

Proyecto de Dirección de la Academia de la Danza Mexicana (INBAL)

PERIODO DE GESTIÓN 2025-2029

DORIS ALEXANDRA MÚJICA TENA

Proyecto de Dirección de la Academia de la Danza Mexicana (INBAL)

Periodo de gestión: 2025-2029

Candidata: Doris Alexandra Mújica Tena

La Academia de la Danza Mexicana (ADM), concebida en 1947 por Carlos Chávez y conformada por Guillermina Bravo y Ana Mérida, desde sus inicios se ha caracterizado por su trascendencia a nivel internacional y por ser parte de momentos importantes en el movimiento de la danza moderna permeada por la política nacionalista de aquellos años. En este sentido, la ADM ha sido una institución pionera en la educación superior de la danza en México que, a través de sus licenciaturas en danza clásica, contemporánea, popular mexicana y multidisciplinar, forma bailarines capaces de incidir en los campos de la interpretación, la creación, la docencia, la gestión y la investigación de la danza en las diferentes etapas de transformación de la cultura mexicana.

Actualmente, la ADM busca ser una institución educativa profesional que promueva la valoración y difusión de diversas expresiones dancísticas, artísticas y culturales, tanto en el ámbito nacional como internacional. Con base en ello, la ADM debe orientarse hacia una formación integral que dialogue con las demandas del panorama presente al que se enfrentan tanto sus estudiantes como sus docentes, egresados y personal que labora en la institución. Estas demandas incluyen la diversidad cultural, sustentabilidad y sostenibilidad, inclusión e innovación pedagógica, desarrollo de habilidades críticas y uso de nuevos medios de difusión y creación escénica.

A nivel global, el sector dancístico enfrenta múltiples desafíos, entre ellos la digitalización de las prácticas escénicas, la necesidad de diversificar lenguajes y cuerpos representados, y la precarización de las condiciones laborales de artistas y docentes. Informes recientes del British Council (2021) y de la UNESCO (2022) coinciden en señalar la urgencia de que las escuelas de arte adopten modelos de

enseñanza más integrales, inclusivos, orientados a la investigación e innovación y comprometidos con los contextos sociales. En el panorama nacional, el sector de la danza enfrenta la responsabilidad desde el ámbito cultural para atender asertivamente estas necesidades. Datos de la ANUIES (2022) indican que solo el 8.4 % de los egresados de carreras artísticas pertenecen al área de danza. Esta cifra revela tanto el tamaño del campo como su vulnerabilidad estructural. Las y los artistas de la danza enfrentan barreras para profesionalizarse, acceder a recursos y posicionarse laboralmente. Por ello, las instituciones de formación de danza deben repensar su modelo educativo para responder a estas tensiones.

La ADM, como escuela nacional de formación en danza, debe insertarse de manera crítica y propositiva en este escenario, impulsando una pedagogía comprometida con la transformación cultural del país, sin dejar de lado la excelencia técnica y los logros que ha tenido a lo largo de su trayectoria.

La presente propuesta de dirección se encuentra alineada con marcos de referencia nacionales e internacionales. En primer lugar, con el Programa Sectorial de Cultura 2020-2024, que busca fortalecer la cultura como un factor fundamental para el desarrollo integral de la sociedad, promoviendo la igualdad, el acceso a bienes y servicios culturales, la protección del patrimonio cultural y la participación ciudadana en la vida cultural. En segundo lugar, con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la ONU, particularmente con su objetivo 4 (educación de calidad). También se articula con la Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005), que reconoce el valor de la diversidad cultural como motor del desarrollo sostenible. Finalmente, esta propuesta retoma los principios de los lineamientos del INBAL en materia de educación artística, los cuales se centran en la promoción de la creatividad, la expresión personal, la reflexión crítica y la formación integral de los individuos.

Desde esta perspectiva, el proyecto no solo responde a las necesidades internas de la ADM, sino que proyecta una iniciativa alineada con retos globales y se vincula con su entorno cultural.

Objetivos del proyecto

- Fortalecer la calidad académica y pedagógica de la malla curricular, con base en las necesidades actuales del medio artístico.
- Consolidar a la ADM como un referente nacional e internacional en ejecución, creación, docencia e investigación dancística.
- Establecer mecanismos de evaluación que garanticen una gestión eficiente.
- Impulsar la vinculación con otras instituciones educativas, culturales y artísticas para ampliar las oportunidades de formación y de inserción profesional de los estudiantes.

Metas estratégicas por eje de acción

Eje de acción	Meta clave
1. Académico	Actualizar por lo menos 3 planes de estudio y ofrecer capacitación continua al 100% del profesorado.
2. Comunidad	Implementar protocolos de género y 3 acciones de bienestar por semestre.
3. Investigación	Crear 1 laboratorio de investigación y publicar 1 memoria anual de proyectos.
4. Infraestructura	Renovar espacios con base en las necesidades académicas.
5. Vinculación	Firmar 5 convenios de colaboración y lanzar una plataforma digital de difusión.
6. Gobernanza	Publicar informes anuales y aplicar evaluación externa.

Diagnostico

El diagnostico institucional de la Academia de la Danza Mexicana constituye un paso fundamental para la planeación estratégica de cualquier gestión directiva. A través de una lectura crítica de su estructura académica, sus recursos materiales y humanos, y su contexto institucional, es posible identificar los principales retos y oportunidades que enfrenta esta casa de estudios.

En primer lugar, la oferta educativa actual se organiza en cuatro licenciaturas: Danza Clásica, Danza Contemporánea, Danza Popular Mexicana y Danza Multidisciplinar. Cada una de ellas representa retos específicos y a su vez, en conjunto, se requiere de una revisión a los perfiles de egreso y una actualización a la malla curricular para responder a nuevas búsquedas escénicas y reflexivas, fortalecer sus bases teóricas y de producción de conocimiento, actualizar sus metodologías pedagógicas, y adquirir herramientas que les permitan a los egresados insertarse en los nuevos modelos de creación y difusión de sus productos escénicos. Todo lo anterior clarificando los perfiles de egreso y sus trayectos formativos.

En cuanto a los recursos físicos y tecnológicos, el diagnostico revela un desfase significativo entre las necesidades contemporáneas de enseñanza artística y las condiciones actuales. El edificio que alberga la ADM presenta deterioro estructural, problemas de accesibilidad y una infraestructura escénica obsoleta. El equipo técnico es insuficiente o anticuado, lo que limita la docencia y la producción. La necesidad de una mejora en la biblioteca especializada en danza, de un archivo digital institucional y de espacios acondicionados para la investigación-creación, representa una limitación para el desarrollo académico.

Respecto a la comunidad académica, la planta docente es altamente calificada en términos de experiencia escénica, pero se ha visto limitada por la falta de actualización pedagógica y tecnológica, así como condiciones laborales adecuadas. Por otro lado, las y los estudiantes de la ADM representan una

comunidad diversa que otorga a la institución un carácter plural y representativo. Sin embargo, se detecta una baja participación estudiantil en los procesos de toma de decisiones, así como una carencia de mecanismos de acompañamiento académico y emocional. Finalmente, el personal administrativo cumple funciones clave para la operación institucional, pero enfrenta una sobre carga de trabajo y escasa capacitación continua.

Este análisis se complementa con una matriz FODA que sintetiza los principales hallazgos. Entre las fortalezas se encuentra la tradición institucional, una comunidad con vocación artística sólida y una diversidad formativa valiosa. Las debilidades más urgentes son la obsolescencia de los planes de estudio y de la infraestructura, la falta de formación docente continua y la ausencia de un sistema de evaluación académica. En cuanto a las oportunidades, destaca la creciente valoración social de la danza en los nuevos medios de difusión, así como la posibilidad de vincularse con redes culturales nacionales e internacionales. Finalmente, entre las amenazas externas se reconocen los recortes presupuestales, la mercantilización de la danza y el riesgo de desvinculación de la ADM respecto a las problemáticas culturales de su tiempo.

Este diagnóstico no debe entenderse como un inventario de carencias, sino como un punto de partida para un proceso transformador y que será complementado con un diagnóstico profundo en el que participen las diferentes áreas de la comunidad para garantizar su certeza y pertinencia de los planes de acción.

Ejes de la propuesta de gestión 2025-2029

Eje 1. Fortalecimiento académico y curricular.

El fortalecimiento académico y curricular constituye el primer eje estratégico. Se requiere de una revisión profunda de los perfiles de egreso con base en las necesidades actuales del entorno nacional y global. Para que en función de esas

exigencias se puedan actualizar y robustecer, de manera participativa, las mallas curriculares de cada una de las licenciaturas.

Para realizar dicha revisión y actualización se conformará un comité académico participativo que conducirá el diagnóstico de pertinencia curricular. El rediseño curricular incorporará líneas transversales como perspectiva de género y diversidad corporal, historia de la danza desde una mirada decolonial, enfoques inter y transdisciplinarios, y nuevas tecnologías aplicadas a la danza.

De igual forma, se busca fortalecer la investigación y la creación como parte integral del proceso formativo, reconociendo que el acto de crear también es una forma de investigar y de producir conocimiento.

En paralelo se desarrollará un programa de actualización docente, basado en pedagogías críticas, metodologías colaborativas y herramientas tecnológicas aplicadas a la enseñanza de la danza.

Eje 2. Comunidad activa e incluyente

Este eje pretende fomentar una cultura institucional basada en el respeto, la equidad, la participación y el cuidado mutuo, garantizando condiciones dignas y justas para estudiantes, docentes, personal administrativo y operativo.

Se establecerán y retomarán protocolos claros para la prevención y atención de la violencia de género, discriminación y acoso escolar o laboral, en coordinación con las instancias del INBAL y con acompañamiento psicosocial. Se implementará un programa integral de bienestar estudiantil que incluya orientación alimentaria y acceso a servicios médicos y psicológicos; acciones afirmativas para estudiantes en situación de vulnerabilidad, y actividades extracurriculares que fortalezcan la salud física y emocional.

Promoción de espacios de diálogo y participación colectiva con la realización de asambleas regulares por carrera y comunidad. Así como fomentar una vida

escolar dinámica a través de eventos artísticos, académicos y de convivencia intergeneracional e intercultural.

Generar una política de formación continua y bienestar laboral para docentes y personal administrativo, que reconozca su experiencia y derechos laborales.

Eje 3. Investigación, creación y pensamiento crítico

El objetivo general de este eje es impulsar la producción de saberes desde la danza, articulando la investigación, la creación y la reflexión crítica como ejes formativos y de proyección académica y artística.

Se conformará una Coordinación de Investigación y Creación, que organice, fomente y acompañe proyectos desarrollados por estudiantes, egresados y docentes. Fomentando la producción escrita y audiovisual sobre la danza en el contexto mexicano y latinoamericano, así como el aprendizaje entre pares como estrategia para el desarrollo de habilidades y creación de conocimiento.

En alianza con otras instituciones de educación superior, centros culturales y comunidades artísticas nacionales e internacionales, promover seminarios, coloquios y encuentros que estimulen el pensamiento reflexivo y las prácticas de archivos, memoria y documentación de la danza.

Eje 4. Infraestructura, recursos y sostenibilidad

Este eje se centrará en la optimización, rehabilitación y diversificación de los recursos físicos, financieros y tecnológicos de la ADM realizando un diagnóstico del inmueble, en colaboración con especialistas del INBAL y del INAH para definir un plan de mantenimiento, restauración y adecuación progresiva.

Se gestionará un proyecto de intervención escalonada que contemple el mantenimiento de salones, sanitarios y vestidores, así como la garantía de espacios seguros, inclusivos y accesibles para la comunidad.

Finalmente, se incluirá un plan de actualización tecnológica que contemple el equipamiento audiovisual para salones, foros y espacios de práctica.

Eje 5. Vinculación y proyección nacional e internacional

En este eje se buscará de manera prioritaria establecer un programa de permanente vinculación interinstitucional que contemple colaboraciones con instituciones del INBAL y otras escuelas nacionales de arte, universidades públicas y privadas, tanto artísticas como de ciencias sociales y humanidades, y con colectivos artísticos, espacios independientes y redes comunitarias.

También, fortalecer la presencia escénica de la AMD en círculos culturales nacionales e internacionales, mediante la participación en festivales y giras colaborativas.

Finalmente se buscará la divulgación digital del quehacer académico con estrategias que incluyan plataformas digitales con cartelera, archivos audiovisuales y proyectos destacados, así como la publicación periódica de contenidos críticos.

Establecer una red de egresados que sirva como comunidad profesional de intercambio, colaboración y mentoría.

Eje 6. Gobernanza, gestión participativa y evaluación continua

Este eje busca implementar un modelo de gestión institucional democrático, transparente y corresponsable que garantice la participación de la comunidad y un sistema de evaluación que permita mejorar los procesos y alcanzar los objetivos con eficiencia.

Para lograrlo se formarán o fortalecerán los comités y consejos académicos ya existentes con representación estudiantil, docente y administrativa. Los cuales operarán bajo principios de rotación, paridad y transparencia.

Se creará un sistema de planeación, seguimiento y evaluación institucional que incluya: indicadores claros de desempeño académico, artístico, administrativo y de bienestar. Informes anuales públicos sobre avances, desafíos y uso de recursos. Así como mecanismos de retroalimentación continua con la comunidad.

Finalmente, se fortalecerá la gestión administrativa, asegurando una capacitación continua del personal, la mejora en los procesos de digitalización, archivo, comunicación interna y atención al público. Fomentando la cultura organizacional horizontal, ética y colaborativa, que valore el trabajo colectivo y el compromiso con el servicio público.

Modelo de gestión y evaluación

Para garantizar que los seis ejes estratégicos propuestos sean implementados de manera eficiente y que su impacto sea medible y sostenible, esta propuesta incorpora un modelo de gestión institucional basado en tres pilares; liderazgo participativo, transparencia administrativa y evaluación continua. Se propone un modelo de gobernanza que favorezca la corresponsabilidad entre los distintos actores que integran la comunidad académica de la ADM.

El modelo se sustenta en la creación de una estructura colegiada que coordine las acciones de cada eje. Esta estructura estará conformada por comisiones mixtas responsables de áreas clave: planeación académica, gestión cultural, bienestar institucional, vinculación y seguimiento a egresados. La figura de la Dirección General será la facilitadora de estos procesos, promoviendo el diálogo permanente y la toma de decisiones informada.

En términos operativos, se implementará un sistema de planificación anual con metas claras, líneas de acción calendarizadas, y asignación de responsabilidades y recursos. Cada acción estará acompañada de indicadores específicos de procesos, resultados e impacto.

Para fortalecer la transparencia y rendición de cuentas, se realizarán informes anuales públicos sobre los avances del plan de gestión.

La evaluación será participativa y continua. A través de encuestas, grupos focales, asambleas y observación directa, se generarán reportes cualitativos y cuantitativos para revisar y ajustar las estrategias durante los cuatro años de gestión. También se contempla una evaluación externa, a mediados de la gestión, con especialistas en educación artística y gestión cultural que brinden retroalimentación técnica y objetiva.

Finalmente, este modelo de gestión busca trascender el periodo de la administración 2025-2029, dejando metodologías documentadas y una cultura organizacional más fuerte, colaborativa y orientada al bien común con el objetivo de que el proyecto de la ADM no dependa de una sola persona, sino que sea una construcción colectiva con visión a largo plazo.

Calendario de implementación

La implementación del proyecto de dirección para el periodo 2025-2029 estará organizada en cuatro fases anuales. Cada fase corresponde a un ciclo de diagnóstico, ejecución, evaluación y consolidación que permita una evolución orgánica y medible del plan estratégico. Esto también permitirá que cada acción se lleve de manera planificada y pueda ajustarse en función de la retroalimentación de la comunidad y de las condiciones cambiantes del entorno cultural y educativo.

Ciclo 1 (2025-2026): Diagnóstico y planificación. El primer año estará enfocado en la realización de diagnósticos específicos para cada eje estratégico. Se conformarán los comités de trabajo y se diseñarán planes de acción con base en las líneas de acción y metas establecidas. Se priorizará el análisis curricular, el estudio de las condiciones de la infraestructura y el diseño de protocolos de equidad y bienestar. También se implementará el modelo de gobernanza participativa y el sistema de evaluación institucional.

Ciclo 2 (2026-2027): Ejecución inicial y pilotos académicos. Durante este periodo comenzará la ejecución de las primeras acciones de alto impacto: la implementación de planes de estudio piloto en al menos una licenciatura. El inicio

de las acciones de mantenimiento de espacios estratégicos, la activación de programas de actualización docente y el despliegue de actividades de vinculación con otras instituciones. Se lanzará también la primera edición del laboratorio de creación e investigación. Al finalizar el ciclo, se aplicará una evaluación intermedia institucional con participación de actores externos.

Ciclo 3 (2027-2028): Expansión, consolidación y evaluación intermedia. A partir de los resultados obtenidos el segundo año, se escalarán las acciones exitosas a otras áreas o programas de la ADM. Se consolidarán las reformas curriculares y se fortalecerá el sistema de tutorías y acompañamiento académico. En este periodo también se reforzarán las actividades de internacionalización y se publicarán los primeros productos de investigación.

Ciclo 4 (2028-2029): Evaluación final y sostenibilidad. El último año estará destinado a la sistematización de los aprendizajes, la evaluación integral de los seis ejes y a la proyección de acciones de continuidad. Se elaborará un documento de legado institucional que incluya metodologías, buenas prácticas, protocolos y planes de sostenibilidad, así como un modelo de acompañamiento para la gestión siguiente. Se organizará un congreso nacional sobre la formación artística en danza como cierre de la administración y como espacio de diálogo sobre el futuro de la educación dancística en las instituciones de educación superior en México.

Conclusión

La presente propuesta para la dirección de la Academia de la Danza Mexicana durante el periodo 2025-2029 representa una ruta estratégica, integral y profundamente comprometida con los valores que han dado origen a esta institución. Al mismo tiempo, asume con claridad los retos contemporáneos que enfrenta la formación artística, particularmente en el ámbito de la danza.

Se trata de una propuesta que parte de un diagnóstico participativo, que reconoce tanto los logros como las áreas de oportunidad de la ADM, y que ofrece respuestas viables, medibles y sostenibles a corto, mediano y largo plazo. Los seis

ejes estratégicos planteados no son aislados, sino engranajes de una estructura pedagógica, social y cultural, que busca cumplir con la misión de la Academia como formadora de artistas críticos comprometidos y creativos.

Uno de los mayores logros que se cumplirá al término del periodo 2025-2029 es dejar metodologías consolidadas y un sistema de gobernanza participativa que garantice continuidad, estabilidad y adaptabilidad frente a futuros desafíos.

El proyecto reconoce que el arte, y en particular la danza, no se limita a los escenarios, sino que también habitan las aulas, los territorios, los cuerpos diversos y las memorias colectivas. En este contexto global, la educación artística puede ser una vía de transformación y desarrollo. Por ello la ADM debe ser no solo una escuela de danza, sino una comunidad de pensamiento, creación y cuidado.

En resumen, esta propuesta ofrece a la comunidad de la Academia de la Danza Mexicana una invitación a construir juntas y juntos un proyecto institucional que honre el pasado, transforme el presente y proyecte un futuro inclusivo, diverso y profundamente comprometido con el arte como derecho y horizonte común.

Referencias:

ANUIES. (2022). *Estadísticas de educación superior en artes*. Ciudad de México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

<https://www.anuies.mx>

British Council. (2021). *Reframing the arts. A sustainable future*.

<https://www.britishcouncil.org/arts/research/reframing-the-arts>

UNESCO. (2005). *Convención sobre la protección y la promoción de la diversidad de las expresiones culturales*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000149570_spa

UNESCO. (2006). *Road map for arts education*. París: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000148053>

Bibliografía complementaria

Boal, A. (2000). *Teatro del oprimido y otras poéticas políticas*. Madrid: Alba Editorial.

Díaz, A. (2018). *Gestión cultural y producción de lo común*. Buenos Aires: Tinta Limón. <https://tintalimon.com.ar/producto/gestion-cultural-y-produccion-de-lo-comun/>

Freire, P. (1993). *Pedagogía del oprimido* (17ª ed.). México: Siglo XXI Editores. (Obra original publicada en 1970).

Iturbide, A. (2019). *Cuerpos sin patrones: pedagogías disidentes en la danza mexicana*. Ciudad de México: Editorial Heredad.