

**Proyecto Ejecutivo para la Dirección de la
Escuela Superior de Música del INBAL**

Mtra. Sandra Elia Jáuregui Robledo

30- MAYO- 2025

INTRODUCCIÓN.

La misión de la Escuela Superior de Música es *formar músicos profesionales con una sólida preparación académica, dentro de los campos de la composición, la dirección de orquesta, la ejecución instrumental y vocal de la música de concierto y del jazz.*

En su origen tuvo una bien definida función social. Fundada en 1936, como *Escuela Nocturna de Música para Trabajadores y Empleados*, impartió clases formales de teoría y práctica a quienes adicionalmente a sus diversos trabajos, eran músicos y requerían de una escuela fuera de su horario laboral para mejorar su ejecución. Aunque la población cambió, su vocación de formar intérpretes de excelencia está vigente.

Quizá por ser más joven que el Conservatorio Nacional de Música, también del INBAL, fundado en 1866, y la Facultad de Música de la UNAM, fundada en 1929, la ESM es menos conocida por la sociedad en general. Esto hace necesario tomar acciones para aprovechar todo su potencial y posicionarla como un referente a nivel nacional.

Actualmente, la ESM brinda formación musical a niños y jóvenes, estudios a nivel licenciatura para los futuros profesionales, y es la única escuela que ofrece preparación técnica en afinación y reparación de pianos, así como carrera de jazz

Una institución que integra a estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos, personal de limpieza y de vigilancia, genera dinámicas diversas y complejas.

Un caso reciente fue el paro de mayo de 2024, derivado de problemas no resueltos de acoso sexual y hostigamiento hacia estudiantes. Apurando una solución, un grupo de jóvenes realizó un primer paro de labores que concluyó cuando fueron resueltas varias demandas. En septiembre del mismo año, junto con estudiantes de otras escuelas de arte del INBAL, se realizó otro paro para exigir atención a los problemas de mantenimiento a la infraestructura e insuficiencia de los insumos necesarios para las actividades. Este paro concluyó a finales de octubre. Ante tal escenario, es indispensable una gestión directiva que atienda de manera pronta y expedita, desde los varios ámbitos (académico, administrativo y social), las necesidades planteadas por la propia comunidad. Además es pertinente preguntar ¿qué esperan los músicos profesionales en el mundo post pandémico, virtualizado,

de medios masivos, inteligencia artificial y redes sociales? La enseñanza musical profesional en este momento particular de la historia tendrá que responder a éstas y otras interrogantes:

¿Cuáles son los retos para nuestros jóvenes egresados? ¿Cómo garantizará inclusión y no violencia nuestra escuela? ¿El modelo educativo del INBAL responde a las necesidades profesionales actuales? ¿Se refuerzan los vínculos internos y con otras instituciones? ¿Cómo atender las demandas de la comunidad de la ESM?

En el presente proyecto ejecutivo, planteo propuestas en un esfuerzo por dar respuesta a estas cuestiones.

DIAGNÓSTICO

El presente diagnóstico, punto de partida hacia un análisis realista, sintetiza la información relevante para identificar lo que funciona, lo que necesita refuerzo, y lo que requiere atención y solución. Así, sirve para definir el proceso de cambios que conviene impulsar.

En búsqueda de cercanía a la realidad de la comunidad escolar, realicé una encuesta con preguntas de opción múltiple y otras abiertas, útil como muestra significativa de lo que la comunidad vislumbra como fortalezas y lo que percibe como aspectos a resolver.

Metodología

Mediante un formulario de Google, hice preguntas a estudiantes, docentes y padres de familia con similar enfoque, pero adaptado a la población en mente. Además realicé encuestas de manera verbal al personal administrativo, técnico y manual. Comparé los resultados para identificar los aspectos recurrentes y así plantear objetivos de los que emanen líneas de acción.

De ello surgió un resumen diagnóstico al que agrego observaciones con base en mi experiencia, primero como estudiante y ahora como docente en la ESM.

Fortalezas identificadas

- Hay consenso sobre la excelencia del nivel interpretativo y de ejecución.
- Planta docente: competente y de alto nivel profesional, comprometida y responsable.

- El trabajo colegiado de las academias, para tomar acuerdos, favorece el desarrollo de los estudiantes.
- Es de señalar que la ESM es la única escuela en el país que imparte la carrera técnica de Afinación y Reparación de Pianos.
- El amplio panorama de formación musical proporciona, además de las carreras clásicas, las carreras de Jazz y de Música Antigua (clavecín, órgano y flauta).
- Los agradables espacios y entorno inciden positivamente en las actividades.
- Los salones y espacios son suficientes para clases y actividades.
- El área administrativa está bien organizada y los trabajadores administrativos, técnicos y manuales (ATM) tienen buena disposición de coadyuvar a la eficiencia de los procesos laborales y académicos.
- Los trabajadores técnicos y manuales atienden a las solicitudes de mantenimiento y seguimiento con actitud colaborativa.
- El trato es amable y propicia un buen ambiente de trabajo, que favorece la integración de estudiantes, docentes y área administrativa.
- A la comunidad estudiantil le interesa participar colaborativamente y se expresa con sentido crítico y propositivo.
- Hay interés por solucionar de manera eficiente los problemas que se presentan, siempre bajo los criterios normativos institucionales.

Problemas y carencias detectados

- Insuficiente formación de los estudiantes en algunas áreas, por conceptualizaciones obsoletas en la malla curricular, con respecto a las necesidades profesionales actuales.
- Falta de apoyo y promoción de los ensambles y orquestas instrumentales, ensambles vocales y solistas.
- El deficiente mantenimiento de instrumentos y espacios, dificulta el estudio y las prácticas en ensambles y orquestas.
- Falta una mayor participación en proyectos multidisciplinarios al interior de la escuela e interinstitucionales.
- Los cursos de actualización carecen de interés para los docentes
- Falta de servicio de internet Wi-Fi.

- Insumos básicos y materiales insuficientes (hojas de papel, tóner, sillas, atriles, etc.)
- Problemas severos de humedad en la Sala Angélica Morales, situación que existe desde su construcción sobre un ojo de agua.
- El área administrativa de Servicios Escolares no cuenta con un sistema eficiente y actualizado para los procesos de administración escolar (inscripciones, reinscripciones, emisión de credenciales, etc.).
- No se cuenta con un sistema digitalizado para los procesos de evaluación de las asignaturas.
- Tardanza en trámites de constancias y titulaciones.
- Ha habido casos de agresión, acoso y faltas al buen trato y a la solución de problemas en la comunidad.
- Falta de comunicación entre las áreas, que dificulta la coordinación de actividades.

Áreas de oportunidad

- La sociedad en general no conoce a la ESM, por lo que es importante reforzar la difusión de las actividades académicas y de concierto.
- Trabajar con el Consejo Académico, para generar propuestas desde las academias y la comunidad estudiantil, dando seguimiento a los acuerdos.
- Por el buen nivel académico y el compromiso de los docentes, es factible lograr una colaboración para la revisión de planes y programas de licenciatura, que no se han actualizado desde 1998.

Amenazas

- Que aumente la deserción y el rezago, ante los problemas detectados, como falta de programas de estudio que contemplen las nuevas necesidades de las y los músicos profesionales y falta de insumos y mantenimiento.
- Problemas de organización en la conformación de grupos y horarios, lo que dificulta la asignación de espacios y las opciones disponibles para los estudiantes.
- Reducción del número de estudiantes egresados, por el largo proceso de los trámites.

- Deterioro paulatino del tejido social al interior de la comunidad, por falta de prevención y atención pronta y expedita para solucionar casos de abuso, hostigamiento, violencia de género, exclusión, discriminación, etc.
- Riesgo de una baja en la motivación de la comunidad en general, ante las carencias y la tardanza en las soluciones.
- Deterioro de espacios y de instrumentos, por la falta de mantenimiento

PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

Desde mi incorporación como docente en el ciclo escolar 2017-2018, he observado las dinámicas académicas y artísticas que se suscitan en la ESM. Estas observaciones me han llevado a reflexionar sobre la función que tiene una escuela que contribuye a la formación de niños y adolescentes a través de la actividad musical, y que forma a jóvenes adultos como profesionales de la música. La pandemia nos reveló la fragilidad de nuestras certezas y cómo la adaptabilidad en un mundo en el que los cambios se dan con tanta rapidez, es una condición necesaria para lograr nuestros objetivos. Es por tanto indispensable analizar aquello que debemos conservar y lo que es necesario modificar. Como institución educativa, tenemos el deber de que nuestros estudiantes, sean niños de nivel básico, adolescentes de medio superior o jóvenes en nivel licenciatura cuenten con las herramientas intelectuales, técnicas y socioemocionales para hacer frente a los retos que enfrentarán a lo largo de su vida. La disciplina musical es, sin duda, ideal para fortalecer el carácter, facilitar el respeto, la inclusión y la tolerancia, inculcar la igualdad de género y el trabajo colaborativo.

Considero, de acuerdo con mi experiencia, que la manera más efectiva de lograr un liderazgo directivo en una institución educativa es planear, organizar, coordinar y evaluar a partir de la comunicación continua con quienes participan en cada área de trabajo. Una Dirección toma en cuenta las propuestas y las observaciones, la experiencia y los conocimientos de quienes han trabajado en las diferentes áreas, con flexibilidad y apertura a las nuevas ideas y maneras de ser y hacer, buscando en todo momento el consenso y el convencimiento, sin perder de vista el programa a cumplir y los objetivos planteados.

Creo importante agregar que el presente proyecto contempla los cuatro ejes planteados por la Directora General del INBAL:

La directora general del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL), Alejandra de la Paz Nájera, detalló que, como parte de la articulación del Sistema de Educación Artística Formal, Informal y Comunitaria, se establecen cuatro ejes que integran el trabajo realizado en las diferentes instituciones y centros del INBAL:

1. Vocación Nacional: con acciones puntuales en la conformación de la infraestructura artística y cultural; la consolidación de modelos de educación artística y la articulación de procesos educativos y prácticas artísticas.
2. Procesos Comunitarios, experiencias y saberes: implementación de prácticas y procesos participativos que permitan abordar problemas sociales y realidades locales de forma creativa y sensible.
3. Desarrollo e implementación de metodologías y prácticas pedagógicas innovadoras: que consiste en la revisión y actualización de los planes y programas de estudios, así como de nuevas modalidades de certificación y titulación.
4. Vinculación interinstitucional: conformar un sistema integral, potente y articulado de educación artística.¹

Objetivos generales

1. Que la ESM brinde una formación acorde a las necesidades actuales de los músicos profesionales, considerando los retos y el nivel de competitividad y excelencia.
2. Que la ESM sea un espacio de aprendizaje y desarrollo, que cuente con las condiciones adecuadas de infraestructura e insumos y donde se promueva la cultura de paz.
3. Que la ESM sea identificada por la sociedad a partir de la difusión de actividades y eventos en los que participen estudiantes, docentes y egresados.

Líneas de acción.

(Hay líneas de acción que corresponden a más de un objetivo)

¹ Boletín de Prensa INBAL No. 280 - 14 de marzo de 2025

<https://inba.gob.mx/prensa/21882/presidenta-claudia-sheinbaum-vamos-a-seguir-trabajando-para-que-el-sistema-p-uacutublico-de-educaci-oacuten-en-el-inbal-sea-un-espacio-para-las-y-los-j-oacutevenes-de-m-eacutexico>

- Mantener los espacios e instrumentos en condiciones adecuadas para la realización de las actividades.
- Gestionar con regularidad los materiales y servicios que se requieren para el buen funcionamiento de la ESM, tanto en las instancias oficiales de gobierno, así como en instancias privadas (FINBA², fundaciones como Fundación Carlos Slim, Fundación del Centro Histórico, Instituciones de Asistencia Privada, etc.) en cumplimiento con lo que la normatividad permite.
- Encontrar nuevas maneras para aprovechar la alta calidad de la planta docente, como diversificar las actividades realizando clases magistrales, conciertos de profesores, conferencias, etc.
- Solicitar a la SGEIA cursos propuestos por las academias y de interés para los docentes.
- Brindar a las y los estudiantes herramientas adicionales para su actividad profesional (clases magistrales impartidas por profesionales de alto nivel, conferencias, talleres y cursos con maestras y maestros del INBAL y de otras instituciones de temas como didáctica de la música, producción musical, elaboración de carpetas, gestión de proyectos culturales, etc.), que favorezcan su integración a las nuevas maneras de entender y hacer música en la actualidad. Esto puede realizarse también mediante el apoyo de otras instituciones que brinden servicio social en nuestra escuela.
- Revisión de los concursos internos, para añadir nuevas propuestas que emanen de las academias.
- Incrementar la práctica y ejecución instrumental de las y los estudiantes, a través de la gestión de recitales y conciertos, dentro y fuera de los espacios del INBAL, por medio de convenios con instituciones culturales y educativas.
- Promover la participación de los estudiantes en festivales y concursos, nacionales e internacionales, con el fin de ponerlos en contacto con las exigencias del medio. Revisar convocatorias y propuestas de fundaciones vínculos con universidades extranjeras, para continuarlos o restablecerlos. (como ejemplo se tuvo ya una experiencia exitosa con Fundación Dudamel)

² Fundación INBA A.C. (FINBA), es una asociación civil sin fines de lucro, que se constituyó el 27 de Octubre de 2010, para fortalecer al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura y reforzar la vida académica de las escuelas del INBAL.

- Análisis y actualización del perfil de egreso, con miras a la renovación de planes y programas de estudio.
- Desarrollo y actualización continua de la página web de la ESM, en concordancia con SGEIA, para la comunicación en redes, la difusión de eventos y contenidos y para brindar información sobre los grupos artísticos y la planta docente.
- Brindar apoyo y difusión equitativos a todas las carreras: Clásico, Jazz, Música Antigua y gestionar la adición de instrumentos en estas dos últimas. (por ejemplo violín barroco, canto barroco, trombón jazz)
- Promover la colaboración de estudiantes de composición y dirección de orquesta. Esto se concretará en al menos un concierto durante el ciclo escolar.
- Ofrecer nuevas opciones de titulación y facilitar el proceso administrativo de los trámites.
- Realizar un seguimiento a los egresados y darles prioridad en las contrataciones de personal académico, mediante los criterios de concurso de oposición establecidos.
- Organizar cursos, talleres y otras actividades para todos los niveles sobre la cultura de la paz, la prevención de la violencia y la detección oportuna del acoso y el abuso, al comienzo de cada ciclo escolar. (Comisión Nacional de Derechos Humanos, Instituto Politécnico Nacional)
- Brindar atención y seguimiento oportuno a las denuncias y contar con un protocolo de la escuela en concordancia con los protocolos del INBAL.
- Dar mayor difusión a los protocolos institucionales, como el *Protocolo para la prevención, atención, canalización y seguimiento de la violencia de género en las escuelas del INBAL*.
- En las materias teórico-históricas incluir contenidos relacionados a estudios de género.
- Estudiar y programar en conciertos y recitales obras de compositoras.
- Realizar eventos de intercambio entre las escuelas de música del INBAL con otras instituciones educativas públicas y privadas (Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Instituto Politécnico Nacional, Universidad del Claustro de Sor Juana, Universidad Iberoamericana, Universidad Panamericana, etc.)

- Presentar conciertos didácticos en escuelas de educación básica: primarias, secundarias, bachilleratos.
- Organizar talleres propedéuticos para preparar niños y jóvenes al examen de admisión.
- Trabajo conjunto con las Escuelas de Iniciación Artística y Centros de Educación Artística para proponer un perfil que permita a sus egresados el ingreso a la ESM.
- Continuar con el programa de Servicio Social a través de conciertos en espacios fuera de la ESM.
- Elaborar una carpeta con la información de los ensambles y solistas, con los requerimientos técnicos y logísticos para su presentación en diferentes instituciones educativas y espacios culturales.
- Activar vínculos con grupos artísticos de la Coordinación de Música y Ópera del INBAL, para participar en conciertos de la Orquesta Sinfónica Nacional, Orquesta de Cámara de Bellas Artes, etc.

CRONOGRAMA

Propone una aplicación gradual de acciones, considerando los tres objetivos generales (formación actualizada, condiciones institucionales, proyección social).

2025-2026	
Septiembre-Enero	Febrero-Julio
<p>Actividades en comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charlas sobre el funcionamiento de la escuela para todos los niveles, nuevo ingreso y reingreso. - Presentación del <i>Protocolo para la prevención, atención, canalización y seguimiento de la violencia de género en las escuelas del INBAL.</i> <p>Actividades administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del estado de las instalaciones, equipo e instrumentos para el diseño de una ruta crítica. <p>Actividades de difusión y extensión académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentración de datos y materiales de los grupos artísticos y solistas para nutrir la página y gestiones con la SGEIA. <p>Actividades académico-artísticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación de propuestas de actividades académicas de los docentes (clases magistrales, conciertos, conferencias) - Reunir propuestas para cursos y talleres de 	<p>Actividades en comunidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conferencias charlas y talleres sobre temas de cultura de paz, no violencia, y la detección y denuncia oportuna de acoso, abuso y exclusión. <p>Actividades administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparación y/o acondicionamiento de las instalaciones, equipo e instrumentos. - Propuesta de digitalización de servicios escolares. <p>Actividades de difusión y extensión académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renovación de la página web. - Gestión de conciertos en escuelas del INBAL. - Vinculación con universidades y fundaciones <p>Actividades académico-artísticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de actividades académicas de los docentes (clases magistrales, conciertos, conferencias) - Recepción de cursos y talleres de actualización docente específica en música.

<p>actualización docente específica en música. Solicitud a la SGEIA.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reunir propuestas para cursos y talleres complementarios (gestión cultural, producción, etc.) - Realizar gestión en las instituciones pertinentes. - Planeación y diseño de cursos preparatorios para el proceso de admisión. - Trabajo con las academias de Jazz y Música Antigua: análisis de factibilidad y elaboración de propuestas de nuevas carreras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impartición de cursos y talleres complementarios. - Impartición de cursos preparatorios para el proceso de admisión. - Análisis con el Consejo Académico de las modalidades de titulación, establecidas en el Reglamento de Servicio Social y Titulación del INBAL.
--	---

2026-2027	
Septiembre-Enero	Febrero-Julio
<p>Actividades conjuntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mismas actividades que el ciclo anterior - Talleres sobre cultura de paz, género, prevención de violencia. <p>Actividades administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento del estado de las instalaciones, equipo e instrumentos. - Implementación piloto de sistema digitalizado para trámites de servicios escolares <p>Actividades de difusión y extensión académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualización de la página web. - Establecer vínculos con escuelas primarias, secundarias y bachilleratos para que los grupos artísticos de la ESM ofrezcan conciertos didácticos. - Organización y gestión de eventos de intercambio entre las escuelas de música del INBAL y otras instituciones. - Diseño y ejecución de campaña de visibilidad institucional. Vínculo con medios culturales y promoción en escuelas. - Difusión de concursos nacionales e internacionales. <p>Actividades académico artísticas:</p> <p>Mismas actividades que en el ciclo anterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de programas de las materias para las nuevas carreras en Jazz y Música antigua. - Análisis con la academias del perfil de egreso y los planes de estudio: primeras propuestas de modificación <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación del proyecto de nuevas modalidades de titulación. - Análisis de los concursos internos actuales y elaboración de propuestas de nuevos concursos. 	<p>Actividades conjuntas:</p> <p>Mismas actividades que en el ciclo anterior. (clases magistrales, cursos complementarios, cursos preparatorios al proceso de admisión, etc.)</p> <p>Actividades administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reparación y/o acondicionamiento de las instalaciones, equipo e instrumentos. - Seguimiento a estudiantes en proceso de titulación, con otras modalidades. <p>Actividades de difusión y extensión académica:</p> <p>Campaña intensiva de difusión de las actividades artísticas de la ESM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de intercambio entre las escuelas de música del INBAL y otras instituciones. - Revisión de proyectos de vinculación con instituciones educativas y fundaciones extranjeras, para difundirlos y promoverlos. <p>Actividades académico-artísticas:</p> <p>Mismas actividades que en el ciclo anterior. (clases magistrales, cursos complementarios, cursos preparatorios al proceso de admisión, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión y elaboración de mallas curriculares para las carreras de interpretación, dirección y composición (clásico). - Organización del Primer Encuentro de Egresados. Concierto y plática con estudiantes.

2027-2028	
Septiembre-Enero	Febrero-Julio
<p>Actividades conjuntas: Mismas actividades que en ciclo anterior - Campañas de sensibilización sobre cultura de paz y prevención de la violencia.</p> <p>Actividades administrativas: - Mantenimiento de instrumentos y espacios físicos, priorizando la Sala Angélica Morales. - Gestión para la adquisición de insumos y materiales necesarios para las actividades académicas y artísticas.</p> <p>Actividades de difusión y extensión académica: - Revisión y actualización continua de la página web. - Establecer vínculos con la Coordinación de Música y Ópera del INBAL, para la programación de conciertos y la participación con ensambles.. - Diseño y ejecución de campaña de visibilidad institucional vínculo con medios culturales y educativos</p> <p>Actividades académico artísticas: Mismas actividades que en el ciclo anterior. - Inicio del plan piloto para nuevas carreras en Jazz y Música Antigua. - Colaboración con otras instituciones de educación superior y organizaciones culturales. - Realización de algún nuevo concurso, a propuesta de las academias y de acuerdo al análisis del ciclo anterior.</p>	<p>Actividades conjuntas: Mismas actividades que en el ciclo anterior.</p> <p>Actividades administrativas: - Reparación y/o acondicionamiento de las instalaciones, equipo e instrumentos. - Presentación de un plan para el mantenimiento de la Sala Angélica Morales</p> <p>Actividades de difusión y extensión académica: Campaña intensiva de difusión de las actividades artísticas de la ESM. - Actividades de intercambio entre las escuelas de música del INBAL y otras instituciones. - Gestión y difusión de cursos para docentes y para estudiantes</p> <p>Actividades académico-artísticas: Mismas actividades que el ciclo anterior. - Elaboración de modificaciones a los programas de estudio para las asignaturas de interpretación, dirección y composición (clásico). - Segundo encuentro de egresados</p>

2028-2029	
Septiembre-Enero	Febrero-Julio
<p>Actividades conjuntas: Mismas actividades que en el ciclo anterior.</p> <p>Actividades administrativas: - Seguimiento del estado de las instalaciones, equipo e instrumentos.</p> <p>Actividades de difusión y extensión académica: - Revisión y actualización continua de la página web. - Establecer vínculos con los grupos artísticos del INBAL para participar en conciertos.</p> <p>Actividades académico artísticas: Mismas actividades que en el ciclo anterior. - Seguimiento a estudiantes en proceso de titulación. - Planeación de ciclos de conciertos didácticos en escuelas de educación básica.</p>	<p>Actividades conjuntas: Mismas actividades que en el ciclo anterior.</p> <p>Actividades administrativas: - Reparación y/o acondicionamiento de las instalaciones, equipo e instrumentos.</p> <p>Actividades de difusión y extensión académica: Campaña intensiva de difusión de las actividades artísticas de la ESM. - Actividades de intercambio entre las escuelas de música del INBAL y otras instituciones.</p> <p>Actividades académico-artísticas: Mismas actividades que el ciclo anterior - Tercer encuentro de egresados con la comunidad de la ESM</p>

- Proceso de evaluación participativa de las acciones llevadas a cabo en la gestión.

- Diseño de estrategias para la continuidad de las acciones evaluadas como pertinentes.