

Proceso de selección para el nombramiento  
de la persona directora de la **Escuela Nacional de Arte Teatral** para el periodo  
2026-2030

Proyecto de trabajo  
La Escuela Nacional de Teatro: redes hacia la  
contemporaneidad

Que presenta:

Luis Rodríguez Hernández

Marzo 2026.

## **1. Resumen ejecutivo.**

Apreciada comunidad estudiantil, docente y administrativa de la Escuela Nacional de Arte Teatral; asimismo a la comunidad artística y académica con quienes la ENAT tiene convenios o colaboraciones directa o indirectamente; a la sociedad en general: de acuerdo con el compromiso 36 “Creación del sistema de educación cultural y artística formal y comunitaria” de los *100 Compromisos Para el Segundo Piso de la Transformación*, presento ante ustedes el siguiente Proyecto de Trabajo como parte del proceso de selección de la persona directora de la Escuela Nacional de Arte Teatral para el periodo 2026-2030 donde encontrarán un diagnóstico de acuerdo a la experiencia como egresado de la Licenciatura en Actuación y de la Maestría en Dirección Escénica, como Coordinador y Curador de Contenidos Académicos en la Semana Introdutoria para el estudiantado de nuevo ingreso en la ENAT; de mi relación con la ENAT como creador escénico, y de la información recabada tanto en línea como a través de entrevistas y diálogos con integrantes de la comunidad ENAT, así como de la revisión de los Planes de estudio de sus dos Licenciaturas (Actuación y Escenografía) y sus dos Maestrías (Dirección Escénica y Pedagogía Teatral); tras el diagnóstico realizaré un análisis FODA; plantearé entonces los objetivos del proyecto, las metas a alcanzar así como las líneas de acción a desarrollar, después se expondrán las etapas de realización.

## **2. Diagnóstico**

La Escuela Nacional de Arte Teatral cumple ochenta años este 2026, considerada la primera en su tipo no sólo en México, sino también en Latinoamérica, retoma de su contexto en 1946 el paradigma del arte dramático sobre el cual se hará una primera propuesta de formación para “todas las personas que crean poseer aptitudes para el teatro y que además tengan dedicación para el estudio y disciplina profesional” diría Armando de María y Campos, citado por la maestra Evelia Beristain Márquez en su libro “Vida Académica de la Escuela Nacional de Arte Teatral del INBA”; en esta publicación, así como en aquella elaborada por la académica del CITRU, Socorro Merlín, podemos ver la distancia entre habitar los camerinos del Palacio de Bellas Artes hasta habitar las aulas en el edificio ubicado en el Centro Nacional de las Artes donde se han formado las creadoras y creadores del arte dramático a quienes

hemos visto no solo en los teatros sino en la cinematografía, la radio, televisión, haciendo doblaje para películas, series y dibujos animados; en las escuelas (desde educación básica hasta profesional y posgrado); también les hemos visto en parques, plazas, comunidades originarias, museos y sobre la calle misma. La historia de la ENAT es la historia de vida de sus titulares en la dirección y sus proyectos, pero también de su cuerpo docente y administrativo, de sus estudiantes y egresados, por supuesto de la comunidad artística teatral entendida como parte del mercado laboral pero principalmente como interlocutora, y es también la historia de las subjetividades de sus espectadoras y espectadores.

### **Infraestructura.**

Actualmente la ENAT se ubica, como se mencionó en el párrafo anterior, en el Centro Nacional de las Artes, a donde llegó en 1995; de arriba hacia abajo el edificio cuenta entre sus seis niveles con:

1. **[4º piso]** 7 Salones asignados para el estudiantado de escenografía (Salón de dibujo, Salones para teoría y para práctica, así como un espacio para lockers)
2. **[3er piso]** 8 Salones para teoría y para clases de canto (aunque realmente funcionan también para la práctica), salón de iluminación, biblioteca y sala audiovisual, así como el taller de realización de vestuario (entrepiso)
3. **[2º piso]** 4 Salones para las unidades de aprendizaje de carácter práctico
4. **[1er piso]** Las oficinas administrativas, sala de juntas, sala y sanitario para docentes, recepción
5. **[Planta baja]** Vestidores, camerinos, consultorio, salón de maquillaje que funciona también como camerino colectivo cuando es el caso, el taller de realización de escenografía, y dos espacios escénicos:
  - a. El **Teatro Salvador Novo**. Teatro a la italiana con amplias posibilidades para habitar, con un escenario de aproximadamente 10 metros de bocaescena con 11 metros de fondo sin contar el desahogo
  - b. El **Foro Antonio López Mancera**. Una caja negra de aproximadamente 10 x 9 metros con amplias facilidades de distribución

6. **[Sótano]** 9 Bodegas, que hace algunos años eran utilizadas para: Recursos materiales; Vestuario; Utilería; Escenografía; Planta de energía eléctrica; Para materiales para construcción de escenografía; **Para prácticas escénicas**; Materiales varios; Bajo escenario del Teatro Salvador Novo

En cuanto a infraestructura es importante mencionar la bifrontalidad que encara la ENAT, por una parte, ante la *Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas*, órgano superior del INBAL y del cual depende; y por otra parte ante el CENART, institución dependiente de la Secretaría de Cultura, con quien se encarga de la programación de ambos teatros. Este punto es de suma importancia toda vez que los teatros enfrentan una función doble: recintos para espectáculos y aulas de aprendizaje al mismo tiempo.

### **Cuerpo docente**

El personal docente en activo está conformado por aproximadamente 90 personas, de las cuales el 60% corresponde a mujeres y el resto a varones; caso contrario con el personal administrativo que se conforma por aproximadamente 60% varones y el resto a mujeres.

La docencia en la ENAT está a cargo de aquellas personas que, desde hace varios años, han encontrado y construido en la escuela una comunidad que colabora, participa y crea; también forman parte aquellas creadoras y creadores en activo; además de estudiantes egresados/as, así como de académicas/os provenientes de otras instituciones y disciplinas; todos y todas configuran una apuesta rica en enfoques y perspectivas que permiten que los planes de estudio de sus licenciaturas y maestrías cumplan sus objetivos y configuren el proyecto de personas egresadas que se sumarán a la comunidad artística teatral.

### **Personal Administrativo**

El área administrativa está integrada, según el directorio de la página web de la ENAT, por la Secretaría Académica, la Subdirección Administrativa, Servicios Escolares, Coordinación de Carreras, Vinculación y Extensión Académica, Difusión, Producción, Recursos Humanos, Biblioteca, Recursos Materiales, Áreas Médica y Psicológica, y las Coordinaciones de las Maestrías. La eficacia de esta área administrativa es la que permitirá que las actividades docentes y

estudiantiles se lleven a cabo de la mejor manera para cumplir los objetivos propuestos.

### **Estudiantado**

A la fecha, la población de la ENAT está compuesta por aproximadamente 250 estudiantes (incluye las dos licenciaturas y las dos maestrías), que en su mayoría está distribuida en tres grupos de actuación y uno de escenografía por generación, salvo en el cuarto año donde se han propuesto hasta cuatro grupos para egreso, dependiendo de las necesidades del estudiantado y de la disponibilidad del cuerpo docente. En el caso de las maestrías encontramos un grupo por generación con una media entre 5 y 10 estudiantes.

### **FODA**

Todo lo anterior me permitió llevar a cabo un ejercicio de análisis FODA, donde pueden reconocerse

#### **Fortalezas:**

- De las escuelas de teatro a nivel nacional es la más importante en cuanto a la formación profesional con respecto al desempeño escénico
- La única escuela ocupada en la formación de especialistas de escenografía a nivel nacional
- La diversidad etaria, identitaria, de origen, nivel socioeconómico y de género del estudiantado
- El compromiso, dedicación, disposición y entrega del estudiantado para gestionar y llevar a cabo actividades académicas como el Día Mundial del Teatro y La Feria de Diseño Escénico
- La formación, especialización, compromiso, y desempeño artístico en activo del cuerpo docente
- La ENAT junto con el *Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Teatral Rodolfo Usigli*, la *Coordinación Nacional de Teatro*, y la *Compañía Nacional de Teatro*, conforman las instituciones que abarcan el espectro teatral del INBAL a nivel superior y profesional
- El reciente programa del INBAL de equipamiento y mantenimiento a infraestructura

### **Oportunidades:**

- Posicionar a la ENAT como un referente académico con respecto al desempeño y diseño escénicos de sus egresadas/os/es
- El fortalecimiento de programas de prevención de violencia de género de manera que el estudiantado reconozca a la ENAT como un espacio seguro
- Hacer eficientes los procedimientos y mecanismos que permitan la atención, canalización y seguimiento de los casos de violencia de género que aún puedan presentarse si es el caso
- La puesta en dialogo de los fundamentos, objetivos, misión y visión de la ENAT en el marco de la revisión de los planes de estudio de las licenciaturas de Actuación y Escenografía con una perspectiva contemporánea, de género y desde el enfoque de la creación/investigación
- El fortalecimiento del trabajo en academias para ambas licenciaturas y que impactará en las maestrías de Dirección Escénica y Pedagogía Teatral
- El fortalecimiento de las actividades de colaboración interinstitucional con las dependencias del INBAL (CITRU/CoordNT/CNT)
- Fortalecimiento de la interlocución con la comunidad artística teatral
- Presencia de un/a/e representante de la comunidad estudiantil de la ENAT en la Muestra Nacional de Teatro en el programa Jóvenes a la Muestra

### **Debilidades:**

- La bifrontalidad para programar los espacios escénicos de la ENAT
- La diferencia de enfoques hacia el Teatro entre la ENAT y la Comunidad Teatral Profesional a la cual se integrarían las, los y les egresades
- Una disminución del dialogo del estudiantado con sus pares no sólo con las escuelas de la Ciudad de México, sino a nivel nacional e internacional

### **Amenazas:**

- La reciente creación de la *Universidad de las Artes*, a cargo de la Secretaría de Cultura [SC], que incluye “talleres especializados, foros escénicos, biblioteca y mediateca, zonas de escenografía, espacios para

medios audiovisuales y áreas dedicadas al acompañamiento académico, emocional y físico” según puede leerse en el sitio web de la Secretaría de Obras de la CdMX y que podría impactar en la reducción de la demanda de ingreso, así como de una posible fragmentación de los presupuestos de la SC con respecto al CENART

- La reciente creación del *Centro de Formación y Producción Artísticas El Arsenal*, a cargo de la Secretaría de Cultura Federal y del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, que ofrece “procesos formativos orientados al fortalecimiento de habilidades artísticas y técnicas mediante la experimentación, la creación colectiva y el intercambio de saberes” y que impactaría no sólo en una posible reducción de la demanda de ingreso a la ENAT, y de la diversificación presupuestaria del INBAL, sino que supone una oferta atractiva, pertinente y arriesgada a nivel de propuesta formativa

Cabe mencionar que como colaborador externo a la ENAT puede apreciarse en el diagnóstico una omisión consciente con respecto a los temas administrativos, toda vez que se trata de información interna y de carácter confidencial

### **3. Planteamiento del proyecto.**

He de mencionar que el diagnóstico anterior comenzó hace casi treinta años, en una sesión de la asignatura Construcción del Personaje, donde Ricardo Ramírez Carnero nos planteó al grupo imaginar el proceso de formación actoral para el egreso, ahí, el grupo conformado por Minerva, Pilar, Erika, Sofía, Jaqueline, Angélica, Xóchitl, Miguel Ángel y yo, reconocíamos la necesidad de pensar en una formación a cinco años: (1. Reconocimiento del cuerpo como herramienta; 2. Carácter y acción <realismo>, 3. Estilo <la técnica aplicada a una forma específica>, 4. Aplicación de lo aprendido en una obra mexicana, y 5. la Puesta en escena de titulación <de carácter profesional>); es decir, dado el contexto en los años 90, como estudiantes asumíamos la formación a cinco años como un requerimiento necesario para ejercer la profesión actoral con el nivel que el contexto y entorno laboral exigían. Este ejercicio de imaginación del propio proceso de formación nos proporcionó una distancia autocrítica que perfilaría nuestra trayectoria

singular. Ahora, a casi treinta años de aquello, me permito imaginar junto con ustedes una Escuela Nacional de Arte Teatral donde sus estudiantes al egresar no se “inserten al mercado laboral” sino que lo intervengan, que lleven a cabo lo necesario para que la demanda del mercado no sea quien perfile, sino que sean las, los y les egresades quienes den forma al mercado mismo.

Hace aproximadamente seis o siete años, posterior al sismo del 2017, otro movimiento cimbró las estructuras de los modos de producción y formación teatrales, me refiero al movimiento feminista, quienes denunciaban colectivamente la violencia sistémica y estructural que prevalecía en las artes en general, y el teatro en particular; en la ENAT, las Morras ENAT denunciaban prácticas fuera de toda ética docente, sin embargo, habría que preguntarnos ¿qué tanto la estructura jerárquica en los modos de producción y de formación teatrales confirman la violencia que se denuncia? En fin, considero que es necesario revisar aquellas jerarquías que ejercen un cierto poder sobre las personas subordinadas; en la actualidad los debates sobre el arte, su producción, recepción y circulación dan cuenta de aquellas tecnologías discursivas que, amparadas en las formas de representación tradicionales, replican aquello que denuncian. ¿No es acaso la verticalidad de las jerarquías y trayectorias profesionales las que se ejercen en las aulas? ¿de qué maneras desarrollar prácticas docentes éticas que impacten en el llamado mercado laboral? No quiero extenderme, sin embargo, lo anterior sirva como marco para poder mencionar que, crear con una perspectiva contemporánea no es hablar de formas aparentemente novedosas o tendencias que tal vez ya se hicieron hace 50 o 60 años, es encarar el presente, es un ejercicio autocrítico permanente donde en el centro está la escuela como lugar donde se ensaya el mundo por habitar, y para ello nos implica intervenirlo, cambiar las maneras de relacionarnos con la idea de teatro que hemos aprendido, aquella que aprendemos y desarrollamos en las aulas, en resumen, para intervenir nuestra propia idea de arte, de arte teatral. El proyecto lo propongo sobre la idea de la ENAT como nodo en una red para el desarrollo, entendiendo las redes como “vehículos por los cuales circula la información”, un *sistema abierto* “mediante los cuales se produce un intercambio dinámico”, es importante imaginar a la ENAT no como un

semillero que produce a las/los/les artistas que el mercado demanda, sino que la ENAT, como mencioné previamente forma parte de intercambios con el mercado laboral, la comunidad artística teatral, las instituciones culturales, los debates académicos, sin embargo, dichas relaciones no solo tienden hacia el exterior, sino al interior mismo de la escuela, como un *organigrama informal* donde el poder jerárquico no desaparece sino que se distribuye en los nodos al interior (heterarquía), de manera que permiten la circulación de la información, los saberes y los afectos; para Andrea Tejera fortalecer las redes al interior de la escuela es el paso para la ampliar el territorio escolar; a partir de ello considero necesario:

#### **I. Objetivo General:**

Desarrollar estrategias bajo la concepción del trabajo en redes que permitan el fortalecimiento de la comunidad con el propósito de elevar la calidad educativa del estudiantado al mismo tiempo que se aseguran las condiciones para reconocer a la ENAT como un espacio libre de violencias, impulsar los diálogos con la comunidad teatral a nivel local, nacional y, si es el caso, internacional, así como asegurar el adecuado uso de las instalaciones.

Objetivos específicos:

- Incentivar el dialogo del estudiantado con sus pares a través de la organización de un encuentro de estudiantes de teatro con escuelas de la Ciudad de México
- Asegurar las condiciones que permitan reconocer a la ENAT como un espacio educativo libre de violencias a través de campañas permanentes de prevención, así como asegurar la conformación del Comité de Género que atienda casos de violencia de género
- Fortalecer a la comunidad docente a partir de la coordinación de las academias para ambas licenciaturas con dos intensiones: 1. Mantener un seguimiento permanente sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje; 2. Revisar los marcos teóricos como parte de trabajos de rediseño de los planes de estudio para ambas licenciaturas
- Plantear mesas de trabajo para la revisión de los planes de estudio de ambas carreras con perspectiva de género, y con referencia al enfoque creación-investigación

- Impulsar las colaboraciones interinstitucionales con el CITRU, la Coordinación Nacional de Teatro y la Compañía Nacional de Teatro a través de charlas, talleres, cursos para fortalecer los contenidos temáticos de los procesos de enseñanza-aprendizaje, para estudiantes como para docentes
- Gestionar la participación de un estudiante en la Muestra Nacional de Teatro con el programa Jóvenes a la Muestra
- Gestionar con el Centro Nacional de las Artes marcos de programación para el Teatro Salvador Novo y Foro Antonio López Mancera bajo la óptica de su reconocimiento como aulas de enseñanza-aprendizaje

## **II. Metas**

- Corto plazo
  - o Se prevé la participación de un/a/e estudiante en el Programa Jóvenes a la Muestra, de la Muestra Nacional de Teatro
  - o Gestión de un marco amplio con el CENART para programar los teatros Salvador Novo y Antonio López Mancera
  - o Establecer los trabajos por academias para revisar los marcos teóricos que sostienen ambas licenciaturas
  - o Asegurar el plan de trabajo del Comité de Género en la ENAT
- Mediano Plazo
  - o Elaborar los flujos de trabajo para el desempeño sistemático de las academias
  - o La realización de un encuentro de estudiantes de teatro con escuelas de la Ciudad de México
  - o La realización de charlas, talleres o cursos con integrantes de la comunidad teatral, teatristas egresadas, integrantes de compañías o colectivos/as teatrales
  - o Asegurar los mecanismos de titulación para incrementar la eficiencia terminal en ambas licenciaturas
  - o El rediseño de los planes de estudio para ambas licenciaturas bajo una óptica contemporánea, con perspectiva de género y con un enfoque de creación-investigación
- Largo plazo

- Elaboración de campañas de difusión para acceder a estudios de posgrado en la ENAT o en otras instancias del INBAL
- La puesta en marcha del rediseño de los planes de estudio de ambas licenciaturas o una sola si fuera el caso

### III. Líneas de acción

- Institucional – La ENAT en tanto institución que forma parte del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura requiere de un seguimiento del marco normativo, de donde pueden establecerse los criterios, flujos de trabajo, responsabilidades y compromisos. La gestión interinstitucional es la base para que puedan tenderse redes hacia el exterior y con ello el fortalecimiento institucional.
- Administrativa – Es importante tener claras y concretas las fechas para poder realizar las gestiones necesarias, el presupuesto asignado a la ENAT debe ejercerse en tiempo y forma, y para ello la comunicación con la persona titular de la subdirección administrativa es primordial, además de mantener contacto permanente con la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas
- Académica – De común acuerdo con la Secretaría Académica se planteará la organización y seguimiento a los acuerdos entre academias, junto con el respaldo del Consejo Académico, de esta manera se fortalecerán las iniciativas y estrategias a desarrollar. La comunicación clara, directa y cercana con el estudiantado permitirá mantenerse informado sobre los avances, oportunidades, y obstáculos que supongan un riesgo para los procesos de enseñanza-aprendizaje.

### IV. Etapas

1er año:

El primer semestre de este año se realizará un diagnóstico in-situ sobre las condiciones de operación de las diversas áreas; al mismo tiempo se mantendrán los procedimientos académicos establecidos, para las Licenciaturas en Actuación y Escenografía, como para las Maestrías en Dirección Escénica y en Pedagogía Teatral

En el segundo semestre se comenzarán las gestiones interinstitucionales: ENAT-SGEIA, ENAT-CENART, ENAT Coordinación Nacional de Teatro; en este momento se pondrán a revisión los mecanismos de programación de los Teatros,

la participación de un/a/e estudiante en la Muestra Nacional de Teatro, y se comenzará la organización de un encuentro de estudiantes de teatro.

2º año:

Se llevará a cabo el seguimiento al trabajo intenso en academias: tanto para evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje en ambas licenciaturas como para establecer las rutas de revisión de los planes de estudio para ambas licenciaturas. Se gestionarán charlas, cursos y o talleres (ya sea en periodo intersemestral o durante el ciclo escolar) con creadoras/es tanto en dirección escénica, actuación, escenografía, pedagogía, prácticas indisciplinadas, interdisciplinadas o transdisciplinadas

3er año:

Continuidad en el trabajo en academias para la revisión de los planes de estudio, el seguimiento al Comité de Género, y se gestionará la puesta en marcha de los planes de estudio que en este momento deberían estar en proceso de revisión por la SGEIA.

4º año:

La puesta en marcha de las generaciones para ambas licenciaturas con el rediseño del plan de estudios.

En resumen, soy un creador escénico formado totalmente en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, pongo a disposición de la Comunidad ENAT (administrativa, docente, estudiantil) mi experiencia como investigador, creador escénico y docente para poder llevar a la ENAT a habitar el siglo XXI como una institución fuerte, creativa, innovadora, autocrítica y con perspectiva de género, es decir, una institución contemporánea.