



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
PARA UN LIDERAZGO EFICIENTE EN
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PRESENTA:

MANUEL FLORENTINO MÁRQUEZ NOVIA

ASESORA: DRA. FRANCISCA ROBLES

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX., AGOSTO 2018





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

Escribió Albert Einstein que la única razón para que el tiempo exista, es para no ocurra todo a la vez. Y ciertamente, en el tiempo que me ha traído hasta aquí, han ocurrido muchas cosas

Desde la salida de las aulas de la facultad hasta las horas finales de este verano de principios de un siglo que se avizora pleno de transiciones y convulsiones, han transcurrido más de veinte años en los que se reafirman, confirman y aquilatan de manera distinta todos los supuestos que acompañaron mi primera juventud; la inquietud sobre la comunicación y el lenguaje, el por qué hablamos de lo que hablamos y no de otra cosa, quién educa al que educa, quién dice el qué y el para qué, la experiencia estética del arte como manifestación de lo innombrable, la trascendencia de la palabra como testimonio de lo que una vez fuimos y la muchas veces inalcanzable legitimidad de quién gobierna desde la oblicua mirada de la historia como voz que convoca a otras voces y miradas, siguen estando en el discurso cotidiano que acompaña mis trabajos y días.

Y en este pasar de elecciones, muchas son las presencias que, por acción, omisión, permanencia, ausencia, tránsito efímero, concordancia, disonancia, influencia profunda o apenas recuerdo; conforman todo el legado de mi educación académico sentimental.

Por supuesto, consciente que el cliché también es parte de la cultura, en este abanico hay algunas de mayor aprecio:

La de mamá,
por su sabia manera de preferir decir o preferir callar.

La de los hermanos,
por su incondicional apoyo en mis decisiones, especialmente en las que no comprenden del todo y que, habrá que decirlo, son la mayoría.

La de Constanza,
que siendo graduada como hija el mismo día en que yo como padre, me acompaña con su belleza y alegría para hacer de los días un deleite ineludible.

Las de Gaby, Goyo, Daniel, Laura, Luz, Haydée, Marco, Cecilia y Tete por su cariño en diferentes momentos en el recorrido de un amplio camino de bifurcaciones y encuentros.

Las de los profesores Juan María Alponete, Guillermo Tenorio y de reciente adquisición, la de la Dra. Francisca Robles, por ser mentores ejemplares, pragmáticos y generosos.

La de los profesores sinodales, por su lectura atenta y orientadora.

A todas ellas, mi profundo agradecimiento.

Índice

Introducción	4
Capítulo 1. El Contexto.	7
1.1 Antecedentes históricos.	7
1.2 Marco normativo.....	18
1.3 Perfil de la Escuela de Iniciación Artística No 2 “Héctor Correa Zapata”.	22
Capítulo 2. Diagnóstico de la Escuela De Iniciación Artística No. 2 “Héctor Correa Zapata”.	28
2.1 Primer acercamiento.	28
2.2 Una realidad en marcha.	41
2.3 Trazando líneas prospectivas.....	47
Capítulo 3. Estrategias de comunicación y liderazgo en una institución de educación artística inicial.	52
3.1 La transformación necesaria, una tarea ejecutiva.	52
3.2 Estrategias.	54
3.3 Fortalecimiento de las tareas en comunidad	60
Conclusiones	69
Anexos.	78
Fuentes	93
Glosario	97

Introducción

*“La vida, que parece una línea recta, no lo es.
Construimos nuestra vida sólo en un cinco por ciento,
el resto lo hacen los otros,
porque vivimos con los otros y a veces contra los otros.
Pero ese pequeño porcentaje, ese cinco por ciento,
es el resultado de la sinceridad con uno mismo”.
(Yo nunca quise ser nada.)*

Entrevista a José Saramago por Irma Sanchís publicado en La Vanguardia.)

José Saramago.

Una de las habilidades que se manifiesta como acompañante indispensable en toda interacción humana, sea que se desarrolle en el entorno social, laboral o personal, es la de propiciar y mantener una comunicación asertiva, sintética y eficaz que contribuya a una exposición clara de ideas, logre una empatía con el receptor y fortalezca los vínculos en comunidades de intereses mutuos.

El buen manejo de ellos conlleva una mejoría en la obtención de metas de manera más eficiente y con un menor gasto de recursos; lo que en el contexto actual de dinámicas laborales en que se encuentran inmersas las instituciones de educación pública, es una de las variables de mayor peso a considerar en el encuadre de rendición de cuentas tanto en lo administrativo como en lo académico-pedagógico.

En palabras de Idalberto Chiavenato al referirse al Comportamiento organizacional: *“El comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones... Se basa, sobre todo, en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de los individuos, es decir, temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación.”*¹

¹ Chiavenato Idalberto *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones, pág. 6*

La eficiencia de acciones de liderazgo en este ámbito está determinada por varios elementos que hasta hace unas décadas no eran considerados esenciales para su obtención y estabilidad. Así, factores como la programación de tiempos de descanso dentro de la jornada laboral, ambientes ergonómicos que propicien la salud psicosocial de los empleados y comunidad académica en general y, especialmente, el diseño de estrategias de comunicación que generen una alta empatía con las metas y logros institucionales han demostrado su alta rentabilidad en el caso de usarlos de manera consistente.

Partiendo de preguntar ¿Cómo se implementan proyectos de dirección de escuelas de educación artística? la presente Tesina expone las acciones y estrategias de reingeniería organizacional implementadas por la dirección a mi cargo para el diagnóstico y mejora de las diferentes áreas que conforman el organigrama institucional de la Escuela de Iniciación Artística No. 2 “Héctor Correa Zapata” (EIA No. 2) permitiendo el establecimiento de planes de trabajo anuales que consideran dirigir, coordinar, supervisar y promover académica, técnica y administrativamente las actividades de la Escuela en el marco de las disposiciones jurídicas vigentes aplicando diferentes conceptos de las teorías de la comunicación organizacional.

En los capítulos que conforman el cuerpo de este trabajo expondré en forma más detallada las características particulares de este subsistema de enseñanza artística, los antecedentes históricos de este tipo de escuelas, el diagnóstico realizado como inicio de gestión y las medidas adoptadas para cumplir con los objetivos comprometidos en la propuesta de trabajo de dirección.

Organizado de esta manera, se encontrará que el Capítulo 1 está dedicado a la presentación del marco histórico y contextual de las escuelas de iniciación artística del INBA, haciendo un especial énfasis en el perfil idiosincrático de la EIA No. 2.

El Capítulo 2 expone los diagnósticos de las condiciones presentes en la EIA No. 2. en el momento de asumir el cargo de dirección siendo detectadas las áreas de

fortaleza, debilidad, oportunidad y/o amenaza para implementar las acciones que reorientaran su desempeño.

El Capítulo final se avoca a presentar los diferentes momentos y estrategias desarrollados con todas las áreas como parte de un plan integral de reingeniería organizacional para mejora en su funcionamiento.

En las conclusiones, además de una reflexión sobre cada capítulo, se da un giro al carácter general del trabajo y se habla desde una voz más personal para narrar en primera persona los encuentros, desencuentros, dudas, fragilidades, resignificaciones, cuestionamientos, fortalezas, revelaciones y demás abalorios de lo que en la esfera de lo íntimo ha significado el desempeño de este cargo de dirección.

Capítulo 1. El Contexto

“Siendo todas las cosas causadas y causantes, ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas, y todas entreteniéndose por un lazo natural e insensible que liga las más lejanas y las más diferentes, yo considero imposible conocer las partes sin conocer el todo, tanto como conocer el todo sin conocer particularmente las partes.”

Pensamientos

B. Pascal.

El presente capítulo está dedicado a la exposición del marco histórico-cultural en el que se instauran las escuelas de iniciación artística del INBA, entendiendo que la creación y desarrollo de instituciones educativas de carácter público responden a necesidades específicas, muchas veces coyunturales, derivadas de la interacción de los diferentes actores sociales presentes en un periodo de tiempo acotado y presentadas como respuestas a demandas no necesariamente vinculadas al ámbito estrictamente económico sino condicionadas por lo que podemos llamar los elementos aspiracionales colectivos de una época o como dice Le Goff: “Lo que escapa a los sujetos individuales de la historia porque es revelador del contenido impersonal de su pensamiento.”²

1.1 Antecedentes históricos

Según señala el Plan de Estudios 2000 vigente para las Escuelas de Iniciación Artística (EIA's) avalado por la Subdirección General de Educación e Investigación Artística del INBAL³, su origen se ubica en los *Centros Populares de Arte para obreros y trabajadores* creados durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas, estando destinados a empleados de todos los sectores productivos y sus familias que buscaban un espacio para la instrucción artística y el esparcimiento al finalizar su jornada diaria.

² Le Goff, Jacques, (1978) *Hacer la historia, III: Nuevos objetos*, Barcelona, Laia, pág. 85

³ El Plan de Estudios 2000 es el documento rector de la vida académica de las EIA's. En el se detallan tanto los antecedentes históricos, los modelos pedagógicos y principios ontológicos, epistemológicos y axiológicos en que se fundamenta su existencia; como todo lo referente a las mallas curriculares, contenidos, perfiles de ingreso y egreso, etc. determinados para ofrecer la formación artística en este subsistema educativo perteneciente al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.

Su fundamento jurídico se halla en los *artículos 3 y 123 Constitucional* y en la *Ley de Educación* vigentes en esos años y estuvieron a cargo del Departamento de Educación Obrera, que tenía como director al Sr. Roberto Reyes Pérez y como Subjefe al Maestro Ángel Salas. Una instancia más de la Secretaría de Educación Pública que intervino en su creación fue el Departamento de Bellas Artes a cargo del Sr. José Muñoz Cota.

El primer centro se fundó en la Colonia Obrera y fue inaugurado por el presidente Lázaro Cárdenas, siendo su primer director el Maestro Ángel Salas.

La respuesta obtenida fue de gran importancia. Concurrieron en esa primera convocatoria más de 800 trabajadores y/o sus familias⁴; ante esta respuesta las autoridades educativas consideraron pertinente crear otros centros de estas características en zonas populares.

En estos Centros recreativos se impartía: música, artes plásticas y danza regional; más tarde se agregaría danza clásica.

Los Centros Populares de Arte para Obreros y Trabajadores, perseguían los siguientes objetivos:

- Proporcionar una educación estética a los trabajadores

⁴ Según lo reporta la Dirección General de Estadística de la Secretaría de Economía en su Resumen General del Censo Industrial de 1935-1941 el D.F. tenía 1 400 000 habitantes. A inicios del siglo XXI, en la Ciudad de México viven 8 918 653 personas (INEGI. Censo Nacional de Población y Vivienda 2015) y la matrícula de las 4 Escuelas de Iniciación Artística en conjunto es cercana a los 2 500 estudiantes, lo que revela que aún siendo la más alta de todos los subsistemas que oferta el INBA, en términos porcentuales expresa una pauperización desde el punto de vista de la concurrencia a una formación artística por parte del grueso de la población; fenómeno que puede ser explicable por diferentes factores que van desde el incremento en la diversidad de otras ofertas de formación sean educativas o meramente recreativas, hasta los que tienen que ver con la movilidad urbana pasando por la exigencia de tiempo de productividad presente en una buena cantidad de empleos que deja sin posibilidad de asistencia a otro tipo de actividades durante la semana.

- Capacitarlos para la práctica de alguna(s) disciplina(s) artística(s)
- Brindar a la juventud la oportunidad de intercambio en las múltiples competencias de conocimiento y valores que presenta la vida contemporánea.⁵

Todo ello buscando promover y fomentar la visión nacionalista que marcaba la línea gubernamental en términos de política cultural⁶ impulsada por el estado.

Recordemos que la década de los 30 fue de gran intensidad política, económica y social estando presentes en el ámbito internacional conflictos bélicos (uno de ellos por primera vez de carácter mundial), la instauración de gobiernos de corte fascista, la promoción de un pensamiento de corte humanista como reivindicativo axiológico de la lucha revolucionaria y la creciente cuenta pendiente dejada por la llamada lucha de clases en preparación a lo que en años futuros determinara la consolidación de los dos grandes bloques internacionales y su confrontación en “la guerra fría”.

En lo doméstico, la impronta del cardenismo estuvo vinculada desde su origen a la búsqueda de legitimidad a través del rompimiento categórico con las viejas prácticas políticas de cacicazgo post-revolucionario y teniendo en la convocatoria dentro de los sectores sociales en ascenso (léase obreros, burócratas y pequeños empresarios) una de sus cartas más importantes, sin olvidar las reivindicaciones perennemente inconclusas al campo mexicano y sus actores.⁷

⁵ Citado en el documento Plan de estudios 2000.

⁶ Arthur D. Efland apunta: “El término política cultural se refiere al uso de las artes para promocionar los valores de una sociedad...o, en nuestra propia época, el uso del arte como propaganda política o publicidad” Efland, Arthur D. (2002) *Una historia de la educación del arte*, España, Paidós. Pág. 21.

⁷ Escribe Olivia Gall “ se trata de aquella nación guiada por un proyecto aún anclado en la historia y en la cultura, que escuchaba atentamente y trataba de interpretar de la mejor manera las diversas voces que llevaron al estallido revolucionario de 1910, que cuidaba celosamente la soberanía y se vigilaba para no dejar de ser humanista” Gall, Olivia, (2012) *Trotsky en México y la vida política en tiempos de Lázaro Cárdenas (1937-1940)* México, UNAM Ed. Ítaca, pág XX.

En la llamada por Adolfo Gilly “utopía cardenista”, también encuentra cabida una política internacionalista fuertemente apegada a los preceptos de no intervención y asistencia humanitaria a la población civil afectada. Así pues, la voz de filósofos, arquitectos, científicos, ingenieros y artistas que, traídos a nuestro país por un exilio doloroso e impostergable, dotaron a la vida cultural urbana de un aliento reivindicativo de la condición humana desde la certidumbre de ser algo más que meros operarios de la gran maquinaria industrial. Max Aub, Luis Buñuel, Félix Candela, Luis Cernuda, José Gaos, Recassens Sitges y tantos más contribuyeron al desarrollo mexicano de forma inestimable en todos los aspectos.

Puede recordarse como ejemplo señero la creación de la Fundación Colegio de México, la positiva influencia en el mundo editorial o la inestimable contribución a la Universidad Autónoma de México (UNAM).

Si a este panorama añadimos el prestigio internacional que alcanza el movimiento muralista con las figuras de Rivera, Siqueiros, Orozco⁸ se entiende entonces que buena parte de la proclama de la “educación revolucionaria socialista” expresada constitucionalmente en el Art. 3º durante esta década encuentre su anclaje más profundo en la dinámica y feraz pradera de la educación, el arte y la cultura.⁹

⁸ Posición no exenta de polémica como lo acota Raquel Tibol al referirse a un documento de agosto de 1935, que convoca a los intelectuales de México para la defensa de la cultura; firmado entre otros por Manuel Álvarez Bravo, Julio Castellanos y Rufino Tamayo. *“Habitamos un país entre cuyos pobladores se advierten las más profundas divisiones no sólo de clases sociales sino de razas, de idiomas, de tradiciones y de cultura La suma de estos núcleos diversos de variable ritmo social, efectuada por la presión de un grupo que disponía de una técnica superior, y al que no preocupó sino el medro económico, creó lo que oficialmente se llama ‘la nacionalidad mexicana’ Al lado del pequeño grupo dominante, acentúa este desnivel la secular invasión extranjera con sus representantes Estas condiciones ‘nacionales’ explican, mejor que el nivel cultural de México, su falta de nivel; pues mientras se ofrecen ejemplos aislados de brillantes expresiones artísticas o científicas, el panorama general es de un inconcebible atraso cultural de las masas”* Tibol, Raquel (08 de octubre 1983) *El nacionalismo en la plástica durante el cardenismo* Revista Proceso 362.

⁹ Cárdenas declara siendo ya Presidente electo, en el Mensaje al magisterio nacional del 15 de mayo de 1935, con motivo del Día del Maestro: *“El afán de superación que caracteriza al movimiento revolucionario de México, llegó a introducir una reforma en el artículo tercero*

Desde su arranque, en los Centros Populares de Arte para Obreros y Trabajadores el perfil de los estudiantes era mixto y todas las actividades tenían un carácter gratuito, proporcionándoles los instrumentos y materiales indispensables para su aprendizaje.

Se formaron grupos en todos los sectores y actuaban ante el público en zonas populares cumpliendo una tarea de promoción y difusión de las artes representando obras en torno a temas de interés general; logrando que incluso en algunos casos, los participantes descubrieran una vocación artística que los motivara a buscar una educación profesional en escuelas superiores de arte.

En un principio se privilegió a la práctica sobre la enseñanza teórica considerando que era necesario un dominio técnico en un tiempo reducido para mantener el interés de los estudiantes.¹⁰

Los Centros no contaban con instalaciones diseñadas expreso para las actividades de enseñanza artística y como alternativa se ubicaron en casas particulares adaptadas y/o en escuelas primarias. Por falta de presupuesto estatal

constitucional, implantando la escuela socialista que constituye un propósito bien definido de organización y explotación colectivas de las fuentes productoras para lograr mejorar las condiciones culturales y económicas del pueblo mexicano” Tibol, Raquel, Op. Cit.

¹⁰ En los círculos profesionales esta meta de obtención de logros inmediatos crea, especialmente en el área de las artes plásticas, tensiones entre los miembros de la LEAR (Liga de Escritores y Artistas Revolucionarios) al percibir que la escuela del muralismo se estaba convirtiendo en una especie de productora en masa que poco a poco cedía terreno al criterio de máxima expansión a costa del trabajo de creación verdadera del artista- Véase la larga carta que dirige Orozco a Jorge Juan Crespo de la Serna de la que, entre otras cosas, destaca que: “Lo de las ‘brigadas’ o ‘equipos’ está peor todavía, pues claro que nadie va a vivir en esas condiciones y lo que pinten va a ser más y más malo cada vez El arte necesita dinero, dinero y dinero, para buenos materiales, para vivir decentemente y tener tiempo de meditar y estudiar. Hecho como quien hace canastas o tortas compuestas, saldrán puras porquerías...¡Quisiera que viera usted las fotografías de sus ‘frescos’; asuntos ‘revolucionarios’ a la moda: indios con fusil, mujeres proletarias con niño flaco, etc, etc, es decir: lo mismo que pinta la LEAR sin faltar ni el Hitler! ¿Y así quieren pedir más por metro cuadrado? ¡Antes de mucho (sic) habrá más de 500 ‘mural painters’ miembros de la LEAR! que nos pintarán hasta los excusados gratis con asuntos ‘revolucionarios’.” Tibol, Raquel Op. Cit.

que cubriera esta necesidad, se buscó el apoyo de sindicatos obreros para el financiamiento de la construcción de edificios adecuados para sus fines, pero tampoco ellos se interesaron en su resolución.

Cuando llega a la presidencia el General Manuel Ávila Camacho, el Dr. Jaime Torres Bodet quedó a cargo de la Secretaría de Educación. Bajo su administración inició una nueva campaña alfabetizadora a imagen de la que encabezó José Vasconcelos concluida la revolución y se creó una Dirección de Educación extraescolar y estética, la cual se hizo cargo de los Centros.

En el año de 1947, los Centros Populares de Arte para Obreros y Trabajadores se incorporan al Instituto Nacional de Bellas Artes y se transforman en *Escuelas de Iniciación Artística*.

Pasada la urgencia de obtener una legitimidad a través de la consolidación de una idea de Nación por medio del uso de símbolos expuestos en la “estética socialista revolucionaria”, el gobierno mexicano en su búsqueda de insertarse en un nuevo modelo de Estado (el llamado modelo del desarrollo estabilizador) que le permitiera entrar en intercambio con los países de economías desarrolladas que en los años 50 retomaron su rol de liderazgo una vez concluida la Segunda Guerra Mundial; comenzó a impulsar en el sector cultural a aquellas corrientes estéticas que cuestionaban y en algunos casos hacían una franca denostación de lo que hasta entonces se consideraba el arte mexicano.

Con la llamada “Generación de la Ruptura” (o de la apertura, como le decía Vicente Rojo) y su proclama de echar por tierra la “cortina del nopal” se inicia el paulatino alejamiento de los temas de denuncia social para ubicarse en la reflexión sobre temas que hablan de la experiencia interior del arte, un diálogo del arte sobre sí mismo.

En su ponencia “*La Ruptura*” como rearticulación del campo artístico mexicano.

Procedencia social de los nuevos artistas, David Fuente Adrián escribe:

“En este caso, una posición artística despolitizada que existía prácticamente desde los inicios de la etapa muralista, con el paso del tiempo y la agudización de la disputa simbólica, logra que se impongan sus reglas del juego, o dicho de otro modo, logra desplegar y hacer válidas sus nociones de inclusión y exclusión en el campo artístico, alcanzando así una reestructuración del equilibrio de fuerzas en el campo y la redefinición de la noción dominante de arte —retirándole todo resquicio militante. El éxito de esta disputa ideológica lo logra a través del surgimiento de nuevas estructuras del campo apoyadas en una transformación externa: el sistema de galerías y la expansión del coleccionismo de arte fruto del desarrollo de la burguesía mexicana; todo ello inserto en el contexto internacional de la Guerra Fría, también cultural.”¹¹

Entre los representantes más destacados tenemos Alberto Gironella, José Luis Cuevas, Francisco Corzas, en lo neofigurativo; y Lilia Carrillo, Enrique Echeverría, Pedro Coronel y Vicente Rojo en la línea de lo abstracto.

En el terreno de la educación artística impartida por el INBA, no se consideró importante desarrollar proyectos pedagógicos que apuntalaran lo iniciado en 1947; de esta suerte no existieron cambios sustantivos en la forma en que trabajaron las Escuelas de Iniciación Artística durante entre las décadas de los 50, 60 y 70; siendo quizá el más importante su incorporación en 1976 a la Coordinación General de Educación e Investigación Artística.

Este vacío en la parte de inversión en infraestructura, promoción y difusión de la enseñanza artística, consolidación de programas educativos con una orientación hacia el arte y creación y actualización de planes de estudio para los diferentes niveles de aprendizaje nos permite inferir un cambio de prioridades del gobierno y sus organismos estatales en lo que a política social y cultural se refiere.

¹¹ Accedido el 03 de mayo del 2018 desde http://clepso.flacso.edu.mx/sites/default/files/memorias_2016/eje_5/5.10_la_ruptura_como_rearticulacion_del_campo_artistico_mexicano_fuente.pdf

Otra característica de estas décadas, quizá todavía más significativa, la señala Raquel Tibol:

“Tiempos hubo en que el INBA impuso severa censura en el contenido político y social de las obras. Por el colador oficial no pasaba nada que olier a antiimperialismos, a lucha de clases, a defensa de la democracia, a la exaltación de los anhelos más urgentes de una juventud para la cual la cultura no es un lujo superfluo sino una necesidad insustituible dentro de un proceso de adaptación y participación.”¹²

En su origen las Escuelas de Iniciación Artística (EIA's) no pretendían dar una formación escolarizada profesional de sus estudiantes sino brindar una visión amplia del arte, bajo la premisa de que el acercamiento a los lenguajes artísticos contribuyen a la formación integral del ser humano¹³ acorde a las tareas fundamentales atribuidas al INBA desde su fundación: Preservar y difundir el patrimonio artístico, estimular y promover la creación de las artes y organizar la educación y la investigación artística en México.¹⁴

¹² Tibol, Raquel, (1982) *Pasos en la Danza Mexicana*. México. UNAM. Págs. 13-14.

¹³ Investigaciones recientes sobre el impacto positivo de la enseñanza artística en diferentes núcleos sociales confirman esta premisa. Véase por ejemplo la extensa investigación realizada por Efland en *Una historia de la educación del arte* que pasa por diferentes épocas y regiones desde la clásica hasta la sociedad contemporánea.

¹⁴ Como lo señala en su página de presentación institucional, el INBA tiene como Misión, Visión y Objetivos, lo siguiente:

Misión.

Preservar y difundir el patrimonio artístico nacional, difundir y promover la creación de las artes e impulsar la educación e investigación artísticas con la participación de los tres niveles de gobierno y de la sociedad para mejorar la calidad de vida de los mexicanos.

Visión.

La visión del INBA para el 2014 será fortalecerse como el máximo organismo nacional responsable de la difusión y promoción de las artes, la educación e investigación artísticas, así como de la preservación y conservación del patrimonio mueble e inmueble de los siglos XX y XXI, tareas signadas por la reflexión, innovación y reconocimiento de las expresiones artísticas y culturales de México y el mundo en un contexto de globalización de la cultura y la búsqueda de fórmulas innovadoras para alentar el disfrute, la reflexión y el aprendizaje de las artes, desde las tradicionales hasta las más vanguardistas.

Objetivos.

Principal.

Fomentar, estimular, crear e investigar las bellas artes en las ramas de la música, las artes visuales, el teatro, la danza, la literatura y la arquitectura en todos sus géneros.

Específicos.

En este primer intento por ofrecer un marco institucional a la enseñanza de las artes a nivel inicial no se genera un documento que unifique en un modelo pedagógico los esquemas metodológicos, mallas curriculares, fines y objetivos institucionales, estrategias didácticas o criterios de evaluación válidos y operativos para las 4 EIA's existentes en todo el país, centralizadas en la actual Ciudad de México; siendo entonces que incluso cada una ofrecía asignaturas distintas para cada área.

En su ensayo *El Ogro Filantrópico*¹⁵ Octavio Paz nos hace luz sobre una característica del Estado Mexicano que sin duda es un factor de peso en el derrotero que ha tenido el desarrollo del arte en general y por concomitancia, su enseñanza.

Auspiciados por los diferentes gobiernos post-revolucionarios, los sectores de la burocracia (distinguible en al menos dos ramas: la tecnocracia y la burocracia política partidista), el sindicalismo y los consejos empresariales representantes del gran capital; tienen puesto su punto de interés en la procuración de un beneficio permanente y de corto plazo hacia si mismos, por lo que todos aquellos proyectos

-
- Mantener, impulsar, fortalecer y expandir un sistema nacional de formación artística, a fin de que el arte sea constitutivo de la formación integral de los mexicanos.
 - Velar por la preservación del patrimonio artístico nacional a través del fortalecimiento y actualización de los mecanismos de catalogación, registro, conservación, protección y restauración, tanto en aspectos normativos como en los técnicos y de gestión.
 - Fomentar la creación artística mediante una oferta de programas y servicios integrales de calidad que propicie el acercamiento y la sensibilización de la sociedad.
 - Posicionar al INBA como una institución en pro del bienestar social a través del fomento, creación, estímulo, investigación y difusión del arte.
 - Fortalecer las opciones y modalidades de formación artística de calidad en el país, tanto en la educación formal como no formal.
 - Consolidar la asistencia y participación del público existente, a la vez que se generen nuevos públicos para la apreciación y creación artística en todos sus rubros.
 - Creación de un modelo de participación infantil y juvenil, en todos los ámbitos artísticos que el INBA ofrece, a través de talleres y presentaciones que involucren a este sector en crecimiento de la sociedad.
 - Fomentar la interculturalidad artística con otros países.

¹⁵ Paz Octavio, (1972) *El Ogro Filantrópico*. México. Seix Barral

que impliquen el despliegue de recursos económicos con visos a una obtención de objetivos y metas de mediano y largo alcance son considerados como no prioritarios. Y para la maduración y consolidación de un proyecto educativo que forme individuos creativamente responsables, el factor tiempo es una variable imprescindible de la ecuación.

Tibol lo expresa de esta manera, al hacer referencia al devenir de la danza y su enseñanza en México a partir de los años 40 en su libro *Pasos en la Danza Mexicana*:

“El arranque para la existencia de un movimiento organizado de danza en México se debió a las hermanas Nellie y Gloria Campobello, en 1934. Cinco años después comenzó la siembra de Waldeen y Anna Sokolow (Pioneras de la enseñanza formal de la danza y la creación coreográfica en México). A partir de entonces brotaron en el medio mexicano grupos y grupitos de vida efímera, debido a múltiples adversidades, no siendo la menor de ellas la sexenidad (sic) de los proyectos culturales...El Estado es en México el único promotor constante de la danza. Los magnates de las finanzas y de la industria han prometido muchas veces crear patronatos para promover la danza, pero esas promesas no han conocido proyectos concretos y menos la firma de contratos o el establecimiento de fideicomisos, ni siquiera ha habido la concertación de compromisos entre las partes.”¹⁶

Durante los años ochenta, un equipo de trabajo conformado por directores de las EIA's, pedagogos y personal de la Subdirección General de Educación e Investigación Artística realizó un análisis de los documentos existentes para brindar un enfoque pertinente y oportuno acorde al organigrama general de la oferta educativa del INBA. Finalmente, en 1986 se presenta el Plan de estudios general para las cuatro escuelas que unifica todos los aspectos pedagógicos y operativos necesarios para su funcionamiento. En el año 2000 se realiza una nueva revisión, que es la que actualmente rige el proyecto académico de formación en las artes para las EIA's.

Las Escuelas de Iniciación Artística se ofrecen como un espacio de sensibilización hacia el arte y sus manifestaciones a un amplio sector de la población para

¹⁶ Tibol, (1982). Pág. 13.

iniciarse formalmente en las disciplinas artísticas que en estas se imparte. Cada escuela cuenta con el personal docente especializado para atender la demanda de formación y crear una visión sensible y significativa en torno al arte, sus procesos y sus creadores.

El perfil de ingreso abarca a niños, jóvenes y adultos provenientes de diferentes estratos sociales incluye tanto a los que sólo desean conocer y adentrarse en las disciplinas artísticas, así como a aquellos que han tomado la decisión de dedicarse profesionalmente a las artes y en estas escuelas realizan estudios previos para ingresar a escuelas profesionales del mismo instituto o de otras dependencias públicas y/o privadas.

De esta forma se realiza una labor social importante porque brinda la oportunidad de tener una experiencia estética significativa a través de un sistema escolarizado con un sustento epistemológico y una metodología pedagógica avalada por el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura a grupos e individuos que de otra forma no tendrían la opción de un enriquecimiento cultural de esta naturaleza.

Como elemento de plusvalía, las EIA's contribuyen de manera indirecta a complementar la educación artística que reciben los estudiantes en escuelas a cargo de la Secretaría de Educación Pública y Universidades en los niveles básico, medio básico, medio superior y técnico.

Como alcance ampliado, se constituye también en factor de contención social y vínculo comunitario al realizar representaciones públicas en las que intervienen profesores y alumnos, que propician una dinámica de reconstitución del tejido social a través de la inserción de la experiencia estética a diferentes audiencias.

Actualmente, de acuerdo con el Plan de Estudios 2000 vigente, las EIA's tienen los siguientes:

Fines institucionales

- Ofrecer una formación artística inicial, adecuada a cada una de las etapas de desarrollo humano, que se vincule al proceso educativo, del Sistema de Educación Artística del INBA.
- Constituir una instancia que permita extender los servicios educativos en el área de las artes a grupos receptivos de educación inicial.
- Ofrecer servicios educativos de calidad, de tal forma que permanentemente se concilien y equilibren criterios pedagógicos y artísticos.
- Potenciar los servicios educativos de calidad para que los egresados de este nivel posean los elementos culturales suficientes que les permitan continuar con su formación artística en etapas posteriores.

Objetivos institucionales

- Ofrecer una educación artística básica a través de la sensibilización y conocimientos técnicos y prácticos en las áreas de danza, teatro, artes plásticas y música.
- Desarrollar en el sujeto las habilidades perceptivas que le permitan discriminar diferentes propuestas estético-artísticas, así como las habilidades psicomotrices en alguno de los diferentes lenguajes artísticos.
- Preparar individuos capaces de conocer, apreciar y expresarse a través de alguno de los lenguajes artísticos.
- Desarrollar en el alumno la capacidad para que los conocimientos adquiridos en su permanencia en la institución lo constituyan como sujeto de cambio al integrar los valores artísticos a su contexto personal, familiar y social.
- Desarrollar la creatividad paralelamente al conocimiento de las técnicas en cada uno de los diferentes lenguajes artísticos.¹⁷

1.2 Marco normativo

¹⁷ Op. Cit, Pág. 7-21

Bajo el marco legal, cultural y educativo se toma como referencia lo estipulado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 3° en el que se señala que:

“La educación que imparta el Estado, Federación, Estados o Municipios tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia. Será democrática, considerando la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.”

Lo establecido en la Ley General de Educación que señala en su artículo 2°:

“La educación es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura, es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad social.”

Y en Artículo 7° de la misma Ley:

“La educación que imparta el Estado y sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá que:

- I. Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus facultades humanas;*
- II. Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos.*
- VIII Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial que constituyen el patrimonio cultural de la Nación.”*

También es importante considerar que en el Programa de Cultura 1995-2000 lo referente a Educación e Investigación Artísticas establece que:

“La cultura y la educación artísticas son dos elementos indispensables en la formación integral del individuo. En el sistema educativo mexicano, se observa la necesidad de ofrecer un marco general de conocimientos que ayude a niños y jóvenes a desarrollar sus facultades artísticas y a

comprender su legado cultural múltiple, sin el cual los demás aprendizajes suponen una formación incompleta.

Por otra parte, en el ámbito propiamente dicho de la educación artística a nivel nacional es necesario, para su cabal desarrollo, procurar la articulación en los distintos niveles y modalidades, así como una eficiente relación entre las instituciones públicas federales y estatales que tiene competencia en el área. Con ello, se lograría avanzar en el ámbito estructural y material de la educación artística en los niveles inicial y no formal, así como conocer con precisión la infraestructura real con que cuenta el país en estos terrenos y en los de la educación artística formal y la investigación.”

Según lo establece en los objetivos planteados en el Plan Nacional de Desarrollo para el periodo de 2001 a 2006, el gobierno mexicano tendrá injerencia ejecutiva orientada en los términos siguientes:

“La acción de gobierno descrita en el Plan Nacional de Desarrollo tiene por fin último mejorar la calidad de vida de los mexicanos, asegurar el pleno ejercicio de su libertad personal en un entorno de convivencia humana y de respeto a la naturaleza que multiplique las oportunidades de progreso material, favorezca el desenvolvimiento intelectual y propicie el enriquecimiento cultural de cada uno de los ciudadanos del país.”

Pasadas dos administraciones presidenciales sin que hubiera una revisión al Plan de Estudios para las Escuelas de Iniciación Artística, en octubre del 2017 la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas inició mesas de trabajo con diferentes comisiones para el diagnóstico de la situación que presenta el funcionamiento del Plan de Estudios 2000.

Derivado de ello se redacta el Plan de Estudios 2018 que entrará en vigor a partir del ciclo escolar 2018-2019 que inicia en agosto del año en curso.

En líneas generales, atiende a lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 que establece:

“Para ampliar el acceso a la cultura como un medio para la formación integral de los ciudadanos es imprescindible situar la cultura entre los servicios básicos brindados a la población. Esto implica contar con la infraestructura adecuada y preservar el patrimonio cultural del país.”

Asimismo, considera lo establecido la Ley General de Cultura y Derechos Culturales, que señala como objetivo:

“Garantizar el disfrute de los bienes y servicio que presta el Estado en materia cultural.”

Para el funcionamiento interno de las EIA's además del documento Plan de Estudios que da el fundamento epistemológico, pedagógico y metodológico al modelo de enseñanza implementado, y considerando que la *“educación inicial es la fase primaria de un proceso formativo en donde se da el primer acercamiento a un objeto de estudio con el cual, a partir de un proceso metodológico, se experimentan y deducen conocimientos que forman parte a su vez del descubrimiento de intereses, y el desarrollo de aptitudes y habilidades que permiten una elección consciente de una disciplina de estudio particular”*,¹⁸ se establecieron varios Reglamentos y Códigos que regulan las actividades académicas y administrativas, entre ellos destacan por su importancia:

- Bases Generales que Regulan la Educación y la Investigación Artísticas del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.
- Bases Generales que organización Académica y Funcionamiento administrativo de las Escuelas de Iniciación Artística dependientes del Instituto Nacional De Bellas Artes Y Literatura.
- Reglamento General de Inscripciones para las Escuelas de Iniciación Artística del Instituto Nacional De Bellas Artes Y Literatura.
- Reglamento General de Evaluación y Acreditación para las Escuelas de Iniciación Artística del Instituto Nacional De Bellas Artes Y Literatura.
- Código De Conducta De Los Alumnos Del Instituto Nacional De Bellas Artes Y Literatura.

Cabe señalar que su actualización se realiza de forma periódica, haciendo los ajustes y/o adendas necesarias para cumplir su tarea reguladora acorde a las nuevas condiciones que suscite el contexto sociocultural en el que está inmersa la educación artística.¹⁹

¹⁸ Citado en el Plan de Trabajo 1998-1999 presentado por los directores de las EIA's del INBA SGEIA incluido en el documento *Los Niveles de formación inicial y propedéutico de las escuelas del INBA*. Octubre. 1993.

¹⁹ Para una revisión más detallada puede consultarse el sitio web de la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas.

Accedido el 19 de marzo del 2018 desde

1.3 Perfil de la Escuela de Iniciación Artística No 2 “Héctor Correa Zapata”

La Escuela de Iniciación Artística No. 2 lleva el nombre de “Héctor Correa Zapata” porque fue quien propuso una primera estructura y forma académica que dio sustento pedagógico y operativo a la escuela, además de ser un destacado artista plástico y fuera designado como primer director en 1967.

Se encuentra ubicada en la colonia Doctores²⁰ desde finales de los años sesenta y tiene su dirección actual en la calle de Dr. Carmona y Valle 54, Delegación Cuauhtémoc en la Ciudad de México. Entre su población contamos con estudiantes provenientes de diversas zonas de la ciudad y de los municipios conurbados; quien, en algunos casos, realizan traslados de más de dos o tres horas debido a que en sus lugares de residencia no existen centros de formación con este perfil.

<http://www.sgeia.bellasartes.gob.mx/index.php/normateca>.

²⁰ Esta colonia tiene un fuerte arraigo popular desde su fundación a finales del siglo XIX. Se atribuye su diseño a Francisco Lascuráin quien en solicitó autorización para realizar el fraccionamiento de un terreno denominado *La Indianilla*, mote del que posteriormente se desprende el nombre de una famosa estación de tranvías establecida a principios del siglo XX y por supuesto de sus consabidos caldos de gallina.

Durante su historia ha tenido varios momentos de esplendor que la consolidan como un referente importante en la memoria urbana de la Ciudad de México. Baste recordar que en sus calles se ubican, entre otros, sitios como el Taller de la Gráfica Popular Mexicana, el Centro Médico Nacional Siglo XXI, el Hospital General de México, el Mercado Hidalgo, el Centro Cultural Estación Indianilla, la Arena México, la Procuraduría de Justicia de la Ciudad de México, El Tribunal Superior de Justicia de la Ciudad de México, el Jardín de las Artes Gráficas, el Jardín Pushkin y varias cantinas ya muy tradicionales como La hija de los Apaches y La Casa Gallega. Actualmente experimenta una fase de transición debido a un proceso de gentrificación paulatino pero constante, en parte por su cercanía con la Colonia Roma, otra de las zonas de gran tradición arquitectónica y de corredor cultural en la ciudad que en años recientes ha tomado un nuevo impulso como centro de convivencia social.

Esta peculiaridad en su estado actual le permite tener una doble situación en su estatus de barrio bravo y de zona de atracción de pobladores pertenecientes a la clase media en donde existe la convivencia de grandes torres habitacionales al lado de vecindades y predios ocupados por movimientos urbanos populares.

Su cercanía con colonias como la Buenos Aires y Obrera, que tienen el señalamiento de ser áreas de alto riesgo en el tema de la incidencia delictiva o de atención a temas de derechos humanos, ha generado que exista un constante patrullaje vía terrestre o a través de cámaras de vigilancia y la implementación de programas delegaciones de recuperación de espacios públicos; lo que no ha frenado en su totalidad fenómenos como el robo a comercios, el narcomenudeo o la existencia de un número importante de personas en situación de calle. (Fuente: Notas publicadas en los periódicos el Universal y La Jornada con motivo del centenario de la Colonia Doctores).

La oferta educativa está abierta para todo público interesado sin distinción de grado de escolaridad que posean previo a su ingreso ya que no se requiere de un conocimiento en específico. Se ofrecen cuatro áreas de enseñanza artística: Artes plásticas, danza, música y teatro.

Actualmente se cuenta con una atención a las tres categorías en el caso de danza y música y sólo en la categoría adulto para teatro y artes plásticas.

El ingreso a estas categorías se encuadra con base en el rango de edad y por el perfil del aspirante considerado pertinente para cada área artística. Este perfil de ingreso se centra de manera general en la consideración de un manifiesto interés por el arte y el goce estético, una demostración de las habilidades necesarias para el desarrollo de elementos técnicos propios de cada línea de formación, el gusto por el trabajo en equipo guiado por los valores de tolerancia y respeto. Sumado todo ello a una disponibilidad de tiempo para su asistencia presencial y ejecución de tareas asignadas y la presencia de un entorno familiar y socioeconómico que brinde un soporte a su estancia como alumno.

Las categorías se han determinado como se señala en el siguiente cuadro:

Categoría	Edad	Área
Infantil	De 8 a 11 años	Danza Clásica y Música
Juvenil	De 12 a 17 años	Danza Contemporánea, Danza Folklórica, Música y Teatro
Adulto (sin límite de edad)	De 18 años en adelante	Música

Juvenil-Adulto	De 16 años en adelante	Artes Plásticas y Teatro
Juvenil-Adulto (con límite de edad)	De 16 a 30 años	Danza Clásica
Adulto (con límite de edad)	De 18 a 30 años	Danza Contemporánea y Folklórica

Como el resto de las Escuelas de Iniciación Artística se rige con lo establecido en el plan de estudios realizado y autorizado en el año 2000 por la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas, ofreciendo materias básicas de especialización en cada una de las áreas: Al término de ellos se entrega un Certificado que acredita al alumno haber cursado una formación en educación artística inicial en la orientación y especialidad artística de su elección.

En Artes Plásticas se ofrecen las especialidades en Dibujo, Grabado, Pintura y Escultura. En Danza, las especialidades son: Danza Folklórica, Danza Clásica y Danza Contemporánea. En teatro, la especialidad es solo actuación. En música, las especialidades se dan por la elección de instrumento, pudiendo ser: acordeón, clarinete, contrabajo, flauta transversa, guitarra, piano, percusiones, saxofón, violín y violonchelo.

Perfil del estudiante

De una población total cercana a los 600 alumnos, en el turno matutino predominan alumnos de la categoría adulto; fenómeno explicable por las actividades en el sistema escolarizado de educación básica, media y bachillerato que realizan los de las otras categorías y que se presenta como un punto de consideración en la disponibilidad de tiempo.²¹

²¹ Ver el anexo de Estadísticas para consultar a detalle la procedencia y el nivel de escolaridad de los alumnos según los datos recabados para el ciclo escolar 2017-2018

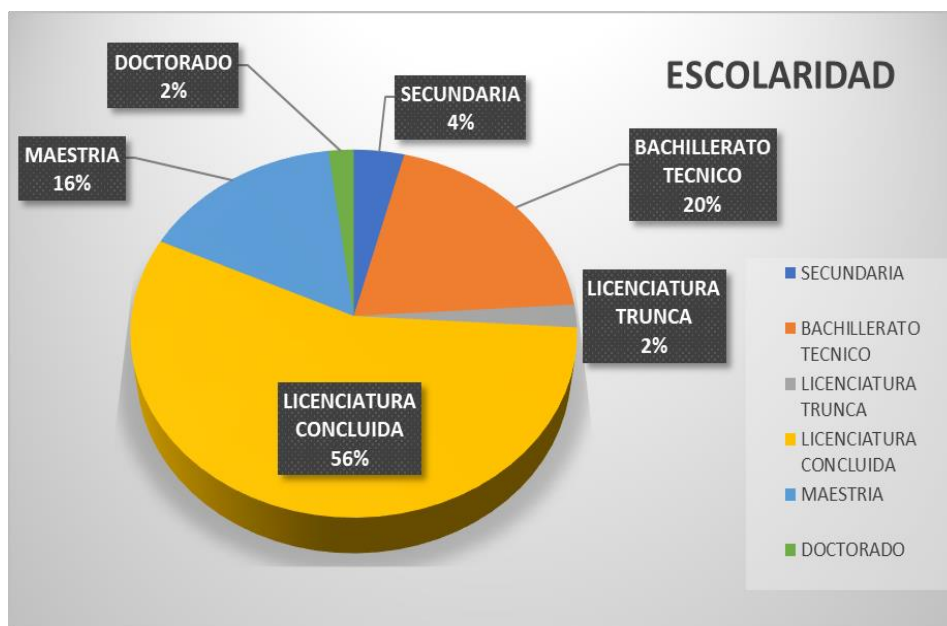
En el turno vespertino esto se revierte y predomina la población en categoría juvenil. La inscripción de niños siempre está condicionada por la disponibilidad de agenda que tengan sus padres o tutores para cumplir con su asistencia.

Es frecuente encontrar en todas las categorías que los alumnos tengan jornadas diarias de más de 12 horas fuera de su casa dado que acuden a otra escuela o a un trabajo antes o después de asistir a la EIA.

Aunque está condicionado por el área en que se encuentren inscritos, en promedio los alumnos asisten 3 veces por semana con un tiempo aproximado de 4 horas por día.

Perfil del docente

La planta docente está conformada por especialistas en cada una de las líneas de formación con dominio en distintas especialidades y grados académicos, teniendo desde secundaria hasta doctorado. Algunos de ellos son artistas en activo, lo que les brinda una visión cercana y actualizada de las propuestas que se gestan en el ámbito del arte y la cultura contemporánea.



Fuente:
Registros de expedientes internos de docentes de la Escuela de Iniciación Artística No. 2 "Héctor Correa Zapata"

			PLANTA DOCENTE POR ÁREA		
ARTES PLÁSTICAS	DANZA CLÁSICA	DANZA CONTEMPORÁNEA	DANZA FOLKLÓRICA	MÚSICA	TEATRO
8	4	3	6	22	7
16.00%	8.00%	0.06	12.00%	44.00%	14.00%

Corriendo en paralelo a lo que acontece con la matrícula estudiantil, el área con el mayor número de docentes es la de música, seguida por danza, artes plásticas y al final teatro.

Durante la última década la totalidad de docentes ha tomado al menos de 2 a 4 cursos de actualización por año según lo muestran los registros internos de la EIA No. 2 “Héctor Correa Zapata”.

Infraestructura

Ubicada en un edificio adaptado para brindar el servicio educativo, se cuenta con 23 salones, una biblioteca, una bodega de instrumentos, un área con espacios para el servicio de seguimiento académico y administrativo, un área de comedor y una bodega para archivo y suministros distribuidos en dos plantas en un predio de 720 mts² de superficie total.

En conclusión, como se demostró en este capítulo los diagnósticos y estrategias de acción presentes en políticas culturales diseñadas por el gobierno dentro de los Planes Nacionales de Desarrollo de un país marcan en forma definitiva el perfil de las instancias de educación encargadas de brindar una formación artística a los ciudadanos. Dado el monto de gasto presupuestal considerado para su operación (léase requerimientos de infraestructura, materiales, pago de nómina, etc.) como por su importancia política y social es difícil considerar que un miembro de la iniciativa privada por sí sólo se haga cargo de esta tarea.

Dada la solidez como propuesta académica, metodológica y pedagógica que tienen las escuelas de iniciación artística del INBA podemos decir que cumple

en forma satisfactoria, aún con restricciones presupuestales importantes, los fines y objetivos institucionales para los que fueron diseñadas, logrando incluso que el cambio sexenal de gobierno no incida en forma considerable en sus alcances y operación, aunque por supuesto si están sujetas a una tarea de ajuste con el fin de encuadrarse con las líneas generales que marca y encabeza cada nueva administración.

En el próximo capítulo se exponen los diagnósticos de las condiciones presentes en la Escuela de Iniciación Artística No. 2 realizados en dos momentos distintos; el primero como aspirante y el segundo ya electo para el cargo de dirección siendo detectadas las áreas de fortaleza, debilidad y oportunidad para implementar las acciones que reorientaran su desempeño.

Capítulo 2. Diagnóstico de la Escuela De Iniciación Artística No. 2 “Héctor Correa Zapata”

“La verdadera educación no sólo consiste en enseñar a pensar sino también en pensar sobre lo que se piensa y este momento reflexivo -el que con mayor nitidez marca nuestro salto evolutivo respecto a otras especies- exige constatar nuestra pertenencia a una comunidad de criaturas pensantes”

El valor de educar.

Fernando Savater

En este capítulo se exponen los diagnósticos que realicé primero como postulante al cargo con base en los datos estadísticos sobre comportamiento de la matrícula escolar proporcionados por la administración en turno en ese momento y entrevistas con miembros del personal administrativo, técnico y manual (ATM) así como con profesores y alumnos de la escuela; y luego, una vez electo, como tarea de inicio de la dirección para el diseño de estrategias que me permitieran fijar los objetivos a considerar en diferentes plazos de realización, las áreas de atención prioritaria y las acciones correctivas necesarias para encauzar los trabajos del equipo docente y administrativo que guiaría al resto de la comunidad escolar por un periodo de cuatro años (tiempo de duración del nombramiento, con un posibilidad de reelección por una única ocasión).

2.1 Primer acercamiento

Con base en la experiencia desarrollada en el campo de la docencia, siendo profesor titular de grupo durante veinte años y consejero académico del área de danza durante un periodo de dos años; al inscribirme como postulante al cargo de dirección de la Escuela de Iniciación Artística No. 2 “Héctor Correa Zapata”, presenté el proyecto intitulado

“EDUCACIÓN INICIAL: EL ARTE COMO PLATAFORMA DE IDENTIDAD, EQUIDAD Y CREACIÓN EN COMUNIDAD”.

En él, partí de la consideración inicial de que dada la naturaleza de su objeto de estudio, al ser el arte un poderoso detonante de autoconocimiento y

transformación, la enseñanza artística a nivel inicial supone como principios irrenunciables la mirada autocrítica, el análisis y la praxis sobre los procesos, objetivos, metas, estrategias y herramientas involucrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje que conducirá a la formación de estudiantes reflexivos y participativos con su tiempo y circunstancia.

Y esta forma de abordaje supone también ejercerse en transversalidad para todas las áreas involucradas en este proceso. Tanto las de carácter estrictamente académico como las de orden administrativo.

Con los datos proporcionados por la administración en curso, realicé un diagnóstico general de las condiciones en que operaba la escuela y como consecuencia de ello, el diseño de líneas prospectivas de fortalecimiento y/o mejora de ciertas zonas de debilidad presentes según el enfoque de búsqueda de creación de comunidades de aprendizaje²² y espacios de actividades extra-académicas.

Teniendo en mente la importancia de un buen diagnóstico para identificar la profundidad e incidencia de las fuentes de conflicto o estrés y entonces establecer una planeación con la clase de cambios requeridos en bien del funcionamiento organizacional, ya que como lo apuntan Adriana Meza y Patricia Carballeda, al hablar del diagnóstico organizacional:

“Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para

²² Entiéndase por este concepto a lo señalado por J. Rodríguez al decir: “Las comunidades de aprendizaje son un modelo de organización de los centros educativos que pretenden dar respuesta a dos prioridades, mejorar el rendimiento académico y resolver los problemas de convivencia; se propone el modelo dialógico como el más apropiado para el aprendizaje y la resolución de los conflictos en el centro. Los grupos interactivos, el diálogo igualitario y la participación de la comunidad en el funcionamiento de los centros constituyen los ejes de torno a los cuales giran las actuaciones educativas de éxito que se aplican en las comunidades de aprendizaje.” (Rodríguez de Guzmán Romero H, Jesús. 2012. *Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado*. Accedido el 06 de julio del 2018 desde:

http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_06.pdf . Pág. 68)

descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.”²³

Derivado de lo observado siendo docente y, aún más, en mi desempeño como consejero académico, consideré que era necesario construir, mantener y expandir redes de comunicación que facilitaran el intercambio y retroalimentación entre las áreas y actores participantes en un diálogo fundamentado, ponderado y propositivo pues uno de los elementos más destacables en el funcionamiento de la escuela era el precario intercambio de información entre la comunidad escolar y el deficiente servicio de atención de los requerimientos mínimos para el seguimiento de matrícula.

De acuerdo con las estadísticas presentadas en su informe anual, la dirección de la escuela reportó entre 2011 y 2014 una eficiencia terminal que oscilaba entre el 33% y 34%²⁴

A más de ello, eran comunes prácticas que desalentaban la vida escolar, tales como la desaparición casi absoluta del Consejo Académico como figura de acompañamiento a los temas sustantivos; la continua necesidad de elaboración de correcciones en los informes enviados a la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas (SGEIA) referentes a la situación académica de la matrícula escolar; la confrontación directa cada vez más frecuente del Director con miembros de la comunidad docente y estudiantil y la carencia de apoyos

²³ Publicado en el artículo: El Diagnóstico organizacional.; elementos, métodos y técnicas. Accedido el 11 de junio de 2018 desde: https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/EI-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WycBe4pKjIU

²⁴ Informe interno de Dirección ciclo 2014-2015. Escuela de Iniciación Artística No. 2 “Héctor Correa Zapata”

materiales y humanos que impulsaran y promovieran proyectos de índole artístico/académico.

En consecución de los fines de ese proyecto, proponía otorgar al Consejo Académico un rol primordial el fortalecimiento de la vida académica y la detección de debilidades y oportunidades como temas centrales de inmediata atención. Como compañeros inseparables, estarían los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados que asegurarían el cumplimiento de objetivos y metas planeados.

En un espectro ampliado, la influencia proyectada no se circunscribía únicamente al ámbito de la población institucional directa e inmediata (docentes, alumnos, administrativos, técnicos y manuales) sino que, llevado por una necesidad de alentar un soporte comunitario indirecto se buscaría incidir en la participación de otros actores como: escuelas, institutos, centros de investigación, artistas de todas las áreas, padres de familia, ex-alumnos, sectores y órganos de gobierno con relación directa a la promoción, difusión y creación artística, etc. que enriquecieran con su aportación la actividad pedagógica, creación artística y formación de nuevos públicos en la comunidad de la escuela.

De tal suerte, propuse como **ámbitos prioritarios**:

- Analizar, definir e incidir en los objetivos y metas académicas en todas las disciplinas y especialidades.
- Evaluar las estrategias y herramientas disponibles para la consecución de planes de estudio.
- Fortalecer y expandir redes de comunicación y retroalimentación eficientes entre las diferentes áreas, disciplinas y especialidades.
- Mejorar los mecanismos de seguimiento y evaluación de procesos y resultados en todas las áreas.
- Vincular de manera sólida y permanente la actividad escolar con la de otros actores indirectos que dinamizaran y dieran soporte a la misión y la visión

institucional y alentaran la permanencia de la población estudiantil y la conclusión de ciclos completos en todas la disciplinas y especialidades.²⁵

Pasando ya al terreno de la instrumentación del proyecto presenté como objetivos, metas, líneas de acción, etapas de desarrollo, resultados esperado, mecanismos de evaluación y tipos de entrega, los siguientes:

Objetivos

Específicos

- I. Desarrollar una línea institucional que alentara el intercambio académico entre las distintas áreas comprendidas en la oferta educativa de la escuela.
- II. Establecer una logística institucional que propiciara, auspiciara y diera seguimiento a proyectos de investigación y/o producción artística multidisciplinaria propuestos por docentes.
- III. Instaurar un plan de producción artística gestada con proyectos de alumnos de segundo y tercer año con un enfoque multidisciplinar.

Medibles

²⁵ Para fortuna nuestra y desazón como país, seguimos siendo beneficiarios directos del centralismo económico, político, social y cultural lo que nos deja una amplia y variada oferta de instituciones y centros de investigación cohabitando en este espacio geográfico urbano con los que es posible establecer convenios y vínculos que activen de manera importante la vida académica de la escuela.

Con este panorama, es altamente posible instrumentar colaboraciones a nivel institucional con otras instancias educativas y centros de investigación como son:

Centros de investigación del INBAL en Artes Plásticas, Danza, Música y Teatro (CENIDIAP, CENIDID, CENIDIM y CITRU, respectivamente), Conservatorio Nacional de Música, Escuela Nacional de Música, Academia de la Danza Mexicana, Escuela Nacional de Danza “Nellie y Gloria Campobello”, Escuela Nacional de Danza Folklórica, Escuela Nacional de Artes Plásticas “La Esmeralda”, Escuela Nacional de Arte Teatral, UNAM, FONCA (a través del programa de Retribución Social de los becarios de creadores escénicos con Trayectoria y del Sistema Nacional de Creadores de Arte). Sistema Nacional de Investigadores.

De igual manera es importante el vínculo a desarrollar con las diferentes direcciones y subdirecciones del instituto (servicios educativos, seguimiento académico, planeación académica, informática, recursos materiales, etc.).

- I. Promover dinámicas, sistemas y formas de evaluación que alentaran al alumnado a concluir de forma completa sus estudios en cada especialidad.
- II. Desarrollar actividades de vinculación e inserción con la comunidad próxima a la escuela (conferencias, talleres, representaciones de diferentes áreas en espacios públicos colindantes, etc.)
- III. Desarrollar de un plan anual de promoción y difusión de la escuela y sus actividades a través de redes sociales y otros medios electrónicos a fin de alentar: el incremento en las solicitudes de ingreso, la permanencia del alumnado inscrito y la participación comunitaria con el entorno inmediato.

Alcanzables

- I. Instrumentar un seguimiento académico de asignaturas y profesores de todas las áreas a través de juntas de colegio y acción presencial de miembros de consejo académico y/o director y secretario(a) académico(a), especialmente en aquellas en las que se detecten problemas de continuidad cualitativa y cuantitativa.
- II. Impulsar mecanismos de reflexión con docentes en torno a planes de estudio correspondientes a cada área y especialidad.
- III. Vincular a las diferentes áreas que comprendía el organigrama institucional interno a través de actividades recreativas y culturales que fortalecieran el sentido de pertenencia a la institución.
- IV. Creación de un programa de vinculación con ex-alumnos con el fin de fortalecer el intercambio de experiencias, presencias y obras con la comunidad escolar.

Temporales

- I. Estimular establecimiento de mecanismos de capacitación, regulación y seguimiento que fortalecieran, simplificaran y mejoraran la eficiencia y funcionalidad del personal ATM.
- II. Impulsar el intercambio con artistas profesionales, escuelas, institutos centros de investigación con la finalidad de promover la reflexión en torno al arte en cada especialidad a través de conferencias, conversatorios, mesas redondas, presentaciones de producción artística, etc.

Metas

Dado el perfil eminentemente académico de ese proyecto se daría prioridad a la instalación y la ejecución de aquellos mecanismos y programas que permitieran la reflexión, la realización y la praxis en el quehacer educativo de la escuela.

En ese sentido, propuse como metas:

Corto plazo

- I. Mejorar las líneas de comunicación entre las diferentes áreas y especialidades.
- II. Propiciar un ambiente de trabajo propicio para la empatía con la visión y la misión de la escuela.
- III. Definir con claridad los objetivos y las metas comunes a realizar.
- IV. Dar seguimiento particular a las áreas, las especialidades y/o las asignaturas que presentaran problemas de continuidad, instrumentación y/o alta deserción.
- V. Reorganizar el calendario de las actividades extra-académicas para que fuera un verdadero punto de encuentro entre las diferentes áreas y especialidades.

Mediano plazo

- I. Revisar, analizar y elaborar propuestas acerca de posibles modificaciones a los planes de estudio de cada área y especialidad dado que los actuales intereses y alcances de las herramientas de las que disponían los alumnos inscritos y de nuevo ingreso rebasaban ya las líneas de los aún vigentes.
- II. Crear vínculos y convenios con otras instituciones y centros de investigación con el fin de ampliar la resonancia de la educación artística a nivel inicial por medio de proyectos escénicos, mesas redondas, conferencias, etc.
- III. Realizar un diagnóstico del organigrama del personal ATM para ver su desempeño actual y las posibilidades de mejoramiento atendiendo las sugerencias emanadas de los adscritos a esta misma área.

- IV. Reconsiderar la función de la biblioteca para reorientarla en sus funciones y no ser sólo de acervo y consulta, sino presentarse como un centro de convergencia de propuestas reflexivas en torno al arte a través de conferencias y actividades de fomento a la lectura.
- V. Crear un programa de vinculación académica extramuros a través de conciertos y presentaciones de danza, teatro y artes plásticas en espacios públicos cercanos a la escuela para dinamizar la difusión y el impacto del arte como elemento de cohesión social, contención de la violencia y recuperación de espacios urbanos comunitarios.
- VI. Fortalecer el posicionamiento de las actividades académicas de la escuela a través de las TIC por medio de su sitio oficial en la página del INBA y redes sociales.
- VII. Habilitar un área de descanso para la convergencia de alumnos y docentes en donde pudieran tomar sus alimentos y convivir fuera del aula.

Largo plazo

- I. Establecer una red de información, vinculación y seguimiento de los alumnos egresados para conocer las posibles repercusiones y áreas de influencia de su formación inicial.
- II. Desarrollar un programa de apoyo a proyectos que, generados por alumnos inscritos, tengan una resolución escénica, museográfica y/o impresa.
- III. Impulsar un programa de activación lúdica entre los trabajadores administrativos y empleados de intendencia de ambos turnos, a fin de mejorar la comunicación y alentar un ambiente de trabajo cordial, integrado y solidario.

Líneas de acción

- I. Reposicionar la presencia del Consejo Académico para dinamizar su praxis como gestor del encuentro y la reflexión de las tareas académicas por área y especialidad.

- II. Realización de reuniones periódicas por área y especialidad para identificar fortalezas, debilidades, ventanas de oportunidad y amenazas en relación con el alumnado, los planes de estudio y los proyectos que se desprendan de ello.
- III. Orientar prioritariamente la asignación de recursos a las áreas, las actividades y/o los proyectos que promuevan el fortalecimiento del vínculo multi e interdisciplinario.
- IV. Promover la capacitación permanente de personal docente y ATM.
- V. Establecer un marco organizacional que permitiera el vínculo con otras instituciones y centros de investigación.
- VI. Establecer dinámicas de participación que incentivarán el vínculo empático de alumnos y padres de familia con las actividades de la escuela.
- VII. Utilizar los recursos de información, comunicación y difusión que ofrecen las redes sociales para la oferta de bienes culturales relativos a las diferentes disciplinas y proyectos presentes en la vida académica de la escuela.

Etapas de desarrollo

Corto plazo

- La tarea prioritaria sería la organización de reuniones académicas, primero una general con todo el personal docente para exponer los objetivos, las metas y las estrategias que contempla el plan de dirección y los resultados esperados al corto, mediano y largo plazo para después calendarizar en fechas subsecuentes reuniones por disciplina para realizar un diagnóstico de la situación de cada una en relación con el progreso en la aplicación del plan de estudios, el porcentaje de asistencia y deserción de alumnado, los requerimientos de las herramientas y/o recursos humanos y/o materiales para su buen funcionamiento y observaciones generales.
- Paralelamente se instrumentarían mecanismos de seguimiento de resultados que involucraran la vía estadística (comparativo de índices de

asistencia y deserción, muestreo a través de cuestionarios sobre desempeño académico, estímulo al conocimiento, desempeño institucional, clima laboral etc.) y la presencial (asistencia de director, secretario(a) académico(a) y/o miembros de consejo académico a sesiones de clase, especialmente en disciplinas que revelen una necesidad de atención particular.

- Para la promoción y difusión a nivel interno y externo del quehacer artístico generado por docentes y alumnos, se reorganizaría la semana de las artes en cuanto a su duración y perfil pasando de ser de 4 semanas generales a 2 para cada área, dando prioridad a los proyectos multidisciplinarios más que a los de especialidades en específico con el fin de incrementar su impacto en la vida académica de la comunidad.

Mediano plazo

- Con apoyo del Consejo Académico, se diseñarían y calendarizarían reuniones de trabajo por área y especialidad para hacer un diagnóstico y, en su caso, proponer posibles modificaciones a los planes de trabajo vigentes en las diferentes materias de su competencia.
- Gestionar vínculos y convenios a través del área de difusión cultural de la escuela con instituciones y centros de investigación que estimularían y propiciarían el encuentro, el análisis, la generación de propuestas en y de la comunidad escolar en torno al arte, sus implicaciones y su impacto en el entorno social.
- Con base en el diagnóstico del organigrama del personal ATM, en relación con su funcionalidad actual y las posibilidades de mejoramiento, ejecutar las medidas de reestructuración y capacitación de personal necesarias.
- Impulsar un plan de acción con apoyo de las áreas de biblioteca, trabajo social y difusión cultural, que comprenda un programa de fomento a la

lectura, aproximación a la historia del arte, actividades en torno al desarrollo humano entre otros temas para incrementar exponencialmente la presencia de la biblioteca como un elemento central en el intercambio y retroalimentación con la comunidad en general y, preponderantemente, con la de padres de familia con el objetivo de convertirla, entre otras cosas, en un factor que se sume a lo académico como estrategia de la permanencia y la conclusión de estudios de la mayoría de los alumnos.

- La incentivación de proyectos multidisciplinarios sería de igual manera una zona de atención en el mediano plazo y concomitantemente se procuraría una infraestructura logística que diera soporte a estas iniciativas.
- Gestionar recursos para incrementar y mejorar el equipo de cómputo y el servicio de red inalámbrica de internet, para potenciar su uso como herramienta pedagógica entre la comunidad escolar.
- Gestionar recursos para contratar los servicios de un especialista que rediseñe la página institucional de la escuela aprovecharla como herramienta de promoción y difusión de las actividades académicas.
- Asimismo, se creará un sitio en redes sociales que de forma continua brinde información sobre proyectos internos desarrollados por alumnos y/o docentes, recomendaciones sobre arte, historia, pedagogía, sitios de consultas de actividades culturales en la Ciudad de México, convocatorias, etc. Su administración y mantenimiento estaría a cargo de difusión cultural.
- Después de una evaluación arquitectónica, estructural y logística, se buscaría acondicionar un espacio dentro de las instalaciones para que funcionara como área de comedor y encuentro de la comunidad escolar.

Largo plazo

- Con el trabajo conjunto de las áreas de control escolar y trabajo social se creará una red de información, vinculación y seguimiento de los alumnos egresados para conocer las posibles repercusiones y áreas de influencia de su formación inicial.
- Desarrollar un programa de selección y apoyo a proyectos generados por alumnos inscritos y que tengan una resolución escénica, museográfica y/o impresa con recursos provenientes del fondo revolvente del presupuesto asignado a la escuela. Dicho programa estará a cargo del consejo académico, apoyado por las áreas de control escolar, prefectura y difusión cultural.
- Implementar con especialista(s) en teorías del juego, un programa de talleres de activación lúdica entre los trabajadores administrativos y docentes de ambos turnos, a fin de mejorar la comunicación y alentar un ambiente de trabajo cordial, integrado y solidario.

Resultados esperados

Corto plazo

- I. Mejora sustancial en las líneas de comunicación entre las diferentes especialidades y áreas.
- II. Un ambiente de trabajo integrado con los objetivos, la visión y la misión de la escuela.
- III. Incremento en la eficiencia pedagógica en la relación docente-alumno.
- IV. Fortalecimiento de la conciencia de ser una comunidad académica de iniciación al arte.

Mediano plazo

- I. Centrar el trabajo de la comunidad docente en la reflexión y la praxis pedagógica.
- II. Hacer contención del índice de deserción escolar.
- III. Ampliar la resonancia de la educación artística a nivel inicial por medio de proyectos escénicos, conversatorios, mesas redondas y conferencias generados por la creación de vínculos y convenios con otras instituciones y centros de investigación.
- IV. Incrementar la eficiencia en el desempeño actual del personal ATM a través de juntas periódicas en donde se establezcan las líneas de acción a seguir para los diferentes procesos de injerencia directa.
- V. Dinamizar la difusión y el impacto del arte como elemento de cohesión social, contención de la violencia y recuperación de espacios urbanos comunitarios.
- VI. Fortalecer el posicionamiento de las actividades académicas de la escuela a través de la TIC's por medio de su sitio oficial en la página del INBA y redes sociales.

Largo plazo

Lograr un funcionamiento de la escuela acorde a la misión, visión y objetivos institucionales de difundir y promover la creación de las artes e impulsar la educación e investigación artísticas con la participación de toda la comunidad que constituye la escuela, buscando mejorar la calidad de vida de todos los que directa o indirectamente se vean involucrados tanto como generadores de productos académicos y/o artísticos como de aquellos que sean sólo receptores de ellos.

Mecanismos de seguimiento y evaluación

En este rubro se intersectan los trabajos del consejo académico, la secretaría académica, la prefectura, control escolar y trabajo social ya que se desarrollaría un monitoreo con base en reuniones de trabajo bimestrales por área y disciplina,

estadísticas, gráficas, encuestas y acciones presenciales que permitieran obtener un diagnóstico amplio y transversal de las diferentes áreas, disciplinas y especialidades.

La valoración

Tendría que ver con:

La congruencia de los docentes en los objetivos, estrategias y herramientas presentados en los planes de trabajo; la apropiación de conocimiento generado en el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de alumnado; la regularidad en asistencia de alumnado a cada una de sus clase; la construcción de sólidas vías de comunicación y retroalimentación entre docentes y alumnos; la capacidad de estimular la generación de proyectos vinculados al quehacer artístico interdisciplinario, entre otros aspectos.

Tipos de informe

Además del cumplimiento en tiempo y forma con todos los que por reglamento está obligada a realizar la dirección y que tienen una aproximación más cuantitativa, se elaboraría también un informe anual que enfatice el rasgo cualitativo de los avances y resultados obtenidos toda vez que el espíritu de este proyecto está fincado en considerar a la pedagogía y los temas académicos como puntos torales en la construcción, mantenimiento y estímulo de redes de comunicación en la comunidad escolar.

2.2 Una realidad en marcha

Una vez designado como director de la escuela en marzo de 2015, inicié, a la par de entrevistas individuales con el personal técnico y administrativo, la revisión de los manuales de operación, archivos y documentos usados para el seguimiento y evaluación de los procesos relativos a la administración de recursos materiales y humanos presentes en la vida diaria de la comunidad escolar.

En esa circunstancia, apareció como ventana de fortaleza la permanencia de un mínimo de canales institucionales que posibilitarían la mejora y el incremento de una retroalimentación entre todos los involucrados en el proceso de educación escolarizada; especialmente necesaria la relativa a vías de comunicación internas.

Aprovechando la circunstancia de contar con una planta docente y personal de apoyo a la docencia en su mayoría comprometida con su labor educativa, una convocatoria creciente de aspirantes y personal del área de técnicos y manuales que cumple, aunque con inconsistencias, con las tareas de control financiero, escolar y de procedimientos, consideré que existen los elementos necesarios para que el funcionamiento como centro de enseñanza artística y vinculación comunitaria generadora de identidad, equidad y creación comunitaria fuera una meta posible.

A partir de este segundo diagnóstico, establecí como objetivos los siguientes:

Específicos

- I. Fortalecer la orientación multidisciplinar de nuestra oferta educativa.
- II. Impulsar el análisis del Plan de estudios vigente para determinar su pertinencia en el entorno actual.
- III. Incidir en los procedimientos y líneas de comunicación entre las diferentes áreas involucradas en el seguimiento de matrícula escolar.

Medibles

- I. Estabilizar permanencia de matrícula.
- II. Incrementar el porcentaje de eficiencia terminal en todas las áreas y categorías.
- III. Realizar exhibiciones públicas de productos artísticos generados por docentes y alumnos de la escuela en espacios convencionales y no convencionales.
- IV. Actualizar el registro de expedientes de matrícula escolar.
- V. Actualizar el registro de acervo bibliotecario.

VI. Actualizar el registro del archivo muerto.

Alcanzables

- I. Mejora sustancial en las líneas de comunicación entre las diferentes especialidades y áreas.
- II. Un ambiente de trabajo integrado con los objetivos, la visión y la misión de la escuela.
- III. Incremento en la eficiencia pedagógica en la relación docente-alumno desde una orientación multidisciplinaria.
- IV. Fortalecimiento de la conciencia de ser una comunidad académica de iniciación al arte.

Realistas

- I. Incidir en la contención de índice de la deserción escolar.
- II. Reordenar asignaciones y atribuciones de las áreas de Administración, Secretaría Académica, Trabajo Social, Biblioteca, Prefectura, Control Escolar, Archivo y Bodega de instrumentos.
- III. Promover y difundir las manifestaciones artísticas multidisciplinarias en espacios públicos.

Temporales

- I. Estimular establecimiento de mecanismos de capacitación, regulación y seguimiento para una mejora en la eficiencia y funcionalidad del personal ATM.
- II. Impulsar el intercambio con artistas profesionales, escuelas, institutos centros de investigación con la finalidad de promover la reflexión en torno al arte en cada especialidad a través de Talleres, clases magistrales, conferencias, conversatorios y presentaciones de producción artística.

Para realizar los objetivos planteados consideré prioritaria la atención de cinco líneas de acción sustantivas:

- 1) Articulación de las áreas involucradas en el seguimiento de matrícula escolar.

- 2) Regulación en el encuadre de competencia de todas áreas.
- 3) Fortalecimiento de líneas de control y seguimiento de objetivos, metas y resultados entre personal académico y administrativo.
- 4) Posicionamiento del Consejo Académico como instancia de consulta, mediación y operatividad en temas de orden académico-administrativas.
- 5) Reenfoco de las áreas de biblioteca, difusión y extensión académica para orientarlas hacia fines de fortalecimiento de permanencia de matrícula y apoyo a la docencia.

Cada uno de ellos implicaba el establecimiento de diferentes estrategias y mecanismos para la obtención de una mejora pertinente y oportuna. Especialmente interesante se evidenció el tema sobre las formas y modelos de ejercicio de la autoridad presentes en nuestros días, en donde es innegable la coexistencia de patrones de comportamiento aderezados de la más ortodoxa tradición de imposición volitiva de omnisciencia y omnipresencia del líder en combinación con otras formas de dominación abiertas al trabajo colaborativo y creación de equipos de trabajo, temas que serán desarrollados más ampliamente en el próximo capítulo.

Resultó claro que, de no lograr una buena resolución de esos cinco primeros rubros en el corto plazo, la cuestión operativa tendría serias deficiencias que llevarían a la postre, en el mediano y largo plazo, a un continuo requerimiento de reajuste que resultaría altamente desgastante en el ejercicio ejecutivo.

Sobre todo, porque se tenía el antecedente que en la vida colegiada de la Escuela de Iniciación Artística núm. 2 desde el año 2011 al 2014 se implementaron una serie de medidas de control que buscaban regular los distintos aspectos de la vida académica y administrativa de la comunidad escolar, pero no lograron la eficacia operativa necesaria para un desarrollo de línea de mejora al no contar con instrumentos de seguimiento que aseguraran la obtención de ese cometido.

En el diagnóstico realizado se pudo observar debilidad en el área de control escolar, trabajo social y prefectura al no tener vínculos de comunicación suficientes que les permitieran tener un manejo claro y eficiente de la matrícula escolar, lo que abrió el campo a un desarrollo basado en la discrecionalidad en la interpretación de la normatividad con las consecuentes irregularidades en el seguimiento de expedientes y por consiguiente haciéndolos vulnerables en su eficacia, pertinencia y oportunidad.

De igual manera, se evidenció un desfase en la asignación de tareas específicas de cada área siendo entonces que con frecuencia se rebasaban fronteras de interés con la consecuencia de duplicación o vacío en ciertas funciones y casos particulares.

Dada la importancia de estas áreas en el funcionamiento global de la escuela, los primeros 10 meses de administración implicaron un esfuerzo de regulación de ellas, implementando medidas como: encuadre de áreas de influencia y tareas específicas; creación y/o fortalecimiento de líneas de comunicación e información entre ellas; promoción de un ambiente de trabajo con énfasis en la colaboración, interrelación y creación de un equipo de trabajo que comprendiera los objetivos, la visión y la misión institucionales.

De este encuadre, quedaron establecidas con reglas claras de operación, tareas a realizar y áreas de competencia, las siguientes:

- 1) Secretaría académica.
- 2) Prefectura.
- 3) Control escolar.
- 4) Trabajo social.
- 5) Administración.
- 6) Biblioteca.
- 7) Difusión cultural.
- 8) Extensión académica.
- 9) Archivo.
- 10) Mensajería.
- 11) Vigilancia.
- 12) Intendencia.

En el área de biblioteca a pesar de contar con un catálogo importante por la calidad del material más que por su cantidad, las consultas del acervo no eran frecuentes por la mayoría de la población escolar, se tenía un rezago en la credencialización y un déficit en la recuperación del material en préstamo.

Para revitalizar la presencia del área se planeó ofrecer, en fase de plan piloto, un Taller de Ajedrez Pedagógico en sus instalaciones para convocar por esta vía a que los alumnos sepan de su existencia y promover el uso del acervo y servicio de TIC's instalado.

En lo referente a la comunidad de alumnos y profesores de manera específica, después de observar la disgregación y lábil tejido de contacto entre las diferentes áreas consideré impostergable establecer un protocolo de acercamiento con los alumnos por medio de juntas periódicas de seguimiento pedagógico, convocatoria a conferencias, conversatorios, talleres, elaboración de proyectos artísticos, etc. que consolidara su permanencia y participación como miembros activos, creativos y propositivos en la construcción de su formación inicial en las artes. Para este propósito pensé como fundamental la disposición abierta de institutos de investigación para proveer los contenidos.

En lo que respecta a la planta de docentes, a partir del diagnóstico realizado se desprendió el requerimiento de una continua tarea de actualización y acreditación a niveles académicos superiores dando todas las facilidades para asistencia a cursos, talleres, realización de trámites y/o procedimientos para titulación o matriculación a posgrados; así como también establecer juntas periódicas de colegio en las que además del reporte de la matrícula escolar y sus incidencias, se reflexione sobre los procesos de enseñanza aprendizaje y en particular en la revisión de la vigencia, pertinencia y/o necesidad de reestructuración del Plan de estudios que rige nuestra vida académica desde el año 2000.

El proceso de reposicionamiento del Consejo Académico como órgano de consulta interno que genere y propicie la reflexión y acción sobre las actividades y proyectos pedagógicos, académicos y de extensión propios de la comunidad de docentes detonaría según mi perspectiva un mayor y creciente cobijo teórico y argumentativo a las labores de atención a la comunidad de alumnos, pero también abriría la posibilidad de dimensionar a nuestro modelo de enseñanza escolarizada como un campo posible para la acción multi y/o interdisciplinaria al establecer un espacio de encuentro de especialistas de las diferentes áreas que confluyen en nuestra escuela.

En lo referente a las actividades de difusión cultural y de extensión académica se evidenció la carencia de herramientas que permitieran un enlace comunitario tanto para el reforzamiento de la identidad del alumnado con la escuela como para la promoción de nuestra oferta educativa en espacios externos con el afán de hacer asequible la información referente a misión, visión, planes de estudios, etc.

Además de ello, para el cometido del proyecto mismo era necesario reenfocar el objetivo de esta área para que aportara los espacios y oportunidades para el apuntalamiento de temas académicos y otros de alcance cultural más amplio y diverso.

2.3 Trazando líneas prospectivas

Con base en las 5 líneas sustantivas determinadas después del diagnóstico de inicio de gestión, se pudieron establecer algunos escenarios posibles de realización.

Acción emprendida:	Resultado esperado:
Articulación de las áreas involucradas en el seguimiento de matrícula escolar al incidir en los procedimientos y líneas de comunicación.	1. Mejora de reportes de matrícula: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión completa de Kardex. • Organización de documentos de expediente por orden de importancia, yendo de la información académica sustantiva a la de datos generales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de situación académica de alumnado a través de listas de asistencia, reportes de baja y reporte de evaluaciones. • Organización de áreas y grado escolar con etiquetas de color distinto para su identificación inmediata. <p>2. Contención de alta deserción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detección de alumnos en situación de riesgo por inconsistencias en asistencia y/o rendimiento por medio del trabajo coordinado desde Secretaría Académica con las áreas de prefectura, trabajo social y control escolar, desde el primer trimestre del ciclo escolar. • Establecimiento de un programa de talleres, conversatorios, representaciones públicas de obra y otras actividades extra-académicas de incentiven su interés por desarrollar los saberes, habilidades y capacidades artísticas de los alumnos. <p>3. Incrementar el porcentaje de eficiencia terminal en todas las áreas y categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detección temprana de los alumnos de tercer año que estén en situación de riesgo académico para que recurran a todos los mecanismos de regularización posibles que permitan su egreso.
Regulación en el encuadre de competencia de todas áreas.	<p>1. Mejora en la comprensión de elementos de responsabilidad directa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones de trabajo con personal docente, de base y administrativo en las que se determine las atribuciones y tareas que les corresponden según la normatividad vigente.
Fortalecimiento de líneas	1. Un ambiente de trabajo integrado con los

<p>de control y seguimiento de objetivos, metas y resultados entre personal académico y administrativo.</p>	<p>objetivos, la visión y la misión de la escuela:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniones con personal docente, de base y administrativo que contribuyan a sensibilizarlos sobre la importancia de las tareas encomendadas. • Promover prácticas de convivencia acordes a los principios de igualdad, equidad y respeto por la diversidad. • Destacar la contribución que realiza la escuela no sólo en la formación artística y aporte de saberes teórico-prácticos relativos a ella, si no también en la construcción de una ciudadanía cultural que pueda permear al resto de la sociedad. <p>2. Incremento en la eficiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el uso de procedimientos y herramientas académicas y administrativas que ayuden a tener un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y humanos con que cuenta la escuela, como pueden ser por ejemplo: la entrega de reportes de resultados de salidas didácticas y prácticas de campo, la entrega en tiempo y forma de listas de asistencia, la entrega en tiempo y forma de los concentrados de calificaciones, el registro de alumnos reinscritos y el registro de aspirantes inscritos.
<p>Posicionamiento del Consejo Académico como instancia de consulta, mediación y operatividad en temas de orden académico-administrativas.</p>	<p>1. Incremento en la eficiencia pedagógica en la relación docente-alumno desde una orientación multidisciplinaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar como factor de beneficio la confluencia de cuatro áreas artísticas para construir proyectos escénicos en las que se de un intercambio de conocimientos que contribuyan al fortalecimiento de la perspectiva multidisciplinar y de

	<p>construcción de comunidades de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar a los profesores sobre el periodo de transición que vivimos en cuanto al perfil del alumnado, las herramientas y los recursos didácticos y la necesaria reconsideración de las formas tradicionales de enseñanza en aula que operan actualmente. <p>2. Fortalecimiento de la conciencia de ser una comunidad académica de iniciación al arte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar la peculiaridad del subsistema de educación artística que brindamos por medio de un trabajo colegiado con consejeros académicos que aborde temas específicos sobre Plan de Estudios, modelos de aplicación didáctica y sistemas de evaluación vigentes.
<p>Reenfoque de las áreas de biblioteca, difusión y extensión académica para orientarlas hacia fines de fortalecimiento de permanencia de matrícula y apoyo a la docencia.</p>	<p>1. Realizar exhibiciones públicas de productos artísticos generados por docentes y alumnos de la escuela en espacios convencionales y no convencionales para promover y difundir las manifestaciones artísticas multidisciplinares en espacios públicos.</p> <p>2. Impulsar el intercambio con artistas profesionales, escuelas, institutos centros de investigación con la finalidad de promover la reflexión en torno al arte en cada especialidad a través de Talleres, clases magistrales, conferencias, conversatorios y presentaciones de producción artística.</p> <p>3. Fortalecer el enlace del trabajo en aula con los elementos de vivencia del arte y materiales de apoyo bibliográfico, hemerográfico y documental.</p>

En conclusión, una vez asumida la dirección de la escuela se confirmaron algunos de los supuestos considerados en el proyecto como postulante y otros le rebasaron en cuestión de profundidad y alcance.

Uno de los elementos que no se consideran en la mayoría de las proyecciones es el que atañe a la existencia de usos y costumbres en los ámbitos burocrático-administrativos que generan lecturas entrelíneas de códigos, procedimientos y esferas de influencia presentes en las actividades consuetudinarias de las instituciones de servicio público (y me atrevería a decir también privado) que determinan muchas veces el éxito o no de ciertas políticas de mando.²⁶

La importancia de una buena lectura de ellos resulta imprescindible para la puesta en marcha de cualquier plan de trabajo en sus diferentes etapas y zonas de influencia.

A continuación, en el último capítulo se presentan los diferentes momentos y estrategias desarrollados con todas las áreas como parte de un plan integral de reingeniería organizacional para mejora en su funcionamiento.

²⁶ Lo que I, Chiavenato identifica como los activos intangibles que conformarán el capital humano en una organización

Capítulo 3. Estrategias de comunicación y liderazgo en una institución de educación artística inicial

*“En la medida en que nos hagamos capaces de transformar el mundo,
de poner nombre a las cosas, de percibir, de entender, de decidir, de escoger,
de valorar, en último término, de eticizar el mundo,
nuestro movimiento en él y en la historia envuelve, necesariamente,
los sueños por cuya realización luchamos.
De ahí, pues, que nuestra presencia en el mundo, que supone elección y decisión,
no sea una presencia neutra.”*
Pedagogía de la Indignación.
Paulo Freire.

Este último capítulo presenta algunas consideraciones en torno al ejercicio del liderazgo, la comunicación y el uso de los diferentes medios y vías de obtención y manejo de la información para la planificación y toma de decisiones, teniendo como ejemplo práctico los primeros resultados obtenidos durante mi administración como director de la Escuela de Iniciación Artística No. 2 “Héctor Correa Zapata”.

3.1 La transformación necesaria, una tarea ejecutiva

Una vez realizado el diagnóstico y vistas las áreas de oportunidad susceptibles de aprovechamiento en el esquema general de operación de la EIA No. 2, se presentó como impostergable hacer un trabajo de reingeniería organizacional²⁷ que permitiera una revisión completa de los procesos actuantes hasta ese momento, dada la cantidad de cambios requeridos para el establecimiento de las estrategias planeadas en la proyección de objetivos y metas.

²⁷ Aunque el concepto de reingeniería organizacional sigue siendo polémico en cuanto a que su aplicación ha estado acompañada de factores como su uso para implementar políticas de automatización en procesos productivos que conllevan a un adelgazamiento en nómina y despido de personal en diferentes áreas y departamentos o que su planteamiento general le ubica más como un factor de un escenario a futuro en el que lo prioritario es lo que la empresa debe ser y no en lo que es en ese momento; en el caso particular de una institución de educación artística me parece que puede ser de gran utilidad toda vez que además de las áreas de influencia estrictamente administrativa, financiera y contable, existen otras que suponen un trabajo profundo de coparticipación, corresponsabilidad, comunicación y manejo de información como elementos centrales de su funcionamiento. A más de ello, una de las tareas orientadas hacia el futuro desde el aula es la creación en los estudiantes de una ciudadanía cultural que les provea de una visión de vida en la que se encuentre presente el goce estético, la resolución creativa y la comprensión de que para toda circunstancia existe más de un acercamiento, análisis y punto de opinión posible.

De esta forma, teniendo como punto de inicio las definiciones brindadas por autores especialistas en ese campo, se entiende que reingeniería organizacional:

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicios y rapidez. (Hammer y Champy).²⁸

Es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales y optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización. (Morris y Brandon).²⁹

Chiavenato identifica al menos 3 tipos de cambios posibles:

“a) Estructural. Implica modificaciones en el diseño de los puestos o en algún aspecto físico de la actividad o del lugar de trabajo.

b) De procedimiento. Se enfoca en el proceso, ya sea que se sumen actividades o se enriquezca el puesto para hacerlo más variado, interesante o significativo para quien lo ocupa.

c) Interpersonal. Utiliza las técnicas estructurales para realizar cambios de conducta o de procedimiento.”³⁰

Configurado a través de 4 elementos clave: fundamental, radical, espectacular y atención a procesos; se entendió que era imprescindible iniciar un trabajo en profundidad que llegara hasta la parte sustantiva del funcionamiento; buscar alternativas novedosas que descartaran el diseño de estructura y de procedimientos existentes en un afán de valorarlo como un conjunto orientado a fomentar la comunicación organizada que condujera a una práctica de mejora estructural a través de un nuevo enfoque de los procesos que implicaba también un reencauzamiento de las relaciones interpersonales presentes entre los encargados de las distintas áreas de servicio.

²⁸ Hammer, Michael y Champy, James 1984. *Reingeniería* Barcelona, España. Editorial Norma.

²⁹ Morris, Daniel y Brandon, Joel (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. España. McGraw-Hill Interamericana.

³⁰ I. Chiavenato. Op. Cit. Pág. 431.

Uno de los valores más interesantes de esta aproximación fue el reposicionamiento de las y los miembros de la comunidad escolar, empezando por la parte administrativa hasta llegar los docentes y alumnos, toda vez que se tenía un desarrollo de procesos y protocolos basados en la tradición del mandato en sentido vertical en donde la presencia del otro se establecía como interlocutor pasivo y quedaba supeditada a la voluntad del superior inmediato.

Criterios como corresponsabilidad, interdependencia y horizontalidad comenzaron a circular como las *pedras rossetas* que permitieran la traducción de las nuevas formas del ejercicio del liderazgo y autoridad.

Surge así, como una tarea de aliento permanente, la prosecución de estrategias de comunicación que consolidaran esta visión del servicio público desde una posición de mando que estableciendo los elementos de control indispensables y suficientes fuera receptivo a la colaboración, alentara el esfuerzo del personal en sus tareas, abriera espacios para el diálogo en el que atendieran las apreciaciones de orden subjetivo y emocional y promoviera dinámicas de intercambio de información eficiente y funcional.

3.2 Estrategias³¹

Uno de los puntos de coincidencia de la literatura en torno a los procesos de cambio y dirección de proyectos en ámbitos institucionales, es el que se refiere al líder como un factor decisivo en la oportunidad, pertinencia y éxito en su obtención.³²

Siendo la capacidad de convocatoria y convergencia en torno a la figura del líder uno de los factores que se mostraban como de más evidente debilidad en la administración anterior y estando presentes en la problemática contemporánea

³¹ Para consulta sobre el concepto usado en este trabajo sobre *estrategia, planeación y planeación estratégica*, consúltese el glosario

³² Chiavenato escribe: "El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos". Op.Cit. Pág. 339.

esquemas comunicacionales y por tanto culturales/axiológicos, que incorporan conceptos como equidad, igualdad, derechos humanos, ciudadanía cultural, prácticas de no discriminación, etc. fue un ejercicio ineludible la búsqueda de nuevas formas de ejercer el liderazgo.

Sin dejar de considerar la presencia de un encuadre regulado por un marco normativo institucional o bien guiado por los estamentos de la tradición³³, se presentó como elemento necesario, la construcción de nuevos modelos de comunicación organizacional en los que prevaleciera como enfoque primordial la creación de comunidades de trabajo en donde tuvieran cabida la aportación de experiencia teórica y operativa de los diferentes actores involucrados en esa circunstancia para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las que se pudiera tener incidencia.

Amplia es la literatura en torno a la dominación y el ejercicio de la autoridad. Dentro de ella, la tipología realizada por Max Weber³⁴ a principios de los años 20 del siglo pasado sigue siendo un punto de referencia importante para la

³³ En el estudio preliminar de la edición de 2010 del libro *“Sociología del poder. Los tipos de dominación”* de Weber, Joaquín Abellán hace una acotación sobre los ordenamientos que regula la vida social: en un punto último todas las reglas y normas que rigen sus acciones le son impuestas por un poder separado del consenso comunitario. “la imposición es lo característico de la mayor parte de los órdenes, incluso en aquellos casos en los que el poder ejecutivo del organizado descansa en el principio democrático de la mayoría, pues la minoría tiene que someterse a la mayoría” Weber, Max *“Sociología del Poder. Los tipos de dominación”* (2010) Madrid, Alianza Editorial. Pág. 15

³⁴ En su libro *“Economía y Sociedad”* publicado en 1922, Max Weber establece tres tipos de dominación (concepto que vincula en forma permanente con el de “legitimidad”, entendiéndose esta como el ejercicio de una persona o un colectivo de ellas de acatar o seguir las ordenes de una autoridad por reconocer en ella una validez suficiente): De carácter *racional*: que descansa en la creencia en la legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por estas ordenaciones a ejercerla autoridad ; De carácter *tradicional*: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad; De carácter *carismático*: que descansa en la entrega extra-cotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas. Weber, Max *Economía y Sociedad*, p.p. 17.

En todas ellas, para su estabilidad y permanencia reconoce también que es necesario el establecimiento de “Regulaciones sociales” que pueden ir desde prácticas sociales como la costumbre o la moda hasta marcos normativos de carácter burocrático-racional fincados en el derecho y la convención.

comprensión de los elementos que inciden en cierto tiempo y entorno para que un grupo de individuos al verse representado aspiracionalmente acepte conceder, al menos en forma parcial, su libre capacidad de intervención en asuntos de interés común.

El modelo Weberiano implica la figura del líder como eje a partir del cual se desarrolla y detona toda acción social; es decir, está centrada en lo que el líder pueda proponer como cauce y destino. Llámese caudillo, chamán o superior jerárquico según el tipo de dominación que se trate, todo el sistema teórico se fundamenta en lo que el líder postula, asigna y detenta dejando en un segundo plano la acción del grupo que le recibe, aunque reconociendo la necesidad de unas regulaciones que le brinden estabilidad.

Desde mediados de los años 50 y especialmente potenciada a finales de los años 60 por los diferentes movimientos sociales presentes en latitudes varias, la consideración de una necesaria revisión de las prácticas comunicacionales entre los actores sociales que intervienen en diferentes esferas y la toma de decisión por parte de la autoridad ejecutiva se hace una tarea ineludible; ya no basta tener una resolución clara sobre ciertos temas, ahora hay que buscar el consenso para que su aplicación sea posible.

Al hablar de las características y habilidades de comportamiento de un liderazgo que influya de forma positiva en el derrotero de una organización, Idalberto Chiavenato nos ofrece una de las tipologías más actuales sobre ello:

*“1. **Habilidades de carácter:** el líder demuestra integridad, conocimiento de sí mismo, sensibilidad, congruencia entre sus acciones y sus valores, equilibrio, autonomía, apertura y responsabilidad.*

*2. **Habilidades para relacionarse:** el líder se relaciona con las personas por medio del diálogo, la inclusión social, el consenso, la búsqueda de acuerdos, la realimentación constructiva y la solución de problemas en colaboración. Las características humanas y participativas, como brindar*

apoyo y el espíritu de equipo, son esenciales. El líder debe saber cómo comunicarse de forma oral, escrita o no verbal. Además, debe saber cómo crear un clima de aprendizaje, transmitir intensamente información y experiencias, evaluar los resultados y proporcionar realimentación, brindar asesoría para el desarrollo profesional y ser agente de cambio organizacional.

3. Habilidades para la mediación: *el líder transforma conflictos en oportunidades mediante la honestidad y la empatía, la confrontación fructífera, el valor para disentir, el aprecio por la diversidad, la inteligencia emocional, la empatía, la negociación basada en los intereses y la resolución de conflictos.*

4. Habilidades cognitivas: *el líder, fuente de orientación y enseñanza, favorece la comprensión, la imaginación, la intuición, el buen juicio, la innovación, el razonamiento crítico, la resolución de problemas paradójicos y la planeación estratégica revolucionaria. Debe fomentar el espíritu emprendedor para resolver problemas en forma creativa y así lograr una ventaja competitiva. El líder no sólo debe ser creativo, sino también generar un clima que fomente en los demás la creatividad y la innovación.*

5. Habilidades de decisión: *el líder es un mediador que motiva a las personas a actuar, involucra a los demás, forma alianzas, desarrolla talentos, inspira pasión y atribuye facultades de toma de decisión. Además, tiene la necesidad de adquirir continuamente conocimientos y habilidades. Debe desarrollar la capacidad de aprender solo.*

6. Habilidades para la acción: *el líder compromete a las personas a lograr cambios radicales con dedicación, responsabilidad, autocorrección, preocupación por la calidad, compromiso, perseverancia y evaluación de resultados. Debe mantener el orden y la racionalidad para administrar el tiempo y tomar decisiones razonadas.”³⁵*

³⁵ I. Chiavenato. Op. Cit. Pags. 345 y 346

De allí se desprende que una de las tareas de mayor relevancia dentro de la dirección institucional consiste en implementar mecanismos logísticos que posibiliten la creación, el mantenimiento y el fortalecimiento de vías de comunicación internas que vinculen de manera eficiente a las diferentes áreas y disciplinas comprendidas en el organigrama institucional, ya que de ello depende en buena medida la práctica operativa de los objetivos y las diferentes líneas estratégicas de corto, mediano y largo plazo que allí se gestionen.

En otra de sus aportaciones sobre comportamiento organizacional, el propio Chiavenato considera en alta estima a las prácticas de liderazgo que estimulan y ejecutan modelos de convergencia que brinden variedad tanto en las vías como en los momentos para el intercambio y actualización de información involucrados en la obtención de objetivos y metas dentro de un plan de dirección.

Nos dice por ejemplo que:

“Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando esta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes.”³⁶

³⁶ Cuando habla de las funciones de comunicación a nivel organizacional identifica cuatro funciones básicas:

1. Control. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral que pudiera incidir en el incumplimiento de ciertos objetivos a su superior inmediato
2. Motivación. Cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar, existiendo espacios para la retroalimentación y refuerzo positivo de comportamiento.
3. Expresión de emociones. Representa y evidencia que la comunicación es siempre un medio para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción de ciertas necesidades sociales
4. Información. Al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción ejecutadas, esta función ayuda a la toma correcta de decisiones acorde al contexto en que se ubica el responsable de la planeación.

Sobre este particular, autores como Romero, Monzan y Hernández consideran que:

*“la comunicación permite la interacción e integración de los recursos humanos; es efectiva para generar cambio de conductas, hacer productiva la información y lograr las metas. Puede considerarse, como un proceso que ocurre entre los miembros, en forma colectiva, hacia una unificación de la organización en el ámbito social; por lo cual, debe darse en forma dinámica, donde sea constante el flujo, pero respetando el grado de identificación de estructura.”*³⁷

La fortaleza de estas redes permite que las tareas de planificación, organización, gestión de recursos y control requeridas para el buen cauce de la misión, la visión y la filosofía institucional se completen de manera fluida y transparente teniendo como sustento de base el compromiso, la empatía de todos los involucrados con ese proyecto generado por el conocimiento, la comprensión y el reconocimiento de objetivos comunes.

Cuando, en el ejercicio de dirección, hay debilidad en este rubro se propicia un clima laboral ríspido y pobre en el intercambio de ideas y diálogo; lo que conlleva a una pérdida de solidaridad y empatía, un bajo control en los resultados de las estrategias y metas propuestas lo que a su vez genera un diagnóstico lábil e impreciso de los mismos y en consecuencia un panorama errado sobre el cual realizar la planificación siguiente.

En el caso específico de una institución cuya tarea primordial es la formación en las artes de niños, jóvenes y adultos por medio de una enseñanza escolarizada, los esfuerzos de organización requieren también dedicar tiempo de atención a los procesos de enseñanza- aprendizaje bajo la consideración de que en la medida en que mengua el esfuerzo de dar prioridad a la vida académica y a la reflexión pedagógica y se opta paulatinamente por instrumentar estrategias que faciliten la aprobación del mayor número posible de alumnos a costa incluso de la calidad de

³⁷ *Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación básica*, artículo publicado en la Revista Negotium vol. 9 núm. 27 pp 25

su instrucción y la saciedad estadística de la no deserción como destino anhelado, surge una merma importante en la claridad de los objetivos y metas.

De no hacerlo en forma consistente y con la oportunidad de tiempo, se allana el camino a la displicencia en el seguimiento de los logros académicos de los grupos en todas las áreas; y se corre el riesgo incluso de propiciar un desaliento entre los miembros de la comunidad académica que frene sus impulsos por la generación de proyectos de carácter extracurricular.

De allí la importancia de contar con cursos, talleres y actividades de capacitación continua que habiliten a los docentes en las tareas de educación, con especial consideración a la didáctica dados los nuevos perfiles conductuales y de práctica social que presentan las y los estudiantes en estos momentos.

3.3 Fortalecimiento de las tareas en comunidad³⁸

Después de los primeros dos años de administración en los que la parte central de las acciones estuvieron encaminadas a realizar ajustes en la integración y acompañamiento de las áreas más sensibles para la vida de la escuela, en 2017 implementé un Plan de Trabajo que consideró estrategias, actividades y acciones de seguimiento que posibilitó el cumplimiento de las 5 líneas que interesan al perfil de este centro de educación inicial de las artes y que, acorde a la misión y visión del INBAL, buscan desarrollar el potencial creativo, reflexivo y sensible de los ciudadanos mexicanos.

1.- Ser altamente incluyente dado el carácter multinivel de su población escolar en lo referente a rango de edad y escolaridad, lo que la convierte en un instrumento polifuncional en la reconstitución del tejido social dada la característica probada

³⁸ Al hablar de comunidad me refiero al termino más lato sobre ella: "Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes que viven unidas bajo ciertas constituciones y reglas" (RAE, consulta en línea). En el caso específico de la EIA No. 2 involucra como universo a los profesores, estudiantes, padres de familia y personal administrativo, de intendencia y vigilancia que con su presencia, anhelos y trabajo permite la existencia de estos espacios educativos.

del arte para este propósito en múltiples experiencias en entornos diversos en todo el mundo.

2.-Propiciar la formación académica con un enfoque orientado a la Multidisciplina al ofrecer espacios y oportunidades para el diálogo e intercambio de experiencias entre las áreas de formación artística a través de la elaboración de proyectos creativos, exposición directa con artistas, especialistas e investigadores por medio de conferencias, talleres, conversatorios, etc.; que ayuden en la comprensión de los procesos artísticos de manera integral e integradora.

3.-Ofrecer un seguimiento escolarizado en la formación de las y los estudiantes a cargo de especialistas en cada una de las áreas que constituyen su oferta educativa.

4.-Propiciar en el alumnado y su entorno familiar y social inmediato una alta consideración hacia el arte y la cultura nacional, gracias al estímulo permanente hacia la reflexión, información y sensibilización sobre la importancia de los procesos creativos en toda actividad humana; lo que les hace ejercer de manera más orientada sus derechos de ciudadanía cultural.

5.-Servir como plataforma de formación a las y los estudiantes que, definido su perfil vocacional, quieran acceder al sistema de educación profesional en la disciplina de su elección.

Considerando que la comunidad escolar está conformada por varias esferas de influencia y presencia, para el cumplimiento de esas líneas de acción establecí los siguientes objetivos y estrategias:

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Específico	
Mejorar la permanencia de matrícula.	Fortalecer la vinculación entre las áreas de Prefectura, Trabajo Social, Control Escolar y Secretaría Académica para el seguimiento de

	trayectoria académica de alumnos.
Medible	
Mejorar la eficiencia terminal.	Implementar con pertinencia y oportunidad los mecanismos de regularización académica establecidos en la normatividad vigente. Dar un seguimiento estadístico anual de cada generación.
Alcanzables	
Mejorar la planeación pedagógica y didáctica generada por la comunidad docente.	Programar reuniones periódicas por academia para la revisión y reflexión sobre temas de índole metodológico y de actualización continua.
Fortalecer el enfoque multidisciplinario de la formación ofertada.	Realizar proyectos escénicos que vinculen a las áreas de artes plásticas, danza, música y teatro, además de promoverlo en el trabajo en aula. Incluye el acompañamiento de especialistas de otros subsistemas del INBAL.
Realistas	
Promover y difundir el arte en el entorno inmediato.	Establecer vínculos con diferentes instancias e instituciones propiciatorias de la planeación y realización de exposiciones de artes plásticas y representaciones de danza, música y teatro en diferentes espacios públicos.
Incentivar la comunicación entre los diferentes subsistemas de educación e investigación del INBAL.	Planear encuentro con investigadores y académicos de otras escuelas a través de conferencias, conversatorios, clases magistrales, talleres y visitas guiadas.
Temporal	
Promover en diferentes espacios públicos la oferta educativa de escuela para incentivar la inscripción de alumnos en todas las áreas	Elaborar impresos (folletos, volantes y pendones) con información sobre oferta educativa. Realizar difusión durante las representaciones y exposiciones en espacios públicos. Usar las herramientas digitales propias de la escuela (redes sociales, página Web) para difundir convocatorias y actividades de extensión académica.

En forma más específica, divididas las tareas por área y asignación se trabajó de esta forma:

Control Escolar

Continué y profundicé las acciones de reordenamiento de sus tareas y asignaciones, lo que contribuyó a una mejora sustantiva en el seguimiento de la matrícula escolar. Entre ellas destacan:

- Mejora en el sistema de archivo de documentos.
- Depuración y actualización de expedientes de las y los estudiantes.
- Actualización de Kardex.
- Fortalecer dinámicas de comunicación interna que contribuya a la consolidación de un equipo de trabajo alineado a los objetivos y propósitos institucionales.
- Reforzar el intercambio de información e interrelación con las áreas de Trabajo Social, Prefectura y Biblioteca para el seguimiento de la situación escolar del alumnado.
- Entrega en tiempo y forma de todos los reportes periódicos correspondientes a seguimiento de matrícula escolar.

Trabajo Social

Continuó el fortalecimiento del vínculo con las áreas de Control Escolar, Prefectura y Biblioteca para mejorar el flujo de información sobre las y los estudiantes y a la par incidir en la vida de la comunidad por medio de actividades que promuevan un acercamiento a temas de interés general que generen una visión humanística del contexto social, atendiendo a las tareas de:

- Seguimiento de la matrícula escolar con base en reportes periódicos de docentes, prefectura y biblioteca.
- Coordinación de proyectos especiales de carácter social (Dos conversatorios: Sustancias adictivas. Género)
- Apoyar durante proceso de admisión para determinar perfil socioeconómico y actitudinal del estudiantado a través de cuestionarios.

Colegios por área

Una de las prioridades fue el conocimiento, análisis, reflexión, desarrollo y elaboración de propuestas acerca de temas vinculados al proceso de enseñanza-aprendizaje que contribuyan a un mejoramiento gradual y continuo en términos de vigencia, pertinencia y oportunidad de los objetivos y contenidos de las asignaturas impartidas, para lo cual se dieron las acciones siguientes:

- Realización de juntas trimestrales o extraordinarias, en caso de ser necesario.
- Revisión del Plan de Estudios vigente.
- Seguimiento de matrícula escolar.
- Rescate de la figura de Sinodales para todas las áreas durante periodos de evaluación.
- Desarrollo de proyectos que consideren a la multidisciplina como enfoque posible de trabajo.

Consejo Académico

Se trabajó para consolidar su reposicionamiento como órgano de consulta y asesoría en materia académica y de creación de vínculos con comunidad docente, por medio de:

- Realizar de juntas trimestrales o extraordinarias, en caso de ser necesario.
- Elaborar propuestas sobre temas específicos que se desprendan del trabajo en juntas de colegio sobre temas académicos.
- Asesoría en casos específicos de la vida escolar que involucren a personal docente y/o alumnado.
- Realizar el análisis y elaborar propuestas sobre aspectos protocolarios de cierre de ciclo escolar y proceso de admisión (tiempo y forma de ceremonia de clausura, pertinencia y vigencia de herramientas de evaluación para proceso de admisión, etc)

Prefectura

Siendo la parte operativa que tiene el contacto más directo y constante con planta docente y alumnado fue y es el área encargada de brindar información de primera mano a todas las otras, además de funcionar como elemento de contención en la resolución de posibles situaciones de irregularidad que puedan presentarse durante la actividad diaria de la escuela de allí que su actividad impacte en:

- Calidad del flujo de información e interrelación con las áreas de Control Escolar y Trabajo Social para el seguimiento de la situación escolar de alumnado.
- Entrega puntual de listas de asistencia y de actas de calificaciones por parte de profesores para dar un seguimiento a la regularidad en el desempeño del alumnado.
- Contención y monitoreo en áreas comunes de tránsito de alumnado y docentes.

Biblioteca

Se continuó con la actualización de acervo y reposicionamiento dentro de la vida escolar para que no sólo sea considerado un espacio de resguardo y consulta de material bibliográfico, hemerográfico y documental sino también un detonante en la promoción de la lectura y para ello se consideró:

- Reordenar por áreas el catálogo de acervo bibliográfico para tener una mayor precisión en cuanto al número y títulos disponibles para cada especialidad y, en caso de ser necesario, incrementar el suministro en la(s) que se detecte debilidad.
- Actualizar el acervo hemerográfico con publicaciones recientes y/o de carácter temático que tengan un perfil dirigido a las artes en sus vertientes de práctica, análisis y reflexión.
- Realizar actividades paralelas a la mera consulta para promover la presencia de Biblioteca entre el alumnado y que pueda convertirse en un espacio de convergencia que suscite la promoción de lectura. Entre estas estableció un trabajo continuo con un taller de cuentacuentos y lectura creativa.

Difusión Cultural y Extensión Académica

Teniendo como una meta prioritaria el desarrollo de vínculos multidisciplinarios que fomenten y potencien una de las características idiosincráticas de este tipo de escuelas por medio de la exposición de la comunidad académica a encuentros periódicos con creadores, investigadores, obras y proyectos que los lleven a tener en consideración permanente esta forma de articulación del discurso artístico, pasando también por la atracción del pensamiento y la reflexión hacia temas ontológicos del hombre como ser esencialmente social, con todo lo que ello implica.

Por ello, dentro de esta planeación estuvo presente:

- Organizar Talleres para cada una de las áreas que aporten o resignifiquen los contenidos presentes en el Plan de Estudios vigente.
- Vincular a la comunidad escolar con el entorno inmediato a través de conciertos y presentaciones en espacios públicos aledaños.
- Desarrollar proyectos que impliquen una intervención directa para la transformación del paisaje urbano.
- Concertar acuerdos con escuelas, institutos, programas, centros y proyectos de investigación de universidades e instituciones interesados en ofrecer un servicio de extensión académica en este tipo de escuelas.

Como parte vinculante de las sustantivas enunciadas líneas arriba, también consideré importante realizar otras proyecciones referentes a adecuaciones de espacio arquitectónico:

Green Room

Por las características del comportamiento de la población que tiene esta escuela, que ofertando un servicio para los turnos matutino y vespertino, da cobijo a estudiantes que llegan directamente de otros lugares para asistir puntuales a sus clases de formación artística o bien salen de aquí y se dirigen en ruta inmediata a integrarse a sus trabajos u otras escuelas; situación replicada en el caso de

algunos profesores de que laboran en ambos turnos en dos o más días; se hizo necesario habilitar un espacio que funcionara como “*green room*” en donde la comunidad puede, con el resguardo que ofrece la escuela, consumir alimentos, tener un momento de reposo y/o tener interrelación fuera del espacio de aula.

Intervención de fachada

Este es una tarea que está en proceso, ya que aún teniendo una propuesta de intervención con una obra mural (producto de una convocatoria realizada en 2016) por una serie de restricciones financieras y de normatividad administrativa del INBAL no se ha podido concretar hasta el momento presente.

Biciestación

Al igual que el proyecto anterior, a pesar de su importancia para promover entre la comunidad escolar formas de movilidad ambientalmente más amigables y ya contar con la autorización de la delegación Cuauhtémoc para su instalación en el área de banqueta frente a la escuela desde diciembre del 2016, aún no ha sido posible su colocación por razones de orden burocrático/ administrativo.

Como reflexiones finales que den cierre a este capítulo, podemos concluir que la toma de decisiones, como se habrá visto a lo largo de su explicación, está permeada por factores de diferente índole que van desde las meramente generados con base en los datos duros hasta las consideraciones del impacto emocional que puede suscitar la implementación de medidas de control orientadas a un manejo más sólido y efectivo de los recursos humanos y materiales.

Como es de suponer, no siempre las primeras decisiones pone en escenario todos los factores de incidencia en la progresión de una línea ejecutiva y en el corto o mediano plazo demuestran su ineffectividad o bien se encuentran con ciertos requerimientos de orden administrativo-normativo que están fuera de una esfera de influencia inmediata y por ello el tener presente un plan de contingencia ayuda a que los ajustes que pudieran requerirse sean vistos como parte de la

naturaleza administrativa y no como un obstáculo o inconveniente insalvable que entra en juego de manera abrupta e incomprensible, lo que permite que los canales de comunicación permanezcan abiertos y funcionales aún en las situaciones de excepción y eventualidad, lo que favorece a mantener, en términos weberianos, la legitimidad de la dominación en el ejercicio del liderazgo.

Conclusiones

*“La esencia del hombre no es una sustancia específica,
como el bien o el mal,
sino una contradicción que tiene sus raíces
en las condiciones mismas de la existencia humana;
una contradicción que exige la búsqueda de soluciones nuevas
que, a su vez, crean contradicciones nuevas”*

El corazón del hombre.

Erich Fromm

Para entender los elementos y procesos que inciden de forma directa y tangencial en la dirección de una escuela de educación artística a nivel inicial es necesario contar, además de los principios básicos de una gestión administrativa de recursos humanos y materiales, con fundamentos teóricos que nos ayuden a comprender la obra de arte dentro de un contexto creativo que coadyuve a la integración de elementos y dinámicas de cruce horizontal y transversal presentes en la formación artística.

Diseñar un currículum acorde a las necesidades actuales de la sociedad mexicana implica el conocimiento, la reflexión y análisis sobre los marcos teóricos indispensables para conducir a aquellos interesados en iniciarse en las artes dentro de un modelo que propicie la exploración, el manejo de información, dominio y práctica del lenguaje del arte desde un enfoque cualitativo donde se pondere el desarrollo del fenómeno artístico como un sistema de interacción tripartita generador de productos sociales. En esta interacción participan: el estudiante como creador-receptor de la obra, la obra generada y el entorno en donde se participa de la experiencia estética.

Dentro del proceso educativo se gesta así una doble consideración de los estudiantes en la que, dentro de un complejo proceso que opera en simultáneo, son creadores y espectadores conscientes del fenómeno artístico al tener dentro de su propia percepción un sentido claro de la experiencia estética, constituyendo una construcción simbólica posible de ser compartida e intercambiada con otros.

Para que todo ello ocurra es imprescindible proveer a la comunidad escolar de los espacios físicos, las herramientas materiales y los soportes teóricos conceptuales que les estimulen de forma tal que se logre detonar en los alumnos, profesores y demás personal que interviene en su realización una visión del mundo en la que es un requisito *sine qua non* la presencia del arte y sus manifestaciones.

La cualidad ser receptivo al goce estético es divisa de cambio en la conformación de la ciudadanía cultural.

En el Capítulo 1 presento el contexto histórico-cultural de coyuntura en el que confluyen diversas circunstancias de carácter político, social y económico en los ámbitos nacional e internacional para el establecimiento y permanencia de un modelo escolarizado de iniciación a las artes como estrategia de Política Cultural bajo el entendido de que en su diseño existen factores que rebasan lo estrictamente burocrático-administrativo para ubicarse en terrenos de la subjetividad de las tradiciones, los usos y costumbres y las prácticas sociales y culturales sustentadas en la respuesta emotiva y empática con ciertas formas de orden ético, goce estético y dinámicas recreativas.

De esta forma, encontramos que la inclinación del gobierno del General Lázaro Cárdenas hacia modelos filosóficos y de organización política de orden socialista tuvo sus limitantes estructurales impelidas por la propia conformación del sistema político y sus prácticas de autorregulación que no permitió la construcción de instancias educativas realmente sólidas en las tareas de la formación, la promoción y la difusión del arte y sus manifestaciones.

Así pues, aunque el impulso dado a las Escuelas de Iniciación Artística (EIA's) desde la fundación de su antecedente a mediados de los años 30 como Centros de Enseñanza de la Artes para Obreros y Trabajadores, fue manifiesto en tanto estrategia de una concepción del desarrollo integral de saberes y habilidades, la carga centralista y corporativista del Estado aunado a la urgencia de crear una

visión del “espíritu nacional”, sólo permitió su establecimiento en la capital del país y más bien pronto que tarde se dejó a su propia capacidad autogestiva la permanencia operativa aportando sólo los recursos mínimos necesarios de infraestructura y presupuesto para su mantenimiento.

Y en este sentido, tampoco es gratuito que la propia configuración del perfil de los estudiantes diera prioridad al desarrollo de habilidades técnicas antes que a la tarea de análisis y reflexión sobre sí mismos como actores sociales actuantes en el entorno que supone el arte casi como condición irrenunciable.

Conforme fue dándose su desarrollo en los años siguientes, las EIA's consolidaron su propuesta formativa al establecer un modelo altamente diferenciado y sólo presente en ellas, involucrando aspectos como la profesionalización en el perfil de los profesores que aseguran el dominio de sus áreas de especialidad, siendo incluso varios de ellos artistas en activo.

Actualmente, la EIA No. 2 “Héctor Correa Zapata” brinda atención a estudiantes provenientes de diversas zonas de la ciudad y de los municipios conurbados; quien, en algunos casos, realizan traslados de más de dos o tres horas debido a que en sus lugares de residencia no existen centros de formación con este perfil.

La oferta educativa está abierta para todo público interesado sin distinción de grado de escolaridad que posean previo a su ingreso ya que no se requiere de un conocimiento en específico. Se ofrecen cuatro áreas de enseñanza artística: artes plásticas, danza, música y teatro.

Se cuenta actualmente con una atención a las tres categorías en el caso de danza y música y sólo en la categoría adulto para teatro y artes plásticas.

Uno de los rubros pendientes para la procuración de mejora en el servicio, se ubica en la asignación de presupuesto suficiente para dotar a los miembros de la

comunidad escolar de una infraestructura, herramientas y materiales de alta funcionalidad en términos de calidad y cantidad acorde a los estándares nacionales e internacionales de satisfacción en la oferta educativa.

A lo largo del Capítulo 2, expongo los diagnósticos elaborados sobre el panorama general esperado en el funcionamiento de la escuela desde dos posiciones distintas: la primera como docente aspirante al cargo y la segunda una vez iniciada la gestión ya obtenido el nombramiento. En ambos casos se partió desde la perspectiva de la identificación de las fortalezas, las debilidades y las áreas de oportunidad elaborados a partir de la información existente en los informes de la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas.

Conforme se avanza en su lectura se revela la importancia de establecer un sólido protocolo de acercamiento como primer recurso en el análisis de una organización, el enorme peso que conlleva la elaboración de un diagnóstico con los datos precisos sobre su situación, especialmente sobre los tópicos que se consideren sustantivos para su funcionamiento.

Coincidentemente los dos diagnósticos, elaborados a partir de los documentos internos generados durante la gestión anterior, señalaron la existencia de serios problemas de comunicación organizacional que impactaban por supuesto en la estructura interna de la escuela debilitando su funcionamiento y capacidad para una resolución de conflictos oportuna y pertinente en los diferentes momentos, procesos y escenarios que contempla la vida académica y administrativa que le es propia.

Entre los de mayor trascendencia se encontraban aquellos referentes a un vacío sobre la competencia, atribuciones y líneas de influencia de las áreas que conforman el organigrama institucional pues, aunque existe un Manual de Operaciones institucional, este sólo atañe a las funciones de los mandos medios

(Dirección, Secretaría Académica y Administración) sin considerar a las otras áreas partícipes.

Así quedan indeterminadas, al menos nominalmente, las tareas específicas que les atañen permitiendo que sea casi únicamente en la práctica consuetudinaria en donde se diriman los alcances de sus responsabilidades al estar sujetas a las consideraciones y perfiles específicos del responsable de cargo en turno.

Sin duda una proyección de línea de mejora en la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas deberá tener incidencia sobre este particular.

En el Capítulo 3 muestro como, una vez identificadas las diferentes problemáticas que confluían en el acontecer cotidiano de la escuela, se da paso a toma de decisiones que suponen líneas de mejora dentro de una comprensión del concepto de reingeniería organizacional; esto es, la acción directa sobre 4 grandes rubros: mecanismos y medios de Control; dinámicas y prácticas de motivación; canales institucionales para la expresión de eficiente de la emoción y flujo de información óptimo.

Como primeros resultados de las estrategias implementadas se logró una mejora significativa en lo referente a la eficiencia terminal al pasar de 33.33 % en el 2015 (año en que se toma la administración) a un 42.61% en el 2017³⁹

	2013-2014		2015-2016	
	INSCRITOS		EGRESADOS	
Total	291		97	33.33%

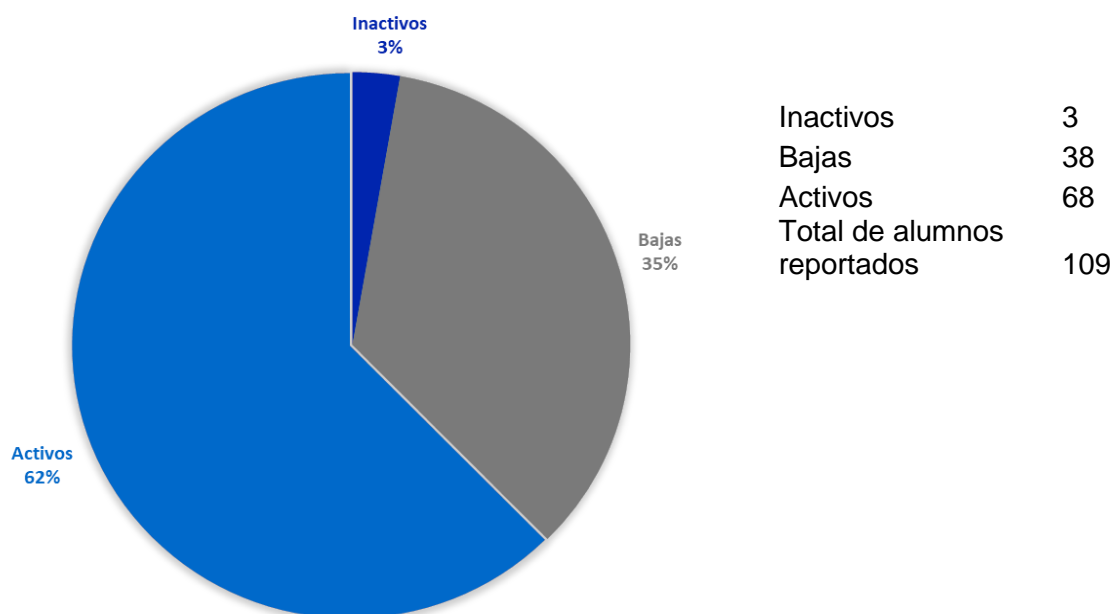
	2014-2015		2016-2017	
	INSCRITOS		EGRESADOS	
Total	291		124	42.61%

³⁹ Fuente: Documento interno de la Escuela de Iniciación Artística No. 2 "Héctor Correa Zapata".

Asimismo, se logró una mejora en la estabilidad de la matrícula con la intervención de las áreas de Secretaría Académica, Trabajo Social, Prefectura y Control Escolar al dar seguimiento a los alumnos que presentaban un comportamiento irregular con inconsistencia en su desempeño académico.

A través de ello se obtuvo un rescate superior al 60% de los casos de estudiantes en situación de riesgo de reprobación y/o deserción.⁴⁰

ATENCIÓN DE MATRÍCULA ESCOLAR REGULARIZACIÓN Y PERMANENCIA



Se recibieron 109 reportes de alumnos por inasistencia durante el ciclo escolar 2017-2018..

Al finalizar el mes de mayo obtuvimos un resultado de 68 alumnos rescatados, de los cuales 16 acudieron personalmente a Trabajo Social para regularizar su situación y 52 se reincorporaron a sus clases.

Los 3 alumnos inactivos corresponden a los que no definieron su situación

Debido a la relación directa entre la figura del líder y la estructura organizacional en la que tiene incidencia, cuando logra consolidar su legitimidad (Weber) y puede desarrollar sus habilidades (Chiavenato), se facilita enormemente el

⁴⁰ Fuente: Documento interno de la Escuela de Iniciación Artística No. 2 "Héctor Correa Zapata", generado por el área de Trabajo Social.

establecimiento de líneas claras de acción de su parte en cuanto al cumplimiento de metas, objetivos y herramientas de instrumentación y se detonan respuestas muy positivas en forma pronta y atingente entre el personal a todos los niveles.

Una de las estrategias que ha tenido mayor y mejor resonancia entre la comunidad académica se refiere al impulso brindado al enfoque multidisciplinario⁴¹ de nuestra oferta de formación. Ejemplo de ello es la respuesta de los alumnos al trabajo con profesores y/o investigadores especialistas de un área artística diferente sobre temas particulares que competen a la currícula propia de su orientación.

Por medio de conferencias, conversatorios, talleres o clases magistrales se ha logrado abrir la perspectiva que sobre el fenómeno artístico pueden desarrollar los alumnos de la EIA 2 “Héctor Correa Zapata”.

Estudiantes de música danzando música renacentista o de artes plásticas conversando con maestros escenógrafos como Gabriel Pascal o de danza experimentando el trabajo con materiales propios de las artes plásticas son algunas de las actividades de extensión académica promovidas como parte de esta estrategia global.

⁴¹ Sobre el concepto de Multidisciplina, a pesar de su complejidad, existe ya un cierto acuerdo en el sentido de considerar que es un nivel de integración que ocurre cuando convergen en torno a una interrogante, caso o situación, dos o más disciplinas, sin que dicha interacción contribuya a modificarlas o enriquecerlas, pudiendo ser la primera fase en la integración de equipos de trabajo interdisciplinarios (Piaget.1979 *La Epistemología de las relaciones interdisciplinarias*. Accedido el 19 de julio desde: <http://biblio2.colmex.mx/bibdig/interdisciplinariedad/base2.htm>)

Abonando a su construcción, Morin (2012) apunta: *“Las disciplinas están plenamente justificadas intelectualmente a condición de que ellas guarden un campo de visión que reconozca y conciba la existencia de las relaciones y solidaridades. Más aún, ellas no están plenamente justificadas a menos que ellas no oculten las realidades globales. Por ejemplo, la noción de hombre se encuentra fragmentada entre diferentes disciplinas biológicas y todas las disciplinas de las ciencias humanas: el psiquismo está estudiado de un costado, el cerebro de otro, el organismo de un tercero, los genes, la cultura, etc.: se trata efectivamente de aspectos múltiples de una realidad compleja, pero que no toman sentido si no son religados a esta realidad en lugar de ignorarla”* (*Sobre la interdisciplinariedad*. Boletín No. 2 del Centre International de Recherches et Etudes Transdisciplinaires (CIRET)

En otra vertiente, también se han realizado proyectos escénicos con la comunidad estudiantil de los terceros años de todas las áreas como una forma de integración de saberes y habilidades confluyendo en un espacio de representación pública.

Hasta el momento, la dramaturgia de los proyectos se ha construido con base en ciertos temas eje que puede ser un objeto artesanal mexicano como fue el caso del juguete mexicano en el 2015 o bien una obra musical que sirviera de *Leit Motiv* de toda la obra (El Carnaval de los Animales. 2016).

Para el 2017 se realizó una obra basada en textos poéticos de creación reciente escritos por maestras e intérpretes de danza y fragmentos de un par textos de poetas mexicanos de indiscutible reconocimiento (“Muerte sin Fin” de José Gorostiza y “Misa Negra” de Tablada)⁴²

La conjugación de todas estas voluntades y esfuerzos en un ámbito artístico y académico se constituyen como un fuerte aliciente para desarrollar proyectos que contribuyan a su fortalecimiento y expansión no sólo en el entorno doméstico sino también en el exterior.

Por otro lado, el cumplimiento de los requerimientos de orden burocrático que acompañan la rendición de cuentas son un factor que en ocasiones se convierte en el cometido más árido y menos compensado de todas las responsabilidades del cargo de dirección.

Aunque es entendible y deseable que existan ordenamientos que promuevan y vigilen el manejo transparente, planificado y pertinente de los recursos otorgados para los diferentes momentos y actividades inherentes al desarrollo de la vida académica; es también cierto que están sujetos a reordenamientos que rebasan el ámbito de lo estrictamente administrativo en aras de alinearse con las grandes metas y objetivos de política cultural promovida por el gobierno en turno.

⁴² Véase en Anexos para una consulta más amplia de las características de este tipo de proyectos.

Uno de los temas de atención es la necesaria readecuación de los esquemas administrativos para el ejercicio de los recursos financieros otorgados a este tipo de centros educativos, pues en varios sentidos actualmente resultan un factor de dilación para la ejecución de proyectos de alcance comunitario.

Y en este mismo sentido, para buena fortuna o no, muchas de las acciones y escenarios que se plantean como realizables dentro de los planes de trabajo de los directores de este tipo de escuelas tienen el sesgo inevitable de la propia experiencia vital y personalidad de quien les promueva, condicionando así el logro de un perfil institucional a factores idiosincráticos, éticos y volitivos del responsable del cargo; aunque siempre acotado por supuesto por un marco normativo general de observancia obligatoria.

Uno de los temas que me ha resultado más interesantes de analizar desde la posición de dirección es el que se refiere a los diferentes modelos de autoridad que perviven y conviven en estos ámbitos pues a la par de líneas de comportamiento cercanísimas al autoritarismo existen otras que hacen posible la comunicación sostenida en el campo del pensamiento en la complejidad y el libre intercambio de ideas y sentires.

Sin duda, por todo ello, la estancia como director me está permitiendo una reconsideración de varios temas de orden epistemológico, axiológico y conductual que, culminado el periodo de ejercicio del cargo, estoy seguro me colocarán ante un espectro de mayor comprensión y diversificación sobre temas relativos a la educación, la práctica docente, la gestión de proyectos, las relaciones interpersonales y el desempeño de una acción personal que incida como factor de peso en el entorno inmediato y mediato.

Anexos

Cronograma de trabajo anual para el año 2017

CRONOGRAMA

ACTIVIDAD / MES	JUNTAS DE COLEGIOS ACADÉMICOS	JUNTAS DE CONSEJO ACADÉMICO	TALLERES	CONFERENCIAS	PROCESO DE ADMISIÓN	CIERRE DE CICLO ESCOLAR	PROYECTOS ESPECIALES	EXTENSIÓN ACADÉMICA
Enero			<ul style="list-style-type: none"> ° SUSTANCIAS PSICOACTIVAS ° ARMONÍA ° STRECH 					Funciones en STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Jardín de Artes Gráficas
Febrero	Seguimiento de matrícula escolar; y temas académicos		<ul style="list-style-type: none"> ° PROMOCIÓN DE LECTURA ° SUSTANCIAS PSICOACTIVAS ° ARMONÍA ° STRECH 				<p>Exposición de OBRA de alumnos de la Escuela De Artesanías en Sala de Usos Múltiples</p>	
Marzo	Seguimiento de actividad de profesorado matrícula escolar y otros temas académicos		<ul style="list-style-type: none"> ° PROMOCIÓN DE LECTURA ° SUSTANCIAS PSICOACTIVAS ° ARMONÍA ° STRECH 	<p>CONVERSATORIOS DE HISTORIA DEL TEATRO EN MÉXICO. Colaboración con el CITRU</p>	<p>PUBLICACIÓN DE CONVOCATORIA EN LÍNEA</p>		<p>CELEBRACIÓN DE LAS ARTES: TEATRO (Representaciones públicas clases magistrales, visita guiada a CITRU, talleres, etc.)</p>	Funciones en STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Parque Huayamilpas
Abril			<ul style="list-style-type: none"> ° PROMOCIÓN DE LECTURA ° SUSTANCIAS PSICOACTIVAS ° ARMONÍA ° STRECH 	<p>LA DANZA EN EL CINE MEXICANO Dr. Daniel González</p> <p>CONVERSATORIOS SOBRE HISTORIA DE LA DANZA EN MÉXICO. Colaboración con el CENID-DANZA</p>			<p>CELEBRACIÓN DE LAS ARTES: DANZA (Representaciones públicas clases magistrales, conferencias, talleres, etc.)</p>	STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Jardín de Artes Gráficas y Parque Huayamilpas

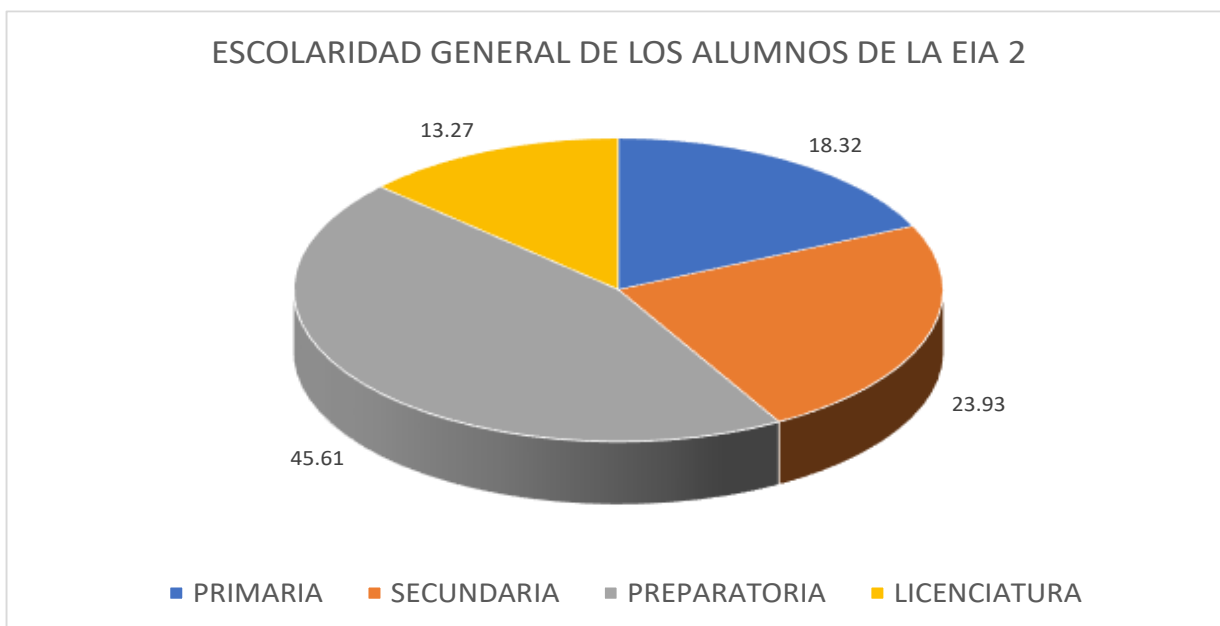
ACTIVIDAD / MES	JUNTAS DE COLEGIOS ACADÉMICOS	JUNTAS DE CONSEJO ACADÉMICO	TALLERES/ CURSOS	CONFERENCIAS	PROCESO DE ADMISIÓN	CIERRE DE CICLO ESCOLAR	PROYECTOS ESPECIALES	EXTENSIÓN ACADÉMICA
mayo	Seguimiento de matrícula escolar; y temas académicos		° PROMOCIÓN DE LECTURA ° SUSTANCIAS PSICOACTIVAS ° ARMONÍA ° STRECH	CONVERSATORIOS SOBRE HISTORIA DE LA MÚSICA EN MÉXICO.	CHARLA INFORMATIVA sobre oferta de EIA's a aspirantes		CELEBRACIÓN DE LAS ARTES: MÚSICA (Representaciones públicas clases magistrales, conferencias, talleres, etc.)	STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Jardín de Artes Gráficas
junio		Seguimiento de actividad de profesorado matrícula escolar y otros temas académicos	° PROMOCIÓN DE LECTURA ° SUSTANCIAS PSICOACTIVAS ° ARMONÍA ° STRECH		RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN DE ASPIRANTES	FUNCIONES EN TEATROS Y ESPACIOS PÚBLICOS DE TODAS LAS ÁREAS Y CATEGORÍAS	REPRESENTACIÓN PÚBLICA del proyecto INTERDISCIPLINARIO sobre La Sinfonía de los Animales de Camille Saint – Saëns a cargo de TERCEROS AÑOS	STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez, Jardín de Artes Gráficas y Parque Huayamipias
julio			° PROMOCIÓN DE LECTURA ° SUSTANCIAS PSICOACTIVAS ° ARMONÍA ° STRECH		PROCESO DE EVALUACIÓN DE ASPIRANTES	CEREMONIA DE GRADUACIÓN GENERACIONAL	INTERVENCIÓN DE FACHADA. Profesores y alumnos de artes plásticas ADECUACIÓN DE ESPACIO ARQUITECTÓNICO (Green Room)	STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Jardín de Artes Gráficas
Agosto	JUNTA GENERAL Bienvenida a profesores a l nuevo ciclo escolar.	Seguimiento de actividad de profesorado matrícula escolar y otros temas académicos	ACTUALIZACIÓN ACADÉMICA DE DOCENTES		ESTABLECIMIENTO DE MATRÍCULA DE ALUMNOS DE NUEVO INGRESO Y REINSCRIPCIONES		INTERVENCIÓN DE FACHADA. Profesores y alumnos de artes plásticas ADECUACIÓN DE ESPACIO ARQUITECTÓNICO (Green Room)	
					INICIO DE CICLO ESCOLAR 2017-18			

ACTIVIDAD / MES	JUNTAS DE COLEGIOS ACADÉMICOS	JUNTAS DE CONSEJO ACADÉMICO	TALLERES	CONFERENCIAS	PROCESO DE ADMISIÓN	CIERRE DE CICLO ESCOLAR	PROYECTOS ESPECIALES	EXTENSIÓN ACADÉMICA
Septiembre	Seguimiento de matrícula escolar; y temas académicos		<ul style="list-style-type: none"> *PROMOCIÓN DE LECTURA *SUSTANCIAS PSICOACTIVAS *ARMONÍA *STRECH 	<p>CICLO SENTIMIENTOS DE LA NACIÓN : Raíces multiculturales en la conformación de la Patria</p> <p>CICLO ENCUENTRO CON AMÉRICA: Migración e identidad</p> <p>CICLO LA MUERTE EN LA TRADICIÓN MEXICANA</p>			<p>CONVERSATORIO: GÉNERO: Lo Femenino y lo Masculino puestos a revisión</p>	STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Jardín de Artes Gráficas
Octubre		Seguimiento de actividad de profesorado matrícula escolar y otros temas académicos	<ul style="list-style-type: none"> *PROMOCIÓN DE LECTURA *SUSTANCIAS PSICOACTIVAS *ARMONÍA *STRECH 					STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Jardín de Artes Gráficas
Noviembre	Seguimiento de matrícula escolar; y temas académicos		<ul style="list-style-type: none"> *PROMOCIÓN DE LECTURA *SUSTANCIAS PSICOACTIVAS *ARMONÍA *STRECH 				<p>DÍA DE MUERTOS.</p> <p>CONVERSATORIO: GÉNERO: Lo Femenino y lo Masculino puestos a revisión</p>	STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Jardín de Artes Gráficas
Diciembre			<ul style="list-style-type: none"> *PROMOCIÓN DE LECTURA *SUSTANCIAS PSICOACTIVAS *ARMONÍA *STRECH 					STC-METRO, Jardín Ignacio Chávez y Jardín de Artes Gráficas

Estadísticas

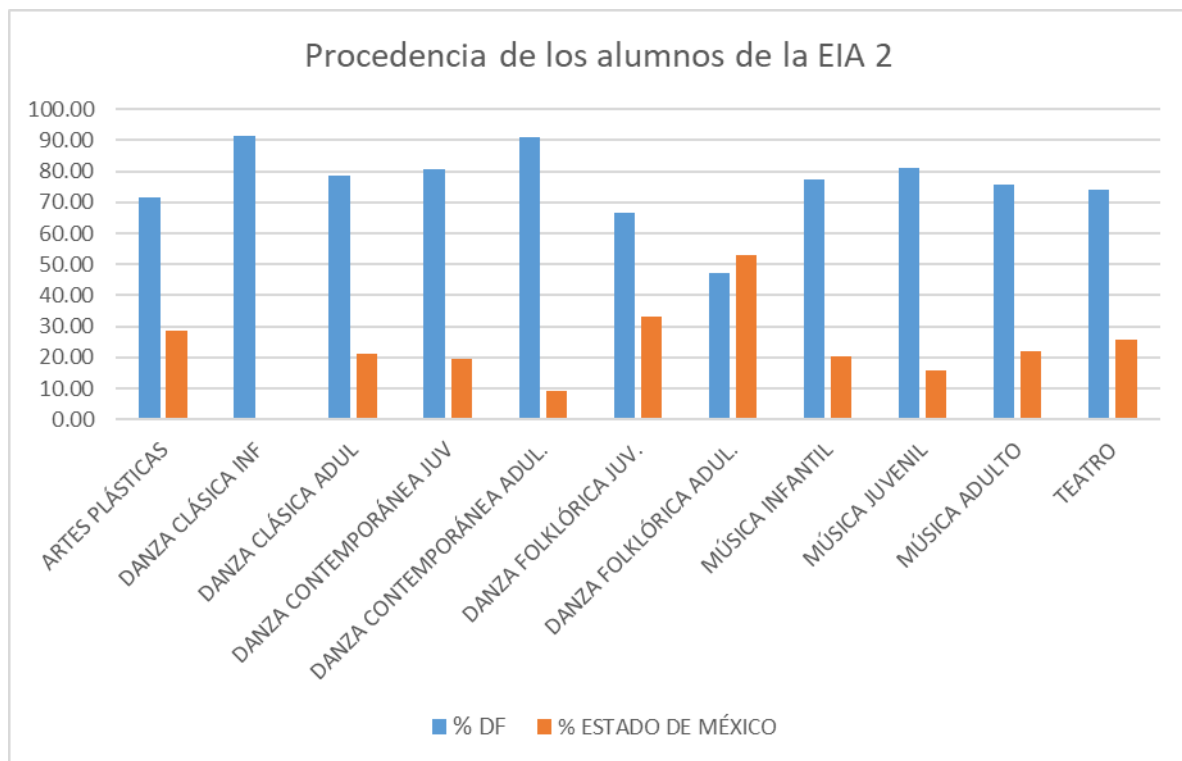
Escolaridad

ÁREAS	TOTAL	PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	LICENCIATURA	% PRIMARIA	% SECUNDARIA	% PREPARATORIA	% LICENCIATURA
ARTES PLÁSTICAS	77	3	13	50	11	3.90	433.33	384.62	22.00
DANZA CLÁSICA INF	23	23	0	1	0	100.00	0.00	4.35	0.00
DANZA CLÁSICA ADUL	33	4	4	22	3	12.12	100.00	550.00	13.64
DANZA CONTEMPORÁNEA JUV	31	4	18	10	0	12.90	450.00	55.56	0.00
DANZA CONTEMPORÁNEA ADUL.	33	0	7	28	7	0.00	21.21	400.00	25.00
DANZA FOLKLÓRICA JUV.	6	0	3	3	0	0.00	50.00	100.00	0.00
DANZA FOLKLÓRICA ADUL.	17	0	1	7	9	0.00	5.88	700.00	128.57
MÚSICA INFANTIL	49	47	2	0	0	95.92	0.00	0.00	0.00
MÚSICA JUVENIL	63	13	35	13		20.63	55.56	20.63	0.00
MÚSICA ADULTO	141	2	25	76	35	1.42	17.73	53.90	24.82
TEATRO	62	2	20	34	6	3.23	32.26	54.84	9.68
						PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	LICENCIATURA
TOTAL DE ESCOLARIDAD	535	98	128	244	71	18.32	23.93	45.61	13.27



Procedencia

ÁREAS	CDMX	ESTADO DE MÉXICO	% CDMX	% ESTADO DE MÉXICO
ARTES PLÁSTICAS	64	33	65.98	34.02
DANZA CLÁSICA INF	30	1	96.77	3.23
DANZA CLÁSICA ADUL	23	9	67.65	26.47
DANZA CONTEMPORÁNEA JUV	40	9	78.43	17.65
DANZA CONTEMPORÁNEA ADUL	31	14	72.09	32.56
DANZA FOLKLÓRICA JUV	7	2	77.78	22.22
DANZA FOLKLÓRICA ADUL	8	7	57.14	50.00
MÚSICA INFANTIL	41	4	91.11	8.89
MÚSICA JUVENIL	57	15	79.17	20.83
MÚSICA ADULTO	113	33	77.40	22.60
TEATRO	38	17	69.09	30.91



Imágenes de vida en comunidad



ESCUELA DE INICIACIÓN ARTÍSTICA No. 2 "HÉCTOR CORREA ZAPATA".

Dr. Carmona y Valle 54. Col. Doctores.

Fachada externa. 2018.

**Obra: "Tesorito Power"
Teatro Enrique Alonso.
3er año de danza
contemporánea.
Turno vespertino.
Generación 2014-2017.**





**Conjuntos Instrumentales.
Auditorio de la Biblioteca
Vasconcelos.
3er año música.
Turno matutino.
Generación 2013-2016.**



**Obra: "Divagación"
Sala de usos múltiples. EIA 2.
2do año de artes plásticas.
Turno vespertino. 2014.**



**Obra: "Medea"
Foro de teatro. EIA 2.
3er año de teatro.
Turno matutino.
Generación 2014-2017.**



**Celebración de Día de muertos
Jardín Ignacio Chávez.
3er año de danza contemporánea.
Turno vespertino.
Generación 2014-2017.**

**Conjuntos corales.
Estación Zapata de metro de la
CDMX.
3er año de música.
Turno matutino.
Generación 2013-2016.**



**Clase magistral.
Sala de usos múltiples.
Mtro Ysëye Appleton.
Técnica de teatro físico
Alumnos de teatro y de danza
contemporánea.
2017.**

**3er año de artes plásticas.
Turno matutino.
Generación 2012-2015.**



**Clase de exhibición.
Sala de usos múltiples.
Danza clásica 2do y 3er años.
Turno matutino.**

**Conjuntos instrumentales
Auditorio de la Biblioteca
Vasconcelos.
3er año de música.
Turno matutino.
Generación 2013-2016.**



**Danza folklórica.
Estación La Raza de metro de la
CDMX.
3er año.
Turno vespertino.
Generación 2015-2018.**

Proyecto multidisciplinario



TEXTOS

Teatro alumno de 3er. Año turno vespertino Inicio de la obra

- "El ritmo en la poesía, así como en la danza, es la resonancia del pulso vital del creador".
- "Quiero detenerte en... la elevación del espíritu a través de la metáfora".
- "Así, el espacio del escenario y la página en blanco.. Son una especie de útero en espera de ser fecundados".
- "El trazo de las constelaciones invisibles que, llenas de sensibilidad e inteligencia, hacen que la vida humana sea realmente humana".
- "Sólido y frágil, donde todo se alcanza y en un instante se quiebra".

Texto de Patricia Camacho Quintos

Por el infinito y breve animal que llevo dentro
Por licrar el aire suri, en lo íntimo de la epidermis
Por el estado gaseoso cuando bailo

Por mi amigo imaginario vestido de púrpura
Por la mujer vieja que contempla el fuego
Por no perder mis laberínticas runas

Por el tiempo inmemorable

Por el goce de la vida

Por lo que adolezco

Cortigo y sin ti ...danzándome





Teatro Ana María Hernández.
Alumnos de 3er año de danza, música y teatro,
Generación 2014-2017

Constancias y Reconocimientos



LA DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN INDÍGENA

OTORGA LA PRESENTE

CONSTANCIA A

ESCUELA DE INICIACIÓN ARTÍSTICA NÚMERO 2
“HÉCTOR CORREA ZAPATA”

Por la presentación de la obra de teatro “**Pedro y el Lobo**” el día 28 de abril del presente año
en la celebración del Día del Niño.

CIUDAD DE MÉXICO, A 3 DE MAYO DE 2017.

ROSALINDA MORALES GARZA
DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN INDÍGENA



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN BÁSICA
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN INDÍGENA



OTORGA EL PRESENTE



RECONOCIMIENTO



A la: ESCUELA DE INICIACIÓN ARTÍSTICAS NO. 2 DEL INBA

Por su participación en el encuentro “**HUAPANGO: Tradición viva del Mezquitil**” celebrado el 8 de julio del 2016, en el Teatro Hidalgo de Ixmiquilpan, Hgo.

Pachuca, Hgo., a 7 de julio de 2016.

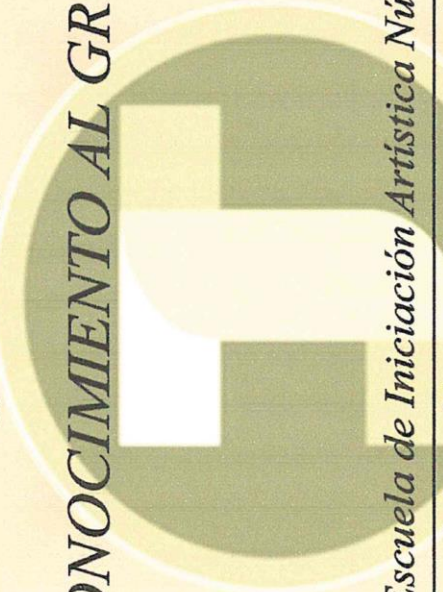

MTRO. GREGORIO FLORES SÁNCHEZ
DIRECTOR DE EDUCACIÓN INDÍGENA





EL TRIBUNAL SUPERIOR DE JUSTICIA Y CONSEJO DE LA JUDICATURA DEL DISTRITO FEDERAL

Otorgan el presente
RECONOCIMIENTO AL GRUPO:



“Aires Porteños” de la Escuela de Iniciación Artística Núm. 2 Héctor Correa Zapata
 por su participación en el programa “Cultural”
 de esta institución.

A handwritten signature in green ink, appearing to read 'Blanca Estela Ortiz Oscoy', is written over the stamp area.



MTRA. BLANCA ESTELA ORTIZ OSCOY
 DIRECTORA EJECUTIVA DE RECURSOS HUMANOS



México D.F., a 22 de abril de 2015.

OFICIALIA MAYOR



**El Instituto Nacional de Bellas Artes y el
Instituto Mexicano del Seguro Social**

otorgan la presente

Constancia

a

Escuela de Iniciación Artística No. 2

**Como reconocimiento a su participación en el Ciclo de danza
en el Teatro Santa Fe del IMSS.**

México, D.F., 17 de marzo de 2015

Diana Heredia García
Titular de la División
de Desarrollo Cultural del IMSS

Jorge S. Gutiérrez
Subdirector General de Educación
e Investigación Artísticas del INBA

Fuentes

Bibliográficas

Cáceres, Luis René Comp. y trad (1991) *Estrategia, planificación y control*. México. FCE.

Chiavenato Idalberto. (2009) *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*; México Mc Grawhill. 2 da edición.

Efland. Arthur D. (2002) *Una historia de la educación del arte*, España, Paidós.

Franklin, Enrique y Mario Krieger (2011) *Comportamiento organizacional, un enfoque para América Latina*, México, Pearson Educación.

Gardner Howard. (1993) *Inteligencias múltiples; La teoría en la Práctica*. México, Paidós.

Gall, Olivia, (2012) *Trotsky en México y la vida política en tiempos de Lázaro Cárdenas (1937-1940)* México. UNAM Ed. Ítaca.

Gardner Howard. (1994) *Educación artística y desarrollo humano*, Barcelona Paidós.

Krieger, Mario (2001) *Sociología de las Organizaciones: una introducción al comportamiento organizacional*. Brasil. Prentice Hall.

Le Goff, Jacques (1978) *Hacer la historia, III: Nuevos objetos*, Barcelona, Laia.

Morris, Daniel y Brandon, Joel (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. España. McGraw-Hill Interamericana.

Morrisey, George. (1993) *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid, España. Prentice Hall Hispanoamericana.

Paz Octavio, (1972) *El Ogro Filantrópico*. México, Seix Barral.

Salinas, Carmona Sergio (compilación) (1993). *Métodos y Técnicas de Investigación*, México, EDUVEM.

Sierra, Bravo Restituto, (1992) *Técnicas de Investigación Social*. México Paraninfo.

Serafini, Ma. Teresa. (1993) *Cómo se redacta un tema. Didáctica de la escritura*. México, Paidós.

Steiner, George A (1996) *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber*. 11a Edición. México. Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.

Stoner James (1996) *Administración* 6ª edición. México. Pearson Education.

Tibol, Raquel, (1982) *Pasos en la Danza Mexicana*. México, UNAM.

Thompson, Arthur A. (1994) *Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. México. Adison Weslwy.

Weber, Max *Economía y Sociedad. Esbozo de sociología comprensiva (2002) España, Fondo de Cultura Económica*.

Weber, Max “*Sociología del Poder. Los tipos de dominación*” (2010) Madrid, España. Alianza Editorial.

Hemerográficas

Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación básica, artículo publicado en la Revista Negotium vol. 9 núm. 27

Tibol, Raquel, *El nacionalismo en la plástica durante el cardenismo* Revista Proceso 2154. 08 de octubre de 1983. México

Mérida, Bernardino, *La Colonia Doctores, Joven a sus 116 años* El Universal. Domingo 22 de mayo del 2005

González Gamio, Ángeles *Centenario de la Doctores* La Jornada, Domingo 13 de febrero del 2005.

Documentales

Censo Nacional de Población y Vivienda 2015. INEGI.

Ley General de Educación. Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 13 de julio de 1993.

Los Niveles de formación inicial y propedéutico de las escuelas del INBA.
Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas. Octubre. 1993.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de mayo de 2001.

Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 20 de mayo de 2013.

Programa de Cultura 1995-2000. Publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 21 de febrero de 1996.

Reporte de atención a matrícula escolar. Regularización y permanencia 2017-2018. Documento Interno de la Escuela de Iniciación Artística No. 2 “Héctor Correa Zapata”. Marzo. 2018.

Resumen General del Censo Industrial de 1935-1941, Dirección General de Estadística de la Secretaría de Economía.

Electrónicas

Normateca para escuelas de educación artística del INBA
Accedido el 19 de marzo del 2018 desde
<http://www.sgeia.bellasartes.gob.mx/index.php/normateca>

Definición institucional del INBA
Accedido el 19 de marzo del 2018 desde
<https://www.inba.gob.mx/ConoceInba/Misioninba>

Definición operacional de comunidad
Accedido el 19 de marzo del 2018 desde
<http://dle.rae.es/>

Carballeda González, Patricia/Meza B. Adriana “*El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*”. Artículo publicado en el sitio Mi espacio.
Accedido el 11 de junio del 2018 desde
https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.WycBe4pKjIU

Fuente Adrián, David (2016) *“La Ruptura” como rearticulación del campo artístico mexicano. Procedencia social de los nuevos artistas*. Ponencia presentada en el Segundo Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Posgrado en Ciencias Sociales.

Accedido el 03 de mayo del 2018 desde

http://clepso.flacso.edu.mx/sites/default/files/memorias_2016/eje_5/5.10_la_ruptura_como_rearticulacion_del_campo_artistico_mexicano_fuente.pdf

Molina Morales Dafne Osiris. (2013). *Planeación y sus características dentro del proceso administrativo*.

Accedido el 03 de julio del 2018 desde

<https://www.gestiopolis.com/planeacion-y-sus-caracteristicas-dentro-del-proceso-administrativo/>

Morin, Edgar. (20 de octubre del 2012) *Sobre la interdisciplinariedad* publicado en el Boletín No. 2 del Centre International de Recherches et Etudes Transdisciplinaires (CIRET)

Accedido el 20 de julio desde:

http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/morin_sobre_la_interdisciplinariedad.pdf

Piaget, J (1979) La epistemología de las relaciones interdisciplinarias. En Apostel, L. Berger G. Briggs, A. y Michaud, G. (eds.) *Interdisciplinariedad. Problemas de la enseñanza y de la investigación en las Universidades* (pp. 153-177) Biblioteca de la educación superior. México. Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.

Accedido el 19 de julio desde:

<http://biblio2.colmex.mx/bibdig/interdisciplinariedad/base2.htm>

Rodríguez de Guzmán Romero H, Jesús. 2012. *Comunidades de aprendizaje y formación del profesorado*.

Accedido el 06 de julio del 2018 desde:

http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2012_19_06.pdf

Glosario

Estrategia:

Es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí se da a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Morrissey, George. *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación.*

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

Luis René Cáceres. *Estrategia, planificación y control*

La estrategia en una organización consiste en las acciones y planes que se establecen para alcanzar un objetivo previamente establecido. Sin una estrategia clara, sería más complicado alcanzar dicho objetivo. El establecer e implantar adecuadamente una estrategia es una responsabilidad inherente a toda la empresa, pero iniciada y promovida activamente por su dirección.

Los resultados que se obtengan de la implantación de la estrategia son directamente proporcionales a la calidad y adecuación de la misma.

Thompson, Arthur A. *Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, casos y lecturas*

Planeación:

La planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización. El establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

Es un instrumento que sirve de orientación para no desviar el curso de las acciones, nos enseña a utilizar los recursos de manera racional y evalúa anticipadamente cual debe ser la efectividad de las tareas para alcanzar los objetivos propuestos.

Pasos de la planeación

1. Conocimiento de la oportunidad: Aunque precede a la planificación como tal y en consecuencia no es estrictamente una parte del proceso, tener conocimiento de una oportunidad es el punto real para comenzar a planificar.
2. Establecimiento de objetivos: La primera etapa de la planificación misma es el establecimiento de objetivos para la empresa en su conjunto y para cada unidad subordinada. Los objetivos indican básicamente que es lo que se va a hacer, donde se va a poner el primer énfasis y que es lo que se va a obtener mediante la red de políticas, procedimientos, reglas, presupuestos, programas y estrategias.
3. Establecimiento de premisas: Una segunda etapa lógica de la planificación es establecer, obtener acuerdo para utilizar y difundir las premisas críticas de la

planificación. Estas son: pronóstico de datos relativos a los hechos, políticas básicas aplicables, y los planes existentes en la empresa.

4. Determinación de líneas alternativas: La tercera etapa en el proceso de planificación consiste en la búsqueda y examen de líneas alternativas de acción, especialmente de aquellas que no son aparentes en forma inmediata.
5. Evaluación de líneas alternativas: Una vez determinadas las líneas alternativas y examinados los puntos débiles y fuertes, la cuarta etapa es su evaluación sopesando los diversos factores y teniendo presente las premisas y metas, Una línea de acción puede aparecer como la más provechosa, pero requiere un gran desembolso de caja y una amortización lenta; otra puede ser menos provechosa, pero involucra menos riesgo; y otra puede adaptarse mejor a los objetivos de la empresa en el largo plazo.
6. Selección de una alternativa de acción: La quinta etapa del proceso de planificación, es el punto en el que el plan es adoptado el verdadero punto en el cual se adopta la decisión.
7. Formulación de planes derivados: En el momento que se adopta la decisión, la planificación aún no está completa, y requiere una última etapa. Existen casi invariablemente planes derivados, que deben llevarse a cabo para apoyar el plan básico. Los ejecutivos de cada segmento de la empresa hacen y ejecutan los planes necesarios para hacer de un plan básico una realidad, y esta reacción en cadena debe continuar hacia abajo, hasta que exista un plan específico para cada actividad derivada de un plan principal.

Tipos de planes

1. Propósitos o misiones: es la tarea o la función de una empresa o institución.
2. Objetivos o metas: son los fines que se persigue por medio de una actividad.
3. Estrategias: Es la adopción de los cursos de acción y la acción de recursos necesarios para su cumplimiento.
4. Políticas: Son enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento de la toma de decisiones.
5. Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para acciones futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas.
6. Reglas: En las reglas se exponen acciones o prohibiciones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona, por lo general son un tipo de planes más simples.
7. Programas: Son un conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos para emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.
8. Presupuestos: Es la formulación de resultados esperados, expresados en términos numéricos, y se expresa en términos financieros.

Molina Morales Dafne Osiris. *Planeación y sus características dentro del proceso administrativo.*

Planeación estratégica:

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Steiner, George A *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber.*

Los autores emplean distintos términos: planeación a largo plazo, planeación general, planeación estratégica. Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

1. Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
2. Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
3. Supone un marco temporal más largo;
4. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y
5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.
La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

Stoner James. *Administración*