviene en un campo de acción cuyas reglas están determinadas por las Ciencias Sociales en general, y la Ciencia de la Administración Pública en particular, cuyas herramientas teóricas y prácticas -sin soslayar aquellas de orden metodológico-, permiten orientar las decisiones públicas para la atención de los problemas que afectan a la sociedad.*

**Importancia del mercado:** *La sociedad posmoderna existe sobre la base de la nueva economía de mercado, regulada por la oferta y la demanda, cuyo impacto se recrea significativamente con condiciones políticas, sociales, científicas y culturales. De ahí que la economía del conocimiento, determina nuevas realidades para los Estados, los Gobiernos y las Administraciones Públicas, ya que la base material de satisfacción de las necesidades individuales y colectivas, se determina por diversas variables reguladas por la actividad profesional de especialistas en diversos campos del conocimiento.*

**Rendición de cuentas:** *La nueva realidad, entendida por los aportes de la ciencia y la tecnología, básicamente a través del conocimiento y la información, demanda transparentar el quehacer público propio y del otro (obligación ética, política y pública), como condición de credibilidad y confianza, necesaria para la generación de actividades que tienen un impacto directo o indirecto en la vida de la colectividad. Aquí, los buenos deseos e intenciones, desarrolladas aparentemente a favor de los demás, necesitan demostrarse fehacientemente, a fin de poner límites a ese campo que divide lo público de lo privado, y al interés individual del colectivo.*



**Importancia de la ética pública:** *El impacto positivo de la Administración Pública, depende de la observación y reproducción de los valores e ideales de las sociedades, donde su práctica, seguimiento y evaluación permite avanzar en las condiciones de una vida democrática para la vida en común. En este tema, los administradores públicos tenemos un importante reto moral, intelectual, profesional y socializador, a través de los sistemas de gestión, educativos y culturales, a fin de reproducir su razón de ser entre la sociedad, a través de los valores del buen gobierno, el cual se nutre e inspira de la ética.*

**Trascendencia de la gestión pública:** Entendida como un nuevo paradigma, determinado por los hechos administrativos de la vida contemporánea, se coincide con el autor en que éstos *no son susceptibles de visualizarse* (entendido esto último como idealización del estado del arte de la Administración Pública), *en el mundo del deber ser, sino del ser; esto es, reconocer lo empírico y lo factual para la atención diferenciada de los problemas públicos y sociales, a partir de un contexto dinámico, multifactorial, interrelacionado en la causalidad y propuestas de solución* (perspectiva del conocimiento horizontal de los procesos).

Desde esta premisa, la gestión pública permite utilizar y reproducir el conocimiento público, a través de la herramienta de la gestión del conocimiento, a fin de atender los problemas de la sociedad desde los nuevos ángulos que determina la ciencia, la técnica y la cultura contemporánea: *“La gestión pública es una veta para producir y trabajar con el conocimiento empírico que es la piedra de toque para articular los hechos, las pruebas y los argumentos que alimentan el sustento, la depuración y el refinamiento de los planteamientos teóricos y metodológicos”*.<sup>14</sup>

**Enfoque multidisciplinario:** *Estructural, orgánica y funcionalmente, la Administración Pública se nutre y recrea a través de la vida pública, de múltiples disciplinas, como tan diversos son los actores de la sociedad actual.* Desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento se convierte en una condición para su atención, toda vez que el carácter de dicho conocimiento en la Gestión Pública, es de naturaleza pública, lo cual constituye un imperativo para la atención de las necesidades sociales.

---

<sup>14</sup> Ibid., P. 17.

*Este proceso en la vida pública, genera aprendizajes organizacionales que permiten fortalecer al ámbito de acción de nuestra ciencia, principalmente desde la perspectiva de las especialidades y especialistas del conocimiento y su aplicación práctica a través de innovaciones gubernamentales (digamos que es una especie de investigación y desarrollo para la generación de nuevo conocimiento, cuya aplicación es inmediata en el ámbito de acción de la gestión pública y las políticas públicas), toda vez que indiscutiblemente las aportaciones teóricas y metodológicas son indispensables para fortalecer la visión pública de los problemas.*

De hecho y coincidiendo con el autor, *la Administración Pública es el ámbito idóneo para dar cause al ejercicio multidisciplinario, ya que su contenido es por demás positivo: Es un campo de conocimiento abierto para aprovechar inteligente y racionalmente los recursos* (por ejemplo, el denominado capital intelectual dentro de las organizaciones públicas, a fin de generar prácticas innovadoras de calidad y con equidad, en el contexto de la gestión pública, la política gubernamental y las políticas públicas de las que ésta se vale).

**El horizonte del gobierno:** Está limitado al ámbito público y se vale de la Administración Pública para gobernar en contextos democráticos: *“La administración del gobierno es el gobierno al servicio del público. El gobierno es la administración de lo público...”,* donde -resumiendo-, *“la importancia de las acciones individuales y colectivas son determinantes en el funcionamiento de la vida plural y democrática”*<sup>15</sup>; pues se coincide en que *“...la administración pública no es sólo un campo de principios, sino también de hechos que se definen, ordenan e interpretan para generar conocimiento mensurable, empírico y argumentado”*.<sup>16</sup>

Así pues, podemos decir que el acelerado cambio tecnológico -producto de nuevas formas de desarrollo científico y técnico, a partir del crecimiento y uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación-, influye cada vez más en el quehacer teórico y práctico de la Administración Pública contemporánea, toda vez que los avances registrados en diversas ramas de las ciencias exactas, no sólo tienen una aplicación económica, sino que muchos de los hallazgos y desarrollos

---

<sup>15</sup> Ibid., P. 21.

<sup>16</sup> Ibid., P. 22.

permiten atender algunas problemáticas cuyos objetos de estudio se refieren a los ámbitos de actuación de las ciencias sociales en general, así como de la Administración Pública en particular (salud, educación, alimentación, seguridad, empleo, medio ambiente, telecomunicaciones, defensa terrestre, aérea y naval, etc.).

Lo anterior, nos permite reflexionar sobre el impacto del vertiginoso cambio e innovación tecnológica que se reproduce en la nueva realidad global y desde las condiciones que establece la sociedad del conocimiento, en el marco de la Administración Pública; pues es necesario recordar que ésta forma parte de un sistema que se estructura, organiza y funciona a partir de la realidad social que le da vida para satisfacer múltiples necesidades, y de donde derivan los avances científicos, tecnológicos y humanísticos, espacial y temporalmente determinados; por lo que, evidentemente, la gestión del conocimiento constituye una herramienta gerencial en constante desarrollo -por demás útil y necesaria-, para alinear los valores de nuestra sociedad con las co-participaciones individuales y colectivas de sus integrantes, tanto en ámbitos locales, regionales e internacionales:

*“El conocimiento es la clave para transformar sistemas humanos y la Administración Pública..., Pero hay otra dimensión potencial para utilizar los conocimientos: se trata de compartirlos con los actores que cargarán (sic) con la mayor parte de la modernización de la gestión pública”.*<sup>17</sup>

Finalmente, y en atención a que el conocimiento se ha convertido en el principal recurso no sólo individual, sino colectiva y organizacionalmente estratégico para avanzar en los derroteros de la vida moderna; podemos decir que además constituye el principal medio para que la Gestión Pública pueda aplicarse y desarrollarse en aras del bien común, ya que si la Gestión del Conocimiento se basa en el conocimiento compartido, se espera que su integración teórica y práctica en nuestra ciencia, sea igualmente favorable para el logro de los valores fundamentales de la humanidad del presente y del futuro.

---

<sup>17</sup> Espejel Mena, Jaime, *Un enfoque gerencial en el desarrollo institucional de la Administración Pública*, México, 2003, P. 102-103.

## 2.- Gestión del conocimiento.

### 2.1 Definición de conocimiento:

¿Qué es el conocimiento?, es una cuestión que siempre ha tratado de ser explicada desde la perspectiva filosófica, educativa, pedagógica y, recientemente (a partir de la década de los 90's), administrativa o de gestión. Para efectos teóricos y prácticos -de acuerdo con nuestro campo y objeto de estudio-, adoptaremos la definición de Davenport y Prusak<sup>18</sup>, ampliamente aceptada por la mayoría de autores:

*“El conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Se origina y aplica en la mente de los “conocedores”. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también está en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas”.*

Lo anterior, determina una gran dificultad para observar el conocimiento, de ahí que se le denomine como un bien intangible, pues más bien lo que permite detectarlo son sus efectos posteriores, ya que los conocimientos se almacenan en cierto tipo de agentes como son las personas (individual y/o colectivamente), organizaciones e instituciones públicas, privadas y del sector social. Sin embargo, en la mayoría de las fuentes consultadas, se encuentra una descripción genérica similar, misma que trataremos de sintetizar:

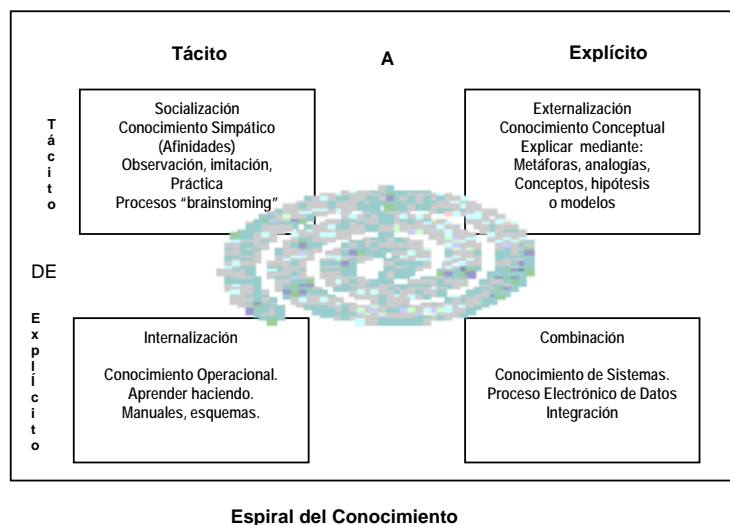
*“El conocimiento se deriva de la información, así como ésta proviene de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas realizamos todas las actividades necesarias para que éste pueda existir, adquirirse, crearse, transmitirse, reproducirse y transformarse dentro y entre nosotros; todo ello gracias a la comparación, consecuencias, conexiones, y conversaciones (lenguaje oral y escrito), pues al igual que encontramos datos en registros, e información en mensajes, podemos obtener conocimiento de individuos, grupos, organizaciones o incluso en rutinas organizativas”.*<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Citados por Carrión, en [www.gestiondelconocimiento.org](http://www.gestiondelconocimiento.org)

<sup>19</sup> Ibid.

Asimismo, somos los seres humanos quienes interiorizamos, exteriorizamos, socializamos y combinamos racionalmente el conocimiento, lo que se ha denominado *Proceso de Creación y Conversión del Conocimiento en la Organización*, desarrollado por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi<sup>20</sup>, tal y como se puede apreciar en la siguiente figura:



Cabe señalar que este modelo es aceptado por los especialistas del tema, debido a su comprobado desarrollo científico en diversos países orientales y occidentales. A continuación, describiremos los componentes/categorías de este proceso, ya que es fundamental para comprender qué es el conocimiento:

**Conocimiento tácito**, es el que puede ser usado por los individuos y organizaciones para alcanzar algún propósito práctico, pero que no puede ser fácilmente explicado o comunicado (sabemos más de lo que podemos decir). Una clase de este tipo de conocimiento, son las habilidades de las personas, las cuales son actividades que realizamos sin saber exactamente cómo son hechas; mientras que otra clase se refiere a los modos de interpretación que hacen posible la "comunicación inteligente", según establecen Foray y Lundvall,<sup>21</sup> el cual nos parece que es una de las bases del proceso de enseñanza-aprendizaje, por demás importante para el conocimiento pedagógico y la innovación educativa.

<sup>20</sup> Citados por Avaro, Dante (Comp.), *Sociedad del Conocimiento*: Módulo 1, México, 2004, P. 32.

<sup>21</sup> Ibid., P. 44.

**Conocimiento explícito o codificado**, es aquel que puede ser expresado más formalmente de acuerdo con un código (a veces superado por el lenguaje mismo, sea oral o escrito), y por lo tanto puede ser fácilmente y menos costosamente comunicado. Por lo tanto, se trata de un tipo de conocimiento que es transmisible en lenguaje formal y sistemático, pues aunque éste tiene muchas formas, se constituye por un conjunto de principios generales y leyes suministradas por las comunidades científicas, que proporcionan el fundamento para la práctica, mismos que están contenidos en libros, manuales, publicaciones científicas y técnicas, en general, materiales impresos y electrónicos, en audio y video, principalmente, de conformidad con lo que señalan Senker y Faulkner.<sup>22</sup>

Así pues, para ambos autores es éste un *“proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada a partir de las siguientes fases:*

- **Socialización**, es adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- **Exteriorización**, es convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización (es la actividad esencial en la creación del conocimiento).
- **Combinación**, es crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos y sistemas para producir conocimiento explícito.

---

<sup>22</sup> Avaro, Dante (Comp.), *Sociedad del conocimiento: Módulo 1*, México, 2004, P. 50.

- **Interiorización**, es incorporar conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo”.

Ambos tipos de conocimiento no están totalmente separados, ni mucho menos son opuestos, pues en realidad se complementan, aunque hay que reconocer que diversos autores tratan de distinguirlos en función de que el primero (tácito) corresponde a una clase de conocimiento “privado o secreto”; mientras que el segundo (explícito) es más bien de carácter genérico o “accesible” y, por ende, de dominio público; pues aunque tal distinción es muy importante para la teoría de la innovación -ya que se refiere a las características económicas del tipo de conocimiento que es fundamental para el desempeño de las actividades de investigación y desarrollo de las organizaciones privadas-, nos parece que en el campo de las organizaciones públicas y sociales, cuyos fines son por demás distintos, no tiene cabida tal distinción, pues como ya se señaló, el conocimiento tiene un carácter público y global, por lo que se considera un bien de la humanidad que debe servir para generar el bien común, propósito fundamental de la Administración Pública, pues ésta “...es una actividad primigenia de las sociedades de todos los tiempos (como nos parece que lo ha sido el conocimiento mismo), cuyo enlace se genera siempre a través de la Educación, la cual -cabe señalar-, es igualmente una función pública cuya responsabilidad social en su procuración es primordial para impulsar el desarrollo general de los Estados”.<sup>23</sup>

## 2.2 Características del conocimiento:

Para Andreu y Sieber<sup>24</sup>, las características del conocimiento son fundamentalmente tres, mismas que nos parece están alineadas indirectamente con los tres valores centrales del conocimiento desarrollados por Montemayor, citado líneas atrás:

---

<sup>23</sup> Carrillo Landeros, Ramiro, Cátedra sobre Administración Pública, México, 2005.

<sup>24</sup> Carrión, [www.gestiondelconocimiento.org](http://www.gestiondelconocimiento.org)

- *El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”;*
- *Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes tangibles, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y*
- *Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).*

Bajo este panorama, el conocimiento tiene una estructura teórica-práctica por demás compleja, por lo que su misma definición -como ya vimos- no es simple, pues constituye una rica y variada integración de elementos (aunque tiene una estructura formalizada); pues además, se considera intuitivo y difícil de transmitir, captar, crear, reproducir y transformar en palabras (lenguaje oral y/o escrito), o de entender plenamente de forma lógica, pues al existir éste dentro de las personas y los grupos que éstas integran, forma parte de la misma complejidad humana.

Existen dos modelos de producir conocimiento en el contexto de la sociedad del conocimiento, cuyo acelerado progreso científico y tecnológico ha determinado nuevas formas colectivas de generación de éste, a partir de una mayor integración teórica y práctica entre el conocimiento, la economía y, nos parece, el Estado mismo; resultado a su vez de la acumulación de conocimiento (fenómeno histórico-social que está directamente relacionado con la acumulación de capital), cuyo papel en la nueva economía y las relaciones de poder que se construyen en torno a él, han sido por demás determinantes.



Estos dos modos (sic), para generar conocimiento, según establece Gibbons,<sup>25</sup> “indican una interacción inicial, la cual va dando pauta a una profunda transición que generó el cambio de paradigma, como una tendencia universal para el desarrollo de la ciencia contemporánea; donde indudablemente todos los campos de estudio han sido impactados favorablemente en términos generales, como una condición necesaria para la innovación en la ciencia, la tecnología y las humanidades en los contextos determinados por la era de la globalización” :

| <b>Modo 1: Modelo lineal</b>   | <b>Modo 2: Modelo interactivo</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas definidos en el ámbito académico.</li> <li>• Es disciplinario.</li> <li>• Formas de organización regidas por las normas de la ciencia.</li> <li>• No es responsable socialmente.</li> <li>• Se transmite en formas de publicación académica.</li> <li>• Validado y evaluado por la comunidad de especialistas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se produce en un contexto de aplicación.</li> <li>• Es transdisciplinario.</li> <li>• Es heterogéneo y se da en formas de organización diversas.</li> <li>• Es responsable socialmente y reflexivo (valores e intereses de otros grupos).</li> <li>• Control de calidad (dimensiones cognitivas sociales, económicas, ambientales y políticas).</li> </ul> |

De ahí que, aunque siempre tratamos de pensar en “activos definibles y concretos” (tratando de entender el conocimiento como un proceso de flujo y/o como un stock), éstos son más difíciles de manejar a pesar de los grandes avances en la ciencia de la administración, por lo que la denominada Gestión del conocimiento, se vuelve una importantísima herramienta teórica, metodológica y práctica por demás creativa, innovadora y trascendental para la nueva Gestión pública.

El surgimiento de la Gestión del conocimiento, se configura a partir del desarrollo de la ciencia y la tecnología en general, específicamente a través de los avances registrados en la ciencia de la administración, ya que ésta determinó la integración de herramientas y técnicas desde una perspectiva multidisciplinaria, principalmente debido a la aplicación de un intensivo y, por demás complejo, proceso de investigación y desarrollo, permanentemente alimentado por la información y el conocimiento (no de forma acumulativa, sino más bien en función de su utilidad), tal y como veremos a continuación.

<sup>25</sup> Citado por Avaro, Dante (Comp.), *Sociedad del Conocimiento*: Módulo 1, México, 2004, P. 25.

### 2.3 Gestión del conocimiento como herramienta gerencial:

Es éste un concepto dinámico, el cual es distinto a la gestión de la información (como diferente es la sociedad de la información y la sociedad del conocimiento; o bien, la economía basada en la información y la economía fundamentada en el conocimiento). A partir de la definición de diversos autores, trataremos de integrar una descripción de lo que varios de ellos catalogan como una disciplina:

*“Conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.*

Aunque la Gestión del conocimiento surge en la última década del siglo XX, sus antecedentes se desarrollan en el ámbito académico durante los años 80's -justo cuando se configura la sociedad de la información y el conocimiento-, a partir de la Teoría de los recursos y capacidades, la cual se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de estrategias (análisis estratégico), época en la que dicha teoría se integró a diversas áreas del conocimiento en todo el mundo, y donde la administración no fue la excepción, pues recordemos su influencia metodológica en enfoques, técnicas y herramientas gerenciales como son: planeación estratégica, reingeniería de procesos, benchmarking, gestión de la calidad y la información, cuya incorporación en la Gestión pública mexicana abordaremos al final del presente apartado.

La Gestión del conocimiento, se refiere a la *“gestión de los activos intangibles e inmateriales, basados en datos, información, conocimiento, aprendizaje, acción, reflexión y sabiduría”*, de acuerdo con Brooking<sup>26</sup>; esto es, de los recursos que pertenecen a las organizaciones y que generan valor para éstas, traducidos en sus capacidades (rutinas organizacionales, procesos, prácticas, normas, etc.), a partir de la construcción compartida del conocimiento, una vez que dichos recursos empiezan a trabajar e interactuar individual y/o colectivamente.

---

<sup>26</sup> Ibid., P. 38.

Es importante señalar que la Gestión del conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta, ya que el término “organizaciones inteligentes”, se refiere precisamente a la capacidad de los individuos y sus organizaciones (escuelas, empresas, agrupaciones de diversa índole, universidades, institutos de investigación; en fin, múltiples organizaciones públicas, privadas y sociales o combinaciones de éstas a partir de la cooperación intra e interinstitucional), para desarrollar prácticas innovadoras como resultado del proceso de gestión de los diferentes tipos de conocimiento.

Así como la denominada “inteligencia emocional”, nos abrió un camino de conocimientos para entender y desarrollar nuevas formas de manejar las relaciones que existen entre el cerebro humano, los procesos cognitivos de enseñanza-aprendizaje y la gestión misma del conocimiento; el llamado “cerebro unitriádico” base de la “trialéctica sistémica” elemento fundamental del “modelo de cibernética social”<sup>27</sup>, integró diversos avances científicos para desarrollar la Administración Sistémica asociada a tres tipos de capital intelectual (operacional, racional y emocional), pues ambas teorías revolucionaron la ciencia, la técnica y las humanidades, ya que a partir de ello se evidenció un importante progreso en múltiples áreas del conocimiento universal contemporáneo.

Así pues, el aprendizaje organizacional se refiere a un proceso que integra datos, información, conocimiento, inteligencias, sabiduría, talentos, habilidades, capacidades, experiencias y emociones tanto individuales como colectivas, donde quienes “*aprenden a aprender*” son sujetos y entes concretos, lo que da como resultado la generación de nuevo conocimiento igualmente personal y grupal; o mejor dicho, deriva en múltiples innovaciones prácticas donde se aplicó la gestión del conocimiento; tanto en ámbitos públicos, privados y sociales, agrupados a partir de la siguiente categorización que es meramente ilustrativa, más no limitativa, pues los actores son tan diversos como lo es la misma interrelación y co-participación entre estos, en los contextos determinados por la sociedad global del conocimiento:

---

<sup>27</sup> De Gregori, Waldemar y Volpato, Evilásio, *Capital intelectual: Administración sistémica*, Colombia, 2001.

| Sector Público  | Sector Privado   | Sector Social   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Docentes de todos los niveles del sistema educativo público.</li> <li>-Investigadores científicos de instituciones cuya actividad recibe financiamiento público.</li> <li>-Especialistas de diversas áreas de instituciones públicas (trabajadores del conocimiento).</li> <li>-En general, las múltiples organizaciones que conforman la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal (centralizadas, descentralizadas y desconcentradas).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Docentes de todos los niveles del sistema educativo privado.</li> <li>-Investigadores científicos financiados por particulares.</li> <li>-Especialistas en diversas áreas de organizaciones privadas.</li> <li>-Inversionistas.</li> <li>-Emprendedores.</li> <li>-En general, propietarios del capital y de los medios de producción, incluyendo las múltiples organizaciones que conforman el gran capital (local, nacional, regional o transnacional).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Formadores y capacitadores.</li> <li>-Activistas sociales.</li> <li>-Prestadores de servicios profesionales.</li> <li>-Estudiantes.</li> <li>-Padres y madres de familia.</li> <li>-Asociaciones y organizaciones sin fines de lucro.</li> <li>-En términos generales, diversas agrupaciones civiles surgidas en este sector, tanto en el ámbito colectivo y comunitario, como nacional e internacional.</li> </ul> |

*Fuente: Elaboración del autor, a partir del análisis y reflexión sobre el impacto del aprendizaje organizacional en la gestión del conocimiento, con base en la bibliografía consultada.*

Si consideramos que los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información, ésta asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento, y éste asociado a un sujeto y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría; tenemos que *“el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas, se convierte en Capital intelectual”*, según señala Steward<sup>28</sup>, concepto cuya terminología se basa filosóficamente en las ciencias económica, contable y administrativa; es decir, se identificó y desarrolló también en los 90’s a partir del lenguaje científico que subyace a dichas áreas del conocimiento, lo cual no impidió su aplicación teórica y práctica, pues más bien amplió sus horizontes en diversos campos como el derecho, la política, la educación, entre otros.

Algunos elementos que constituyen este concepto, se refieren a: material intelectual, conocimiento (tácito y explícito), información y datos, propiedad intelectual (patentes, por ejemplo), experiencia (quizá sabiduría); todo lo cual puede “utilizarse”, pues recordemos que una característica intrínseca del conocimiento, es el poder obtener “beneficio” de él, dado su inmenso valor para generar riqueza material e inmaterial, pues éste es considerado como un “medio de producción” aplicado como una “nueva materia prima” en diversos contextos de la vida moderna, cuyo paradigma permite la

<sup>28</sup> Carrión, Op. Cit., P. 5.

construcción de prácticas innovadoras bajo ciertos parámetros de calidad y excelencia, integrados en el proceso de producción de novedosos bienes y servicios que se generan en la nueva economía globalizada e interdependiente.

Así, la idea principal que subyace al capital intelectual, consiste en implementar modelos de medición de activos intangibles; sin embargo, estos últimos no pueden ser “valorados” mediante unidades de medida uniformes, por lo que se han desarrollado en los años recientes diversos métodos y técnicas que pretenden atender esta necesidad en la gestión de las organizaciones modernas, cuyos resultados nos permiten conocer el grado de aproximación para determinar el valor de dichos intangibles, donde lo importante es gestionar los cambios estratégicos que se persiguen, desde una perspectiva cualitativa y cuantitativamente positiva.

Para diversos autores sobre Gestión del conocimiento, el capital intelectual se conforma y divide por otras categorías, las cuales son básicamente tres, de acuerdo al consenso obtenido en 1998 por los participantes en un encuentro denominado Euroforum, y cuya teoría fue superada después por la dialéctica sistémica desarrollada por De Gregori y Volpato, citados líneas atrás:

| <b><i>Gestión del conocimiento</i></b>  | <b><i>Administración sistémica</i></b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capital Humano (conocimiento e ideas: valor intelectual del trabajo: “Trabajador del conocimiento”).</i></li> <li>• <i>Capital Estructural (computadoras, bases, sistemas, información).</i></li> <li>• <i>Capital Relacional (cultura organizacional: relaciones de todo tipo).</i></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Capital de inteligencia operacional (pensamiento pragmático para la gestión económica, política y social).</i></li> <li>• <i>Capital de inteligencia racional (pensamiento científico para el aprendizaje individual y colectivo).</i></li> <li>• <i>Capital de inteligencia emocional (pensamiento humanístico para saber-tener-ser).</i></li> </ul> |

Por lo anterior, podemos decir que el objetivo del capital intelectual es determinar cuáles son los intangibles que aportan valor a una organización, hecho que a su vez nos permite identificar que el aprendizaje organizativo (que idealmente pretende que el individuo, los equipos y la organización entera “aprendan a aprender”), el cual es la base de una buena Gestión del conocimiento -y ésta a su vez de la generación de capital intelectual y capacidades organizativas-, atraviesa de alguna forma por las etapas del proceso administrativo tradicional, visto como un todo interrelacionado,

mismo que puede constituir importantísimos objetos de estudio para los administradores públicos, a la luz de lo expuesto hasta el momento.

Así, la Gestión del conocimiento es una herramienta técnica gerencial contemporánea, utilizada cada vez más por diversas organizaciones privadas, públicas y sociales en todo el mundo, lo cual ha permitido su aplicación práctica a partir del desarrollo de diversos modelos teóricos y metodológicos “cobijados” por la Teoría general de sistemas, dependiendo del ámbito o sector específico donde se integra una organización, pues digamos que estos modelos se desarrollan “a la medida”, independientemente de su tamaño, estructura y funcionamiento.

De acuerdo con los núcleos problemáticos desarrollados por González<sup>29</sup>, el concepto Gestión del conocimiento es *“... sinónimo de Gerenciamiento del conocimiento, cuya aplicación práctica se divide en dos corrientes: aquella que se genera al interior de las organizaciones y que plantea la gestión de la información para la toma de decisiones -con un mayor énfasis en cuestiones de evaluación a través de métodos y técnicas de medición cuantitativa-, y otra que pugna por la administración de intangibles contenidos en los individuos que conforman una organización, por lo que en esta lógica, el conocimiento se encuentra depositado en las personas, aspecto que representa ciertos niveles de dificultad para su medición en términos cualitativos”*.

Ambas corrientes son adoptadas en el presente trabajo, ya que el diseño y desarrollo del nuevo modelo de formación continua de maestros de educación básica, requiere su aplicación dirigida y permanente para la generación de prácticas innovadoras que contribuyan a su desarrollo profesional (a partir de fortalecer sus competencias y habilidades docentes, tanto didácticas como pedagógicas), así como a mejorar la calidad de los servicios educativos públicos que reciben los niños y jóvenes de nuestro país, desde el ámbito de la institución escolar y aún fuera de ella, como veremos más adelante en el cuarto apartado.

---

<sup>29</sup> González, Leonel, et. al., *Sociedad del conocimiento: Núcleos problemáticos a partir de tres líneas de investigación*, México, 2004, P. 4.

## 2.4 La Gestión del conocimiento en la Administración Pública mexicana:

Esta herramienta gerencial cuenta con un cuerpo teórico, práctico y metodológico propio, lo cual permite identificar una interesante mezcla sistémica de elementos favorables para la implementación de procesos de modernización administrativa e innovación gubernamental, grandes tendencias de la Administración Pública contemporánea; donde la nueva Gestión pública -como veremos a continuación-, puede contribuir a la implementación de estrategias que permitan aprovechar el progreso científico-técnico acumulado en la sociedad de la información y el conocimiento, principalmente a través de procesos de formación y aprendizaje.

Así, la Gestión del conocimiento constituye un medio estratégico e innovador para que la Administración Pública contemporánea pueda responder a los retos que plantea la Sociedad del conocimiento -entendida como un proceso en construcción permanente-, por lo que inevitablemente se darán en ella múltiples cambios determinados por la aparición de nuevos contextos en los que se desarrolla la vida individual y colectiva, mismos que impactan sustancialmente las formas de gestionar las tareas de gobierno a través del desarrollo institucional de los procesos organizacionales que se generan en diversos campos de la Gerencia pública.

De ahí que la nueva Gestión Pública encuentre en esta herramienta técnica moderna un instrumento que, combinado con el conocimiento teórico y práctico de la ciencia administrativa (a través de procesos de aprendizaje y desarrollo organizacional), contribuye al fortalecimiento de nuestro campo de estudio que -cada vez más-, integra la participación multidisciplinaria y transversal de diversas áreas del conocimiento, en aras de afrontar los retos y oportunidades que plantea la sociedad actual, pues como señala Barzelay<sup>30</sup>: *“...En sentido práctico, este desafío recae en especialistas de la gestión pública (Gestor público, por ejemplo), dedicados a distintos campos de la administración pública (entre ellos el de la Administración educativa), la gestión (como lo es la Gestión del conocimiento), y la contabilidad (en este caso Gubernamental, que se encarga de auditar elementos del capital*

---

<sup>30</sup> Barzelay, Michael, *La nueva gestión pública: Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*, México, 2003, Pp. 143.

intelectual, como un componente fundamental -junto con la Gestión de Personal-, de la Gestión Organizacional).”

En el caso de nuestro país, la Gestión del conocimiento se ha incorporado desde la década pasada en el quehacer organizacional tanto privado como público; este último, a partir de la introducción del enfoque de la Gerencia pública, hecho que permite identificar su integración en diversas políticas gubernamentales, concretamente en el ámbito de la gestión de personal, pues es éste el terreno que permite su objetivación en los procesos de gestión institucional dentro de la Administración Pública Federal, cuyo desarrollo sistemático y estratégico se genera a la par de otras herramientas y técnicas gerenciales que se han “adaptado” en diversos contextos, dependiendo de situaciones y problemáticas específicas.

La novedad que representan para nuestro país dichas adaptaciones metodológicas (y no necesariamente la “adopción” en ocasiones contraproducente cuando ésta se “importa” literalmente a partir de otras realidades), como son: planeación estratégica, reingeniería de procesos, benchmarking, gestión de la calidad y la información, de ninguna manera implican innovaciones en sí mismas, pues éstas plantean la necesidad de analizar el papel que tienen para mejorar las tareas de gestión en áreas específicas. Sin embargo, cabe señalar que su utilidad está probada en ciertos contextos tanto en países desarrollados como emergentes, hecho que permite afirmar que la Gestión del conocimiento no representa moda alguna, ya que constituye hoy en día una disciplina que -cada vez más-, representa una opción para incidir en el desarrollo y cultura organizacional, abriendo así un abanico de posibilidades de mejora continua e innovación en diversas actividades humanas.

Así, partimos de la premisa de que en nuestro país, desde la década de los 80’s, se sientan las bases (más coyunturales que estructurales), para el surgimiento de las condiciones que promovieron el estudio y aplicación económica, política, social, cultural, científica, tecnológica y de gestión, a partir de diversas herramientas cuyo propósito teórico-práctico respondía a la necesidad de su incorporación para mejorar los procesos administrativos que se desarrollan en diversos sectores de la Administración Pública, conforme a la configuración de un modelo de desarrollo y bienestar determinado bajo el paradigma del Estado de bienestar, el cual desde entonces ha sido sustituido por aquél de orden mínimo y meramente regulador,



conforme a la tendencia mundial que -entre otros aspectos-, permitió la transición al modelo pos-burocrático desarrollado por Barzelay<sup>31</sup>

Con base en lo anterior, podemos decir que la Gestión del conocimiento se ha incorporado en la Administración Pública mexicana a través de la adaptación de otras herramientas gerenciales, toda vez que su implementación en el quehacer gubernamental se dio conforme la adopción del enfoque determinado por la Gestión Pública cobró mayor fuerza en el debate de la política gubernamental, como una necesidad instrumental que requirió enfrentar los cambios teóricos y conceptuales que se han dado a la par de las transformaciones sociales, y determinan ajustes a la praxis en distintos campos de la ciencia y la técnica.

El desarrollo de esta disciplina en nuestro país es aún incipiente (pues a partir de los 90's cobra mayor fuerza a nivel mundial), ya que su integración al ámbito gerencial público aún continúa evolucionando, principalmente a través de procesos de modernización e innovación gubernamental, y que gradualmente contribuyen a su institucionalización, paralelamente a Políticas gubernamentales determinadas por la descentralización y federalización, transparencia, rendición de cuentas, medidas de austeridad, gestión de la información y la calidad, prácticas innovadoras, profesionalización, función pública, cooperación institucional, entre otras.

De ahí que aunque dichas políticas no son nuevas, todas ellas tienen su antecedente en las tendencias administrativas señaladas, las cuales se hayan en constante cambio; pues basta decir que la Gestión del conocimiento se incorpora en cada una de ellas a partir de la gestión organizacional donde éstas se integran, pues su adaptación permite que esta disciplina se incorpore en organizaciones públicas cuyo contexto podemos afirmar que -en mayor o menor medida-, ha sido determinado por las tendencias, estrategias, líneas de acción, objetivos, metas, etc., instrumentadas por la Administración Pública Federal en las últimas dos décadas.

---

<sup>31</sup> Barzelay, Michael, *Atravesando la burocracia: una nueva perspectiva de la administración pública*, México, 1998, en contraportada del editor de la obra citada anteriormente del mismo autor.

### 3.- Innovación Gubernamental.

#### 3.1 Significado de innovación:

En el apartado anterior, realizamos un primer acercamiento a la idea de innovación, por lo que ahora trataremos de identificar su significado actual; para posteriormente explicar su conformación como una reciente tendencia o modalidad de la Administración Pública, así como tratar de reconocer su alcance, límite e impacto en el desarrollo de la nueva Gestión pública mexicana.

El concepto de la innovación, nos remite a la idea de algo nuevo o novedoso, por lo que, de acuerdo con Saviotti,<sup>32</sup> las organizaciones necesitan de conocimiento con el fin de crear innovaciones, donde el proceso creativo nos remite necesariamente a las formas descritas líneas atrás de generación del conocimiento, así como al aprendizaje organizacional y capital intelectual, abordados anteriormente.

No obstante, para este autor *“...existen cuatro tipos diferentes de aprendizaje, bajo los cuales se agrupan todas las actividades dirigidas a incrementar el conocimiento (reciclado, combinado y nuevo), en forma de insumos y en un contexto de aplicación práctica, con el fin de estimular la innovación científica, tecnológica, organizacional, social, educativa y cultural”*:

- *Aprender haciendo (learning-by-doing).*
- *Aprender usando (learning-by-using).*
- *Aprender interactuando (learning-by-interacting).*
- *Aprender buscando (learning-by-searching).*

Cabe señalar que los procesos de innovación, donde las prácticas innovadoras representan su más clara expresión, se generan gracias a la interacción de diversos agentes -pues la innovación radica en la mente de las personas: es una práctica humana-, cuyas actividades interrelacionadas en la cadena de producción económica y social determinada por la sociedad del conocimiento, permiten la cooperación e intercambio a fin de favorecer su estimulación y desarrollo:

---

<sup>32</sup> Citado por Avaro, Dante, (Comp.), *Sociedad del Conocimiento*: Módulo 1, México, 2004, P. 58.

*“Si bien algunos autores utilizan el concepto de innovación refiriéndose exclusivamente a la tecnología, Lundvall y otros lo extienden de tal manera que considere los aspectos organizacionales e institucionales que influyen también en el proceso de innovación”.*<sup>33</sup>

Las organizaciones públicas, entre ellas las instituciones educativas, así como las mismas prácticas profesionales de diversos especialistas, entre ellas las que realizan los docentes, ejercen una importante influencia en las innovaciones, de ahí que exista una estrecha relación entre el aprendizaje y la innovación, pues ésta última sólo puede darse en un contexto en el que las actividades de aprendizaje, búsqueda, exploración y selección resulten en nuevos productos, servicios, técnicas, métodos y formas de organización y gestión. Es éste, un proceso social innovador.

A partir de la configuración de la Sociedad del conocimiento, la innovación es entendida como el resultado de un complejo proceso de cambio y transformación de la información y el conocimiento, aplicado a nuevas formas de producirlo, intercambiarlo, transformarlo y transmitirlo, tanto en el ámbito individual como colectivo. Por ello, es necesario definir a qué nos referimos con éste concepto e identificar al mismo tiempo sus principales características, a fin de ubicar el modelo general de innovación que adoptaremos, de acuerdo con nuestro objeto de estudio:

*“Existe una definición bastante aceptable y aceptada que define la innovación como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas; definición por demás amplia y multidimensional como lo es la compleja realidad actual”.*<sup>34</sup>

De acuerdo con Drucker<sup>35</sup>, *“...el costo del recurso básico, que es el cerebro, está subiendo rápidamente y ya es muy alto: los conocimientos y la gente innovadora (trabajadores del conocimiento), se han vuelto increíblemente costosos...”*. De ahí que *“...para innovar se necesita un enfoque sistemático”*, ya que es éste un proceso altamente complejo, no sólo determinado por las necesidades del mercado,

---

<sup>33</sup> Avaro, Dante (Comp.), *Sociedad del Conocimiento*: Módulo 1, México, 2004, P. 17.

<sup>34</sup> Carbonell Sebarroja, Jaume, *La aventura de innovar*, España, 2002, P. 17.

<sup>35</sup> Drucker, Peter, *La gerencia en la sociedad futura*, México, 2002, P. 67-69.

sino que responde a los requerimientos de formación continua y aprendizaje permanente de dicha clase de trabajadores, a la ampliación de la capacidad productiva y competitiva de las organizaciones, atravesando así por nuevas formas de organización y funcionamiento, en ámbitos tanto individuales como colectivos.

Por lo anterior, retomaremos la perspectiva de la innovación educativa -acotada a nuestro objeto de estudio, debido a su alcance teórico y práctico-, a partir de cuatro componentes fundamentales desarrollados por Cabrero<sup>36</sup>, mismos que permiten ubicar este concepto en términos sistémicos como lo propuso Drucker:

*1º Funcional: Se refiere a la realización de nuevas tareas o nuevas maneras de hacerlas; novedosas maneras de combinar los recursos y sistemas de gestión;*

*2º Estructural: Se explica a partir de nuevas formas de organización, de estructura y de marcos normativos y de regulación;*

*3º Comportamiento: Identifica la génesis y establecimiento de nuevas actitudes y valores para enfrentar situaciones de conflicto y procurar su solución, así como negociaciones entre grupos, acciones cooperativas e incluso de modificación de la estructura de poder; y*

*4º Relación: Se refiere a nuevas formas de relación entre las diversas instancias y actores de la sociedad, en los ámbitos local, regional, nacional e internacional.*

### **3.2 La innovación como tendencia administrativa:**

Las transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales de nuestras sociedades en todo el mundo -determinadas a partir de los años sesentas por graduales y progresivos cambios en diversas esferas de la vida pública y privada-, contribuyeron a conformar recientemente un nuevo paradigma no sólo gerencial en el ámbito empresarial (antecedido por los enfoques descritos al final del apartado anterior), sino que éste -como ocurre con muchos conceptos, herramientas, técnicas e instrumentos de gestión-, se integró al ámbito de la Administración Pública como

---

<sup>36</sup> Citado en: Pardo, María del Carmen (Coord.), *Federalización e innovación educativa en México*, México, 1999, P. 22-23.

una nueva tendencia gubernamental que, por cierto, ya lleva un gran camino recorrido en diversos países del mundo (independientemente de su grado de desarrollo), hecho que permite identificar su “universalización” en el campo de la Gestión pública, concretamente a través de diversas Políticas gubernamentales.

De ahí que una de las principales conclusiones del Encuentro Internacional sobre Tecnología y Conocimiento, realizado los días 16 y 17 de noviembre de 2006, en la Cd. de Monterrey, N. L., fue que *“el conocimiento es el bien máspreciado, pues en el futuro las ideas y la innovación servirán para crear una sociedad más equitativa; por lo que se recomienda que los Estados, principalmente iberoamericanos, generen políticas públicas orientadas a desarrollar la sociedad del conocimiento, basada en un nuevo modelo educativo, cultural y civilizador propio de ésta”*<sup>37</sup>.

Lo anterior, responde a que en América Latina la cultura industrial desarrollada durante el siglo XX, sustentada en la explotación de materias primas y mano de obra barata, ya está agotada, lo cual demanda que los Estados avancen en sus procesos de reforma estructural, a fin de responder con éxito a la realidad determinada por la sociedad global del conocimiento. De ahí que el Estado, el Gobierno y la Administración Pública en México, han atravesado por un complejo proceso de transformación y desarrollo histórico-social, el cual ha sido determinado por diversos factores económicos, políticos, culturales, científicos y tecnológicos, donde reconocemos que:

*“...la administración pública, tiene un marcado perfil proclive a la adaptación, reformas y modernización al interior de su operación y funcionamiento. Esta característica propia del aparato gubernamental, nos permite afirmar que se trata de un proceso histórico perfectible. Un aparato administrativo que se mejora de manera permanente,... que se reinventa, se redescubre y que avanza a su perfeccionamiento”*<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> Noticia publicada en la página web: [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

<sup>38</sup> Sánchez González, José Juan, *Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México*, México, 2004, P. 18.

Desde esta perspectiva teórica, existen tres propuestas de categorización, cada una de las cuales constituye una estrategia de mejora administrativa, denominadas por algunos autores como “oleadas, tendencias, orientaciones, modalidades”, y donde diversos gobiernos mexicanos iniciaron etapas de transformación de la Administración Pública durante las tres últimas décadas: Reforma, Modernización e Innovación.

Es así como a partir de una serie de movimientos políticos y sociales, donde la población demandaba mayores márgenes de participación e inclusión en la esfera estatal, los años setenta atestiguaron una gradual y focalizada respuesta gubernamental al promover la Reforma administrativa, caracterizada por una parcial reforma del Estado (que emergió tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo), pues a partir de microreformas se pretendía alcanzar macroreformas de mayor alcance en la Administración Pública. En esta etapa, se desarrollaron diversas técnicas como: organización y métodos, presupuesto por programas, manuales de organización y procedimientos, ventanillas únicas de trámites; las cuales tuvieron como marco teórico de implementación al enfoque sistémico, el cual permitió establecer un mayor énfasis en las funciones (Administración funcional), de planificación, programación y presupuestación de los recursos públicos.

La idea de la Reforma del Estado en México, alimentada por los cambios económicos mundiales y las recurrentes crisis nacionales, dio pauta en los 80's a los programas de modernización con técnicas gerencialistas provenientes del ámbito privado: adopción de medidas de redimensionamiento del aparato gubernamental, “achicamiento” de la Administración Pública mediante la desaparición o fusión de áreas administrativas, procesos de privatización de empresas públicas, políticas de desregulación económica, mayor apertura comercial y liberalización de los mercados, recortes de servidores públicos y programas de retiro voluntario; énfasis en políticas de simplificación, desburocratización y descentralización de las funciones administrativas (incluida la educación pública); así como surgen las técnicas administrativas de planeación estratégica, enfoque de calidad y orientación al cliente.

En los años noventa, surgen múltiples medidas implementadas bajo el paradigma de la Nueva Gestión Pública (New Public Management), las cuales representan una “orientación mezclada” debido a las diversas técnicas que se conocen bajo el

nombre de Políticas: reducción del sector público en el tamaño, recursos e influencia; descentralización efectiva de las organizaciones públicas; conformación de jerarquías “aplanadas”; ruptura del monolitismo y especialización para crear organizaciones pequeñas y mejor adaptadas al entorno; desburocratización y competencia para liberar a las organizaciones de los procedimientos, el formalismo y la irresponsabilidad; desmantelamiento estructural para dar pauta a una nueva gestión de personal; clientelización de los servicios públicos mediante la orientación al cliente; evaluación por resultados como mecanismo de desempeño; gerenciamiento para la toma de decisiones; prioridad de la responsabilidad ético-social y la cultura de la rendición de cuentas y transparencia gubernamental.

En el marco de la “era de la innovación”, el siglo XXI en México ve nacer una “tendencia mezclada” en la Administración Pública Federal, al establecerse el Programa de Combate a la Corrupción y el Fomento a la Transparencia y Rendición de Cuentas, el Servicio Profesional de Carrera y el Modelo Estratégico para la Innovación y Calidad Gubernamental, donde este último devino en la Política de innovación y calidad gubernamental que pretendió un ambicioso programa de acciones de modernización (recurriendo así a la introducción de técnicas gerenciales privadas), cuyo carácter fue meramente propositivo, indicativo y de orientación general, así como transversal a otras políticas gubernamentales, toda vez que careció de un marco normativo que formalizara e institucionalizara su implementación y desarrollo en la Gestión Pública mexicana.

De acuerdo con Uvalle: *“La administración pública se encarga de que en la tarea de gobierno, el cumplimiento de las metas sociales sea producto del aprovechamiento de los recursos escasos, la efectividad de las políticas y la consistencia institucional del Estado”*. De ahí que *“Lo más importante en la sociedad no es sólo la capacidad para producir riqueza material, sino asegurar que las condiciones de vida se caractericen por los valores de la equidad y la calidad de vida”*.<sup>39</sup>

A partir de este perfil contemporáneo de la Administración Pública, podemos decir que la “tendencia mezclada” de nuestra ciencia en esta primera década del siglo XXI, responde a su desarrollo histórico, donde el conocimiento general y específico que la

---

<sup>39</sup> Uvalle Berrones, Ricardo (Coord.), *Perfil contemporáneo de la Administración Pública*, México, 2005, P. 340.

conforma teórica y conceptualmente, permite que la sociedad mexicana aspire a encontrar en ella un medio para la convivencia política, la producción de bienes y servicios, la satisfacción de múltiples necesidades y una base para construir opciones que garanticen su continuidad.

Sin embargo, es importante no pasar por alto que en el periodo 2001-2006 se esperaba avanzar -entre otros importantes aspectos de interés público-, en la Reforma del Estado mexicano, pues el contexto político nacional e internacional de años anteriores -caracterizado por un gradual crecimiento democrático-, se vio profundamente afectado por acontecimientos globales como el terrorismo, narcotráfico, problemas ambientales, de salud pública, entre otros; así como por una “involución” en diversos aspectos de la vida nacional, producto de las condiciones externas pero, principalmente, debido a la falta de concreción de dicha reforma, pues sus consecuencias han afectado de múltiples formas a nuestro país, la democracia y sus instituciones; ya que, como señala Aguilera<sup>40</sup>:

*“La reforma del Estado, no se agota en el cambio de estructuras burocráticas, organizacionales y administrativas, sino que alude al modo en que puede y debe fortalecerse su contenido público y democrático”;* pues los Estados cuando se reforman, movilizan diversas pero, finalmente, convergentes fuerzas y actores económicos, políticos, sociales, culturales y científico-tecnológicos, indispensables para contribuir positivamente a encauzar el quehacer vital de los individuos, organizaciones y redes sociales, públicas y privadas: *“Que la cultura de los cambios (de la innovación y la calidad), tenga vigencia institucional, es el mayor desafío de la reforma del Estado”*.<sup>41</sup>

### **3.3 Política educativa en el contexto social actual:**

En la década de los noventa, se establecen las bases estructurales (históricas, culturales y filosóficas)-, que sustentan el orden normativo, organizativo y funcional del sistema educativo mexicano, cuyo contexto permite ubicar la existencia de un servicio público que proporciona el Estado a través de la Administración Pública, configurado por una Política gubernamental que -alineada a la Política social-,

---

<sup>40</sup> Aguilera H., Rina, *Reforma del Estado, reforma a las instituciones*, México, 2002, P. 122.

<sup>41</sup> Op. Cit., P. 126.



corresponde a una etapa marcada por directrices económicas y sociales determinadas por el denominado neoliberalismo, así como por el surgimiento de un sistema educativo mundial globalizado (identificado con las tendencias formativas y laborales presentes en el concierto internacional como producto de las transformaciones de la época), pues recordemos que en este periodo se configura la sociedad de la información y el conocimiento, así como la gestión organizacional de ambos, identificando así un nuevo paradigma global en la vida contemporánea.

A partir de un enfoque sistémico, Covarrubias<sup>42</sup> describe al sistema educativo nacional a partir de un análisis histórico, social, político, jurídico y administrativo, donde sobresalen los siguientes aspectos, mismos que retomamos a fin de comprender cómo la Política educativa -en el marco de la Política social-, se articula en la actualidad con la Política de innovación gubernamental; así como entender más adelante cómo ambas se vinculan con la Política de formación continua, a través del estudio de caso que nos ocupa:

- *A partir de su creación en 1921, la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.), se caracterizó por un marcado centralismo político-administrativo en cuanto a su estructura, organización y operación; así como en la provisión de los servicios educativos y, consecuentemente, la gestión total del sistema.*
- *A partir de 1978, se configura una etapa de desconcentración administrativa de esta dependencia, a fin de contribuir a la prestación de los servicios educativos en todo el país, bajo el principio de cobertura de la demanda, extendida principalmente en los niveles y modalidades de la educación básica.*
- *A partir de 1983, da inicio un proceso de descentralización, el cual se funde con la etapa anterior; es decir, se genera una tendencia combinada, a partir de la cual se da un enorme peso al ámbito normativo de la política educativa, delimitando esta función para las áreas centrales de la S.E.P., mientras que el carácter operativo inherente a los servicios queda delegado a las áreas desconcentradas o descentralizadas, circunscritas en los ámbitos estatales.*

---

<sup>42</sup> Covarrubias Moreno, Óscar Mauricio, Federalismo y reforma del sistema educativo nacional, México, 2000, P. 265-270.

- *A partir de 1992, con la concertación entre la S.E.P., el S.N.T.E. y los Gobiernos Estatales del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (A.N.M.E.B.), -el cual surge a raíz de una reforma al Artículo 3º constitucional-, se inicia una nueva etapa dentro de la tendencia descentralizadora, donde la política educativa recobrará un sentido federalista, pues los gobiernos locales asumieron la prestación de los servicios de educación básica y normal.*

Derivado de esto último, diversos autores han denominado a esta etapa como una *“reforma de la política educativa”*; mientras que otros se refieren a ella como un *“proceso de modernización”*, término que se incorpora al instrumento jurídico-político que permite su materialización administrativa: el A.N.M.E.B., a fin de contribuir a la *“descentralización-federalización”* de la educación en nuestro país, con la concurrencia de los principales actores involucrados en la dirección, organización, operación y evaluación del sistema educativo nacional.

A partir de entonces, con el federalismo educativo se reconstituyen las pautas que han gobernado el sistema educativo nacional, puesto que el Gobierno Federal es responsable de normar y regular dicho sistema; mientras que los Gobiernos Estatales asumen cada vez más no sólo una función operativa, sino que éstos avanzan firmemente en la construcción de políticas estatales que responden a sus necesidades locales, bajo el principio de *“justicia social educativa”*.

En 1993, se expide la Ley General de Educación, a fin de reglamentar la concurrencia de la Federación, los Estados y los Municipios en la prestación de los servicios educativos. En este sentido: *“El federalismo educativo es un proceso en marcha que al tiempo que se consolida se extiende hacia las diversas áreas del quehacer educativo y ha favorecido una atención más adecuada y oportuna en los diferentes niveles, tipos y modalidades en los que opera, así como un desempeño más eficiente en los tres órdenes de gobierno y en la gestión pública educativa en general. En pocas palabras (sic), el federalismo educativo ha coadyuvado de manera significativa a elevar la calidad (y la equidad) de la educación básica”*.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Moctezuma Barragán, Esteban, citado por Covarrubias, Op. Cit., P. XVI (Prólogo).

Así pues, la instrumentación, consolidación y desarrollo de este proceso de reforma educativa plantea a los gobiernos federal y estatales, el desarrollo de nuevas capacidades normativas, técnicas, académicas y de gestión, por lo que el sistema educativo nacional y los subsistemas estatales experimentan desde entonces diversas modificaciones sustanciales en su estructura y funcionamiento, a fin de contribuir a mejorar la educación básica del país. Esto representa una de las principales aspiraciones de la sociedad actual, debido al papel que la educación tiene en la calidad de vida de sus miembros, como una condición fundamental para el desarrollo general (intelectual, cultural, político, económico y social).

### **3.4 La innovación gubernamental y su impacto en la educación:**

Como ya señalamos, la Política educativa se articula en la actualidad con la Política de innovación gubernamental, debido principalmente a la reorientación de la Política social en nuestro país; es decir, nos encontramos en años recientes en una situación de mejora e innovación educativa -desde la perspectiva de la innovación pedagógica y organizativa-, donde ésta última es impactada favorablemente por procesos de gestión determinados en este caso por la Gestión del conocimiento.

Asimismo, la Gestión escolar atraviesa por importantes cambios determinados por la transformación de la Gestión Pública, pues el desarrollo de nuevas herramientas gerenciales que subyacen a su adaptación en la vida organizacional de una de las instituciones fundamentales de las sociedades de todos los tiempos: la Escuela, demanda igualmente nuevas formas no sólo de gestión, sino de enseñanza, aprendizaje y formación para la adquisición de competencias, habilidades y actitudes fundamentales para la vida individual y colectiva.

En este contexto, los sistemas educativos se encuentran como nunca antes en una profunda transformación, determinada por la configuración de nuevos sistemas de formación continua y aprendizaje permanente, donde la educación pública adquiere a nivel mundial un papel estratégico para el desarrollo social, en todos los niveles y modalidades de enseñanza. La educación básica no está ajena a los cambios que se registran en la sociedad actual, pues ésta constituye el pilar donde los ciudadanos fundamentan los conocimientos básicos a fin de adquirir las competencias, habilidades y actitudes que los preparan para la vida contemporánea.

Uno de los principales aspectos donde se corrobora esta transformación en nuestro país, surge en la vida escolar y se refiere al cambio progresivo de modelos educativos pedagógicos y de gestión que, cada vez más, tienen una extraordinaria influencia derivada de las tecnologías de la información y comunicación. Así, se puede observar ya la transformación paulatina de la currícula, métodos, planes y programas de estudio diseñados a partir de la reforma y modernización educativa de los 90's, hacia una etapa determinada por la innovación educativa, la cual emana de una política gubernamental que trata de responder a las circunstancias actuales.

Sin embargo, no es nuestro propósito ahondar en estos elementos -sin pretender soslayar su importancia, por lo que basta con el marco de referencia descrito líneas atrás-, siendo preciso acotar que su impacto en nuestro objeto de estudio, representa -como veremos más adelante-, la implementación de una práctica educativa concreta: el nuevo modelo de formación continua de los maestros de educación básica en servicio de nuestro país, cuyos actores fundamentales tienen un papel que parece igualmente transformarse en una especie de "gestores del conocimiento y la información", contribuyendo así al logro educativo de los usuarios de los servicios educativos públicos, quienes representan ya una nueva generación que no puede ni debe ser atendida con enfoques de Política educativa del pasado:

*"Hoy, quizás como nunca en el pasado, hay que reflexionar de nuevo sobre los aprendizajes y la formación. Ante los cambios incorporados por el advenimiento de la Sociedad del Conocimiento es necesario atinar caminos inéditos para redescubrir el papel social de la formación."*<sup>44</sup> Nos encontramos así ante un campo fértil para la innovación gubernamental, la cual florece en este contexto a partir de la generación de una amplia gama de innovaciones educativas, pedagógicas y de gestión.

---

<sup>44</sup> López Camps, Jordi y Leal Fernández, Isaura, *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*, España, 2003, Pp. 17.

## 4.- Formación continua.

### 4.1 Concepto, alcances y límites:

A partir de una amplia discusión académica y política que se llevó a cabo en 2004 a nivel nacional, y con base en la literatura científica producto de los avances de la investigación educativa, se define a la formación continua como el *“Conjunto de actividades que permiten a un docente desarrollar nuevos conocimientos y capacidades a lo largo de su ejercicio profesional y perfeccionarse después de su formación inicial. La formación continua del profesor de cualquier nivel educativo consiste en la actualización y capacitación cultural, humanística, pedagógica y científica con el fin de mejorar permanentemente su actividad profesional.”*<sup>45</sup>

El sentido de este concepto, emana de la realidad espacio-temporal que subyace al estado actual de este proceso que se ubica en el centro de la Política educativa de nuestro país, ya que su formalización en el ámbito normativo federal, así como su regulación en el terreno de la Política gubernamental en la materia a través del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP), constituye en la actualidad una apuesta fundamental para contribuir a mejorar la calidad y equidad de la educación básica.

Esta definición, parece integrar más alcances que límites en su campo de influencia, pues consideramos que la Política de formación continua representa una línea transversal no sólo para la Política educativa, sino que también lo es en otros ámbitos del quehacer gubernamental: Política social (incluida la salud), ambiental, laboral, económica, cultural, entre otras más que conforman la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal.

Lo anterior, contradictoriamente, parece mostrar sus propios límites, ya que la expectativa social de la formación continua de los maestros en México, rebasa en gran medida la capacidad de acción del gobierno en sus tres niveles, pues recordemos que el sistema educativo nacional es uno de los más grandes y complejos del mundo y, por ende, refleja en gran medida los problemas del país.

---

<sup>45</sup> S.E.P., *Reglas de Operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio*, México, 2007, P. 4.

De acuerdo con Latapí,<sup>46</sup> la reflexión sobre lo anteriormente expuesto tendrá que ver con las formas específicas de aprendizaje de los maestros: *“Lo que distingue al maestro no es que enseña, sino que aprende continuamente. Es la suya una profesión esencialmente intelectual, avocada a indagar la naturaleza del conocimiento y a su difusión y apropiación. El maestro es un profesional del conocimiento, obligado a estar atento a su continua evolución tanto en las disciplinas que enseña como en las ciencias del aprendizaje. Esto debiera marcar su formación inicial y esta debiera ser la orientación predominante de los programas de actualización. La pasión por conocer y por conocer cómo conocemos para ponerlo al servicio de los niños y jóvenes es rasgo distintivo del maestro”*.

Por lo anterior, y retomando la idea de “trabajador del conocimiento”, desarrollada por Drucker, podemos decir que el maestro del futuro, deberá ser distinto del actual, puesto que cada vez más éste se identifica como un gestor de aprendizajes significativos suyos y de sus alumnos de acuerdo a la moderna pedagogía; hecho que permite reconocer que la sociedad del conocimiento y la gestión de éste, otorgarán a la profesión docente nuevos significados y roles, baste resignificar bajo este nuevo contexto el concepto enseñanza-aprendizaje a la luz de los nuevos paradigmas que hemos identificado en este trabajo.

#### **4.2 Política de formación continua de maestros:**

El tema de la formación, actualización, capacitación, superación académica y desarrollo profesional de los maestros de educación básica, ha estado presente en la agenda de la Administración Pública Federal, integrado a la Política del sistema educativo nacional desde los últimos cuatro sexenios anteriores (1982-1988, 1989-1994, 1995-2000 y 2000-2006), a través de los programas sectoriales correspondientes, y que al parecer continuará durante el periodo 2007-2012.

No obstante, es hasta 1992 cuando las diversas acciones emprendidas por el Gobierno de la República -por demás diversas y desarticuladas-, sientan las bases filosóficas y normativas para la implementación de una verdadera política de Estado que respondiera a las aspiraciones sociales para mejorar el aprendizaje en la educación básica, a través de la labor docente, cuyas prácticas educativas

---

<sup>46</sup> Latapí Sarre, Pablo, *¿Cómo aprenden los maestros?*, México, 2003, P. 15.

evidenciaban un grave rezago no solo en los conocimientos disciplinares, sino también en aspectos pedagógicos y de gestión escolar.

Así, el A.N.M.E.B. establece la necesidad de revalorar la función social del docente -identificado como protagonista de la transformación educativa-, a partir de la generación de las condiciones básicas que permitan la conformación del Sistema Nacional de Formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional para Maestros de Educación Básica, establecido en la Ley General de Educación. El instrumento de política que nace en 1992, por primera vez de manera concertada y con un carácter de programa gubernamental para este propósito, fue el Programa Emergente de Actualización del Maestro (PREAM), y en 1993 el Programa de Actualización de Maestros (PAM).

El énfasis académico de estos programas, estaba puesto en la necesidad de ofrecer cursos y talleres que permitieran obtener beneficios económicos vía salarial, a través de la denominada Carrera Magisterial, cuyo programa específico -a pesar de los límites formativos de los docentes y su bajo impacto en los procesos de aprendizaje de los alumnos, según diversas evaluaciones realizadas posteriormente-, contribuyó a la configuración de diversas demandas individuales y colectivas de los docentes sobre los nuevos y cada vez más complejos procesos de formación continua y desarrollo profesional.

En respuesta a una mayor demanda social, relativa a la actualización del magisterio, establecida ya en diversos órdenes jurídicos, políticos y administrativos de nuestro país; así como resultado de una política federalista impulsada por la Administración Pública del periodo 1994-2000, que dio origen a una paulatina reorganización de la S.E.P. durante este periodo -la cual trataba de responder a esta lógica de transformación y desarrollo en el ámbito educativo-, se conformó en 1995 el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP).

En ese tiempo, y a partir de múltiples influencias externas al sistema educativo nacional, provenientes del contexto determinado por un nuevo sistema educativo global, caracterizado -entre otros aspectos-, por un mayor énfasis en el papel que desempeña el quehacer docente para mejorar la educación como un instrumento de política social para abatir en regiones como América Latina, problemas de desarrollo

económico, político, social y cultural; la formación continua de los docentes se configuró paulatinamente como un nuevo paradigma, basado en la “... *idea de un aprendizaje permanente, a partir de un modelo básicamente estatal de pleneamiento, provisión y financiamiento de dicho aprendizaje; por lo que este enfoque,...se reviste de un triple objetivo científico-cultural, económico y social, y lo orienta a la satisfacción de las necesidades de largo plazo de la economía y de la sociedad, reconciliando las demandas de los diferentes intereses de grupo.*”<sup>47</sup>

A pesar de los avances internacionales registrados a mediados de la década de los noventas en materia educativa, podemos decir que en México se optó (y quizá con justa razón ante la “brecha” que existía en el camino entonces recorrido), por una Política nacional de actualización y capacitación permanente, antes de dar el gran salto a una basada en la formación continua y el aprendizaje permanente, ésta última finalmente con mayores posibilidades de incidir en el desarrollo académico, humano, laboral y profesional del personal docente del sistema educativo público, contribuyendo así a mejorar la calidad, equidad y pertinencia de los procesos educativos que se desarrollan en los niveles y modalidades de la educación básica, mediante los servicios públicos que ofrece el Estado mexicano a través de la Administración Pública, con el auxilio de la Gestión educativa.

El PRONAP, contribuyó a la federalización de los servicios de actualización y capacitación permanente, pues éste se convirtió en el instrumento normativo que permitió organizar la política en la materia a nivel nacional; mientras que estructuralmente se logró conformar a los interlocutores locales en este proceso (Instancias Estatales de Actualización, responsables de la operación de los servicios de actualización y capacitación), hecho que a su vez contribuyó a la delimitación de los ámbitos de corresponsabilidad en el ámbito federal, estatal y municipal, pues con ello se garantizó la constitución material y pedagógica de los Centros de Maestros, cuyos espacios tienen la finalidad de apoyar las tareas académicas, técnicas y de gestión de los maestros, directivos y personal de apoyo técnico pedagógico.

Desde su nacimiento y hasta una etapa de su desarrollo institucional delimitada en 2003, el PRONAP se caracterizó por el diseño de cursos nacionales, estatales y generales de actualización; talleres generales, breves y en línea; así como por

---

<sup>47</sup> García Garrido, José Luis y Egido Gálvez, Inmaculada, *Aprendizaje permanente*, España, 2006, P. 182.



acciones de evaluación del primer tipo de cursos, a través de los Exámenes Nacionales de Actualización, todos ellos disponibles para el personal docente y directivo de los distintos niveles y modalidades de la educación básica.

De hecho, éstas propuestas de estudio se siguen ofreciendo a los maestros y directivos, sólo que bajo nuevas formas y lógicas de trabajo académico, organización y gestión entre los actores e instancias involucradas, lo cual le da un sentido renovado al proceso de formación continua que se configuró a partir de 2004, cuya nueva etapa de este Programa gubernamental logró trascender en términos de innovación gubernamental, así como en torno a una innovación de carácter académico (pedagógico), como expondremos a continuación.

### **4.3 Transición a un nuevo modelo en construcción permanente:**

A partir de un diagnóstico establecido en 2003 entre el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales, se reconoció el avance estructural, normativo y operativo del PRONAP, caracterizado -entre otros aspectos-, por aquellos que han sido descritos líneas atrás. No obstante, su institucionalización aún exigía importantes esfuerzos entre estos dos niveles de gobierno, por lo que con base en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 y el Programa Nacional de Educación para el mismo periodo, se realizó una amplia consulta que integró múltiples ideas e iniciativas provenientes de diversos actores e instancias involucradas en las tareas de formación continua y desarrollo profesional de los maestros, directivos y personal de apoyo técnico pedagógico en todo el país.

Por lo anterior, en 2004 se logró reorganizar las bases filosóficas, normativas, pedagógicas, técnicas y de gestión del PRONAP; es decir, los resultados de una extensa participación social y gubernamental en la redefinición de la Política de formación continua (y, por ende, de su contribución a las definiciones de Política educativa en los ámbitos federal y estatal), permitieron reorientar el nuevo sentido de la formación continua, hecho que contribuyó a la generación de un nuevo marco normativo que pretende fortalecer el carácter eminentemente académico del programa, lo cual significó que, por primera vez, la construcción y desarrollo del nuevo modelo de formación demandaría importantes cambios en la gestión de los programas, proyectos, materiales y servicios de apoyo a los procesos formativos.

El nuevo modelo, concibe a la formación continua -de acuerdo con las tendencias mundiales y regionales, principalmente latinoamericanas-, en dos campos: a) formación dentro de la escuela, y b) formación fuera de la escuela, cuyas implicaciones académicas tienen una trascendencia importante, pues el énfasis se da ahora en el trabajo colectivo, contrario a los programas de estudio anteriores que ponían un mayor énfasis a la actualización individual, básicamente bajo modalidades autodidactas, las cuales repercutieron negativamente en los procesos de estudio.

Así, se incorporaron nuevos instrumentos de regulación de la Política de formación continua, mismos que se desarrollaron de acuerdo al calendario fiscal o escolar durante el periodo 2004-2006 (Reglas de Operación del PRONAP, Programa General de Formación Continua para Maestros de Educación Básica, Criterios para elaborar el Programa Rector Estatal de Formación Continua para Maestros de Educación Básica en Servicio y los Lineamientos para la Selección, Diseño, Desarrollo y Evaluación de Programas de Estudio para la Formación Continua de Maestros de Educación Básica en Servicio); a la luz de los cuales las autoridades educativas estatales han podido desarrollar acciones en sus ámbitos de participación -principalmente sobre la operación del Programa-, aunque con visos de un importante avance hacia la redefinición de la Política estatal, hecho que permite hablar de una trascendencia de su papel realizado tiempo atrás.

El proceso de transición del modelo de formación continua en el contexto actual -en aras de comprender las dificultades a las que se enfrenta la operación/gestión del mismo-, atraviesa necesariamente por algunas consideraciones que nos permiten identificar la integración de la Política educativa, de formación continua e innovación gubernamental: *“En nuestro contexto tenemos claro que la institucionalización de los programas de Formación Continua se complejiza (sic), cuando por un lado, el sistema educativo se enfrenta a un proceso de redefinición, de reestructuración y cuando la identidad magisterial entra en situación de crisis identitaria (sic)”*.<sup>48</sup>

La primera consideración, se refiere a que el proceso de descentralización-federalización de la educación básica en México, demandó el diseño de una política de Estado articulada bajo los ejes de la concertación y el consenso, donde la S.E.P. adquirió así un papel regulador de la formación continua, con la concurrencia

---

<sup>48</sup> Organización de Estados Iberoamericanos, *Evaluación externa del Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros en Servicio*, Informe Técnico-1ª fase, México, 2006.

“operaria” de las autoridades educativas locales, hecho que se formaliza a partir de la expedición del Reglamento Interior (D.O.F. 21/01/2005), cuyo Artículo 33 establece las atribuciones normativas, académicas, técnicas y de gestión a cargo de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, en el marco del sistema nacional de formación continua estipulado en la Ley General de Educación vigente que, por cierto, necesita actualizarse a fin de responder a los retos que plantea la formación continua de los docentes, como un medio para mejorar la equidad y calidad del sistema educativo en su conjunto, bajo la perspectiva de un nuevo sistema educativo mundial determinado por la sociedad del conocimiento.

La segunda, tiene que ver con la naturaleza pedagógica del modelo de formación continua en nuestro país, donde bajo ciertos criterios científicos de acuerdo con los estándares internacionales derivados de la investigación educativa, observamos una profunda “renovación académica” sobre el desarrollo de una base filosófico-pedagógica contemporánea, así como la incorporación de diversas innovaciones educativas registradas en procesos similares en otros países del orbe, tanto desarrollados como emergentes, donde éstos últimos han implementado modelos que se insertan en contextos socioeconómicos, culturales e ideológicos similares a las condiciones de nuestro país; pues basta señalar que la activa participación de la comunidad científica, universitaria, normalista, política, cultural e intelectual del país, ha contribuido directa o indirectamente a la construcción colectiva de un nuevo modelo, caracterizado cada vez más por una tendencia “mixta”, debido a la confluencia participativa de actores e instancias del ámbito público, privado y social (local, nacional, regional e internacional).

La última, tiene que ver con aspectos técnicos y de gestión, relativos a la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación; materiales impresos y electrónicos de apoyo a la formación continua; así como el uso intensivo de métodos, técnicas y procedimientos no sólo pedagógicos, sino de gestión de la información y el conocimiento, tanto individual como colectivo.

En esto último, se han registrado avances en la organización responsable del PRONAP, que desde 2004 y bajo la perspectiva teórico-práctica de la innovación gubernamental en México, ha documentado los programas, proyectos, procesos y actividades que encajan en lo que se conoce como “prácticas innovadoras en el

sector educativo”, las cuales evidencian importantes avances, retos y limitaciones -tanto cualitativos como cuantitativos-, sobre los procesos de formación continua.

#### **4.4 La evaluación de la formación continua a través del PRONAP:**

A partir de los resultados presentados en un documento externo,<sup>49</sup> cuyo carácter evaluativo (fundamentado en los informes y testimonios documentados en materiales audiovisuales elaborados por las entidades federativas), permite conocer la situación actual del PRONAP a diez años de su creación, es posible obtener algunos datos e información sobre dos aspectos fundamentales en los que centraremos el análisis de la evaluación: a) Gestión y desarrollo institucional de la política y el sistema de formación continua; y b) Desarrollo académico de los programas, proyectos, materiales y servicios de apoyo a dicha formación.

Cabe señalar que, a pesar de que este documento no recoge las voces de los maestros, directivos y personal de apoyo técnico-pedagógico en servicio, se reconocen sus aportes que, contrastados con otro documento<sup>50</sup> producto de la evaluación interna realizada recientemente a este Programa -así como con lo que sucede en otros países latinoamericanos-<sup>51</sup>, permiten observar el impacto, retos y amenazas -así como las principales fortalezas y debilidades-, del modelo mexicano, a partir de un ejercicio más de evaluación externa<sup>52</sup>. Todo ello se genera en un momento determinado por la transición gubernamental en la Administración Pública Federal; de ahí su vigencia para la construcción de la Política gubernamental en esta materia, durante el periodo 2007-2012, como expondremos al final de este trabajo.

---

<sup>49</sup> Finocchio, Silvia, *La formación de los maestros mexicanos en clave PRONAP (1996-2006)*, México, 1996.

<sup>50</sup> S.E.P., *Servicios Estatales de Formación Continua. Compendio Estadístico Nacional*, México, 2006.

<sup>51</sup> Finocchio, Silvia y Legarralde, Martín, *Modelos de formación continua en América Latina*, Argentina, 2006.

<sup>52</sup> Organización de Estados Iberoamericanos, *Evaluación externa del Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros en Servicio*, Informe Técnico-1ª fase, México, 2006.

*a) Gestión y desarrollo institucional de la política y el sistema de formación continua:*

La organización de los servicios de formación giran en torno al PRONAP, donde se establecen los criterios y lineamientos a partir de los cuales se articula la concurrencia de la federación y las entidades. En esto último, la S.E.P., a través de la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio, es la instancia federal responsable de institucionalizar esta Política gubernamental; mientras que las autoridades educativas estatales han creado en los últimos años las instancias que tienen a su cargo la operación de dichos servicios, mismas que se encuentran adscritas a diferentes áreas de sus estructuras educativas, algunas en los niveles de educación básica (que es la tendencia más generalizada), mientras que otras están en el de educación superior, pues de ello depende contar con las condiciones favorables al desarrollo de la política de formación continua.

La gestión de la formación continua de los maestros, presenta diferentes grados de institucionalización en todo el país, lo que provoca una heterogeneidad de niveles de desarrollo, hecho natural debido a la diversidad de condiciones socioeconómicas, políticas y culturales de las entidades federativas. A partir de ello, se ubican tres grupos: el del nivel 1 (15 casos), requieren establecer las condiciones institucionales, organizacionales, normativas, materiales y académicas básicas para integrarse a las exigencias que establecen las Reglas de Operación del PRONAP -a través de los Programas Rectores Estatales de Formación Continua-; el del nivel 2 (12 casos), han solventado en gran medida dichas condiciones, aunque su énfasis operativo se centra más en aspectos formales planteados en ambos documentos normativos; mientras que el del nivel 3 (4 casos), pueden plantearse un proceso de transición para responder cabalmente a las exigencias de dichos instrumentos reguladores.

A continuación, se muestra la situación actual de las condiciones institucionales básicas que permiten garantizar la operación de los servicios de formación continua en todo el país, desde dos ámbitos principales que sustentan el desarrollo y consolidación de la política de formación continua y desarrollo profesional de los maestros de educación básica; esto es, donde se instrumentan y materializan tanto los aspectos normativos y técnicos, como académicos y de gestión de las acciones que constituyen y fundamentan dicha política nacional a través del PRONAP:

| <b>Condiciones materiales técnicas y jurídicas</b>                        | <b>STATUS</b>                          |              |            |                       |
|---|--|--------------|------------|-----------------------|
|   | <b>Número de Entidades Federativas</b> |              |            |                       |
|   | Suficiente                             | Insuficiente | No dispone | No sabe o No contesto |
| Atribuciones legales  | 16                                     | 7            | 6          | 1                     |
| Estructura orgánica   | 12                                     | 17           | 1          |                       |
| Estructura financiera   | 10                                     | 16           | 2          | 2                     |
| Personal calificado   | 17                                     | 13           | 0          |                       |
| Manuales administrativos (de organización y procedimientos)               | 17                                     | 13           | 0          |                       |
| Criterios y mecanismos de acceso y permanencia de personal                | 10                                     | 11           | 9          |                       |
| Infraestructura física y equipamiento adecuados y especializados          | 4                                      | 25           | 1          |                       |
| Mecanismos de evaluación de los servicios estatales de formación continua | 9                                      | 18           | 3          |                       |
| <b>Condiciones materiales técnicas y jurídicas</b>                        | <b>STATUS</b>                          |              |            |                       |
|   | <b>Número de Entidades Federativas</b> |              |            |                       |
|   | Suficiente                             | Insuficiente | No dispone | No sabe o No contesto |
| Atribuciones legales  | 7                                      | 11           | 11         | 1                     |
| Estructura orgánica   | 8                                      | 22           | 0          |                       |
| Estructura financiera   | 3                                      | 14           | 11         | 2                     |
| Personal calificado   | 5                                      | 25           | 0          |                       |
| Manuales administrativos (de organización y procedimientos)               | 13                                     | 17           | 0          |                       |
| Criterios y mecanismos de acceso y permanencia de personal                | 8                                      | 11           | 11         |                       |
| Infraestructura física y equipamiento adecuados y especializados          | 4                                      | 25           | 1          |                       |

Fuente: S.E.P., *Servicios Estatales de Formación Continua. Compendio Estadístico Nacional*, México, 2006.

Como se observa, el proceso de institucionalización del sistema federal de formación continua se ha venido afirmando de un modo sostenido en México en los últimos años, hecho que evidencia un proceso más amplio y gradual de un Estado federal que deja paso a las entidades estatales, en el marco de la descentralización y federalización educativa, transversal a las políticas de modernización e innovación.

En cuanto al tema de los recursos económicos, el proceso ha avanzado en términos de una “descentralización centralizada”, donde ambas directrices se complementan a partir de su asignación entre el Gobierno Federal y los Gobiernos Estatales.

A fin de conocer la magnitud de los mismos para apoyar las tareas de formación continua, presentamos las transferencias financieras para el ejercicio fiscal de 2007:

| Entidad federativa  | Recursos a distribuir en 2007 |
|---------------------|-------------------------------|
| Aguascalientes      | \$3,206,261                   |
| Baja California     | \$3,234,853                   |
| Baja California Sur | \$3,154,091                   |
| Campeche            | \$2,873,902                   |
| Coahuila            | \$3,549,031                   |
| Colima              | \$2,083,377                   |
| Chiapas             | \$4,497,063                   |
| Chihuahua           | \$3,717,253                   |
| Durango             | \$3,373,565                   |
| Guanajuato          | \$4,803,814                   |
| Guerrero            | \$3,151,652                   |
| Hidalgo             | \$3,224,318                   |
| Jalisco             | \$5,868,020                   |
| México              | \$7,791,251                   |
| Michoacán           | \$3,998,083                   |
| Morelos             | \$3,030,351                   |
| Nayarit             | \$2,205,673                   |
| Nuevo León          | \$4,136,021                   |
| Oaxaca              | \$4,104,587                   |
| Puebla              | \$4,324,153                   |
| Querétaro           | \$1,389,844                   |
| Quintana Roo        | \$2,362,543                   |
| San Luis Potosí     | \$3,046,728                   |
| Sinaloa             | \$3,330,593                   |
| Sonora              | \$3,678,257                   |
| Tabasco             | \$1,685,534                   |
| Tamaulipas          | \$3,535,835                   |
| Tlaxcala            | \$2,665,241                   |
| Veracruz            | \$6,527,888                   |
| Yucatán             | \$2,581,741                   |
| Zacatecas           | \$4,448,477                   |
| <b>Total</b>        | <b>\$111,580,000</b>          |

Fuente: S.E.P., *Reglas de Operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio*, México, 2007.

Para garantizar la efectiva aplicación de dichos recursos, el Gobierno Federal determina una serie de derechos y obligaciones que, desde el contexto del federalismo educativo, deben aplicarse a partir de las siguientes prioridades que se consideran necesarias para garantizar el desarrollo de la política de formación continua, resultado del proceso de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de la política de formación continua en los ámbitos federal y estatal:

| Ámbito   | Rubro de gasto  |
|--|---|
| 1. Desarrollo institucional en el ámbito administrativo                  | Fortalecer el servicio estatal de formación continua en los ámbitos siguientes: i) jurídico administrativo y ii) administración, planeación, programación y ejercicio del gasto. Dichas acciones se llevarán a cabo mediante la contratación de asesorías especializadas y la adquisición de los insumos tecnológicos necesarios.   |
| 2. Desarrollo institucional en el ámbito del Seguimiento y la Evaluación | Establecer un sistema y los mecanismos correspondientes de seguimiento y evaluación de los procesos y los resultados de las políticas y las acciones de formación continua, que permitan la mejora permanente de la capacidad y la pertinencia del servicio estatal de formación continua. Para ello será posible contratar asesorías especializadas y adquirir los insumos tecnológicos necesarios.  |
| 3. Desarrollo del Personal   | Fortalecer las competencias directivas especializadas, así como las técnico-pedagógicas y de asesoría del personal directivo de la formación continua, de los equipos técnicos adscritos a las instancias estatales de formación continua y de educación básica con funciones relativas a la actualización y capacitación docente, así como las del personal responsable del funcionamiento y organización de los centros de maestros (coordinadores, bibliotecarios y asesores), mediante el diseño, desarrollo y evaluación de programas académicos, para asegurar la profesionalización de dicho personal y su desarrollo profesional permanente. Será posible contratar el diseño de programas específicos a instituciones especializadas estatales, nacionales o internacionales, incluyendo pasantías académicas en otros estados del país o en otras naciones. |
| 4. Recursos materiales básicos CM IEFC                                   | a) Adquirir los bienes muebles educativos, los equipos electrónicos y los materiales bibliográficos y multimedia, así como garantizar la conexión a Internet de las instancias estatales de formación continua y de los Centros de Maestros, para asegurar las condiciones materiales adecuadas para el desempeño de su misión.<br>b) Suministrar a los Centros de Maestros, de manera mensual, los recursos necesarios para su adecuado mantenimiento, su debida operación y la atención prioritaria a las escuelas de su zona de influencia, a saber: viáticos y pasajes para coordinadores, bibliotecarios y asesores de escuela; papelería, cafetería, suministros para reparaciones y refacciones para muebles y equipos.  |
| 5. Desarrollo académico  |   |
| 5.1. Fuera de la escuela   | Contratar asesorías y apoyos académicos con instituciones públicas, sociales y privadas para que diseñen, desarrollen, den seguimiento y evalúen, programas de formación continua para maestros de educación básica en servicio, en apego a las normas y criterios establecidos por la DGFCMS.  |
| 5.2 Asesoría/exámenes  | Diversificar modelos pedagógicos de asesoría para los profesores y directivos que manifiesten su interés en participar en acciones de formación continua; en particular dicha asesoría se enfocará al segmento de maestros (docentes y directivos) que han de participar en los exámenes nacionales para maestros en servicio.  |
| 5.3. Dentro de la escuela  | a) Apoyar con los insumos necesarios (materiales de capacitación, contratación de asesores externos, conferencistas, talleristas, etc.) a los colectivos docentes que diseñen trayectos escolares de formación continua y, de la misma manera, a los consejos directivos de los centros de maestros que integren proyectos de asesoría para los colectivos de escuela de su área de influencia.<br>b) Apoyar el desarrollo, seguimiento, documentación y difusión de proyectos piloto de acompañamiento académico y asesoría a los colectivos docentes de las escuelas de nivel básico, propuestos por instituciones de educación superior, escuelas formadoras de docentes u organismos sociales y avalados por la autoridad educativa estatal conforme a las normas nacionales establecidas por la DGFCMS.  |
| 6. Apoyo a la constitución del SAAE                                      | a) Adquirir, producir y reproducir materiales bibliográficos o multimedia con el fin de constituir bibliotecas especializadas en la formación continua de docentes en servicio y, en especial, en el tema de la asesoría académica a las escuelas para la mejora continua de sus resultados. Estos acervos constituirán una sección especial de la biblioteca de los Centros de Maestros.<br>b) Producir o encomendar el diseño de propuestas de desarrollo profesional que incluyan actividades de formación continua para directores de escuela, supervisores y otros directivos escolares, con el propósito de potenciar su capacidad para brindar asesoría a las escuelas de nivel básico de su área de influencia.   |

Fuente: S.E.P., *Reglas de Operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio*. México, 2007, P. 4.

Los integrantes de los equipos técnicos estatales responsables de la formación continua, constituyen el principal recurso que contribuye como ningún otro a la gestión de dicha formación; pues de ellos dependen no solo los aspectos normativos, organizativos, académicos, técnicos y de gestión, sino que además, son el detonante para que los actores que participan directa o indirectamente en este proceso, construyan socialmente las prácticas educativas que favorezcan las tareas de formación continua y aprendizaje permanente.



El siguiente esquema, permite identificar la situación actual de estas figuras en el contexto del sistema educativo nacional y los sistemas estatales, cuyo aspecto debe ser alineado con otros indicadores como el número de docentes, directivos, personal de apoyo técnico-pedagógico, alumnos por nivel educativo y planteles escolares, los cuales nos permiten dimensionar la diversidad de actores involucrados. En este caso, sólo consideraremos aquellos que establecen las Reglas de Operación del PRONAP, edición 2007, toda vez que es la población objetivo de este Programa, pues con base en ello se ejecutan las acciones encaminadas a fortalecer su desarrollo, de acuerdo con las prioridades o ámbitos estratégicos de la política de formación continua:

| Entidad Federativa  | Profesores en servicio de educación básica (docentes y directivos)* | Asesores técnico-pedagógicos** | Integrantes de los equipos técnicos de actualización (instancias estatales, coordinadores, bibliotecarios y asesores permanentes de centros de maestros)*** | Colectivos docentes |
|---------------------|---|--------------------------------|---|---------------------|
| Aguascalientes      | 12,409  | 352                            | 47  | 192                 |
| Baja California     | 30,463  | 2,242                          | 42  | 381                 |
| Baja California Sur | 5,771   | 174                            | 49  | 100                 |
| Campeche            | 8,847   | 303                            | 80  | 211                 |
| Coahuila            | 29,200  | 1,235                          | 86  | 467                 |
| Colima              | 7,187   | 175                            | 50  | 122                 |
| Chiapas             | 55,679  | 1,173                          | 209   | 1,933               |
| Chihuahua           | 33,670  | 1,127                          | 125   | 669                 |
| Distrito Federal    | 96,920  | 3,685                          | 158   | 992                 |
| Durango             | 20,998  | 1,987                          | 45  | 572                 |
| Guanajuato          | 53,068  | 1,867                          | 345   | 1,226               |
| Guerrero            | 47,540  | 1,825                          | 193   | 1,172               |
| Hidalgo             | 32,228  | 1,149                          | 153   | 892                 |
| Jalisco             | 71,174  | 2,536                          | 240   | 1,386               |
| México              | 145,238   | 5,964                          | 262   | 2,155               |
| Michoacán           | 51,639  | 1,772                          | 88  | 1,291               |
| Morelos             | 17,236  | 447                            | 65  | 282                 |
| Nayarit             | 13,146  | 335                            | 42  | 318                 |
| Nuevo León          | 45,647  | 1,548                          | 161   | 657                 |
| Oaxaca              | 49,698  | 723                            | 100   | 1,383               |
| Puebla              | 57,789  | 1,013                          | 133   | 1,274               |
| Querétaro           | 16,226  | 274                            | 39  | 390                 |
| Quintana Roo        | 11,432  | 356                            | 32  | 189                 |
| San Luis Potosí     | 32,453  | 936                            | 126   | 939                 |
| Sinaloa             | 31,783  | 2,162                          | 141   | 721                 |
| Sonora              | 25,772  | 837                            | 103   | 468                 |
| Tabasco             | 21,824  | 445                            | 65  | 566                 |
| Tamaulipas          | 31,240  | 1,185                          | 98  | 586                 |
| Tlaxcala            | 12,319  | 75                             | 71  | 220                 |
| Veracruz            | 86,091  | 2,755                          | 477   | 2,351               |
| Yucatán             | 22,011  | 258                            | 141   | 379                 |
| Zacatecas           | 18,755  | 589                            | 164   | 576                 |
| <b>TOTAL</b>        | <b>1,195,453</b>  | <b>41,504</b>                  | <b>4,130</b>  | <b>25,060</b>       |

Fuente: \*SEP Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos Principales Cifras Ciclo Escolar 2004-2005; \*\*Sistema Nacional de Carrera Magisterial  
\*\*\*Sistema en línea Plantilla de Personal de los Equipos Técnicos Actualización en las Entidades Federativas 2003.

Fuente: S.E.P., *Reglas de Operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio*, México, 2007.

Asimismo, el personal que atiende los 574 Centros de Maestros instalados en todo el país (espacios educativos cuya función sustantiva es ofrecer servicios, recursos e instalaciones de apoyo al desarrollo de las escuelas y los colectivos docentes de la educación básica, así como promover y asesorar actividades formativas y de desarrollo profesional), integran -junto con las Instancias Estatales de Formación Continua-, la estructura básica para la operación y desarrollo de los servicios educativos de formación continua; siendo así el recurso humano donde se capitaliza socialmente la experiencia y el saber que configura una red de formadores de docentes, directivos y personal de apoyo técnico pedagógico, mismo que integra y desarrolla la gestión del conocimiento, a partir del aprendizaje permanente entre individuos y colectivos de maestros, pues su ámbito de participación académica y de gestión trasciende a la escuela y el aula, a partir de las prácticas de enseñanza.

*b) Desarrollo académico de los programas, proyectos, materiales y servicios de apoyo a la formación continua:*

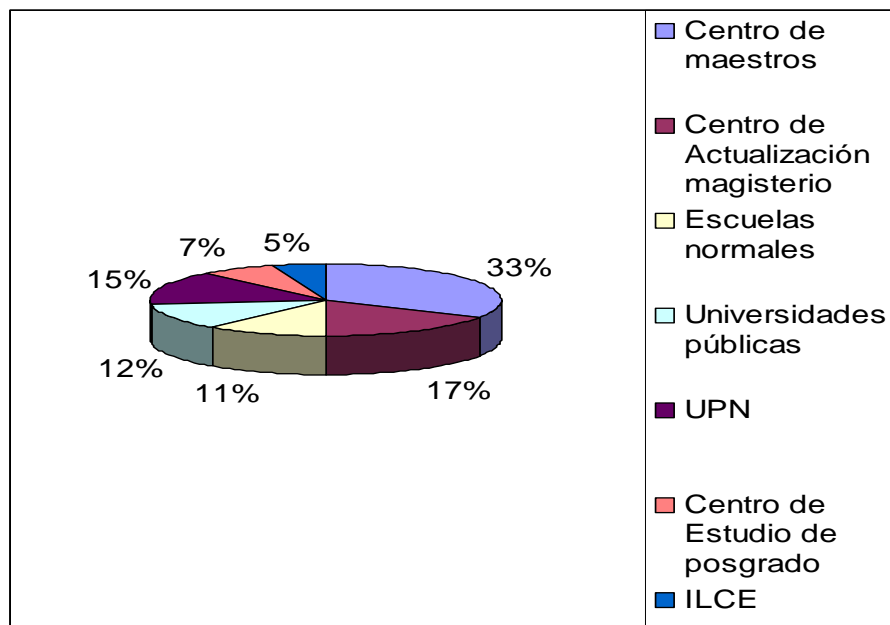
El nuevo modelo de formación continua de los maestros mexicanos, demanda una sólida formación (académica, técnica y de gestión), de los integrantes de los equipos técnicos estatales, pues de ello depende el desarrollo del Sistema Nacional de formación, Actualización, Capacitación y Superación Profesional del Magisterio. Para contribuir en ello, a partir de 2004 se institucionalizó el Programa de Profesionalización de los Funcionarios e Integrantes de los Equipos Técnicos Estatales de la Formación Continua, el cual consta de tres líneas de intervención: Diplomado sobre desarrollo y evaluación de procesos de formación continua (con más de 100 participantes en sus dos generaciones, de 25 entidades federativas); Especialización referida al tema de la gestión y asesoría para la formación continua (22 estados participantes), y Estancias académicas internacionales (28 participantes de todo el país).

Lo anterior, se desarrolla a partir de una estrategia de cooperación e intercambio con instituciones públicas de educación superior, tendencia que aún deberá ser extendida en los ámbitos estatales, ya que los resultados de la evaluación del PRONAP plantean la necesidad de fomentar una estrecha vinculación académica y organizativa con dichas instituciones, a fin de fortalecer las acciones de formación continua y desarrollo profesional de maestros, directivos y personal de apoyo técnico

pedagógico, lo cual ya está siendo retomado por los propios equipos técnicos estatales responsables de dicha formación.

De manera ilustrativa, se retoma la tendencia sobre el interés de los docentes para elegir alternativas de formación que permiten identificar la diversificación de opciones académicas:

**¿Cuál de estas instituciones le gustaría que le ofrecieran opciones para su formación continua?**



Fuente: S.E.P., *Servicios Estatales de Formación Continua. Compendio Estadístico Nacional*, México, 2006.

Esta diversificación, representa la necesidad de ampliar el espectro de espacios para la formación, así como de las propuesta formativas para su desarrollo individual y/o colectivo, pues la oferta nacional disponible se conforma por programas, proyectos, materiales y servicios de apoyo a la formación que, aunque elaborados cada vez más con la concurrencia de las instancias estatales a partir de la oferta estatal, complementan las opciones que se diseñan académicamente desde la perspectiva de las prioridades educativas nacionales.

La oferta nacional, cuya regulación y mejora depende de la instancia federal, se constituye por las siguientes propuestas, mismas que se integran y articulan con la oferta estatal cuya gestión académica está a cargo de las instancias locales y, cada vez más, a partir de la participación de los colectivos escolares y supervisiones:

| <b>Materiales de apoyo a la formación</b> | <b>Número de propuestas (2006-2007)</b> |
|---|---|
| Talleres Generales de Actualización       | 105                                     |
| Cursos Generales de Actualización         | 59                                      |
| Cursos Estatales de Actualización         | 359                                     |
| Cuadernos de Estrategias Didácticas       | 33                                      |
| Programas de Formación                    | 2                                       |
| Cuadernos de apoyo                        | 2                                       |

Dichos materiales, se integran en un Catálogo Nacional de Formación Continua de Maestros en Servicio, a partir del cual las autoridades educativas estatales elaboran un Catálogo Estatal, cuya selección de propuestas se genera mediante la participación de representantes de los diferentes niveles y modalidades de la educación básica, así como de los colectivos docentes quienes establecen sus propios trayectos formativos a partir de sus propias necesidades.

No obstante, es necesario generar opciones específicas para los equipos directivos y de supervisión escolar, a fin de articular los procesos formativos que incidan en la mejora de la calidad de la educación básica. En este sentido, la SEP está actualmente en una fase de diagnóstico y planeación para ofertar propuestas que permitan dar una atención a estas figuras, fortaleciendo así la formación de formadores desde una perspectiva integral que permita eficientar las acciones académicas, técnicas y de gestión del conjunto de actores e instancias involucrados.

Los resultados de la evaluación cualitativa tanto interna como externa que en los niveles federal y estatal se han documentado, indican una heterogeneidad de condiciones que permiten reconocer los requerimientos formativos de las tres figuras señaladas; sin embargo, estos insumos permiten reorientar las líneas de trabajo académico, mismas que actualmente se encuentran en proceso de definición en congruencia con la Política de formación continua que, una vez constituido el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa sectorial correspondiente al periodo 2007-2012, se construirán, desarrollarán y evaluarán en este contexto.

Para lograr lo anterior, se dispone de algunos elementos que permiten identificar el impacto cualitativo del nuevo modelo de formación continua, escenario que permite reconocer avances académicos que seguramente contribuirán al desarrollo de la Política de formación continua:

- Mayor impulso al trabajo colectivo.
- Integración de comunidades de aprendizaje.
- Consolidación cada vez mayor de redes de formadores.
- Organización de trayectos formativos planteados desde la demanda.
- Articulación de actores e instancias involucradas en procesos formativos.
- Uso eficiente de recursos, materiales y medios de apoyo a la formación.
- Generación de prácticas innovadoras, tanto pedagógicas como de gestión.
- Trascendencia de la práctica docente en la mejora y calidad educativa.
- Transformación del papel del maestro como un gestor del conocimiento.
- Implementación de la gestión del conocimiento en el sistema de formación.

La evaluación del PRONAP realizada en 2006, permite reconocer que los objetivos y metas establecidos a través de las Reglas de Operación anuales, tienen un grado de cumplimiento acumulativo de logro, toda vez que cualitativamente existen avances diferenciados en los dos ámbitos descritos; en donde la medición de los mismos aún está en proceso de construcción debido a la paulatina implementación del nuevo modelo de formación continua, pues éste se encuentra en una fase de desarrollo permanente respecto a la Política federal en la materia, la cual por cierto dependerá de la reorientación que el gobierno actual determine para el periodo 2007-2012.

Finalmente, podemos decir que la gestión institucional del área responsable de este Programa gubernamental -determinada por la evaluación interna de sus procesos-, refleja una transición normativa, académica y administrativa que hace posible identificar el nivel de desarrollo de la gestión de la formación continua. Así, los resultados se refieren a la necesidad de atender los siguientes aspectos:

- Ampliar los recursos para la operación del PRONAP.
- Reorientar la inversión en aspectos académicos donde radica la formación.
- Eficientar los costos del desarrollo institucional de los servicios de formación.
- Fortalecer la capacidad de gestión del sistema de formación nacional y estatal
- Mejorar las condiciones humanas, materiales y académicas de los CdeM.
- Realizar más acciones de cooperación institucional en materia de formación.
- Desarrollar la gestión del conocimiento al interior y exterior de la organización.
- Fomentar la capacitación y actualización del personal involucrado.

A continuación, señalamos algunos de los aspectos más relevantes del diagnóstico elaborado a partir de este ejercicio de evaluación, así como perfilamos diversos planteamientos generales para su atención:

a) *Problemática:*

- 1.- Falta de actualización y difusión del marco normativo en materia de formación continua de maestros, directivos y personal de apoyo técnico pedagógico.
- 2.- Necesidad de institucionalizar el desarrollo de la política de formación continua en el ámbito federal y estatal.
- 3.- Desarticulación de la política de formación continua con respecto a otras políticas gubernamentales (salud, medio ambiente, seguridad, comunicaciones, entre otras).
- 4.- Escasa vinculación institucional con otras áreas de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal relacionadas con la formación continua.
- 5.- Privilegiar el aspecto económico como un incentivo para promover la formación continua y el desarrollo profesional, en detrimento del quehacer académico.
- 6.- Rezago en la incorporación de infraestructura, equipamiento y personal especializado en los procesos de formación continua.
- 7.- Mayor énfasis en la regulación de la oferta de formación que en la demanda académica, técnica y de gestión de los usuarios de los servicios de formación.
- 8.- Escasos apoyos para el intercambio de experiencias docentes y la generación de prácticas innovadoras pedagógicas y de gestión.
- 9.- Condiciones de inequidad en el acceso, cobertura y permanencia de las figuras educativas involucradas en los procesos de formación continua.
- 10.- En general, falta de apoyo gubernamental para el desarrollo y consolidación del nuevo modelo de formación continua, a fin de convertirlo en un instrumento estratégico para el desarrollo nacional.

*b) Propuestas:*

1.- Promover en el Poder Ejecutivo y Legislativo (nivel de Gobierno Federal y Estatal), la actualización y difusión del marco normativo que regula la Política de formación continua.

2.- Redefinir el instrumento de la Política gubernamental en la materia, cuya integración refleje la corresponsabilidad de actores e instancias involucradas en los procesos de formación continua y desarrollo profesional.

3.- Articular la política de formación continua con otras políticas gubernamentales (salud, medio ambiente, seguridad, comunicaciones, entre otras), desde el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial para el periodo 2007-2012.

4.- Fomentar una mayor vinculación institucional con otras áreas de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal relacionadas con la formación continua, a fin de ampliar las posibilidades de participación del magisterio.

5.- Privilegiar el aspecto académico de la formación, así como diseñar mecanismos de mejora económica ligados al impacto cualitativo y cuantitativo del desempeño profesional de los maestros, directivos y personal de apoyo técnico-pedagógico.

6.- Fortalecer la incorporación de infraestructura, equipamiento y personal especializado en los procesos de formación continua, a fin de generar las condiciones académicas, técnicas y de gestión que mejoren la educación básica.

7.- Transitar a la gestión de una agenda de la formación continua centrada en la regulación de la demanda de los usuarios de dichos servicios, como una estrategia que favorezca el desarrollo de la gestión del conocimiento en el quehacer docente.

8.- Apoyar el intercambio de experiencias docentes tanto individual como colectivamente, como un mecanismo para la generación de prácticas innovadoras pedagógicas y de gestión desde el aula, la escuela y la comunidad.

9.- Favorecer condiciones de equidad y calidad en el acceso, cobertura y permanencia de las figuras educativas involucradas en los procesos de formación continua, para abatir rezagos cuantitativos y cualitativos en los sistemas educativos estatales y el nacional.

10.- Mejorar la gestión institucional del nuevo modelo de formación continua, a fin de convertirlo en un instrumento estratégico para el desarrollo de la política educativa nacional y de las entidades federativas, como un mecanismo de progreso social.



## **Conclusiones:**

La Sociedad del conocimiento, es una realidad a nivel mundial y representa un paradigma cuya configuración se está dando en la mayoría de los países tanto desarrollados como emergentes, donde México no es la excepción puesto que su participación en el contexto geopolítico y económico demanda su integración no sólo debido a presiones internacionales, sino que a nivel interno es necesaria la intervención del Estado para desarrollar Políticas de gestión pública que aceleren la creación de las condiciones que permitan abrir los espacios sociales, políticos, económicos, culturales, científicos y tecnológicos que posibiliten transitar a este nuevo tipo de organización en todos éstos órdenes.

El papel de la Administración Pública contemporánea es por demás estratégico, útil y necesario para generar las condiciones que permitan al Estado y la sociedad transitar hacia este nuevo escenario, principalmente a través de la Gestión Pública, pues representa un cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos que pueden aportar a la Gestión del Conocimiento los medios que permiten incidir en ámbitos educativos como: formación continua, aprendizaje permanente, aprendizaje organizacional, innovación pedagógica, desarrollo humano y organizacional.

El impacto de la Administración Pública, cuya parte ejecutiva del gobierno representa la configuración de decisiones políticas, puede de manera decisiva influir u obstaculizar el desarrollo de acciones que contribuyan a transitar de un modelo de sociedad a otro, a partir de los múltiples ámbitos del quehacer gubernamental, pues en el sector educativo atraviesan directa o indirectamente aspectos como es la cultura democrática, la formación en valores y la participación social en la vida política; el desarrollo de capital humano no sólo para el sistema productivo sino como un elemento indispensable para la convivencia social, así como la incorporación de habilidades, aptitudes y competencias para la vida económica.

La Gestión del conocimiento constituye una alternativa viable para que las organizaciones públicas, privadas y sociales puedan administrar de manera estratégica la información, el conocimiento, la inteligencia y la sabiduría de su principal recurso: el ser humano. De ahí que se afirme que, como cualquier sistema humano, la organización puede mejorarse a partir de las individualidades, equipos,

grupos y colectividades que las integran, hecho que genera amplias posibilidades de incidir no sólo en la productividad mediante novedosas formas de organización para el trabajo, sino para la formación continua y el aprendizaje permanente.

La educación en México no está ajena a los cambios y transformaciones que se suscitan a nivel mundial, donde la política nacional tiende a responder a los cambios que se viven en el sistema educativo global; hecho que permite identificar una tendencia hacia el desarrollo de la Política de formación continua, para responder así a las necesidades individuales, colectivas, organizacionales, nacionales, regionales e internacionales en áreas como: salud, medio ambiente, democracia, economía, empleo, seguridad, cultura, ciencia, tecnología, entre otros.

Esto último, se desarrolla a partir de la perspectiva de la Gestión del conocimiento, cuyo cuerpo de conocimientos ha sido integrado en este proceso, a partir de diversas acciones sistemáticamente implementadas a través de pruebas piloto y/o experimentales, a la luz de la perspectiva teórica y conceptual del “aprendizaje permanente” que subyace a la sociedad del conocimiento, la innovación gubernamental y, concretamente, a las innovaciones educativas en este terreno: programas de formación, estrategias didácticas, guías de estudio, cursos de actualización, talleres, materiales multimedia, cuadernos de apoyo a la actualización, entre otros programas, proyectos, materiales y servicios de apoyo a la formación.

En este contexto, el maestro deja de ser un mero transmisor de conocimientos para convertirse en un gestor del aprendizaje, mientras que el papel del administrador público (que integra además el perfil de un político, analista y diseñador de políticas, gestor público y gestor social, por mencionar sólo algunos), demanda en la actualidad desarrollarse como un gestor de la información y el conocimiento en las organizaciones públicas, oportunidad que permite construir -desde nuestro campo de estudio-, un nuevo perfil profesional, capaz de gestionar el principal recurso de las organizaciones: el conocimiento, pilar fundamental para gestionar otros recursos.

El nuevo modelo de formación continua y desarrollo profesional de los maestros de educación básica en servicio, implementado a partir de 2004, pretende incidir -mediante una política de gestión pública a través de un programa gubernamental-, en la incorporación de información y conocimiento universal que permita construir la

posibilidad de mejorar la calidad de la educación básica, a partir de un enfoque de equidad social, para lograr un sostenible desarrollo económico, político, social y cultural, a partir de la premisa fundamental del nuevo paradigma: “aprender a aprender”, lo cual demanda cualidades fundamentales para la gestión de la información y el conocimiento (habilidades, aptitudes, actitudes, entre otras).

Este modelo es innovador pues demanda la gestión de ambos recursos, a partir de su diagnóstico, planeación, diseño y construcción, así como en su implementación, desarrollo, seguimiento y evaluación, pues hay que reconocer que su proceso de mejora aún continúa. A partir de él, se han generado prácticas innovadoras en materia de formación continua de docentes, no solo en el ámbito federal, sino estatal y local, las cuales se encuentran ampliamente documentadas y permiten corroborar que este hecho ha sido posible a partir de la confluencia de políticas educativas, de innovación y de formación continua, principalmente en el nivel federal.

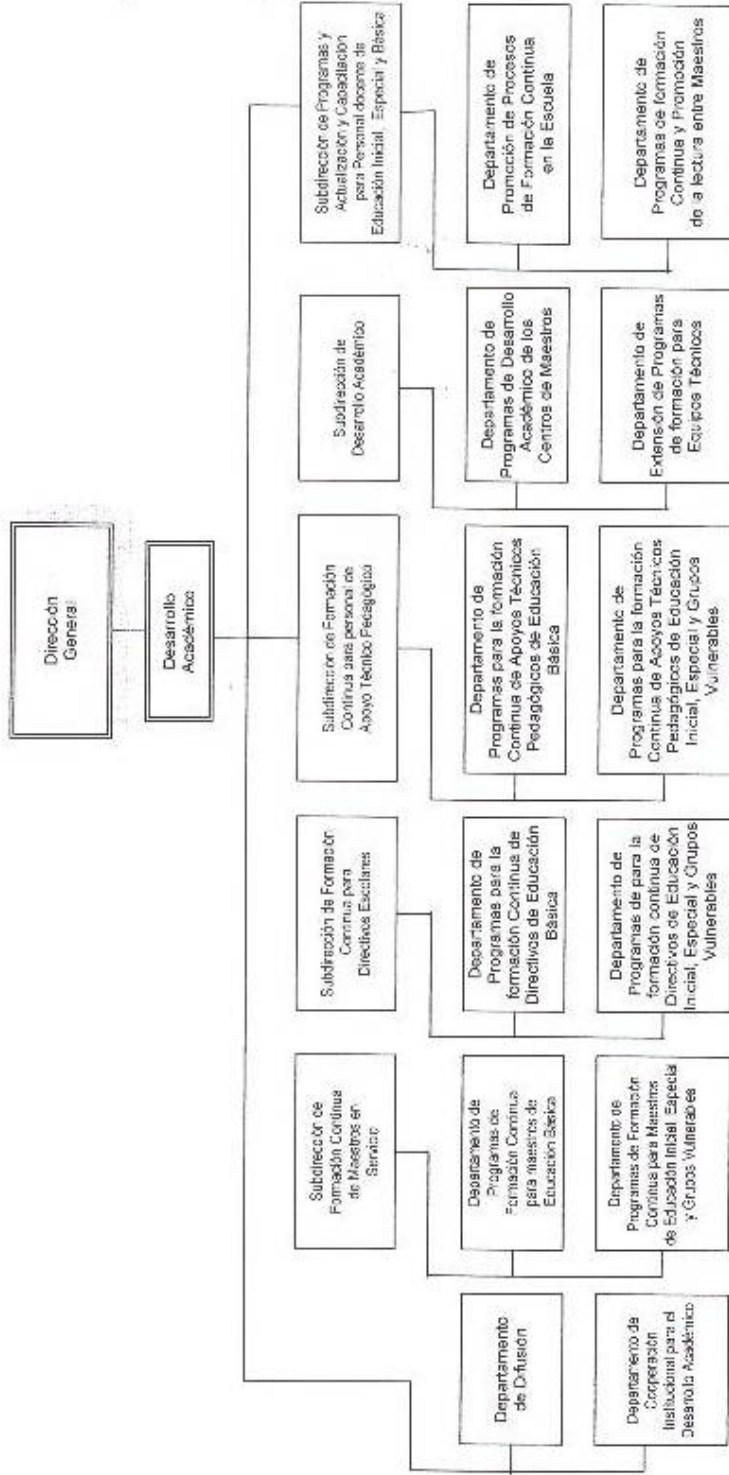
La Política de formación continua, integra los principales aspectos de Gestión del conocimiento como una herramienta que contribuye a su desarrollo académico e institucional, toda vez que el impacto de ésta en la generación de prácticas innovadoras en la unidad administrativa responsable de su operación, evidencia en evaluaciones externas importantes avances y limitaciones, hecho que nos muestra una evolución permanente de las prácticas docentes (pedagógicas, organizativas y de gestión del servicio educativo), las cuales permitirán incidir en las etapas de diagnóstico, planeación, formulación, implementación, desarrollo, seguimiento y evaluación del proceso de mejora de la formación continua y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica en servicio.

En aras de contribuir al desarrollo de propuestas que en términos de Gestión del conocimiento permitan fortalecer la formación continua de los maestros, se considera necesaria la conformación de un Sistema Nacional de Información para la Formación Continua, a partir de la constitución de una Red Mexicana de Formación Continua que en términos académicos, técnicos y de gestión habrá de soportarse a través de la instauración de un Banco Nacional de Servicios de Asesoría Académica, cuyo proyecto general se encuentra en la etapa de diseño en la Dirección de Desarrollo Académico, adscrita a la Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio de la SEP (ver anexo).



13 DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA U ÓRGANO DESCENTRALADO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN CONTINUA DE MAESTROS EN SERVICIO  
ESTRUCTURA DICTAMINADA  
VIGENCIA CONFORME A CUADRO DE MOVIMIENTOS

CD-CA-PO-01287  
2  
2 de 4



AUTORIZA EL COMITÉ TÉCNICO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA SEP.

*[Signature]*  
DIRECCIÓN MAJOR  
LIC. MARÍA FRAUSTINO SALTERRI

*[Signature]*  
DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL  
LIC. MARÍA GUERRA CASTELLÓN DE  
MAYOR

*[Signature]*  
TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE  
CONTROL EN LA SEP  
LIC. RUBÉN LARROJA

## **Bibliografía.**

### **a) Libros:**

Avaro, Dante (Comp.), *Sociedad del Conocimiento*: Módulo 1, en Cátedra de la Unión Europea, América Latina y el Caribe, FLACSO sede México-SEP-SRE, 2004.

Carballo, Roberto, *Innovación y gestión del conocimiento*, 1ª edición, Ediciones Díaz de Santos, España, 2006.

Carbonell Sebarroja, Jaume, *La aventura de innovar*, Colección pedagogía, Ediciones Morata, 2ª. Edición, España, 2002.

Castells, Manuel, *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*, Volumen I, II y III, Siglo XXI Editores, 6ª reimpresión corregida y aumentada, México, 2006.

Corrales, José, *La gestión creativa*, Colección Éxito, Edit. Paraninfo, 1ª. Edición, España, 1991.

Covarrubias Moreno, Oscar Mauricio, *Federalismo y reforma del sistema educativo nacional*, I.N.A.P., 1ª. Edición, México, 2000.

Crovi Druetta, Delia (Coord.), *Sociedad de la información y el conocimiento: Entre lo falaz y lo posible*, 1ª edición, U.N.A.M., Ediciones La Crujía, Argentina, 2004.

De Gregori, Waldemar y Volpato, Evilásio, *Capital intelectual: Administración sistémica*, Edit. McGraw-Hill, 1ª. Edición, Colombia, 2001.

Drucker, Peter F., *La gerencia en la sociedad futura*, Grupo Editorial Norma, 1ª edición en español, Colombia, 2006.

Espejel Mena, Jaime, *Un enfoque gerencial en el desarrollo institucional de la Administración Pública*, Colección Ciencias Sociales, Serie Administración Pública, U.A.E.M., 1a. edición, México, 2003.

Finocchio, Silvia y Legarralde, Martín, *Modelos de formación continua en América Latina*, SEP-OEI-Centro de Estudios en Políticas Públicas, México, 2006.

Finocchio, Silvia, *La formación de los maestros mexicanos en clave PRONAP (1996-2006)*, SEP-OEI-Centro de Estudios en Políticas Públicas, México, 2006.

Frigerio, Graciela y Diker, Gabriela (Comps.), *Educación: Ese acto político*, Serie Seminarios del Centro de Estudios Multidisciplinarios, 1ª edición, Editorial Del Estante, Argentina, 2005.

García Garrido, José Luis y Egido Gálvez, Inmaculada (Coords.), *Aprendizaje permanente*, 1ª edición, Ediciones Universidad de Navarra, España, 2006.

Imbernón, Francisco, *La formación del profesorado*, 1ª edición, Ediciones Paidós, España, 2004.

Latapí Sarre, Pablo, *¿Cómo aprenden los maestros?*, SEP, Serie: Cuadernos de Discusión, No. 6, 1ª. Edición, 2003.

López Camps, Jordi y Leal Fernández, Isaura, *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*, Colección Formación y Desarrollo, Editorial EPISE, 1ª edición, España, 2003.

Pardo, María del Carmen (Coord.), *Federalización e innovación educativa en México*, El Colegio de México-Centro de Estudios Internacionales, 1ª. Edición, México, 1999.

Pichardo Pagaza, Ignacio, *Modernización administrativa: Propuesta para una reforma inaplazable*, F.C.P.y S.-U.N.A.M.-El Colegio Mexiquense, A.C., 1ª. Edición, México, 2004.

Probst, Gilbert, et. al., Administre el conocimiento, Edit. Pearson, Serie Educación, 1ª. Edición, México, 2001.

Sánchez González, José Juan, Reforma, modernización e innovación en la historia de la administración pública en México, IAPQROO-Porrúa, 1ª. Edición, México, 2004.

Solé Parellada, Francesc, La gestión del conocimiento y la formación, Universidad Politécnica de Catalunya-OEI México, octubre de 2001.

Stewart, Thomas A., La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual, Ediciones Granica, Colección Management, 2ª. Edición, México, 2001.

Tardif, Maurice, Los saberes del docente y su desarrollo profesional, 1ª edición en español, Ediciones Nancea, España, 2004.

Tedesco, Juan Carlos, Educación en la sociedad del conocimiento, F. C. E., 1ª edición en español, Argentina, 2002.

Uvalle Berrones, Ricardo, La actividad económica del Estado Mexicano: Relevancia del sector paraestatal, Plaza y Valdés editores, 1ª. Edición, México, 1998.

Valhondo, Domingo, Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad, 1ª edición, Ediciones Díaz de Santos, España, 2003.

Villa Sánchez, Aurelio (coordinador), Liderazgo y organizaciones que aprenden: III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, Universidad de Deusto, 1ª. Edición, Ediciones Menajero, Bilbao, España, 2000.

**b) Revistas:**

Aguilera Hintelholher, Rina Marissa, Reforma del Estado, reforma a las instituciones, en Revista del I.A.P.E.M. A. C., No. 53, Septiembre-Diciembre de 2002, Pp. 122-138.

Gutiérrez García, José, El Servicio de Asesoría Académica a la Escuela, en Revista Educare Nueva Época, S.E.P.- Subsecretaría de Educación Básica, Año 2, No. 4, abril de 2006, Pp. 55-57.

Martínez Olivé, Alba, Maestros y escuelas en el siglo XXI, en Revista Educare Nueva Época, S.E.P.-Subsecretaría de Educación Básica, Año 2, No. 6, noviembre de 2006, Pp. 8-10.

SEP, Hacia una política integral para la formación y el desarrollo profesional de los maestros de educación básica. Documento base, Serie: Cuadernos de Discusión, No. 1, 1ª. Edición, 2003.

Uvalle Berrones, Ricardo, Visión de la administración pública contemporánea, en Revista Espacios Públicos, F.C.P. y S., U.N.A.M., Año 4, No. 7, febrero 2000, Pp. 6-24.

Uvalle Berrones, Ricardo (Coord.), Perfil contemporáneo de la Administración Pública, I.A.P.E.M. A. C., México, 2005, Pp. 315-342.



**c) Otros documentos:**

Aguilera Hintelholher, Rina Marissa, Apuntes y dispositivas de clase del Programa de Titulación por Tesina, XXVI Generación, que se realizó durante el periodo octubre 2006-febrero 2007, organizado por el Centro de Educación Continua de la División de Educación Continua y Vinculación, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, U. N. A. M.

Carrillo Landeros, Ramiro, Cátedra sobre Administración Pública impartida a manera de curso propedéutico, correspondiente al Diplomado en Derecho para Servidores Públicos, Edición 2005, organizado por el Instituto Nacional de Administración Pública de México (mayo de 2005).

González, Leonel, et. al., Sociedad del conocimiento: Núcleos problemáticos a partir de tres líneas de investigación, FLACSO sede México, 2004.

IPN, UNAM, SEP, ANUIES, UCOL, UAG: 1er. Congreso Internacional de Innovación Educativa. La cultura de la innovación en la educación, CD de Memorias, Ciudad de México, del 4 al 7 de julio de 2006.

Montemayor, Carlos, Universidad pública y privatización del conocimiento, en: Suplemento Perfil, Periódico La Jornada, Año 23, No. 8021, Miércoles 20 de diciembre de 2006.

Presidencia de la República, Resumen Ejecutivo del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, Poder Ejecutivo Federal, México, 2001.

SEP, Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, 2001.

SEP-Oficialía Mayor, Modelo Estratégico para la Innovación y Calidad de la SEP, México, 2001.

SEP-Oficialía Mayor, Memoria del Proceso de Enfoque Estratégico en la SEP, México, 2002.

SEP-DGICO, Guía para la documentación de prácticas innovadoras en el sector educativo, 2005.

SEP, Documentos para la formación continua: Marco académico, normativo y de gestión 2004-2006.

SEP, Versiones ejecutivas de prácticas innovadoras documentadas por la DGFCMS-DDA (2004-2006).

SEP-OEI-UAM-X, Aprendizajes y experiencias del Diplomado: Desarrollo y evaluación de procesos de formación continua, 1ª. Generación, México, 2005-2006.

SEP-OEI-UPN, Documentos académicos de la Especialización: Gestión y asesoría para la formación continua, 1ª. Generación, México, 2005-2006.

SEP, Varios documentos impresos y electrónicos sobre la operación y desarrollo del PRONAP (1996-2006).

SFP, Curso en Línea: Nociones Generales de la Administración Pública Federal, edición 2006, en plataforma educativa del ITESM (portal web:rhnet.gob.mx).

Páginas electrónicas consultadas:

[www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)

<http://formacioncontinua.sep.gob.mx>

[www.gestiondelconocimiento.org](http://www.gestiondelconocimiento.org)

[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)