

PROYECTO DE TRABAJO PARA LA DIRECCIÓN DEL CONSERVATORIO NACIONAL DE MÚSICA

Periodo 2025–2029.

Isolda Henríquez Cejudo

1. Introducción

El Conservatorio Nacional de Música (CNM) es la institución más antigua, prestigiosa y representativa de la educación artística en México. Fundado en el siglo XIX, ha sido cuna de innumerables intérpretes, creadores, investigadores y pedagogos que han contribuido al desarrollo musical del país y al reconocimiento internacional de nuestra vida artística. Como egresada y docente por más de veintiséis años, he vivido de cerca su evolución, sus logros y sus desafíos.

El momento actual requiere una visión de dirección que combine experiencia institucional, responsabilidad pedagógica, sensibilidad artística y capacidad de gestión. Es necesario renovar y fortalecer al Conservatorio desde adentro, respetando su legado pero con la mirada puesta en las transformaciones que demanda el siglo XXI.

No obstante las restricciones presupuestales, es posible avanzar con estrategias institucionales claras, metas progresivas y políticas académicas responsables, diseñadas con criterios de calidad, eficiencia, inclusión y participación. Este proyecto propone una hoja de ruta viable y rigurosa para el periodo 2025–2029, basada en un diagnóstico realista y organizada en cinco ejes estratégicos que contemplan todos los aspectos clave del quehacer académico, administrativo y cultural del CNM.

2. Misión y Visión para el Periodo 2025–2029

Misión

Dirigir al Conservatorio Nacional de Música como una institución pública de excelencia artística, comprometida con la formación integral de intérpretes, directores de orquesta y coro,

compositores, investigadores y docentes, mediante una política educativa centrada en la calidad académica, la responsabilidad ética, la inclusión social, la equidad, la innovación pedagógica y la proyección cultural nacional e internacional.

Visión 2029

Ser una institución reconocida nacional e internacionalmente por su nivel de excelencia académica y artística, su compromiso con el patrimonio musical mexicano, su capacidad para integrar tradición e innovación y su liderazgo en la formación superior musical, en un marco de transparencia, responsabilidad social y gestión participativa.

3. Diagnóstico y Principales Retos

A partir de un análisis integral de las condiciones actuales del CNM, los principales retos institucionales que se identifican son:

- **Planeación académica:** Necesidad de articular los planes y programas de estudio con una visión académica institucional, plenamente coherente con los contenidos y sus resultados, garantizando una alineación funcional tanto horizontal como vertical entre las distintas carreras que se imparten. Para ello, es indispensable reflexionar sobre los modelos y enfoques educativos, así como sobre las prácticas pedagógicas contemporáneas en sintonía con las características del estudiante del siglo XXI y con las demandas del ámbito profesional y social.
- **Actualización docente:** Muchos docentes enfrentan desafíos para articular conceptos, enfoques y criterios comunes dentro de sus disciplinas; esto es debido a los inminentes y vertiginosos cambios sociales, ideológicos y de avances tecnológicos. Es necesario plantear la actualización docente como un proceso continuo y no como una simple programación de cursos. La actualización del profesorado no debe circunscribirse en específico a las metodologías propias de la enseñanza musical, sino abarcar tópicos como los desafíos sociopolíticos de la profesión musical en el mundo de hoy y de los aportes que esta puede hacer en la construcción de una sociedad más justa, apegada a los valores de la solidaridad, la inclusión y los derechos humanos.

- **Atención al estudiantado:** Inexistencia de un programa institucional de tutorías que acompañe de manera personalizada las trayectorias académicas. Escasa orientación vocacional, profesional y emocional. Falta de estímulos al desempeño y espacios de participación estudiantil. Históricamente, las prácticas conservatorianas se han centrado en la figura del profesor, lo cual ha limitado en ocasiones el reconocimiento de la diversidad estudiantil y sus necesidades. Por ello, se contempla un proceso de diálogo amplio que permita incorporar las opiniones y propuestas del alumnado en la toma de decisiones, así como la eventual definición, por consenso institucional, de una figura mediadora que pueda ofrecer acompañamiento y atención imparcial ante situaciones que lo requieran, con base en principios de equidad, respeto y transparencia.
- **Infraestructura y tecnología:** Dentro del diagnóstico institucional, se identifica como una prioridad la digitalización progresiva del acervo de la Biblioteca Candelario Huízar que resguarda un patrimonio bibliográfico invaluable, así como la urgente instrumentación de un fichero electrónico. Su modernización facilitará el acceso a materiales para estudiantes, docentes e investigadores, mejorará los procesos de consulta y catalogación, y permitirá proyectar el valor documental del Conservatorio hacia otras instituciones nacionales e internacionales.
- **Gestión y procesos administrativos:** Trámites lentos y centralizados, con limitaciones técnicas. Escasa articulación entre áreas administrativas y académicas.
- **Vinculación profesional:** Debilidad en el seguimiento a egresados, baja visibilidad en foros especializados, limitada presencia internacional. Falta de impulso a las producciones estudiantiles y docentes.
- **Programas de posgrado:** La Maestría en Interpretación de Música Mexicana requiere apoyo, visibilidad y articulación con el nivel de licenciatura para constituirse como referente nacional e internacional.

4. Ejes Estratégicos y Líneas de Acción

Eje 1. Fortalecimiento Académico y Curricular

Este eje tiene como objetivo actualizar y armonizar los planes de estudio, garantizar su coherencia interna y su pertinencia externa, así como establecer mecanismos institucionales de seguimiento y evaluación académica.

Líneas de acción:

- Consolidar el Comité de Coordinación Curricular como órgano académico responsable del rediseño de los planes de estudio, con base en criterios pedagógicos, disciplinares y profesionales.
- Organizar mesas de trabajo por áreas con participación de docentes, estudiantes y egresados, en carácter consultivo, para recoger experiencias, identificar desafíos reales de aprendizaje y profesionalización, y aportar insumos para la toma de decisiones curriculares.
- Asegurar que las decisiones finales sobre los programas de estudio sean tomadas por las academias, con base en el análisis técnico de los perfiles de egreso y las exigencias del entorno profesional actual.
- Establecer criterios institucionales para la evaluación continua del aprendizaje, con herramientas comunes entre asignaturas afines.
- Articular contenidos de nivel de licenciatura con los de la Maestría en Interpretación de Música Mexicana, promoviendo rutas académicas integradas y aprovechamiento transversal de recursos humanos y materiales.
- Con el apoyo y asesoría de la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas elaborar manuales de funciones y de procedimientos que establezcan rutas claras para los procesos de gestión académico-administrativa.

Eje 2. Desarrollo Profesional del Personal Académico

El fortalecimiento institucional del CNM requiere una planta docente sólida, actualizada, comprometida con la mejora continua y con la formación integral del estudiantado. Este eje

tiene como finalidad consolidar una política de formación, evaluación y reconocimiento docente institucional que contribuya a la mejora permanente de la enseñanza alineada con la calidad educativa, la equidad y la corresponsabilidad institucional, potenciando el trabajo colegiado.

Líneas de acción:

- Implementar un programa de formación docente continua, diseñado a partir de diagnósticos por área, que atienda metodologías de interpretación, análisis musical, pedagogía aplicada, didáctica especializada y herramientas tecnológicas.
- Establecer espacios regulares de reflexión pedagógica y trabajo académico colegiado. Lo anterior requiere la participación intergeneracional y enfoque colaborativo, donde se compartan buenas prácticas, se discutan retos comunes y se construyan soluciones colectivas.
- Promover evaluaciones docentes internas que combinen autoevaluación, coevaluación y retroalimentación estudiantil que coadyuvarán al fortalecimiento de la práctica docente. No sobra destacar su espíritu de superación sin ánimos punitivos.
- Además de los estímulos institucionales ya establecidos, se deben diseñar criterios para reconocer la labor académica que consideren no sólo la antigüedad, sino también la calidad pedagógica, la participación institucional, la actualización profesional y las contribuciones al desarrollo curricular artístico y comunitario.
- Fomentar el uso responsable y creativo de herramientas tecnológicas en la enseñanza y el aprendizaje musical mediante capacitación práctica, asesoría técnica y supervisión entre pares.
- Promover que los procesos de evaluación docente aplicados por el INBAL se traduzcan en información útil para el Conservatorio, mediante canales institucionales que permitan conocer, analizar y utilizar los resultados de manera interna, con enfoque formativo.
- Desarrollar un sistema interno de indicadores de desempeño académico que reconozca la excelencia pedagógica mediante criterios visibles y accesibles.
- Establecer que la asignación de nuevas plazas docentes se realice con base en criterios colegiados definidos por las academias, a partir del perfil profesional y su trayectoria, el desempeño académico y la pertinencia formativa, esto puede contribuir a garantizar

procesos más transparentes, equitativos y coherentes con los principios de la educación pública.

Eje 3. Atención Integral a los Estudiantes

El CNM debe acompañar a sus estudiantes en todas las dimensiones de su formación: académica, profesional, personal y emocional. Este eje propone garantizar una trayectoria académica coherente, equitativa y orientada al egreso, sin obstáculos administrativos ni rigideces.

Líneas de acción:

- Implementar el Programa Institucional de Tutorías, iniciando con una fase piloto que contemple la orientación académica, vocacional, emocional y administrativa de los estudiantes con enfoque diferenciado por niveles y trayectorias.
- Establecer redes de apoyo mediante convenios con especialistas y servicios profesionales para atender temas de salud mental, contención emocional y desarrollo humano con acceso confidencial y libre de estigmas.
- Promover mecanismos de reconocimiento institucional a la excelencia académica, artística, comunitaria y de liderazgo estudiantil.
- Promover la participación estudiantil en espacios colegiados y recoger sus opiniones para un fortalecimiento de las decisiones a tomar.
- Impulsar reformas que permitan a los estudiantes presentar los exámenes necesarios para regularizar su situación académica, como sucede en otras instituciones nacionales e internacionales. Se propone implementar un modelo flexible de recuperación de asignaturas mediante evaluación programada, respetando el principio de exigencia académica y responsabilidad estudiantil.
- Revisar las trayectorias académicas vigentes, con el fin de permitir que los estudiantes que hayan concluido satisfactoriamente el Nivel Técnico Profesional puedan titularse sin perder su derecho a continuar con estudios superiores dentro del CNM. Esta medida contribuirá a aumentar el número de egresados titulados y dará mayor reconocimiento formal a quienes hayan cumplido con las exigencias del plan técnico.

- Diseñar esquemas de progresión académica más articulados que favorezcan el avance entre materias afines, incluso si no están seriadas, cuando existan condiciones objetivas para ello y en beneficio del aprovechamiento del tiempo formativo y la eficiencia terminal.

Eje 4. Gestión Institucional y Transparencia

Este eje propone modernizar la gestión escolar y administrativa para fortalecer la planeación estratégica y consolidar una cultura de rendición de cuentas.

Líneas de acción:

- Diseñar una planeación institucional a cuatro años que articule metas académicas, recursos disponibles y objetivos verificables, con actualización anual y consulta colegiada.
- Fortalecer el orgullo institucional mediante reconocimientos públicos que valoren la trayectoria y el compromiso del personal académico, especialmente de quienes concluyen su labor docente por jubilación, ya que históricamente no se les ha otorgado el agradecimiento que merecen por parte del Conservatorio. Asimismo, reconocer al personal administrativo, técnico y manual (ATM), cuya dedicación ha sostenido silenciosamente el funcionamiento cotidiano de la institución. Estos reconocimientos no sustituyen los actos formales de egreso estudiantil, sino que complementan una cultura de gratitud hacia quienes han construido, desde distintos frentes, la vida del CNM.
- Promover que el Conservatorio sea un entorno institucional seguro, libre de violencia y basado en la confianza, tanto para estudiantes como para el personal docente y administrativo, mediante acciones de sensibilización, prevención, atención oportuna y formación en derechos humanos y cultura institucional basada en el respeto mutuo y los derechos fundamentales.
- Digitalizar los procesos administrativos más relevantes: inscripción, reinscripción, gestión de horarios, certificaciones, control escolar y trámites docentes.
- Promover espacios de diálogo continuo entre las áreas académicas, administrativas y técnicas, con respeto a funciones, tiempos y procesos.

- Impulsar la formación de una cultura de servicio público, eficiencia y ética institucional a partir del ejemplo de la propia dirección.

Eje 5. Vinculación Nacional e Internacional

Este eje busca proyectar al CNM hacia el entorno profesional, académico y cultural, tanto en México como en el extranjero, fortaleciendo su reconocimiento como institución líder.

Líneas de acción:

- Formalizar convenios de colaboración con conservatorios y escuelas de música nacionales e internacionales con objetivos específicos en movilidad, investigación, interpretación y formación continua.
- Establecer un *Programa de Seguimiento a Egresados* que permita conocer su trayectoria, inserción profesional, necesidades y propuestas para mejorar la formación.
- Consolidar la participación del CNM en encuentros académicos, festivales, redes de educación superior y plataformas digitales, visibilizando el trabajo artístico y pedagógico de su comunidad.
- Promover actividades artísticas abiertas al público como parte del compromiso social del CNM, con la participación activa de estudiantes, docentes y egresados.
- Facilitar, dentro de lo posible, el acceso a becas, residencias, cursos internacionales y oportunidades de profesionalización externa, especialmente para estudiantes con alto potencial.
- Impulsar la participación artística de estudiantes mediante el fortalecimiento institucional de los grupos artísticos representativos del CNM —como la Orquesta Sinfónica, el Coro, la Orquesta de Percusiones y otros ensambles—, así como de solistas destacados, ofreciendo condiciones para su desarrollo, proyección y reconocimiento dentro y fuera de la institución.

5. Evaluación y Seguimiento

La realización de este proyecto requiere un sistema institucional de evaluación y seguimiento que garantice el cumplimiento de los objetivos, la rendición de cuentas y la mejora continua. La evaluación no debe concebirse como una práctica de control, sino como una herramienta pedagógica, ética y administrativa que favorece la toma de decisiones informadas y colectivas.

Líneas de acción:

- **Indicadores estratégicos:** Se establecerán indicadores por eje de trabajo, cuantitativos y cualitativos que permitan medir avances y detectar áreas de mejora. Los indicadores serán construidos en consulta con los órganos colegiados del CNM y revisados anualmente.
- **Metas por horizonte temporal:**

Corto plazo (primer año):

- Instalación de los comités académicos y administrativos fundamentales.
- Inauguración de la primera fase del Programa de Tutorías.
- Inicio del diagnóstico de planes de estudio y necesidades docentes.
- Inicio del proceso de digitalización del acervo institucional.
- Consolidación de canales de comunicación interna y publicación del primer informe anual.

Mediano plazo (años 2 y 3):

- Operación formal del sistema de tutorías para todos los niveles.
- Aplicación de los primeros rediseños curriculares.
- Lanzamiento de una plataforma digital para trámites escolares.
- Aplicación de la primera encuesta de egresados y empleadores.
- Primer informe de impacto del programa de formación docente.

Largo plazo (año 4):

- Evaluación integral de cumplimiento de metas institucionales al cierre del periodo.
- Consolidación de programas de movilidad y participación externa.
- Acreditación o evaluación externa de al menos una carrera.
- Publicación del informe final de gestión, con resultados comparativos.
- Fortalecimiento de la Maestría en Interpretación de Música Mexicana como referente nacional e internacional.

6. Conclusiones

- Este proyecto parte de una visión profundamente institucional construida desde el conocimiento directo del Conservatorio Nacional de Música, de su historia, su comunidad y su papel fundamental en la vida cultural del país. No se trata únicamente de una propuesta administrativa: es una convocatoria al trabajo colectivo, al fortalecimiento académico, a la excelencia artística y a la responsabilidad pública que tenemos como institución de educación superior especializada en artes musicales.
- Propongo una dirección comprometida con el diálogo, con la planeación responsable, con la ética profesional, con la inclusión de nuevas generaciones y con el respeto a quienes han sostenido el prestigio del Conservatorio a lo largo del tiempo. El enfoque está en mejorar procesos sin los vicios burocráticos, actualizar estructuras sin perder identidad e innovar sin fragmentar la tradición.
- Estoy convencida de que el Conservatorio Nacional de Música puede convertirse, con voluntad, planificación y corresponsabilidad, en un modelo de educación artística profesional pública a nivel internacional. Para ello, pongo a disposición de la comunidad toda mi experiencia, visión, energía y amor por esta institución.
- Invito a cada integrante del CNM —docentes, estudiantes, trabajadores, egresados— a sumar su voz y su esfuerzo a este proceso de transformación. Es momento de reencontrarnos con lo que somos, con lo que sabemos hacer y con lo que juntos podemos construir.