

## CAPÍTULO 31

### Gestión de la formación docente en universidades: elementos a considerar en instituciones como la UNAM

ALAN KRISTIAN HERNÁNDEZ ROMO, AUREA CATALINA TORRES PÉREZ

*Estudia no para saber una cosa más, sino para saberla mejor.*  
SÉNECA

*Siempre que enseñes, enseña a la vez a dudar de lo que enseñas.*  
JOSÉ ORTEGA Y GASSET

*Lo más importante no es lo que sucede, sino lo que significa.*  
BOLMAN Y DEAL

#### Introducción

La formación y el desarrollo profesional docente es una actividad fundamental para cualquier institución educativa que procura proveer y actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes de su comunidad académica para el desarrollo de sus actividades docentes, de investigación, de gestión y liderazgo que desempeñan dentro de la institución (Steinert, 2014).

Su relevancia radica en la necesidad de actualizar los conocimientos de los docentes sobre los métodos de enseñanza, la evaluación del y para el aprendizaje, la incorporación de tecnología, el perfil de los estudiantes, reconociendo a la vez, la importancia del contexto en el que transcurre la vida académica de los estudiantes (Sánchez-Mendiola y Martínez Hernández, 2019).

En educación superior, la formación y profesionalización docente se traduce en iniciativas, actividades y programas que están inmersos en el contexto propio de cada institución educativa; estos contextos pueden ser muy particulares y están influenciados por factores epistemológicos, sociales, culturales, normativos, políticos y financieros que determinan en gran medida la dirección y alcance de la formación docente en una institución.

En este capítulo, la formación docente se aborda desde la perspectiva de la gestión y el desarrollo organizacional, ya que esta actividad no solo prepara, actualiza o dota de recursos didácticos, metodológicos o tecnológicos a las y los profesores universitarios para realizar sus actividades docentes, sino que contribuye al desarrollo de las Instituciones de Educación Superior (IES), motivo por el cual la gestión académica de estas iniciativas tiene un papel crucial para su éxito.

Quien esté a cargo de esta labor, no solo requiere de entusiasmo y capacidades para planear, organizar, coordinar y dirigir actividades académicas, requiere también el desarrollo de algunas otras habilidades como son el liderazgo, la resolución de conflictos y una visión panorámica de la institución que le permita tener una amplia perspectiva de las necesidades e inquietudes de todos los actores involucrados y con ello tener claridad de los retos, alcances y aportes de la formación y profesionalización docente en su entorno organizacional.

En este sentido, vale la pena señalar que la gestión en el ámbito educativo adquiere un significado muy particular, Flores (2021) describe algunos referentes conceptuales sobre la gestión educativa en los que destaca la siguiente definición:

La gestión educativa es:

Un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que la integran y sus propuestas o proyectos educativos, se desarrolla y ejecuta mediante planes, programas y proyectos que optimizan recursos, que generan beneficios en la comunidad (Díaz y Delgado, 2014, p. 81).

Con el propósito de ejemplificar y poner de manifiesto varios de los elementos que conforman la gestión educativa y su contribución al desarrollo organizacional específicamente en lo relacionado con la formación docente, abordaremos el caso del proyecto institucional de formación y profesionalización docente que en los últimos años se ha desarrollado en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); compartiremos con los lectores algunos hechos y anécdotas a lo largo de este proyecto, con el propósito de destacar el rol que ha tenido la gestión para alcanzar logros y superar circunstancias adversas; y finalmente, cómo para ello fue necesario recurrir a distintas estrategias y acciones enmarcadas en uno de los cuatro enfoques que Bolman y Deal sugieren considerar en la toma de decisiones de una organización.

En los siguientes apartados planteamos el contexto actual de la UNAM, explicaremos en qué consiste la gestión educativa y el modelo de los cuatro marcos de Bolman y Deal, para posteriormente profundizar en el análisis de la gestión de la formación docente en la UNAM y la manera en que se vincula con cada uno de los marcos propuestos: el marco estructural, marco de los recursos humanos, marco político y marco simbólico, para concluir con algunas consideraciones finales.

Esperamos que este capítulo sea del agrado de los lectores y de utilidad en la gestión institucional para quienes tienen algún rol académico-administrativo dentro de los programas de formación docente.

## **La formación docente en el contexto reciente de la UNAM**

### ***La UNAM en cifras***

La Universidad es una institución que, de acuerdo con su ley orgánica, tiene la finalidad de impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; realizar investigaciones, primordialmente, sobre problemáticas nacionales y extender los beneficios de la cultura (Ley Orgánica de La Universidad Nacional Autónoma de México, 1945).

Hablar de la Universidad Nacional Autónoma de México, es hablar de un referente nacional e internacional en los ámbitos educativo, científico, humanístico y cultural. En 2022, la clasificación mundial de universidades QS de Inglaterra reconoció a la UNAM por su trayectoria académica como la mejor universidad del país y la segunda de América Latina (Dirección General de Comunicación Social, 2021; Quacquarelli Symonds, 2022).

Más allá del liderazgo académico, científico, cultural y deportivo de la UNAM, para entender el contexto de esta institución educativa es necesario hacer referencia a algunas cifras que dan cuenta de sus dimensiones. Ejemplo de ello es que en el ciclo escolar 2021-2022 su matrícula escolar está conformada por 106,574 estudiantes de bachillerato; 229,268 de licenciatura; y 33,076 de posgrado; que en suma son cerca de 369,000 estudiantes. Asimismo, en 2022 la comunidad académica está

integrada por 42,535 académicos, de los cuales 12,525 son de tiempo completo (Universidad Nacional Autónoma de México, 2022).

Su oferta educativa es amplia y diversa, abarca los niveles medio superior, superior y posgrado; de igual manera, aborda distintas disciplinas agrupadas en las siguientes áreas del conocimiento:

- ◆ Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías
- ◆ Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud
- ◆ Ciencias Sociales
- ◆ Artes y Humanidades

De tal manera que, en el bachillerato ofrece tres planes de estudio, en licenciatura imparte 132 carreras y en el posgrado tiene 42 programas de especialización y 42 programas de maestría y doctorado. La mayor parte de esta oferta educativa se lleva a cabo en 15 facultades, 5 unidades multidisciplinarias, 9 escuelas nacionales de estudios superiores, y en el nivel medio superior en 9 planteles de la Escuela Nacional Preparatoria y 5 planteles del Colegio de Ciencias y Humanidades (Universidad Nacional Autónoma de México, 2022).

Estos datos dan un panorama general del tamaño y complejidad de la UNAM, y ponen de manifiesto la importancia que tiene para la institución contar con un andamiaje estructural suficientemente robusto y flexible que atienda los requerimientos de los académicos, estudiantes y administrativos que conforman la Universidad; a la vez que se adapta a las circunstancias cambiantes del mundo actual, con el propósito de cumplir con su labor de contribuir en la resolución de problemas y satisfacción de necesidades de la sociedad mexicana.

### ***Marco normativo de la UNAM***

La UNAM cuenta con un extenso marco normativo conformado por leyes, estatutos, reglamentos, acuerdos del Rector y lineamientos que establecen, mandatan y organizan las distintas funciones de la Universidad, ejemplo de algunas de estas normas son:

- ◆ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3º, fracción VII
- ◆ Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México
- ◆ Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México
- ◆ Estatuto del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México
- ◆ Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México
- ◆ Acuerdo por el que se crea la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia

En este marco normativo se determina también quiénes son las autoridades universitarias, cómo se eligen, cuánto tiempo duran en su cargo y cuáles son sus funciones y obligaciones; ejemplo de ello son los integrantes de la junta de gobierno, el rector o los directores de las escuelas o facultades.

Con el propósito de definir el rumbo y las prioridades de su gestión, el rector al entrar en funciones lleva a cabo un ejercicio de planeación que procura ser participativo e incluyente con el fin de recopilar las necesidades, opiniones y propuestas de toda la comunidad universitaria. Este ejercicio se traduce en el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) cuyo alcance es el periodo de cuatro años que dura la administración del rector al frente de la máxima casa de estudios. Está conformado por

programas estratégicos y líneas de acción de los cuales se desprenden proyectos institucionales que contribuyen al logro de objetivos y metas que facilitan su gestión.

### ***La formación docente en el rectorado del Dr. Enrique Graue***

El Dr. Enrique Graue, actual rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, asumió el cargo el 17 de noviembre de 2015; desde el inicio de su gestión, ha puesto especial énfasis en la implementación de diversas acciones con el propósito de promover el desarrollo académico de los docentes, la innovación educativa y la profesionalización de la evaluación en educación. En su primer periodo como rector, que fue de noviembre de 2015 a noviembre de 2019, creó la Coordinación de Desarrollo Educativo e Innovación Curricular (CODEIC), con el objetivo de desarrollar modelos educativos y curriculares innovadores; generar y proponer materiales de apoyo sobre desarrollo educativo, generar, analizar y diseminar trabajos de investigación en educación y evaluación relevantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje; aunado a ello, esta nueva Coordinación tuvo a su cargo la implementación del proyecto estratégico 4.1.7 del Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019 (Universidad Nacional Autónoma de México, 2016), que consistía en:

Diseñar e implementar un nuevo programa de formación docente, presencial y a distancia, que abarque la actualización disciplinar, la didáctica de cada asignatura, la capacitación para ejercer como tutores de alumnos vulnerables y el uso óptimo de los recursos tecnológicos, en el bachillerato y la licenciatura.

Por si esto fuera poco, el Dr. Graue, esmerado en la consolidación de la formación y desarrollo docente en la UNAM, consideró importante incluir en el Programa Anual de Trabajo del Rector de 2017, un proyecto estratégico cuyo propósito fuera la creación de un Centro de Formación de Profesores de la Universidad, el cual también estaría a cargo de la recién creada CODEIC.

Para llevar a cabo dicha encomienda, la CODEIC constituyó un comité encabezado por el titular de la Coordinación y conformado por destacados académicos especialistas en el tema de formación docente. Este comité tuvo el propósito de discutir, reflexionar y analizar los temas relacionados con la docencia en el contexto universitario, para contar con argumentos sólidos y precisos que fundamentaran la creación de un centro de formación docente e implementar un programa institucional de formación y actualización del profesorado de la UNAM.

Al finalizar el primer periodo de la gestión del Dr. Graue como rector de la Universidad en 2019, se contaba con una sólida fundamentación de creación, un proyecto arquitectónico innovador y se inició con los primeros trabajos de construcción del centro.

No habían pasado cuatro meses desde que el Dr. Graue fue nombrado rector de la Universidad para un segundo periodo, cuando la pandemia de COVID-19 llegó a trastocar a la humanidad no solo en aspectos sanitarios, sino que también afectó en los ámbitos laborales, tecnológicos, sociales y educativos, entre muchos otros. La UNAM no fue la excepción, y a pesar de las condiciones sanitarias, se logró dar continuidad a las actividades sustantivas de la Universidad, gracias al esfuerzo y empeño de profesores, estudiantes, trabajadores y autoridades universitarias. De igual manera la administración central de la máxima casa de estudios siguió adelante con el desarrollo institucional de la Universidad, realizando los cambios estructurales necesarios para consolidar el desarrollo curricular, la formación y profesionalización docente, la innovación y evaluación educativa, en todas las modalidades previstos desde antes de la pandemia y que sirvieron de apoyo para la continuidad de labores académicas.

En este contexto y por acuerdo del Rector, el 11 de junio de 2020 desaparecieron la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED) y la Coordinación de Desarrollo Educativo e Innovación Curricular (CODEIC) y se creó la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED) que forma parte de la estructura de la Secretaría General de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México, 2020).

Con estos cambios, la CUAIEED quedó al frente del proyecto del Centro de Formación y Profesionalización Docente de la UNAM y tiene la responsabilidad de echar andar y apuntalar no solo el centro como un espacio físico para la formación de profesores universitarios, sino poner en marcha y desarrollar un programa de formación y profesionalización docente institucional actualizado, innovador, incluyente, flexible y pertinente para las distintas modalidades, disciplinas y niveles educativos que se imparten en la institución.

## **Gestión educativa en las instituciones de educación superior**

### ***Relación entre educación y otras ciencias***

La educación ha adoptado diferentes elementos de otras ciencias y los ha integrado a su campo de estudio para entender la realidad en sí misma, así como las prácticas asociadas a esta. Por ello, es posible estudiarla desde disciplinas como la Psicología, la Sociología, la Filosofía, la Administración o desde la propia Educación. Por ejemplo, la Psicología integra los estudios psicopedagógicos en el currículo de formación de profesores, mientras que la Sociología y la Filosofía están presentes en los distintos contextos, paradigmas y tendencias que han dado lugar a las ciencias pedagógicas modernas (Sánchez Macías, 2013).

### ***¿Cómo se relaciona la educación con la administración?***

La interdisciplinariedad entre la educación y la administración es posible entenderla desde el enfoque de la gestión educativa. En muchas ocasiones suele pensarse que administración y gestión educativa suelen ser sinónimos; sin embargo, esto no necesariamente tiene que ser así. Para entender las principales diferencias entre dichos conceptos y poder construir una definición clara de estos, utilizaremos las definiciones de varios conceptos relacionados con la Ciencia de la Administración, la Administración y la Gestión educativa.

Por un lado, la ciencia de la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado (Fernández Arenas, 1991).

Por otro lado, retomando las definiciones del Glosario de Innovación Educativa de la CUAIEED encontramos que:

- ♦ “Administración escolar es un conjunto sistematizado y ordenado de principios, técnicas y prácticas que tiene por objetivo planificar, organizar, dirigir, ejecutar y evaluar las actividades sustantivas de una institución educativa para conseguir su máxima eficiencia” (Santos Solórzano et al., 2022).
- ♦ “Gestión académica es un conjunto de acciones sistemáticas que tienen el propósito de orientar la práctica docente, la investigación y la extensión universitaria, para favorecer los procesos de aprendizaje y el beneficio social, así como la eficacia, la eficiencia y la efectividad, y por ende la calidad de la educación” (Santos Solórzano et al., 2022).
- ♦ “Gestión escolar, se refiere a “las iniciativas, los proyectos y las estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en las instituciones educativas para contribuir a

la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas” (Santos Solórzano et al., 2022).

- ♦ “Organización escolar es una estructura propuesta por la institución educativa para operar las condiciones académicas y los servicios escolares que ofrece a su comunidad” (Santos Solórzano et al., 2022).

De acuerdo con estas definiciones, la administración y la gestión académica o educativa son actividades y a la vez acciones de carácter complementario propios de la ciencia de la administración.

Partiendo de un enfoque académico, se podría decir que la administración tiene como finalidad incrementar la eficiencia y mejorar los sistemas educativos; los marcos teóricos y las definiciones que conforman esta ciencia pueden ser aplicados tanto en los procesos de enseñanza y aprendizaje como en la gestión de las instituciones educativas. Por otro lado, la gestión educativa puede ser entendida como un instrumento que, partiendo de la teoría y las definiciones de la administración, tiene como objetivo definir y elaborar procesos organizados, sistematizados y orientados a la optimización de procesos y proyectos internos con el objetivo de detectar y perfeccionar los procesos pedagógicos, académicos y administrativos. Involucra las iniciativas, los proyectos y las estrategias generadas por las autoridades educativas, que se implementan en las instituciones educativas para contribuir a la mejora de sus condiciones académicas, organizativas y administrativas.

Flores (2021) señala que, “la administración educativa tiene en esencia la misma definición de la administración: proceso de trabajo con y a través de la gente para alcanzar de manera eficiente el logro de las metas organizacionales”.

De igual manera refiere que:

El objetivo de estudio, tanto en lo industrial como en lo educativo, es cumplir con los objetivos y metas institucionales; es decir, ser más eficaces, siempre con la ayuda de las personas con el propósito de alcanzar mayores beneficios a través del uso adecuado o eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos (Flores-Flores, 2021).

### ***¿Por qué es importante que los docentes realicen actividades administrativas?***

El activo más valioso que poseen las instituciones educativas es sin duda el recurso humano, es decir, aquellas personas que se encargan de realizar las actividades encaminadas a lograr los propósitos institucionales. Los docentes son los actores principales de los procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo en las instituciones educativas y su labor es fundamental para que los estudiantes y las Instituciones Educativas, cumplan sus objetivos. En este sentido, no hay personas con mayor conocimiento de las necesidades de los estudiantes, así como de las herramientas y los medios que las instituciones deberán brindar a los alumnos para cumplirlas, que los docentes mismos.

Bajo esta premisa, es recomendable que los actores involucrados en la gestión educativa sean académicos que tengan claros los principios y las metas de la educación, pero también que apoyen a definir el rumbo y a elaborar los procesos para poder conseguirlas. Es decir, los docentes deberán ser vistos no solo como profesionistas que dominan la práctica docente universitaria sino como líderes capaces de formar, guiar, coordinar, gestionar y motivar la actuación de los equipos de trabajo que les ayudarán a alcanzar los objetivos propuestos.

Díaz y Delgado (2014) consideran que la gestión educativa es un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el objetivo de mejorar las instituciones, las personas que la integran y sus propuestas o proyectos educativos, se llevan a cabo por medio de

planes, programas y proyectos que optimizan recursos y generan beneficios en la comunidad (Flores-Flores, 2021).

La gestión educativa puede considerarse un proceso sistémico porque sus actividades se vinculan con distintos elementos e integrantes de la organización; también tiene el propósito producir cambios positivos en las instituciones educativas y los miembros de su comunidad, y se lleva a cabo mediante planes, programas y proyectos. En este sentido vale la pena compartir y analizar con los lectores, cómo se realiza la gestión de un proyecto institucional de formación docente y cuáles son las distintas aristas que son necesarias considerar al ejecutar una iniciativa de esta índole.

Para ello, en el siguiente apartado se explica el modelo de los cuatro marcos Bolman y Deal que puede implementarse para la gestión en distintos ámbitos entre ellos el educativo.

### **La complejidad del entorno de las instituciones educativas y el modelo de Bolman y Deal para entenderlas**

Las instituciones educativas son organizaciones complejas con características peculiares, conformadas por comunidades informadas y críticas, inmersas en entornos complicados, cambiantes e inciertos. Circunstancias que las hacen tremendamente difíciles de comprender y administrar. Para poder realizar de manera más eficiente su administración, crean estrategias como el desarrollo de sistemas y tecnologías que permiten recopilar y procesar información, dividir problemas complejos en partes más pequeñas y asignar partes a individuos o unidades especializadas, o bien contratar o desarrollar profesionales con experiencia sofisticada en el manejo de problemas retorcidos o *wicked problems* (Rittel y Webber, 1973; Wikipedia contributors, 2022).

Sin embargo, estas medidas no son suficientes para los tomadores de decisiones en las instituciones de educación superior; en la mayoría de los casos, la ejecución de planes, programas, proyectos o procesos nunca se llevan a cabo de acuerdo a lo estimado y requiere hacer ajustes a lo largo de su desarrollo. Una recomendación para lidiar con estas eventualidades, es elaborar mapas mentales que permitan anticipar problemas complejos e imprevisibles.

Para que los programas de formación docente influyan en las instituciones educativas se requiere poner atención en el entorno educativo e institucional, la fuerza laboral que las conforman y en las mismas organizaciones (Jolly, 2014).

El modelo de los cuatro marcos de (Bolman y Deal, 2017a) consiste en observar a las instituciones desde cuatro perspectivas diferentes, la estructural, la política, la simbólica y la de los recursos humanos. Cada marco plantea premisas y supuestos que dan algunas pautas para entender el entorno complejo de las organizaciones y que pueden aplicarse también a las instituciones de educación superior. En la **tabla 1** se describen algunas de estas premisas.

**Tabla 1. Premisas de cuatro marcos del modelo de Bolman y Deal**

<b>Premisas y supuestos</b>	
<b>Marco estructural</b>	<b>Marco recursos humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones existen para lograr metas y objetivos.</li> <li>• Las organizaciones aumentan su eficiencia y mejoran su desempeño a través de la especialización y la división adecuada del trabajo.</li> <li>• Las formas adecuadas de coordinación y control aseguran que los diversos esfuerzos de los individuos y las unidades se articulen.</li> <li>• Las organizaciones funcionan mejor cuando la racionalidad prevalece sobre las agendas personales y las presiones externas.</li> <li>• Las estructuras deben diseñarse para adaptarse a las circunstancias actuales de una organización.</li> <li>• Los problemas y el desempeño sufren de deficiencias estructurales, que pueden remediarse a través del análisis y la reestructuración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones existen para servir a las necesidades humanas.</li> <li>• Las personas y las organizaciones se necesitan mutuamente.</li> <li>• Las organizaciones necesitan ideas, energía y talento; la gente necesita carreras, salarios y oportunidades.</li> <li>• Cuando los acuerdos entre el individuo y la organización son pobres, uno o ambos sufren. Los individuos son explotados o explotan a la organización, o ambos se convierten en víctimas.</li> <li>• Un buen acuerdo beneficia a ambos. Las personas encuentran trabajo significativo y satisfactorio, y las organizaciones obtienen el talento y la energía que necesitan para tener éxito.</li> </ul>
<b>Marco político</b>	<b>Marco simbólico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las organizaciones son coaliciones de una variedad de individuos y grupos de interés.</li> <li>• Los integrantes de las coaliciones tienen diferencias en valores, creencias, información, intereses y percepciones de la realidad.</li> <li>• Las decisiones más importantes implican la asignación de recursos escasos.</li> <li>• La escasez de recursos y las diferencias duraderas ponen el conflicto en el centro de la dinámica cotidiana y hacen del poder el activo más importante.</li> <li>• Los objetivos y las decisiones surgen de la negociación entre las partes interesadas que disputan por sus propios intereses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo más importante no es lo que sucede, sino lo que significa.</li> <li>• La actividad y el significado están débilmente acoplados; los eventos y las acciones tienen múltiples interpretaciones ya que las personas experimentan la vida de manera diferente.</li> <li>• Ante la incertidumbre y la ambigüedad, las personas crean símbolos para resolver la confusión, encontrar dirección y anclar la esperanza y la fe.</li> <li>• Los eventos y procesos suelen ser más importantes por lo que se expresa que por lo que se produce. Su forma emblemática teje un tapiz de mitos seculares, héroes y heroínas, rituales, ceremonias e historias para ayudar a las personas a encontrar un propósito y una pasión.</li> <li>• La cultura es el pegamento que une a una organización, une a las personas y ayuda a lograr los fines deseados.</li> </ul>

Fuente: Elaborado a partir de las premisas de los cuatro marcos de Bolman, L. G., y Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons.

Estos cuatro marcos se resumen en algunas metáforas sobre las organizaciones, conceptos centrales, estilos de liderazgo y retos para quienes las encabezan. A continuación, en la **tabla 2** se muestran algunos ejemplos de esto.

**Tabla 2. Ideas y conceptos centrales del modelo de cuatro marcos de Bolman y Deal**

Marco	Estructural	Recurso humano	Político	Simbólico
<b>Metáfora de la organización</b>	Fábrica o máquina Arquitectura de la organización	Familia	Jungla	Carnaval, templo, teatro
<b>Conceptos centrales</b>	Reglas, roles, objetivos, políticas, tecnología, medio ambiente	Necesidades, habilidades, relaciones de las personas	Poder, conflicto, intereses de competencia, política organizacional	Cultura, sentido, metáfora, ritual, ceremonia, relatos, héroes
<b>Liderazgo</b>	Arquitectura social del trabajo	Empoderamiento	Soporte y astucia política	Inspiración
<b>Retos de liderazgo</b>	Estructurar en sintonía con la tarea, la tecnología y el ambiente	Alinear las necesidades organizacionales y humanas	Desarrollar agenda y base de poder	Crear significado, emoción y fe

Fuente: Bolman, L. G., y Deal, T. E. (2017). Making Sense of Organizations. En *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (pp. 3-21). John Wiley & Sons.

## **Presencia de los cuatro marcos de modelo del Bolman y Deal en el proyecto de formación docente de la UNAM**

### ***Marco estructural***

El énfasis de este marco está en el diseño organizacional de las instituciones, la división del trabajo a través de roles, funciones y unidades especializadas; quedando de manifiesto su convicción por la racionalidad y su confianza en que un conjunto de roles adecuado y responsabilidades formales, maximizará el desempeño de las personas en el trabajo. Esta perspectiva argumenta a favor de ubicar a las personas en los roles y relaciones correctas (Bolman y Deal, 2017, p. 68).

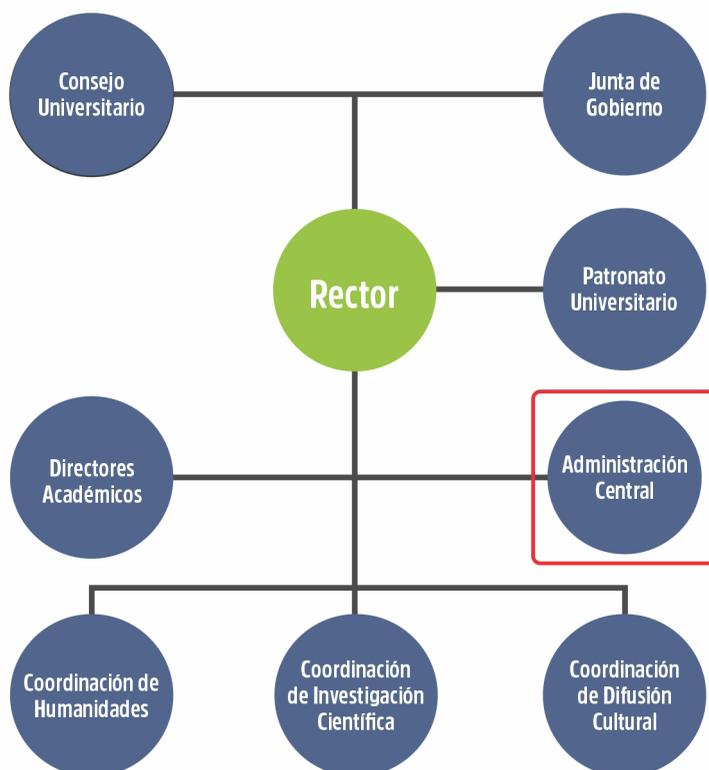
De acuerdo con este marco la estructura ideal de las organizaciones depende de las circunstancias predominantes, además de tomar en cuenta los objetivos, estrategias, tecnología, personas y el entorno de una organización (Bolman y Deal, 2017b). La mayoría de las instituciones buscan que su estructura orgánica coadyuve a alinear el funcionamiento interno de la organización con las necesidades del exterior. Por ello, también plantea el menester que tienen las organizaciones de llevar a cabo procesos de reestructuración o reingeniería al interior, con el propósito de adaptarse a los cambios que existen en el entorno. En este sentido, refiere los posibles retos que se deben sortear como son la confusión, resistencia e incluso disminución de buenos resultados y recomienda realizar una evaluación microscópica detallada de los problemas típicos, con el propósito de alinear los nuevos modelos con las tareas, la tecnología y el entorno (Bolman y Deal, 2017, p. 97).

Observa también la manera en que se vinculan los distintos elementos de una organización a través de procedimientos verticales y horizontales. Estructuras en las que predomina la jerarquía

y el control de arriba hacia abajo, las cuales tienden a funcionar bien para tareas simples y estables. Sin embargo, a medida que el trabajo es más complejo o el entorno es más turbulento, la estructura también requiere desarrollar formas de comunicación y coordinación más multifacéticas y laterales (Bolman y Deal, 2017, pp. 115-116).

Como se puede constatar en el apartado del contexto de Universidad Nacional Autónoma de México, esta es una institución particularmente compleja y el marco estructural está manifiesto en muchos aspectos, empezando por el amplio marco normativo que da fundamento a las tareas y funciones de la Universidad y sus unidades especializadas, ejemplo de ello es el organigrama simplificado de la institución que se observa en la **figura 1**, que revela a primera vista las funciones sustantivas de la Universidad y las áreas que sirven de soporte institucional para llevarlas a cabo. A su vez, este organigrama se desagrega en las secretarías y dependencias que conforman la administración central, las facultades y escuelas que imparten las actividades académicas, los institutos y centros donde se realizan las actividades relacionadas con la investigación y difusión científica, humanista y cultural que ofrece la Universidad.

**Figura 1. Organigrama simplificado de la UNAM**



Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México (2022a). Acerca de la UNAM, Organización. <https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam/organizacion>

La Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia al pertenecer a la Secretaría General de la UNAM, forma parte de la Administración Central.

De igual manera, cada área universitaria cuenta con un manual de organización en el que se establecen sus objetivos y funciones. En específico, para el caso de la formación docente en la UNAM encontramos que a nivel de la administración central la responsable de instrumentar las acciones es la Secretaría General quién delega en la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia esta función. En la tabla 3 se observan las áreas involucradas y el alineamiento de sus funciones para tal propósito.

**Tabla 3. Alineamiento de funciones de las áreas responsables de la formación docente en la UNAM**

<p><b>Secretaría General</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer y coordinar el marco general de apoyo que se brinde para la superación y mejor desempeño del personal académico de la Institución.</li> <li>• Coordinar los programas de apoyo para el desarrollo integral del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> </ul>
<p><b>Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y proponer, en colaboración con las entidades académicas, estrategias y métodos de formación y profesionalización docente, para propiciar el aprendizaje de conocimientos complejos del alumnado.</li> </ul>
<p><b>Dirección de Innovación Educativa, Desarrollo Curricular y Formación Docente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, impulsar y coadyuvar en el desarrollo de estrategias y programas de educación continua, formación y profesionalización del profesorado universitario, a través de los diversos espacios físicos y virtuales de la institución.</li> <li>• Desarrollar, dar seguimiento e investigar sobre procesos de formación docente presencial y en línea.</li> </ul>
<p><b>Subdirección Centro de Formación y Profesionalización para el Desarrollo Académico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear, organizar y dirigir las funciones generales, actividades y tareas del Centro para el diseño e implementación de planes, programas, modelos, sistemas y estrategias para la formación, la innovación, el perfeccionamiento, el desarrollo, el reconocimiento y la profesionalización de los docentes universitarios en todos los niveles, tipos, modalidades y necesidades educativas en la institución, con la finalidad de establecer una carrera docente, así como crear una cultura de bienestar socioemocional del profesorado en beneficio del alumnado de la UNAM.</li> </ul>

Fuente: Funciones del manual de organizaciones relacionadas con la formación docente.

Otro elemento importante a considerar desde el marco estructural es que, para ayudar a la gestión de los programas de formación docente, hay que identificar y caracterizar las distintas figuras académicas que conforman la comunidad académica de la institución; lo anterior es relevante debido a que esto da un panorama de los distintos perfiles académicos y sus funciones, así como de su proporción con respecto a la población de docentes. Un ejemplo detallado de esta caracterización lo podemos encontrar en el tercer capítulo “Caracterización de las figuras académicas en la UNAM” del libro *Formación Docente en la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* (Torres Carrasco et al., 2019, pp. 77-117).

Quizá el marco estructural es el más tangible de todos, podríamos decir que es el equivalente al esqueleto de un cuerpo humano, ya que le da soporte y en el caso de las organizaciones ayuda a consolidar y a ejecutar de manera asertiva varias de sus actividades.

### ***Marco recursos humanos***

Este marco pone especial atención a la relación entre las personas y las organizaciones; señala que las organizaciones necesitan de la energía, esfuerzo y talento de las personas, y a su vez las personas necesitan de las organizaciones con el propósito de obtener recompensas y beneficios; sin embargo, las necesidades de las personas que trabajan en una institución, no siempre están alineadas con las necesidades de la organización (Bolman y Deal, 2017, pp. 137-138).

De acuerdo a la evidencia emergente más reciente, las organizaciones más exitosas invierten en las personas bajo la premisa de que una fuerza laboral altamente motivada y capacitada genera más beneficios para la organización que no hacerlo.

Entre las estrategias que implementan las organizaciones más progresistas para mejorar la gestión de los recursos humanos, está la alta participación de los colaboradores de una institución; para ello las organizaciones procuran empoderar a sus integrantes a través de la participación, el enriquecimiento del trabajo, el trabajo en equipo, el igualitarismo y la diversidad (Bolman y Deal, 2017, p. 164).

En el caso del proyecto de formación docente de la UNAM, el marco de recursos humanos se implementó cuando el comité de expertos que se conformó para la discusión y elaboración de la fundamentación del proyecto, consideró importante realizar un diagnóstico que incluyera la perspectiva de los docentes para conocer de viva voz sus necesidades, problemáticas, intereses y expectativas relacionadas con la formación docente que reciben de la Universidad. Para ello se realizaron ocho grupos focales en los que participaron cerca de 100 profesores universitarios del bachillerato y licenciatura, pertenecientes a las cuatro áreas del conocimiento y con distintos perfiles académicos (profesores de tiempo completo o asignatura), lo que representó un ejercicio sin precedentes en la institución (Martínez Hernández et al., 2019, pp. 161-190).

El diseño de la muestra consideró varios criterios con la finalidad de tener una muestra lo más heterogénea posible con distintos perfiles del profesorado universitario. Algunos de estos criterios fueron el nivel en el que ejerce la docencia, el plantel donde imparten sus asignaturas, la facultad o escuela de la que provenían, turno, sexo, antigüedad, nombramiento académico, categoría y área disciplinar (Martínez Hernández et al., 2019, pp. 161-190).

En términos generales, el propósito de estos grupos era indagar con los participantes, los motivos que los llevaron a ser docentes, sus experiencias y expectativas de formación docente, para ello en los grupos focales se ocupó la siguiente guía de entrevista (Martínez Hernández et al., 2019, pp. 161-190):

- A) Encuadre
  - 1) ¿Qué los llevó a ser docentes?
- B) Formación recibida
  - 2) ¿Qué de la formación docente recibida le ha sido más útil?, y ¿qué características tuvo esa formación?
  - 3) ¿Qué tipo de actividades de formación docente requiere para fortalecer su práctica como profesor?

## C) Sobre un centro de formación docente

- 4) ¿Qué tipo de servicios relacionados con la formación docente esperaría que ofrezca un centro de formación de este tipo?
- 5) ¿A partir de esos servicios, con qué instalaciones, espacios físicos, mobiliario, equipamiento tecnológico debe contar el centro?

Los resultados de estos grupos focales se plasmaron en el libro *Formación Docente en la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* particularmente la segunda sección conformada por los capítulos VI, VII y VIII (Sánchez Mendiola y Martínez Hernández, 2019, pp. 159-308), describen a detalle el diseño y los hallazgos sobre la construcción de la identidad docente y las experiencias y necesidades de formación docente que se obtuvieron a raíz del diálogo y reflexión con los profesores. Sin embargo, para que todo este trabajo tenga sentido desde la perspectiva del marco de recursos humanos, es necesario tener en cuenta las opiniones y sugerencias que aportaron los profesores en la toma de decisiones, además de hacerlos partícipes de los logros a lo largo del proyecto.

Aunado a los grupos focales, el comité de formación docente también participó en un taller de *Design Thinking* o Pensamiento de Diseño, con el propósito de que les permitiera generar ideas innovadoras que pudieran ser viables en el diseño arquitectónico del centro de formación docente. La metodología del “pensamiento de diseño” tiene la particularidad de poner al centro a los usuarios, para quienes se diseña un servicio, producto, solución o experiencia, para que dicha solución sea novedosa y satisfactoria. En dicho taller, los integrantes del comité de expertos que participaron en la planeación y fundamentación del centro, pusieron especial atención en el aspecto humano al preocuparse por las necesidades de los docentes y con base en ellas realizar propuestas innovadoras (Hernández Romo y Sánchez-Mendiola, 2019).

En la actualidad, gran parte de los programas de formación docente no solo abordan temas técnico pedagógicos, sino que se ha puesto especial énfasis en temáticas relacionadas con la salud y el bienestar docente, ya que en los últimos años se han documentado una serie de trastornos o padecimientos que les afectan tales como la depresión, ansiedad, *burnout*, entre otros.

El marco de recursos humanos recomienda tener en cuenta las necesidades, preocupaciones e intereses de los docentes con el propósito de establecer una relación estrecha entre las instituciones educativas y los académicos en la que se beneficien ambas partes.

### **Marco político**

Por sencillo que parezca, la toma de decisiones en cualquier organización siempre es compleja debido a la serie de implicaciones que tienen efecto en los individuos o grupos que forman parte de ella. El principal reto radica en la necesidad de administrar los recursos con que cuenta una institución, que por muy abundantes que sean, siempre tienen límites y en la mayoría de las ocasiones nunca son suficientes para satisfacer las necesidades de todos los actores involucrados (Bolman y Deal, 2017, pp. 209-210).

El marco político del modelo de Bolman y Deal (2017) pone al poder y al conflicto al centro de la toma de decisiones. Desde la perspectiva de este marco, los objetivos, la estructura y las políticas surgen de la discusión y negociación continua entre los distintos grupos de interés. Si bien el marco estructural señala que en los cargos de autoridad recae la responsabilidad de la toma de decisiones, en los hechos, los directivos deben tener la sensibilidad y habilidad para escuchar y negociar con los individuos o grupos que integran una institución, quienes aportarán sus propias creencias, valores e intereses, de lo contrario esto podría derivar en disputas o conflictos para la organización. En otras

palabras, el cambio organizacional y la efectividad dependen de las habilidades políticas de los directivos o autoridades al frente de una institución (Bolman y Deal, 2017, pp. 189-246).

Este marco sugiere que las autoridades o funcionarios que toman decisiones en una organización deben valorar el potencial de colaboración y la importancia de las relaciones a largo plazo, por lo que es conveniente diseñar una agenda, mapear el terreno político, crear una red de apoyo y negociar tanto con los actores aliados como aquellos que manifiestan su oposición o desacuerdo (Bolman y Deal, 2017, pp. 189-246). Dependiendo del impacto, relevancia y magnitud de las decisiones, en algunas ocasiones será necesario adoptar estrategias abiertas y colaborativas; y en otras, las decisiones se pueden tomar con un enfoque más cerrado y centralizado.

El diseño de una agenda consiste en describir las metas y el cronograma de actividades para lograrlas, debe manifestar una visión de largo plazo que equilibre los intereses de los actores clave y señalar la estrategia para llegar a ella tomando en cuenta las circunstancias del entorno interno y externo de la institución (Bolman y Deal, 2017, pp. 214-216).

En el caso de la UNAM al inicio de cada rectorado se elabora un Plan de Desarrollo Institucional, a través del cual se establece una agenda en la que se plasman los objetivos y metas que guían al actuar de las distintas áreas que conforman la Universidad, con el propósito de satisfacer las necesidades actuales de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

Para el caso particular del proyecto del Centro de Formación y Profesionalización Docente de la UNAM, el documento de fundamentación elaborado en 2018, constituyó una agenda ya que en él no solo se recopilaron argumentos para el proyecto, también se compilaron las ideas, propuestas, inquietudes y visiones de los integrantes del comité de formación docente, así como de los docentes que participaron en el taller de pensamiento de diseño y en los grupos focales mencionados con anterioridad.

Es importante mencionar que quien encabeza una organización requiere aliados para poder ejecutar los planes, programas y proyectos, razón por la cual necesita crear coaliciones con los actores clave. En este orden de ideas el mapeo del terreno político, la creación de redes de apoyo y la negociación son medidas que van de la mano y son importantes desde la perspectiva del marco político, Pichault (1993) recomienda que para desarrollar un mapeo político se requiere identificar a los principales actores con influencia política, analizar sus posturas y determinar los canales informales de comunicación con ellos (Bolman y Deal, 2017, pp. 2016-2018); en tanto que para conformar las redes de apoyo Kotter (1985), sugiere identificar las relaciones relevantes, desarrollar vínculos con todos los actores con el propósito de facilitar la comunicación y las negociaciones. En este sentido, la negociación es fundamental para la toma de decisiones, sobre todo cuando dos o más partes pueden tener intereses en conflicto y requieren llegar a acuerdos (Bolman y Deal, 2017, pp. 218-220).

Retomando el caso de la UNAM, la aplicación de marco político ha sido crucial tomando en cuenta que las iniciativas y programas de formación docente no son nuevos en la Universidad; sin embargo, en su mayoría han sido muy focalizados a las comunidades académicas de las distintas escuelas o facultades que cuentan con estos programas. Por lo que en su momento el reto fue generar alianzas con aquellas instancias universitarias que históricamente venían trabajando o tenían alguna experiencia en la formación docente en la institución, por ejemplo, la Escuela Nacional Preparatoria, el Colegio de Ciencias y Humanidades, la Facultad de Ingeniería, la Facultad de Contaduría y Administración, la Dirección General de Cómputo y Tecnologías de la Información, la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, entre otras. Estas alianzas se formaron con el propósito

de retomar experiencias, generar certidumbre y comunicar los propósitos del proyecto institucional de formación docente, impulsado por la administración central de la Universidad.

Lo anterior dio pie a la conformación del “Comité para la Creación del Proyecto del Centro de Formación y Profesionalización Docente de Profesores de la UNAM”, integrado por académicos universitarios que han ejercido la docencia en sus campos de especialidad, poseen una amplia trayectoria como formadores de profesores y además han participado en la gestión de actividades de formación docente en diversas instancias universitarias. Como consta en el documento de *Fundamentación del Centro de Formación y Profesionalización Docente* (Coordinación de Desarrollo Educativo e Innovación Curricular de la UNAM, 2018) y en el libro de *Formación Docente de la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* (Sánchez-Mendiola y Martínez Hernández, 2019), en el comité se compartieron experiencias, originaron propuestas y lograron acuerdos, que permitieron generar una visión compartida y los cimientos del proyecto actual de formación docente en la institución.

En resumen, las condiciones de ambigüedad, diversidad y escasez que rodean a las organizaciones en la actualidad, hacen inevitable el uso de medidas o estrategias del marco político.

### **Marco simbólico**

Otro aspecto igualmente relevante en la gestión de las organizaciones es conocer, entender y adaptarse a la cultura, identidad, valores y creencias de las instituciones. El marco simbólico se enfoca en la idea de que los símbolos median el significado del trabajo y anclan la cultura de una organización. Las creencias, valores y prácticas que desarrollan sus integrantes y perduran con el paso del tiempo constituyen la cultura de una organización. Las formas y actividades simbólicas son los componentes básicos de la cultura, identidad y carácter de una institución (Bolman y Deal, 2017 pp. 247-308).

Entre los aspectos que configuran el marco simbólico en las organizaciones están:

- ◆ Mitos, valores y la visión que contribuyen a dar dirección y claridad en los momentos de incertidumbre, además de coadyuvar a la cohesión de los individuos.
- ◆ Héroes y heroínas que representan modelos a seguir por los integrantes de una organización.
- ◆ Historias que permiten transmitir valores y mensajes muy poderosos a los integrantes de una organización.
- ◆ Rituales y ceremonias celebran los éxitos de los individuos y de la propia organización.
- ◆ Metáforas, el humor y el juego, estimulan la creatividad, flexibilidad y experimentación de las personas que forman parte de una institución.

En el ámbito educativo, los símbolos toman muchas formas, particularmente en las instituciones de educación superior están presentes en los lemas, escudos e himnos universitarios, las ceremonias de graduación, los exámenes de grado, los premios y reconocimientos otorgados a los integrantes de sus comunidades por algún hecho destacado, entre otros.

La UNAM cuenta con una gran cantidad de símbolos que la distinguen, le dan identidad y son motivo de orgullo en su comunidad; quizás los más emblemáticos y reconocidos en todo el mundo son el escudo y lema universitarios; sin embargo, no son los únicos, en el campus central y en varios recintos universitarios podemos encontrar una gran cantidad de murales que además de engalanar sus instalaciones, transmiten historias o mensajes sobre aspectos históricos, humanistas, culturales, sociales, científicos o tecnológicos, que motivan la reflexión de su comunidad sobre su origen y el contexto de su creación, así como del compromiso que tiene la UNAM con la sociedad.

En torno a la docencia existen distintos aspectos simbólicos, algunos se manifiestan a través de la identidad docente, esto quiere decir la manera en que los profesores se definen a sí mismos y a sus colegas, a partir de diversos referentes sociales y culturales, en relación con los otros con quienes comparte tiempo y espacio. En el capítulo VII “La construcción de la identidad de los profesores de educación media superior y superior de la UNAM: Un estudio cualitativo a partir de grupos focales” del libro *Formación Docente en la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* (Pompa Mansilla et al., 2019) se analizan y comparten algunos testimonios de los docentes, donde queda de manifiesto que la identidad docente la constituyen varios referentes como el contexto social, laboral, institucional y profesional, además de la experiencia profesional y la asignatura que imparten. En este sentido, destaca que, en la mayoría de los casos, la identidad de los profesores de la UNAM se vio influenciada por otros profesores, ya sea como figuras inspiradoras u otros colegas con quienes tuvieron alguna afinidad.

De igual manera en la obra *Canto a la Universidad*, escrita por Romeo Manrique de Lara y musicalizada por Manuel M. Bermejo, declarada himno oficial de la Universidad por el Rector Nabor Carrillo, se observa otra representación simbólica del quehacer docente en el coro que corresponde al canto de los maestros (Universidad Nacional Autónoma de México, s.f.).

<b>Himno Universitario</b>	
<p>Universidad, Universidad, por mi raza el espíritu hablará, por mi raza el espíritu hablará.</p> <p><i>(Maestros)</i></p> <p>En el lema que adoptamos para nuestro laborar, el afán así expresamos: Estudiar para enseñar, somos los educadores, nos anima el ideal de encender los resplandores del camino sin fanal. Ser para los demás, lo suyo a todos dar sabiendo para prever, previniendo para obrar.</p>	<p><i>(Alumnos)</i></p> <p>En nosotros reside el anhelo de alcanzar la verdad y el saber. Nuestras alas presienten el vuelo de la ciencia, el amor y el deber. Que nos guíe la voz del maestro a alcanzar el sublime ideal. Y un mañana de luz será nuestro, de la patria diadema triunfal. Universidad, Universidad, por mi raza el espíritu hablará, por mi raza el espíritu hablará.</p>

Por otra parte, otro de los símbolos es el reconocimiento que la Universidad otorga a su personal académico, por su labor y trayectoria a través de algunas distinciones y premios como:

- ◆ Profesor Emérito
- ◆ Premio Universidad Nacional
- ◆ Reconocimiento Universidad Nacional para Jóvenes Académicos

La entrega de estos reconocimientos no solo busca distinguir a sus académicos, procura también destacar los valores y el compromiso que los universitarios tenemos con la sociedad.

En el caso del Centro de Formación y Profesionalización Docente de la UNAM, apelando al significado que tiene para la comunidad universitaria la celebración de algunos hitos históricos para la institución, se planteó como estrategia, dar a conocer entre los docentes la oferta de actividades del Centro, mediante el establecimiento de las jornadas itinerantes de formación docente en las que las escuelas o facultades de la UNAM son anfitrionas, generalmente en marco fechas emblemáticas o eventos significativos para las entidades académicas, ejemplo de ello, se han realizado las siguientes jornadas:

- ♦ La 3<sup>era</sup> jornada itinerante de formación docente realizada en el marco del 45 aniversario de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.
- ♦ La 4<sup>ta</sup> jornada itinerante de formación docente realizada en el marco del 46 aniversario de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala.
- ♦ La 5<sup>ta</sup> jornada itinerante de formación docente realizada en el marco del 45 aniversario de la Facultad de Estudios Superiores de Aragón.
- ♦ La 6<sup>ta</sup> jornada itinerante de formación docente realizada en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, en el marco del 50 aniversario del Sistema de Universidad Abierta (SUAYED).

Asimismo, la construcción del Centro de Formación y Profesionalización Docente de la UNAM constituye un elemento simbólico muy importante, nos solo porque se destinará un espacio específico para la formación de los docentes universitarios, sino que procura ser un lugar de encuentro donde podrán converger profesores de todos los niveles educativos, disciplinas y figuras académicas en un ambiente de respeto, confianza y colaboración; los docentes, en este espacio, además de adquirir conocimientos y desarrollar habilidades para la enseñanza y evaluación de los aprendizajes de sus estudiantes, podrán ser reflexivos, creativos, innovadores y estar motivados a llevar estas experiencias a la práctica con sus estudiantes.

En este sentido, el marco simbólico se convierte en un aliado fundamental para inspirar y motivar a la comunidad académica a la reflexión y a realizar los cambios necesarios en la educación universitaria que el entorno actual demanda.

### ***Consideraciones finales***

Los académicos constituyen la columna vertebral de una Universidad y de su comunidad, por lo tanto, deben ser el foco de atención principal en las políticas universitarias (Sarukhán, 2017, p. 47).

Existen muchas perspectivas para entender la formación y profesionalización docente, Elton la define como un proceso sistemático que identifica las necesidades académicas de una institución educativa y sus integrantes, y el desarrollo de programas y actividades para satisfacerlas; Kolomitro (2021) destaca el papel clave que juega para la mejora de la docencia, la investigación educativa y la capacidad de liderazgo de los individuos y las organizaciones.

Después de haber planteado el contexto actual de la UNAM, los cuatro marcos del modelo de Bolman y Deal (2017) para analizar las organizaciones y su vinculación con la gestión de la formación docente, queda de manifiesto cómo la gestión de una iniciativa en una institución educativa y en particular de un programa de formación docente, debe ser integradora. Asimismo, es importante destacar que hay muchos factores inmersos en la gestión y que un modelo como el Bolman y Deal (2017) con los marcos estructural, político, simbólico y de recursos humanos nos permite mapear

el camino para trazar una ruta para tener claridad en las acciones a seguir y prever medidas para circunstancias futuras.

En la literatura se pueden encontrar algunas recomendaciones para que los programas de formación docente tengan influencia en el cambio organizacional de las instituciones de educación superior, Jolly (2014) por ejemplo sugiere:

- ♦ Alinear y vincular los objetivos del programa de formación y desarrollo docente con las metas institucionales.
- ♦ Acercarse a los actores involucrados que pueden influir en el programa de formación docente.
- ♦ Difundir entre la comunidad la manera en que su desarrollo profesional contribuye al cambio organizacional.
- ♦ Los valores que se promuevan en los programas de formación docente, deben ser congruentes con la cultura y valores de la institución, entre otros.

Finalmente, vale la pena señalar que no existen recetas secretas, ni procedimientos perfectos o infalibles que garanticen el éxito, cada iniciativa de formación docente es particular y única debido a múltiples factores contextuales, temporales, normativos, políticos, laborales entre muchos otros que influyen en su desarrollo; sin embargo, es posible encontrar publicadas muchas experiencias, recomendaciones y metodologías de las que se pueden echar mano para el diseño, desarrollo, implementación y seguimiento de un programa de formación docente universitario.

## Bibliografía

- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017a). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017b). The Structural Frame. En *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (pp. 45-118). John Wiley & Sons Inc.
- Coordinación de Desarrollo Educativo e Innovación Curricular de la UNAM. (2018). *Fundamentación Centro de Formación y Profesionalización Docente de la UNAM*. <https://cuaieed.unam.mx/descargas/investigacion/Doc.-Fundamentacion-CFOP-CODEIC-licencia-CC.pdf>
- Díaz Castillo, D. M., & Delgado Leyva, M. (2014). *Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación*.
- Dirección General de Comunicación Social, U. (2021). *Mantiene la UNAM liderazgo Nacional e Internacional*. [https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021\\_1102.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2021_1102.html)
- Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. (1945). <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/158.pdf>
- Fernández Arenas, J. A. (1991). *El proceso administrativo* (2da ed.). Diana.
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1).
- Hernández Romo, A. K., & Sánchez-Mendiola, M. (2019). Diseño del Proyecto de Formación y Profesionalización Docente de la UNAM: una experiencia con la herramienta “Pensamiento de Diseño.” En *Formación Docente en la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* (p. 139).
- Jolly, B. (2014). Faculty development for organizational change. En *Faculty Development in the Health Professions* (pp. 119-137). Springer.

- Kolomiro, K., Hamilton, J., Leslie, K., Hazelton, L., Veerapen, K., Kelly-Turner, K., & Keegan, D. (2021). Viewing faculty development through an organizational lens: Sharing lessons learned. *Medical Teacher*, 43(8), 894-899. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2021.1931078>
- Kotter, J. P. (1985). *Power and Influence: Beyond Formal Authority*. Free Press.
- Martínez Hernández, A. M. del P., Torres Carrasco, R., Hernández Romo, A. K., De Agüero Servín, M. de las M., Olvera López, A., Lara Gutiérrez, Y. A., & Pompa Mansilla, M. (2019). Capítulo VI Diseño, Desarrollo y Análisis de los Grupos Focales para el Proyecto de Formación Docente de la UNAM. En *Formación Docente en la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* (pp. 161-190).
- Pichault, F. (1993). *Ressources humaines et changement stratégique: vers un management politique*. Bruxelles: De Boeck université. <http://lib.ugent.be/catalog/rug01:001452290>
- Pompa Mansilla, M., Lara Gutiérrez, Y. A., & Olvera López, A. (2019). Capítulo VII La construcción de la identidad de los profesores de educación media superior y superior de la UNAM: Un estudio cualitativo a partir de grupos focales. En *Formación Docente en la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* (pp. 191-240).
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>
- Sánchez-Mendiola, M., & Martínez Hernández, A. M. del P. (2019). *Formación Docente en la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* (M. Sánchez Mendiola & A. M. del P. Martínez Hernández (eds.); 1st ed.).
- Sánchez Macías, A. (2013). *¿Administración o Gestión educativa? Un ejercicio conceptual*.
- Sánchez Mendiola, M., & Martínez Hernández, A. M. del P. (2019). *Formación Docente de la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado*.
- Santos Solórzano, R., González Flores, P., & Sánchez Mendiola, M. (2022). *Glosario de Innovación Educativa*. CUAIEED.
- Sarukhán, J. (2017). *Desde el sexto piso*. Universidad Nacional Autónoma de México: El Colegio Nacional: Fondo de Cultura Económica.
- Steinert, Y. (2014). *Faculty development in the health professions: a focus on research and practice* (Vol. 11). Springer.
- Symonds, Q. Q. (2022). *QS World University Rankings 2022*. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2022>
- Torres Carrasco, R., Aguilera Ramos, A., Hernández Guzmán, A. R., & Escamilla González, O. (2019). Capítulo III Caracterización de las figuras académicas en la UNAM. En *Formación Docente en la UNAM: Antecedentes y la voz de su profesorado* (pp. 77-119). [https://cuaieed.unam.mx/descargas/investigacion/Formacion-docente-en-la-UNAM\\_AR.pdf](https://cuaieed.unam.mx/descargas/investigacion/Formacion-docente-en-la-UNAM_AR.pdf)
- Universidad Nacional Autónoma de México. (n.d.). *Himno UNAM*. <https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam/identidad-unam/himno>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2016). *Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019*. <https://www.rector.unam.mx/doctos/PDI-2015-2019.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2020). *Acuerdo por el que se crea la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia*. <https://www.gaceta.unam.mx/wp-content/uploads/2020/06/200611-Acuerdo-creacion-CUAIEED.pdf>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2022). *La UNAM en números*. <https://www.estadistica.unam.mx/numeralia/>
- Wikipedia contributors. (2022). *Wicked problem*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Wicked\\_problem](https://en.wikipedia.org/wiki/Wicked_problem)

