



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**ANÁLISIS DEL PROGRAMA DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE LA CIUDAD DE MÉXICO**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
(OPCIÓN CIENCIA POLÍTICA)**

**PRESENTA:  
CRISTIAN FRANCISCO GONZÁLEZ MARTÍNEZ**



**ASESOR:  
CÉSAR PÉREZ TORRES**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD.MX. 2023**



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.

## Índice

Introducción .....	3
I. Antecedentes de las Orquestas Sinfónicas en México. ....	9
1.1 Carlos Chávez y el Nacionalismo mexicano. ....	13
1.2 Casos de éxito .....	16
1.2.1 Venezuela .....	16
1.2.2 Otros países .....	19
1.3 Reflexiones conceptuales.....	20
II. Proceso de Consolidación del Programa de Orquestas Juveniles en México.....	27
2.1 Entrevista a Profundidad con Ariel Hinojosa, JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México.....	28
2.2 Entrevista a Profundidad con el Maestro Fernando Lozano. Programa de Orquestas y Coros juveniles de México, A.C.....	40
III. Instrumentación de las Orquestas Juveniles en la Ciudad de México.....	57
3.1 Análisis del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México .....	61
3.2 Conclusiones del Capítulo.....	74
IV. Estudio de caso: Orquesta juvenil de Milpa Alta.....	76
4.1 La Orquesta de Milpa Alta como línea de fuga.....	84
4.2 El qué hacer político.....	85
V. Generación de Indicadores.....	85
5.1 Propuesta de diseño del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México.....	99
VI. Conclusión .....	116
VII. Referencias Bibliográficas.....	118
VIII. ANEXO 1 .....	122
IX. ANEXO 2 .....	125
X. ANEXO 3 .....	170



## Introducción

El Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México se ejecuta como un área administrativa, que pertenece a la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. En el Organigrama de ésta, por debajo del Secretario de Cultura, se encuentra la Dirección General de Educación Artística y Cultura Comunitaria. Jerárquicamente, descendiendo, se encuentra la Jefatura de Unidad Departamental del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. Cuya sede es el Centro Cultural Ollin Yoliztli.

Este “programa” es uno de varios Proyectos marcados como “Objetivo” en el Programa de Formación y desarrollo académico de la Ollin Yoliztli. Los proyectos son los siguientes:

- Escuela de iniciación a la música y a la danza
- Escuela de Música, Vida y Movimiento
- Escuela de Danza Contemporánea y Clásica
- Escuela de danza de la Ciudad de México
- Escuela del Rock a la Palabra
- Escuela del Mariachi Ollin Yoliztli en Garibaldi
- Orquestas juveniles y Coros de la Ciudad de México.

Desde aquí, son visibles ya, distintas situaciones que generan cierta confusión. En primera instancia, hablar de Programas, implica hablar de intervenciones gubernamentales que buscan atender problemas sociales<sup>1</sup> o no sociales, los cuales, a su vez, se convierten en objetivos que se buscarán cumplir a través de productos o servicios que se entregan a la sociedad<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Arenas Caruti, Dante, Evaluación de Programas Públicos, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021. Pp 17.

<sup>2</sup> Guía para el diseño de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Fuente: [Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados | Secretaría de Hacienda y Crédito Público | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\)](http://www.gob.mx)

Según la información de la página de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México<sup>3</sup> el Programa Formación y desarrollo académico de la Ollin Yoliztli tiene un total de 2,890 beneficiarios. Sin embargo, no cuenta de manera clara con reglas de operación, lineamientos o una estructura lógica en la manera de ejecutar el Programa. De igual forma no se especifica qué cantidad de beneficiarios pertenecen al “programa” de Orquestas juveniles de la Ciudad de México. Y sobre esto versará este trabajo: analizar la ejecución del Programa y si puede calificarse como eficiente. Y qué herramientas se necesitan para hacer este análisis, que, para avanzar pronto, estaremos hablando de evaluaciones de desempeño en cuanto este tipo de Programas sociales.

De acuerdo con la respuesta a la solicitud de información a través del portal de transparencia de la Ciudad de México: Infomex<sup>4</sup>, se sabe que, el Programa está conformado por 13 Orquestas, de las Alcaldías: Álvaro Obregón, Benito Juárez, Cuajimalpa, Cuauhtémoc, Coyoacán, Gustavo A. Madero, Iztacalco, Iztapalapa, Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo, Tlalpan, Tláhuac y Venustiano Carranza. Cabe destacar que no todas las Alcaldías cuentan con una Orquesta Juvenil.

Siguiendo con el organigrama, debajo del JUD (Jefe de Unidad Departamental del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México), se ubica el Consejo de Directores<sup>5</sup>, compuesto por cada uno de los Directores de cada una de las Orquestas de las Alcaldías de la Ciudad de México. Este Consejo de Directores funge como el órgano encargado de tomar las decisiones correspondientes con el Programa. Sin embargo,

---

<sup>3</sup> Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, página oficial de internet. *Fuente:* <https://www.cultura.cdmx.gob.mx/programas/programa/formacion-y-desarrollo-academico-del-centro-cultural-ollin-yoliztli>

<sup>4</sup> Solicitud de información a través del portal Infomex de la Ciudad de México, con número de folio 0102000075620. A través del Oficio Número: SC/DGEACC/004/2021. En el cual solicito información a la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México sobre el Programa de Coros y Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. En el Apartado de Anexos se podrá visualizar el documento completo. (ANEXO 1)

<sup>5</sup> Numeral II, Lineamientos generales de las Orquestas Sinfónicas juveniles de la Ciudad de México. En la Solicitud de información a través del portal Plataforma Nacional de Transparencia, con número de folio 090162222000443. A través del Oficio Número: SC/CCOY/DEEACC/214/2022. En el cual solicito información a la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México sobre el Programa de Coros y Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. En el Apartado de Anexos se podrá visualizar el documento completo. (ANEXO 2)

dentro de la estructura orgánica de la Secretaría de Cultura, la última instancia es el Jefe de Unidad Departamental del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México.

Dicho todo lo anterior, surgen diversas aristas por las cuales llevar a cabo un análisis de este Programa. Para el caso de esta investigación, el interés consiste en encontrar una manera de evaluar su eficiencia y saber si es eficiente luego de entregar el producto a la sociedad. Por lo que, la principal pregunta de investigación se formularía de la siguiente manera: ¿cómo evaluar la eficiencia del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México?

Cabe destacar que, para efectos de esta misma investigación, se optará por enfocarse en el tema de las Orquestas Juveniles solamente, debido a que los Coros de la Ciudad de México funcionan a través de otros lineamientos. Lo que podría ocasionar confusiones con el objetivo de esta investigación.

Así pues, para llegar a la respuesta de la pregunta principal de este trabajo, es necesario recorrer varios caminos. El primero es entrar brevemente en el terreno de las orquestas sinfónicas, saber de qué se trata y cómo llegaron a México.

No obstante, se hará un recorrido por un camino un tanto complejo, ya que, es importante salir un poco de nuestro natural campo de investigación y adentrarse en el ámbito musical, tanto de manera histórica, como en cuanto a la importancia de las Orquestas en general y a las Orquestas Juveniles, específicamente. Es necesario entender y definir qué es una Orquesta y cómo la formación de una, puede equivaler al desarrollo de una comunidad, incluso de una Nación. Así pues, se hace un recorrido por el Nacionalismo Mexicano, para entender cómo llegaron a México las Orquestas Sinfónicas, gracias a ilustres músicos mexicanos, entre ellos Carlos Chávez. Personaje inquieto por fortalecer la cultura mexicana a través de la música, buscando siempre aportar al mundo y que los mexicanos aportaran con sus tradiciones, sus colores, y por supuesto, su música; y todo lo que conlleva este ámbito. Es quien incursiona en el folclor mexicano tratando de darle

un lugar dentro de la música clásica. Para este objetivo se cuenta con el gran trabajo de Fernando Gómez López, quien presentó la Tesis: El Nacionalismo Mexicano en la Música de Arte. Reportaje. Para lograr su Titulación en Ciencias de la Comunicación.

Resalto lo dicho anteriormente del mundo de la música y de los músicos, que de alguna forma se encuentran en el medio, no solo artístico, sino político; para determinar el futuro de alguna Política Pública, como una parte fundamental en la toma de decisiones, por lo que de alguna manera como científicos sociales, se debe estar atento a este tipo de relaciones fuera del campo de las instituciones formales. Sin embargo, al no existir Documentos públicos que sustenten la información obtenida, se corre el riesgo de caer en subjetividades y en ambigüedades, pero permiten rastrear las relaciones de poder que se gestan dentro de las instituciones, tanto de manera formal, como informal. Y que, a su vez, van consolidando intervenciones públicas, cuyo origen es el diálogo entre estos actores, políticos y sociales. Entender estas relaciones, da entrada en la lectura de la narrativa de cómo este Programa, fue en un inicio de carácter Nacional con la creación de CONACULTA (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes), en 1988, luego de que llegara a la presidencia Carlos Salinas de Gortari, dando como encargo al Maestro Fernando Lozano crear el Programa Nacional de Orquestas Juveniles; para luego convertirse en lo que visualizamos hoy: un área operativa dentro de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México.

Es entonces que queda la incógnita sobre lo que le sucede al programa en los últimos años quedando solo en la Ciudad de México. Es por esta razón que se decide la realización de entrevistas a profundidad con uno de los Directores de Orquesta. Concretamente con el Jefe de Unidad Departamental del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, el Maestro Ariel Hinojosa Salicrup, y la Directora de la Orquesta Juvenil de Milpa Alta, la Maestra Erendira Hernández Santamaría (Orquesta a la fecha: 15 de julio de 2021, desaparecida pero que operó de 2006 al 2018 y que se refundó a partir de 2020 pero ya sin participación directa con la JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México). Así como del mismo Maestro Fernando

Lozano, Presidente de la Asociación Civil Orquestas y Coros de México, A.C., a través de la cual funcionó, durante muchos años, el Programa del mismo nombre. Epistemológicamente, este fue el camino que se recorrió para llegar al conocimiento sobre cómo se fue consolidando el Programa. Pero metodológicamente, tienen un orden diferente para seguir una línea en la investigación.

Luego, hay que entender cómo se estableció el programa y cómo opera. Además, se debe determinar de qué tipo de Programa se trata; o si es uno. Dado que, lo descrito anteriormente, permite entender que se trata más bien de un área administrativa que ejecuta un Programa Operativo, es decir, que llevan a cabo Actividades Institucionales; más que un Programa Social convencional. Es necesario advertir que el análisis que se pretende realizar implica hablar técnicamente de Programas Presupuestarios. En este tenor, el análisis se enfocará en el diseño del Programa, tomando en cuenta el camino que transitó a lo largo de su historia para llegar hasta lo que es hoy. Fue necesario el trabajo de campo con entrevistas a profundidad con actores relevantes, específicamente los que se mencionaron antes.

Una de las herramientas que se utilizarán para el análisis, será la Metodología del Marco Lógico, debido a que esta herramienta es utilizada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como herramienta para el diseño y la evaluación de Políticas, Programas y Proyectos públicos. Los obstáculos que tenemos para este análisis es la carencia de información al respecto. No ha sido posible rastrear en sitios oficiales, reglas de Operación, Lineamientos o alguna estructura lógica con la cual llevar a cabo este análisis de manera satisfactoria. Se ha recurrido, entonces, a la solicitud de información a través de mecanismos de Transparencia institucional.

Uno de los aspectos relevantes con los que se llevará a cabo el análisis, consiste en la definición del problema que se busca solventar, el objetivo general y específicos del Programa, el establecimiento de la población objetivo, los servicios o productos que ofrece a la población objetivo, la ejecución del programa y, de ser posible, el impacto o

los cambios que genera el programa sobre sus beneficiarios, es decir, resultados del programa, que puedan ser medidos.<sup>6</sup>

A través de métodos cualitativos, como lo es la entrevista a profundidad, se logra abordar lo que se menciona antes, el carácter subjetivo con el que se llega también al análisis del Programa, con el fin de entender la importancia de éste y los resultados que ha arrojado durante tantos años, para que finalmente se establezca la instrumentación del Programa de Orquestas juveniles de la Ciudad de México.

Lo anterior representa una de las tareas del científico social que consiste en corroborar, de una manera metodológica y lo más certera posible, los resultados y el cumplimiento de objetivos luego de la ejecución del Programa desde sus diferentes maneras de incursionar en la vida social y cultural de los ciudadanos y sobre todo de los jóvenes, quienes al final del día representan a la población objetivo del Programa y a la población beneficiada.

Es entonces, que la pregunta inicial; ¿cómo evaluar la eficiencia del programa?, cobra aún más sentido. Ya que, en la Academia, son mínimos los trabajos que analizan este tipo de programas, incluso que aporten una manera concreta de analizarlos. Es necesario reconocer que no será tarea fácil. En general en nuestro país, la Política Pública en materia de Cultura es un campo aun poco explorado. Y seguramente la razón es que, justamente, es recurrente caer en análisis más subjetivos que objetivos. La complejidad pues, recae en este ámbito metodológico de darle objetividad a lo subjetivo. Sin embargo, considero que se puede lograr dotando de las dosis correctas y necesarias de herramientas metodológicas al análisis, para lograrlo.

Y es en este sentido que, a partir de la entrevista a profundidad, tomando en cuenta a Deleuze y Guatari, con su texto Kafka: Para una Literatura Menor, se abordará la

---

<sup>6</sup> Guía para el diseño de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Fuente: [Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados | Secretaría de Hacienda y Crédito Público | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\)](http://www.gob.mx/guia-para-el-diseño-de-una-matriz-de-indicadores-para-resultados)

importancia de las Orquestas Juveniles, así como el papel que juega cada uno de los participantes del Programa. Desde el alumno, joven, beneficiario del Programa, el Director, responsable de su Orquesta por Alcaldía, el JUD, la Directora General de Educación Artística y Comunitaria, hasta llegar al Secretario de Cultura de la Ciudad de México. Cada uno con su participación específica y con el peso de sus decisiones en el Programa.

Finalmente, como objetivo principal de este trabajo, se propone construir indicadores a partir del conocimiento generado del análisis del programa, con el objetivo de medir la eficiencia de este. De igual manera, contribuir a la construcción de un modelo de Programa, basado en los resultados de esta investigación.

Entonces, para dejarlo claro, se pondrá sobre la mesa la discusión sobre la naturaleza del Programa, la importancia de la Generación de Indicadores, que se abordará como último tema, y que son útiles para evaluar la eficiencia de cualquier programa y que esta eficiencia se pueda medir, ya que, como dice el CONEVAL, todo lo que se puede medir, se puede mejorar.

## **I. Antecedentes de las Orquestas Sinfónicas en México.**

El programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México basa su funcionamiento en la formación de orquestas sinfónicas compuestas por niños y jóvenes de trece alcaldías de la Ciudad de México. Es fundamental definir lo que es una orquesta desde un contexto puramente musical, pero también histórico y social, ya que, el proceso que han llevado a lo largo de varios siglos permite entender su importancia en una sociedad, y para nuestro caso, es posible tener un panorama amplio sobre su llegada a nuestro país. El siguiente episodio fue la institucionalización educativa y un proceso de socialización, porque en un principio el acceso a esta oferta artística estaba limitado a ciertas élites

sociales. Y el programa que es objeto de estudio para esta investigación es de carácter público. De esta manera, es evidente la importancia de entender cuál fue su proceso en México, pero antes debemos tener la certeza de lo que es una Orquesta Sinfónica.

La palabra orquesta proviene, etimológicamente hablando, del griego <<orchestra>>, que servía para referir al espacio designado para los coros y bailarines del teatro griego. Es así, que la importancia en las voces impera sobre otros instrumentos. Cabe resaltar que en esta época los instrumentos utilizados son previos y diferentes a los que hoy conocemos.

Pasamos al Barroco, entre los siglos XVII y principios del XVIII, época en que los instrumentos de cuerda frotada van perfeccionando su calidad técnica en cuanto a su construcción, es en esta época que aparecen los *Lauderos (Les Luthiers)*, maestros constructores de estos instrumentos de cuerda. Aunque para este periodo aun las voces, las danzas y las óperas tienen mayor relevancia, se van conformando los cuerpos de instrumentos basados sobre todo en violines, violas, violonchelos, contrabajos, esto en la sección de cuerdas frotadas; flauta, oboe y fagot en la sección de vientos madera; trompetas y trompas en la sección de vientos metal; y timbales en la sección de percusiones.

Posteriormente, de acuerdo con la historia del arte, en el Clasicismo, aparece la orquesta clásica de 1750 a 1815, en la cual se va consolidando el lugar de los instrumentos de viento madera y metal que en el barroco aparecían como opcionales. También el piano comienza a tener protagonismo en las obras de Ludwig Van Beethoven, por ejemplo, con varias Sinfonías compuestas para este instrumento. Cabe mencionar que este compositor comienza a utilizar el Trombón, un instrumento de viento metal, en sus obras, un instrumento hasta ese momento utilizado solo en lugares religiosos y en óperas. También es importante mencionar que la figura de director de orquesta recaía en el periodo barroco, en el clavecista (quien tocaba el clavecín, porque normalmente las obras eran compuestas por él) y para este periodo el primer violín o *concertino* es quien dirige a la orquesta.

Luego, en el siglo XIX, la orquesta romántica hace su aparición ya con el trombón establecido como tal, en la orquesta, y con un avance técnico y tecnológico en la configuración de los instrumentos de viento metal como las tubas, las trompas y aparece el corno francés, así como el *piccolo*, una trompeta más pequeña que la convencional. Es en esta época que aparecen compositores como Richard Wagner quien en sus obras hay hasta más de cien instrumentos en escena. Incluso hay compositores que utilizan hasta 500 instrumentos para la interpretación de sus obras. Poco a poco se van conformando las orquestas como las conocemos hoy.

Por último, el desarrollo orquestal se termina de asentar con las orquestas modernas. A principios del Siglo XX, y en el contexto de la Primera Guerra Mundial, las orquestas van definiendo su tamaño y distribución, dependiendo de la composición a interpretar. En este sentido se identifican varios tipos de orquestas, que a lo largo de este recorrido también se fueron desarrollando. Para el objetivo de esta investigación se encuentra la orquesta sinfónica, en donde aparecen todas las secciones antes mencionadas y es posible agregar algunos instrumentos extra de acuerdo con la pieza o composición; están también las orquestas filarmónicas, que en primera instancia se diferenciaban de las sinfónicas por el tamaño de las orquestas, aunque hoy en día no existe distinción profunda entre ellas. Es posible identificar a las orquestas de cámara, caracterizadas sobre todo por estar compuestas de secciones de cuerda frotada y uno que otro instrumento de viento metal y/o madera. Para terminar, aunque no son como tal, orquestas, sí representaron una parte fundamental del desarrollo de las mismas; los cuartetos, quintetos, sextetos e incluso octetos de cualquier instrumento, pero en especial, de cuerda.<sup>7</sup>

Este breve recorrido por la historia de las orquestas permite ampliar el panorama del análisis del programa en relación con el producto que se entrega, que, en este sentido,

---

<sup>7</sup> Fuente: [La orquesta moderna – Todos tocan juntos: La historia de la orquesta – Guías didácticas – Recitales para Jóvenes – Música • Fundación Juan March](#)

y a manera de adelanto, es la pertenencia a una orquesta sinfónica juvenil en una forma de oferta educativa en el ámbito de la música clásica.

Pero, ¿cómo llegaron las orquestas a nuestro país?

Ya situados a finales del S. XIX y principios del S. XX, entendemos que la música orquestal, en cualquiera de sus formas, representa un aspecto esencial de la sociedad en esta época, sobre todo de las clases sociales altas, en las potencias europeas. Principales países exponentes de estos movimientos artísticos del clasicismo y después del modernismo\*, como Italia, Francia, Alemania, etc., influyen fuertemente en artistas mexicanos, también de clases sociales altas, que tienen la posibilidad de estudiar fuera de México. Es así, que, se genera un patrón importante de adquisición de técnica, conocimiento y metodología, musicales; y que termina en una necesidad de hacer notar los valores culturales de un México en vías de desarrollo, porfiriano y lleno de desigualdades. El Nacionalismo mexicano va cobrando fuerza y forma, a través de la música, entre otras expresiones artísticas. Uno de sus principales exponentes, sería Manuel M. Ponce. Aquel personaje que sienta las bases de diversas instituciones que después de él tomarían mayor fuerza y relevancia en la conformación de Orquestas y otras agrupaciones musicales, aunque no ciento por ciento conformadas por mexicanos, pero sí con una pertenencia institucional nacional. Surgen el Conservatorio Nacional de Música, La Orquesta Sinfónica de México, entre otras instituciones.

Ponce se encargaría de pasar la batuta a sus alumnos, amigos y demás, interesados también en los valores culturales, en las raíces indígenas de ese otro México; y que, como él, despertarían un movimiento sumamente importante para la conformación de Orquestas Sinfónicas, Filarmónicas, Óperas, Cameratas, etc., así como de instituciones educativas, enfocadas seriamente en la instrucción de este arte.

## 1.1 Carlos Chávez y el Nacionalismo mexicano.

Hablar de orquestas en nuestro país es hablar de una raíz cultural que se gestó, sobre todo, como ya se mencionó, en la época del Nacionalismo mexicano, gracias a las incursiones del Maestro Carlos Chávez en la música clásica europea, y que, con su inquietud por enaltecer los valores culturales de México, buscó que los sonidos prehispánicos y originales de diversos rincones de nuestro país, tuvieran presencia en piezas de música clásica. Cabe destacar que Carlos Chávez, al ser discípulo de Manuel M. Ponce, precursor del Nacionalismo en la música de nuestro país, adquiere esta misión de preservar los valores y elementos musicales en la música contemporánea de aquella época, a través del impresionismo francés, entre otras expresiones artísticas<sup>8</sup>.

Entonces, se debe comprender que la música en el siglo XIX en México se enseñaba a las hijas de los burgueses. Normalmente eran músicos mexicanos que habían tenido la posibilidad de aprender la música de orquesta fuera de nuestro país, específicamente en Europa, teniendo como influencia más grande la música italiana, alemana, el impresionismo francés, entre otros. En este mismo sentido, estos espectáculos de música de Orquestas Sinfónicas y de Cámara se comenzaron a presentar en nuestro país a mediados y a finales de este siglo. Pero, fue que estos músicos mexicanos comenzaron a cuestionarse sobre el hecho de copiar o presentar exactamente lo mismo que se presentaba en Europa, aquí en nuestro país, dado que en muchas regiones de México existía música auténtica y original. Uno de estos músicos fue, como ya se dijo, Manuel M. Ponce, quien comienza a integrar cantos, canciones y piezas tradicionales y folclóricas de distintos pueblos mexicanos; en composiciones propias basadas en estructuras musicales de orquesta de esa época.

---

<sup>8</sup> Gómez López, Fernando, Tesis de Licenciatura: El Nacionalismo mexicano en la música de Arte. Reportaje, UNAM, FCPyS, Ciudad de México, México. 1996. Cap. 1.

Estas inquietudes nacen, sobre todo, de la fuerte corriente nacionalista que se estaba gestando en el arte, específicamente en la pintura. En donde se colocaban estos matices folclóricos, tradicionales y característicos de la cultura mexicana de esa época.

Y aunque fue Manuel M. Ponce quien institucionaliza la enseñanza de la Música intentando preservar y representar valores mexicanos, en obras puramente “académicas”, desde el Conservatorio Nacional de Música; hubo muchos otros que intentaron generar una institución de enseñanza musical en nuestro país. Es así, que inicia un largo peregrinaje de la enseñanza musical, su representación, su socialización con el pueblo mexicano, y posteriormente, su exportación al mundo. En este viaje se encuentran, como ya se mencionó, Carlos Chávez, Candelario Huízar, Silvestre Revueltas, el famoso grupo de los 4: Juan Pablo Moncayo, Blas Galindo, Salvador Contreras y Daniel Ayala. En el auge del Nacionalismo mexicano, estos personajes, entre otros, fueron los más significativos. Ellos se encargaron de buscar, representar, y darle el valor que ellos creían, a la música, tradiciones y cultura mexicana, a través de obras escritas para Orquestas Sinfónicas. La más importante en ese contexto histórico preciso, La Orquesta Sinfónica de México, ahora Orquesta Sinfónica Nacional, y algunas Orquestas locales de los Estados. De la cual, la mayoría de estos personajes, fueron sus Directores. Cabe mencionar que también, la mayoría de ellos, dieron clases en el Conservatorio Nacional, cuya función parecía ser el semillero del movimiento Nacionalista musical mexicano.

La importancia, pues, de Carlos Chávez, radica en que, él, a través de la Orquesta Sinfónica Nacional y el Conservatorio Nacional, influye en generaciones siguientes, resaltando la necesidad de representar valores mexicanos en la música “con una explícita función social”<sup>9</sup>.

Carlos Chávez incluso participa fuera del país, dado que, en Venezuela, colabora con el Maestro José Antonio Abreu quien funda la Orquesta Sinfónica Juvenil de Venezuela Simón Bolívar, cuya importancia radica en que funciona como la base del “Sistema” de

---

<sup>9</sup> *Op. Cit.*

Venezuela, un programa social con iniciativa privada que termina incrustándose en el gobierno de ese país; el cual busca ofrecer clases de música a las localidades más marginadas de ese país.<sup>10</sup> Y a manera de adelanto, es justamente esta relación de Maestros, la que da pie a que en México, se buscara instaurar un programa parecido, con el objetivo de formar ciudadanos comprometidos con su país, a través de la música.

Entonces, a manera de resumen: las orquestas sinfónicas llegan a México gracias a las incursiones que músicos académicos mexicanos hacen a Europa y comienzan este movimiento de reconocimiento de la cultura mexicana plasmándola en la música de orquesta. La enseñanza musical y la búsqueda de estos valores culturales se institucionalizan en estos centros educativos musicales que hoy nos parecen muy normales, pero que representaron todo un movimiento sumamente importante para la época. Cabe resaltar que el hecho de que estos músicos formaran parte de las clases sociales altas influye en las decisiones que se toman en la esfera política, dado que, no es tarea fácil institucionalizar este tipo de arte y menos en la época a la que pertenecen. Esto nos habla de las relaciones de poder que también se dan en el ámbito de la música académica y que tienen consecuencias importantes para la vida social del país. El ejemplo claro lo veremos en el siguiente capítulo con el proceso de consolidación del programa, objeto de estudio de esta investigación.

Se presenta un pequeño ordenamiento cronológico de los acontecimientos más importantes de la institucionalización de la docencia musical en nuestro país, para visualizar mejor este proceso.

Cronológicamente...

- 1866 se funda lo que sería el Conservatorio Nacional de Música
- 1915 se funda la Dirección General de las Bellas Artes

---

<sup>10</sup> Página Oficial de El Sistema de Orquestas y Coros Juveniles Simón Bolívar de Venezuela [El Sistema – Fundación Musical Simón Bolívar de Venezuela](#)

Fuente: <https://elsistema.org.ve/>

- 1928 Carlos Chávez funda la Orquesta Sinfónica de México
- 1946 se crea en Instituto Nacional de Bellas Artes.

## 1.2 Casos de éxito

### 1.2.1 Venezuela

En Venezuela se creó el “Sistema”<sup>11</sup> como parte de una Política Pública. Es un modelo pedagógico en primera instancia, cuyo objetivo es la formación del ciudadano venezolana desde la música, en este caso, a partir de orquestas sinfónicas infantiles y juveniles buscando la “excelencia” como techo, en cuanto a la formación estrictamente musical. Directores reconocidos internacionalmente como Gustavo Dudamel, fueron semillas germinadas de este sistema. Este proyecto fue materializado en 1975 por el Maestro José Antonio Abreu desde el Gobierno de Venezuela. Actualmente el Sistema está adscrito al Gobierno Venezolano, es decir, recibe recursos públicos para su ejecución. Se asignan estos recursos a la Fundación Simón Bolívar y desde ahí operan. Algo similar a lo que sucedió en México con el programa de orquestas juveniles de México que operaba desde una Asociación Civil, a cargo del Maestro Fernando Lozano.

La base operativa del Sistema es la Orquesta Sinfónica Simón Bolívar de Venezuela, como se le conoce hoy, ya que fue el inicio de este programa. Formada de niños y jóvenes, esta orquesta se convierte en el inicio de un proyecto pedagógico-musical, para luego ser el fin último, de carácter profesional de sus propias réplicas. Es decir, la orquesta representa el origen del programa, en tanto que es el espacio en el que estos niños y jóvenes, habitantes de pueblos con altos índices de pobreza y marginación social, tienen acceso a clases de música, instrumentos musicales y un proceso de socialización importante que, con el paso de los años, permite ser replicado en otros pueblos con las mismas características. Con este proceso se forman los “Núcleos”, que son estos

---

<sup>11</sup> Página Oficial de El Sistema de Orquestas y Coros Juveniles Simón Bolívar de Venezuela [El Sistema – Fundación Musical Simón Bolívar de Venezuela](#)

Fuente: <https://elsistema.org.ve/>

pequeños centros educativos-musicales, que transforman a los estudiantes en músicos que, más tarde, conformarán a la Orquesta Sinfónica Simón Bolívar de Venezuela.

Este proceso, que comienza en 1975 con la creación de la Orquesta se consolida con la colaboración del gobierno de Venezuela y con el apoyo de instituciones internacionales como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; y el Banco Interamericano de Desarrollo. El modelo funciona a partir de una Fundación, creada para la captación de recursos públicos e internacionales, con los cuales operan de acuerdo con los objetivos y mecanismos establecidos por José Antonio Abreu. Este modelo consiste en la generación de músicos, que, desde niños, son instruidos y formados para pertenecer a las orquestas locales de cada pueblo o municipio, para luego tener una oportunidad de conformar a la Orquesta insignia de este Programa. A las pequeñas comunidades musicales en las que el Sistema tiene presencia, como ya se especificó, se les llama Núcleos y Módulos. Existen en los 24 estados de Venezuela alrededor de 443 Núcleos y 1,704 Módulos, que atienden a 1,012 077 niñas, niños y jóvenes<sup>12</sup>. Estos beneficiarios tienen la oportunidad de pertenecer a la Orquesta central del Sistema, la Simón Bolívar, cuyo prestigio y relevancia actual se reconoce a nivel mundial. Además de esta oferta, se han consolidado una serie de Programas que ya no solamente se enfocan en la conformación de Orquestas, sino que han desarrollado otras agrupaciones de acuerdo con los diferentes géneros musicales presentes en Venezuela, en donde también buscan preservar sus valores culturales propios y que les dan un sentido nacionalista a sus intervenciones. Estos programas también están enfocados en la investigación pedagógica-musical y ofertan especializaciones en estos temas.

Es así, que el Sistema, que nació como esta necesidad de intervenir en las comunidades más pobres de este país, con el objetivo de incidir en un cambio en relación con sus condiciones y calidad de vida a través de la música; se ha diversificado y se ha

---

<sup>12</sup> Núcleo y Módulos del Sistema. Fuente: [Núcleos y módulos – El Sistema](https://elsistema.org.ve/educacion/nucleos-y-modulos/)  
Fuente: <https://elsistema.org.ve/educacion/nucleos-y-modulos/>

consolidado como una institución capaz de atender a miles de niños y ofrecerles una oportunidad de desarrollar sus talentos en el ámbito musical y social.

Su consolidación dependió en gran medida de la gestión de José Antonio Abreu con el gobierno venezolano. El hecho de que opere a través de una Fundación le ha dado la libertad necesaria al Sistema, para que pudiera ser desarrollado de acuerdo con una planeación de operación y expansión, específicos. A través de diversos decretos, este programa recibió recursos públicos cada año para la compra de instrumentos, la renta y compra de inmuebles, el pago a maestros y demás erogaciones, con las que podía funcionar. La participación de instituciones internacionales como el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) y el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), vinieron después, cuando el programa ya presentaba algunos resultados. Y es que, cabe recordar, que la enseñanza de este tipo de música se destinaba a clases sociales altas, por lo que, en su momento representó un reto importante; y que, las ideologías nacionalistas presentes en este país fueron un impulso característico que propició la generación, la consolidación y la continuidad de este Programa.

En este sentido, las evaluaciones han jugado un papel importante en la continuidad, de ya 47 años de existencia del Sistema. El PNUD y el BID, se han encargado, no solo de asignarle recursos, sino de llevar a cabo evaluaciones que determinen la eficiencia de su ejecución. Porque la medición, en cuanto a número de beneficiarios atendidos, no siempre es suficiente, también es necesario conocer otros indicadores, como la calidad, la eficacia y el impacto que estas intervenciones tienen en la sociedad. En este tenor, el mismo PNUD, en coordinación con la CEPAL, contrastaron un indicador llamado: Índice de Desarrollo Humano, cuyos datos en Venezuela, entre 2005 y 2013, presentan un avance. El resultado para el primer año en que se presentó este indicador fue 0.666, mientras que, en la medición de 2013, éste se elevó a 0.764<sup>13</sup>. De la misma forma, la

---

<sup>13</sup> Cuaderno de Desarrollo Humano, Prácticas ejemplares en inclusión social y cultura de paz: Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, (CEPAL, 2015). Pp. 22. Para el concepto de Índice de Desarrollo Humano, “se entiende como el cálculo del desarrollo promedio de los ciudadanos de un país... Incorpora tres aspectos que definen la vida cotidiana de las personas y

tasa de Pobreza Multidimensional bajó considerablemente. En 2005 fue del 32% de la población, mientras que para 2012, bajó a 19%<sup>14</sup>. Estos indicadores representan el impacto que este programa ha tenido en la población. Si bien, este impacto puede ser indirecto, es decir, que influyen más factores para la determinación de los resultados, sí hay una respuesta de la población a este tipo de programas. Podría caber una reflexión sobre el carácter o el sentido que las autoridades encargadas de ejecutarlo le dan, pero es visible que este programa tiene cierta eficiencia en cuanto a los objetivos pedagógicos que tiene. Más allá de que en el discurso ideológico nacionalista, se busca enfatizar la importancia del Sistema como mecanismo de transformación en las condiciones materiales de la población, aún quedan algunas dudas. Sin embargo, sí representa una herramienta fundamental para el combate de estas problemáticas, y sirve como modelo para otras naciones.

### **1.2.2 Otros países**

En casi todos los países existe al menos una orquesta sinfónica juvenil, o en alguna de sus variantes, orquestas de cámara, bandas de jazz, ensambles, etc. Se ha impulsado fuertemente la enseñanza musical académica en niñas, niños y jóvenes, como una oferta alternativa a los institutos superiores de música que forman profesionales para las grandes orquestas nacionales. Y este tipo de intervenciones resultan importantes para los niños que les gusta la música y tengan una posibilidad de determinar su futuro en cuanto a esta disciplina. Hay quienes continúan en la música de manera formal, pero también hay quienes lo han tomado de base educacional para formarse en otras disciplinas. Cabe aclarar que esta afirmación es netamente subjetiva. Aunque es visible

---

las posibilidades que tienen de llevar una vida digna en el futuro...”(Francisco Sales Heredia). “Es una medida que indica que los individuos disponen de una serie de capacidades y oportunidades básicas para gozar de una vida larga y saludable, adquirir conocimientos, comunicarse y participar en la vida de la comunidad y disponer de recursos suficientes”( Gabriela Ponce Sernicharo). En Sales Heredia, Francisco, Los 125 municipios con menor índice de desarrollo humano en México. Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, México, 2013. Pp. 11 y 17.

<sup>14</sup> Op. Cit.

para todos aquellos que forman parte de este ámbito académico musical, no existen indicadores concretos con los que podamos sustentarla. Este tema se abordará en el capítulo 5, pero resulta importante mencionarlo ahora para ir trazando el camino por el que llevaremos este análisis.

### **1.3 Reflexiones conceptuales**

¿Qué sería del Estado sin las expresiones culturales de los individuos, contenidas en el grueso de la sociedad? Un elemento fundamental del Estado, desde luego, es la cultura, como una materialización de las subjetividades de los individuos; transformando estas expresiones en conceptos abstractos con los que definimos el comportamiento de la sociedad, desde y a partir de todos sus matices. Al ser el Estado, esta súper estructura, ávida de organización y control, resulta importante implementar mecanismos con los cuales garantizar los derechos fundamentales del hombre, contenidos en, y propuestos a partir de la Revolución Francesa, como base de una organización política específica, de la cual, nuestro país toma como referencia para instaurarse como la República que es.

Tomando este camino, es preciso entender que la conservación del Poder del Estado, como lo expondría Maquiavelo<sup>15</sup>, dependerá en gran medida de la relación de los que representan este poder, tomadores de decisiones, y los que legitiman las acciones que se seguirán para garantizar esos derechos fundamentales. Y viceversa. Es una relación bilateral, en muchos casos hasta multilateral.

¿Cómo se puede justificar la existencia de políticas orientadas hacia el desarrollo cultural? Hablemos específicamente del arte de la música, como una herramienta disciplinaria que puede dirigir a una persona hacia ciertos comportamientos deseables,

---

<sup>15</sup> En todo el texto del Príncipe, el tema central es la conservación del Poder, como elemento sustancial del Estado en cuanto a lo que entra en juego para mantener cierta estabilidad en una comunidad, una sociedad o un Estado. Maquiavelo, Nicolás, El Príncipe, Grupo Editorial Tomo, México, 1998.

previamente establecidos en un sistema intrínseco, dentro de una sociedad a la que pertenecemos, a la jaula dorada de la cual provenimos y de la que difícilmente se puede escapar.

Entonces, si estos valores ya están dados, ¿qué importancia puede tener una orquesta juvenil en una sociedad? Y no solo eso, ¿existe relevancia en el hecho de impulsarla desde el aparato burocrático? ¿Existe relevancia en las decisiones y acciones enfocadas en entregar esos productos a la sociedad, a los más jóvenes?

Hermann Heller, podría decir al respecto que el Estado tiene su origen en las necesidades sociales de asociarse y protegerse, de sobrevivir, pero son las mismas acciones sociales las que pueden justificar el “fin” que tiene el Estado<sup>16</sup>, la cultura, los mitos, la poesía, los cantos heroicos; forman parte del entramado humano subjetivo que une al colectivo, que lo llama a la búsqueda de una comunidad en la cual pueda compartir sus cajas llenas de subjetividades y que, a lo largo de la historia, definieron a una Nación, con un lenguaje específico, tradiciones, creencias, en fin, una cultura.

El Estado, como lo entendemos, tiene elementos fundamentales que nos hace palpar su propia existencia<sup>17</sup>, hablando propiamente de la construcción del concepto y como una manera de entender en dónde se posiciona el análisis. A lo largo de la historia humana, se ha entendido la necesidad de asociarse y de protegerse, ya sea a través de comunidades, de tribus, de sociedades, de civilizaciones, etc. Entiéndase lo anterior como una secuencia de lo antes dicho, es decir, la necesidad del ser humano de asociarse y protegerse. Y dentro de este proceso, han surgido distintas ideas a las que se intenta llegar, estableciendo normas, reglas de convivencia, básicas, para conservar la vida. Una vez satisfecha esta necesidad de no morir, a causa del ambiente, del otro, etc; es que se enfoca el pensamiento colectivo en explicarse a sí mismo, a la naturaleza

---

<sup>16</sup> Heller, Hermann, Teoría del Estado, III. El Estado, iii Esencia y Estructura del Estado, 1 La función social del Estado y 2 La justificación del Estado. Fondo de Cultura Económica, México, 1942. Pp 217-245.

<sup>17</sup> Andrade Sánchez, Justino Eduardo, Teoría General del Estado, Introducción, Oxford University Press, México, 2003 (Impreso en México en 2012). P. XIX.

que lo rodea, los fenómenos que van surgiendo, con lo que se puede dar paso a la construcción de una cultura. Entendiendo a la cultura, como aquel conjunto de ideales abstractos, pero materializados en actos, en la misma cotidianeidad, sobre todo en la construcción de un futuro como colectivo.

Pues esta cultura, ha sido esencial para el entendimiento del Estado, ya que, origina uno o varios elementos fundamentales para que se pueda entender y encontrar un Estado. La cultura por sí misma requiere un lenguaje, un idioma, una forma de comunicación específica. La Población que integre este Lenguaje podrá tener una oportunidad de pertenecer a cierta sociedad. Y desde aquí ya se comienzan a enumerar los elementos que pueden conformar a un Estado. Evidentemente, todo esto se tiene que desarrollar en un Territorio, un espacio físico y geográfico específicos.

Pero, en un ordenamiento conceptual, esta necesidad de asociarse se puede entender ya, con un desarrollo tal, como una Sociedad. Esta, requiere normas, reglas, para convivir. Con lo cual, el Derecho, como ciencia, puede explicar estos fenómenos. Surge entonces, un Estado de Derecho, en el cual se estableció un acuerdo, como podrían debatir los contractualistas, a través del cual, se trazarían los límites del comportamiento social. Teniendo en cuenta, claro, que esta sociedad, incluye todo lo que se ha descrito anteriormente, que es una población con un lenguaje específico, habitando un territorio delimitado, con actividades que definen su carácter o su entendimiento del mundo y del papel que tienen dentro del mismo. Es decir, la cultura misma. Aquí, en este punto, este trayecto reflexivo-conceptual, se enfoca en la expresión de esta cultura, con lo que podemos encontrar el arte, el deporte, la relación de esta cultura con la explicación propia del mundo y la naturaleza, o sea, una religión o estas ideas abstractas que pueden explicar la propia existencia. Esta cultura, puede lograr que las sociedades evolucionen o no. Con lo que, el establecimiento de un Estado de Derecho, se torna fundamental. Implícitamente, se ha abordado a la política como el aceite que lubrica este engranaje de desarrollo y evolución. Así como somos seres sociales, también somos seres políticos. Capaces de luchar por establecer la voluntad propia sobre otros, con lo que la

política se vuelve un elemento fundamental, con el mismo peso que de los que se ha venido hablando.

A manera de resumen de todo lo anterior, la cultura representa una parte fundamental del Estado. Lo social no puede entenderse sin la cultura y viceversa. Pero, ¿qué es la cultura? Una reflexión propia definiría a la cultura como aquel comportamiento cotidiano que, a través de generaciones, fueron resolviendo las incógnitas que se presentaban día con día a lo largo de la historia humana. Es una construcción continua de la realidad, adaptada por cada individuo, que aportan sus propias interpretaciones a esa misma continuidad y al desarrollo de la cultura en sí, al relacionarse con el colectivo. El tiempo como elemento continuo y diversificador de estas relaciones propician una explicación de la realidad, incluso, la exigen. Se convierte en una necesidad. Es a través de esta necesidad de explicarnos que nos contamos historias, nos inventamos héroes, nos creamos canciones, deidades; nos apropiamos de ellas y permitimos que nos apropien. En este sentido la religión, el arte, los deportes; se convirtieron en nuestro instrumento para explicar el mundo, para explicar lo que percibimos todos los días.

Esta necesidad de protegernos y de no morir, nos obligó a asociarnos, a establecer reglas, a ceder el control de “Lo stato”<sup>18</sup> a un ente que sabemos que es superior a nosotros, como individuos, pero igual de fuerte que el colectivo. El Estado es este “Leviathán”<sup>19</sup> que nos protegerá, que permitirá que construyamos nuestra realidad a partir de nuestra idealización del mundo y de una proyección hacia el futuro en el que soñamos y añoramos morir en paz.

Heller argumenta que el fin del Estado se encuentra en su esencia misma<sup>20</sup>, en su justificación, pero no debe quedarse solo ahí. El Estado evoluciona a partir de lo social.

---

<sup>18</sup> Maquiavelo, Nicolás, El Príncipe, Capítulo IX, Del Principado Civil, Grupo Editorial Tomo, México, 1998, Pág. 83.

<sup>19</sup> Hobbes, Thomas, Leviatán o la Materia, Forma y Poder de una República, Eclesiástica y Civil, Fondo de Cultura Económica, México, 1980 (Impresión en inglés 1651).

<sup>20</sup> Heller, Hermann, Teoría del Estado, III. El Estado, iii Esencia y Estructura del Estado, 1 La función social del Estado y 2 La justificación del Estado. Fondo de Cultura Económica, México, 1942. Pp 217-245.

Sin la cultura, la Geografía, es decir, el Territorio, el lenguaje y el Poder mismo, simplemente, no existe.

Maquiavelo<sup>21</sup> muestra el camino por el cual, el poder, puede conducir a un pueblo a la paz o a la guerra constante. Los contractualistas muestran el camino del común acuerdo como una forma de estabilidad social. Weber encuentra la capacidad que este ente superior, posee sobre cada uno de los individuos, pero que, al mismo tiempo, pertenecemos a ese mismo ente, es decir, que la democracia posee su justificación y poder en sus componentes mismos. Foucault habla del poder como concepto y cómo permanecemos aprisionados en el mismo. Bourdieu propone el concepto de poder simbólico, como una manera de entender el comportamiento estructural de la sociedad, a partir de las mismas condiciones generadas por el sistema o la super estructura llamada Estado, y cómo nuestras propias limitantes de entender este proceso, nos mantiene presos y atados a repetir los patrones.

En la teoría del Estado que propone Eduardo Andrade Sánchez<sup>22</sup>, se estipulan cuatro categorías analíticas, como una aproximación metodológica, para entender al Estado a lo largo del desarrollo de distintas civilizaciones humanas. Resulta interesante, ya que complementan lo que se ha descrito anteriormente sobre los elementos fundamentales del Estado. Contribuyendo así, con el fin de este segmento: soportar teóricamente el análisis del que trata esta investigación, sumando a responder a la pregunta principal de investigación que trata sobre cómo se podría definir si un Programa es eficiente o no. En este caso, definir su eficiencia en términos de la cultura, como proceso social.

---

<sup>21</sup> Maquiavelo, Nicolás, El Príncipe, Capítulo IX, X y XVII, Grupo Editorial Tomo, México, 1998.

<sup>22</sup> Andrade Sánchez, Justino Eduardo, Teoría General del Estado, Introducción, Oxford University Press, México, 2003 (Impreso en México en 2012). Pp. XIX-XX.

Las categorías que describe Andrade Sánchez se enumeran de la siguiente manera: a) *Organización económica*, b) *Organización ideológica*, c) *situación sociopolítica* y d) *expresión jurídica*.<sup>23</sup>

La primera categoría, refiere ya a un sistema establecido, no necesariamente formal, en el que los integrantes de una comunidad, o de una sociedad organizada, producen, intercambian y consumen bienes, productos y servicios, útiles para la vida en sociedad.<sup>24</sup>

La segunda categoría, “orientación ideológica, es la que se relaciona con este segmento del análisis. Porque, justamente, hace referencia a todo este conjunto de comportamientos que le dan sentido a la vida social, y que proyectan un futuro o un ideal de lo que quieren conseguir como colectivo. Esto, puede concebirse como la cultura en general. Aquí, podrían caber los mitos y creencias religiosas, así como las tradiciones y costumbres que se derivan de ahí, el arte, los deportes, en fin, las expresiones cotidianas que dotan de sentido a la sociedad, o a una sociedad en particular. Todo esto sustentado por un sistema de valores y creencias, aceptadas por el cuerpo social.<sup>25</sup>

La tercera y cuarta categoría tienen que ver con la forma de organización política y jurídica, que establecen las reglas con las cuales la sociedad debe conducirse para generar un ambiente propicio en el que se pueda desarrollar una sociedad. Es decir, la Situación Sociopolítica y la Expresión jurídica.

¿Cómo se relacionan estas categorías, con el objetivo de este segmento? Hay un elemento que no se ha mencionado como parte fundamental del Estado, que representa, y propiamente, se habla del Gobierno. Al final, éste, será la representación de estas reglas, normas e instituciones, que dará forma a la voluntad

---

<sup>23</sup> Andrade Sánchez, Justino Eduardo, *Teoría General del Estado*, Introducción, Oxford University Press, México, 2003 (Impreso en México en 2012) Pág. XIX.

<sup>24</sup> Op. Cit. Pág XIX.

<sup>25</sup> Op. Cit.

de la sociedad, de la que ya se ha hablado largo y tendido en este espacio. El Gobierno, que muchas veces es nombrado Estado, es el instrumento por el cual, el poder público del Estado se materializará, y se harán cumplir las exigencias de aquel que detenta el poder, de acuerdo con el tipo de organización del que se trate. Puede ser una democracia, una Monarquía, un sistema Parlamentario, etc.

Con ese breve recorrido, se trata de dar secuencia a la necesidad de entender, cómo es que las intervenciones gubernamentales, en forma de Políticas Públicas, y luego como Programas públicos, tienen importancia al momento de diseñarse, implementarse y evaluarse.

Pero, ¿de dónde vienen estas Políticas Públicas?

Pragmáticamente en Estados Unidos, se comienzan a observar nuevos horizontes para la resolución de crisis e inestabilidad social, resultados de la Segunda Guerra mundial y durante la Guerra fría. La Ciencia salir del paso representó este camino, propuesto por Charles Lindblom<sup>26</sup>, como una vía por la cual transitar para resolver esta crisis a partir de intervenciones gubernamentales específicas, y no desde un enfoque general de hacia dónde dirigir un gobierno y por ende, una Nación. Se da paso, entonces, a los inicios de las ciencias de Políticas, donde se plantean mecanismos y herramientas metodológicas para afrontar problemas sociales específicos, a través de productos entregados a la sociedad. Partiendo del modelo de David Easton, de entradas (Inputs) y salidas (outputs)<sup>27</sup>, en un sistema determinado, podrían quedar explicadas muchas intervenciones gubernamentales y la manera en cómo se afrontan los problemas. Sin embargo, no fue suficiente, tan solo fue el inicio de lo que posteriormente sería esta rama de la Ciencia Política enfocada en el diseño, la ejecución y la evaluación de Políticas Públicas.

---

<sup>26</sup> Lindblom, Charles E., Ciencia de “salir del paso” en Aguilar Villanueva, Luis, La Hechura de las Políticas, Editorial Porrúa, México, 1992.

<sup>27</sup> Easton, David, Esquema para el análisis político, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, Argentina, 1969 (2da. Ed. 2006).

## **II. Proceso de Consolidación del Programa de Orquestas Juveniles en México.**

Para entender el funcionamiento del Programa, se llevó a cabo una entrevista con el Jefe de Unidad Departamental del Programa de Orquestas Juveniles, el Maestro Ariel Hinojosa Salicrup. Quien ha sido partícipe del Programa desde su aparición en 1989, luego de la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, el 7 de diciembre de 1988<sup>28</sup>; hasta la fecha.

Esta entrevista es fundamental ya que clarifica aún más el proceso de consolidación del Programa, que, en conclusión, representa una lucha incansable de ciudadanos y músicos por perpetuar un proyecto que inició años, incluso décadas atrás, comenzando, de hecho, con el Nacionalismo mexicano, del cual Carlos Chávez, como ya vimos antes, es uno de los principales exponentes; hasta su incorporación al gobierno de la Ciudad de México a través de la Secretaría de Cultura de esta entidad.

La entrevista realizada al Maestro Ariel Hinojosa, JUD de Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, se hace con el objetivo de documentar el proceso de consolidación del programa. Se realizó con el ánimo de responder a las preguntas sobre su genealogía. También representa una respuesta a la necesidad de hallar información de calidad al respecto, dado que, institucionalmente hay poca. Por esta razón se recurre a la entrevista como mecanismo epistemológico de la presente investigación, así como las solicitudes de información pertinentes a la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México.

---

<sup>28</sup> Diario Oficial de la Federación. Se decreta la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Fuente:

[http://dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?codnota=4794966&fecha=07/12/1988&cod\\_diario=206408](http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=4794966&fecha=07/12/1988&cod_diario=206408)

## **2.1 Entrevista a profundidad con Ariel Hinojosa, JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México.**

Conviene prevenir sobre la carrera del Maestro Ariel Hinojosa y su incursión en este programa.

Ariel Hinojosa Salicrup nació en 1957 en la Ciudad de México. Estudió música en el Conservatorio Nacional de Música. Tuvo maestros importantes en sus primeros años de estudio como Gerardo Tamez, un importante compositor mexicano. A la edad de 23 años continúa sus estudios con el Maestro José Tomás, entre otros importantes maestros, en Alicante, España; en el Conservatorio Superior de Alicante “Óscar Esplá”. Regresa a México en 1986 para ser docente en el Conservatorio Nacional de Música. Cuando se funda el Programa de Orquestas Juveniles de México, en 1989, el Maestro Fernando Lozano lo invita a colaborar con él, como bibliotecario, responsable de las partituras que se utilizarían en el Programa. Posteriormente, se convertiría en Director de orquesta de una de las orquestas del interior de la Ciudad de México, una vez que culminó sus estudios en ese rubro. De esta manera se ha convertido en un referente y ahora, en el máximo responsable del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. Ha recibido múltiples reconocimientos por su labor y su esfuerzo por mantener este programa, activo.<sup>29</sup>

Entonces, es posible entrar de lleno al grueso de la entrevista, una vez hecho un breve recorrido por el bagaje del Maestro Ariel Hinojosa.

La dinámica de la entrevista fue la siguiente; se habló al inicio del Maestro y su carrera musical, para luego pasar a una breve historia del Programa y cómo ha formado parte de él desde el año 1989. Se habló también del funcionamiento del Programa y de las modificaciones y propuestas que ha recibido para mejorar desde el punto de vista propio de sus participantes y evidentemente desde la visión del Maestro.

---

<sup>29</sup> Biografía del Maestro Ariel Hinojosa Salicrup, en IMER, 36 aniversario de la Orquesta “Armando Zayas”. Fuente: [Orquesta Filarmónica Juvenil de la CDMX “Armando Zayas” – Opus 94, 94.5 FM \(imer.mx\)](http://www.imer.mx)

## ENTREVISTA

- *Cuéntenos sobre usted en términos del Programa y de su carrera artística.*
- *Con mucho gusto. Yo estudié música desde muy joven, a los 15-16 años. Mi instrumento principal fue la guitarra, aunque también hice estudios de violonchelo y flauta en el Conservatorio Nacional de Música. Después de estar ahí unos años me fui a España y en 1981 estudié con un Maestro de guitarra que era muy importante en esa época que se llama José Tomas, él fue alumno directo de Andrés Segovia, y ahí terminé la Licenciatura en el Conservatorio Superior de Música de Alicante con José Tomás. Y regresé a México justo después del terremoto de 1985. Rápidamente conseguí una plaza de profesor de asignatura de guitarra en el Conservatorio, no con muchas horas, unas 10 horas a la semana que sigo conservando hasta ahora. Y pues necesitaba tener otras fuentes de ingresos, entonces, siempre tenía una buena relación con el Maestro Fernando Lozano, él en esa época me ofreció un trabajo de bibliotecario que era lo que había a la mano. Él estaba trabajando con una Banda para el ISSSTE, y luego también con una Orquesta de Cámara del ISSSTE y luego la convirtió en una Orquesta Sinfónica del ISSSTE, entonces era ya como su bibliotecario de cabecera. Es un oficio que aprendí muy fácilmente. Fue muy interesante tener relación con los bibliotecarios de la Sinfónica Nacional, de la Filarmónica de la UNAM, de todas las Orquestas de la Ciudad. Y fue en 1989 cuando yo estaba haciendo este trabajo cuando el Maestro Fernando Lozano fue comisionado para iniciar el Programa de Orquestas Juveniles y de Coros y del país en México. Entonces como yo ya era como su bibliotecario, pues él me encargó organizar la biblioteca para el programa de las Orquestas Juveniles de todo el país. Fue muy interesante porque conseguimos mucho material que se sigue utilizando todavía ahora en las Orquestas Juveniles. Los que han pasado por ahí les suena el nombre From the Masters y Our Own Orchestra, Sinfonía de Telemann, que es un repertorio básico que se ha utilizado durante muchos años. Todo esto lo*

*conformamos desde el principio y después de un par de años, naturalmente yo siendo un músico profesional no me conformé con nada más ver la música pasar por mis manos, la empecé a estudiar y empecé a tomar cursos de Dirección de Orquesta, había muchas oportunidades en encuentros de dirección de Orquesta. Tomé clase con el mismo Maestro Lozano de Dirección, primero con Arturo Quezadas, luego con Guillermo Salvador, incluso yo ya siendo Maestro del Conservatorio pues me metí de oyente a la clase de Dirección de Orquesta de Guillermo Salvador y estuve ahí casi 4 años estudiando dirección Orquestal. Y entonces ya tuve la oportunidad de ser Director de la Orquesta Juvenil de la Venustiano Carranza y fui director de esa Orquesta durante mucho tiempo, durante más de 15 años. Y después hace unos 15 años presenté un proyecto para reestructurar y reorganizar el Programa de las Orquestas Juveniles y de los Coros de la Ciudad de México. Y desde entonces he tenido el honor de ser coordinador del programa de las orquestas Juveniles y los Coros a nivel de la Ciudad de México para el gobierno de la Ciudad.*

- *¿Eso, más o menos en qué año fue?*
- *Fue un poquito antes como en el año 2002 o 2003, ya como de forma más oficial en 2005, pero sí empecé en el 2002.*
- *Justo hay un hueco histórico en esos años. ¿Qué pasó con el Programa de Orquestas a nivel Nacional, por qué pasó a ser solo a nivel Ciudad de México?*
- *Sí. Es una etapa que fue un poco complicada porque las Orquestas Juveniles las manejaba el Maestro Fernando Lozano a través de una Asociación Civil; se llamó Orquestas Juveniles Mexicanas A.C. Entonces eso le permitía tener una flexibilidad administrativa y en el manejo de fondos porque igual recibía dinero del Gobierno de la Ciudad que del Gobierno Federal a través de CONACULTA, la mayoría venía a través de CONACULTA, pero también podía recibir donaciones de gentes privadas y podía él manejarla administrativamente sin tener que seguir una estructura digamos oficial. Legó el momento en donde el Maestro empezó a dirigir la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México al mismo tiempo que manejaba el programa. Eso ya no le pareció mucho a Rafael Tovar y de Teresa*

que era el presidente del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA). Y a Rafael Tovar y de Teresa se le hizo muy fácil decidir que iba a despedir al Maestro Lozano como Director del Programa de Orquestas Juveniles. Y así lo hizo, lo despidió; y nombró a Eduardo Díaz Muñoz Director del Programa, que él ya era Director de la Ollin Yoliztli. Pero se le olvidó a Rafael Tovar y Teresa que la Asociación Civil era la que organizaba el Programa y lo administraba y él no tenía el poder para destituir al Presidente de una Asociación Civil. Entonces hubo un hueco ahí difícil. Hubo un pleito legal entre la Asociación Civil de las Orquestas Juveniles A.C. y CONACULTA. Estando Eduardo Díaz Muñoz al frente de la Ollin Yoliztli. Y luego las cosas se enredaron todavía más, porque Eduardo Díaz Muñoz tuvo conflictos con Rafael Tovar y de Teresa y fue despedido del Centro Cultural Ollin Yoliztli y también demandó a CONACULTA. Entonces fueron unos años un poco difíciles en donde había ahí una especie de tierra de nadie y en esa época fue cuando empezó a cambiar la legislación en México y en lo que se llamaba Distrito Federal se convirtió en una entidad autónoma diferente que era ya el Gobierno de la Ciudad de México. Y se separó de la federación de una manera diferente, tenía una categoría administrativa diferente. Entonces el Centro Cultural Ollin Yoliztli completo pasó de ser una jurisdicción de CONACULTA, que era una entidad federal, a ser de la jurisdicción de la Ciudad de México. Lo que quedaba del Programa de Orquestas Juveniles lo asumió el gobierno federal a través de una instancia que se llamó Fomento Musical. Dirección General de Fomento Musical que tenía sus oficinas y creo que las sigue teniendo ahí atrás del templo de San Judas Tadeo, en la Colonia Guerrero, del lado del panteón de San Fernando en la calle de San Fernando. El Director era Fernando García Torres. Él se quedó con la parte nacional, federal del Programa de Orquestas Juveniles pero lo transformó en algo diferente. Y la parte de la Ciudad de México se quedó en el Centro Cultural Ollin Yoliztli, pero se quedó un poquito en tierra de nadie y en el limbo. Quien se hacía cargo de las cosas, pero sin tener un nombramiento oficial y sin siquiera tener una oficina, fue el Maestro Roberto Durán de la Orquesta de Iztapalapa, que más o menos

*aglutinaba y organizaba eventos con todas las Orquestas, pero realmente no conformó un Programa sistematizado y organizado a nivel Ciudad de México. Fue entonces que yo me di cuenta que había un hueco importante, una necesidad de organizarse y entonces fue cuando yo planteé un Proyecto de organización y de sistematización de las Orquestas Juveniles de la Ciudad de México; con pasos como: formar un Consejo Académico, establecer un reglamento, establecer un protocolo de ingreso de los maestros, de audición, etc. Me lo aceptaron y fue cuando me nombraron como el primer Coordinador de las Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. ¿No sé si quedó claro?*

- *Sí, sí, claro sí, no. Me ha ayudado bastante. Entonces, es que, justamente al hacer la investigación, lo que comentaba hace rato, cuando pasa de ser Distrito Federal, a ser Ciudad de México, también se hace un giro un tanto conflictivo, ¿no?, incluso, también al desaparecer CONACULTA e instalarse la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, que me imagino, que a eso se refiere también, ¿no?*
- *Sí, exactamente. Exactamente, el Instituto de Cultura, que posteriormente pasó a ser Secretaría de Cultura. Y todo eso, en medio de un problema legal ahí, de demandas y de, y de abogados, y de leyes; entre la Asociación Civil y Fomento Musical, principalmente, pero viéndose involucrado también un poco el gobierno de la Ciudad de México; el Maestro Lozano fue perdiendo interés en el pleito. Y todo quedó como en manos de terceras personas, de otros abogados y otras personas, que ya no estaban tan directamente vinculados con él. Él fue como perdió el interés en esto y al final todo, todo eso se diluyó, se difuminó, y ese problema legal se acabó.*
- *Más por abandono que por alguna solución, ¿no?*
- *Por desgracia, por desgaste. Y también, el Maestro Fernando Lozano, pues, finalmente manifestó que lo que pertenecía a la Asociación Civil, como por ejemplo el piano, que está en la sala principal de la Ollín Yoliztli, con el que hace 40 años, 30 años, da clases la maestra Guadalupe Parrondo, pues él no se lo quería llevar al garaje de su casa, ¿verdad? Él, lo que quería, es que ese piano lo utilicen los alumnos de la escuela. Pero todo el material que había, llegó un momento en que*

*él llegó a dejarlo ya, en como, en comodato indefinido, para que fuera utilizado y como que, renunció a todos los derechos de la Asociación Civil, sobre las cosas materiales que quedaban, ¿no? Y además, pues él sabiendo que yo estaba a cargo del programa, de los instrumentos musicales y de lo que había comprado la Asociación Civil, y que yo les estaba dando buen uso, y que estaba continuando el programa y teniendo yo una buena relación con él; pues, nunca procedió legalmente en contra mía; al contrario, nos ha ayudado y nos ha apoyado.*

- *Sí, claro. Entonces, a ciencia cierta o en la parte teórica, digamos, el programa de Orquestas Juveniles, como tal, no ha existido como un programa gubernamental. O sea, más bien, ha tenido el nombre de programa por los servicios que proporciona, por la estructura y por cómo se ha ejecutado. Pero, en sí, no ha recibido como tal, el nombre institucional de programa, es decir, que no recibe un subsidio o un apoyo directamente del gobierno para su funcionamiento; así como que, tampoco existen reglas de operación, ni lineamientos, ¿verdad? O sea, en ningún momento existió como tal, un programa institucional por parte del Gobierno Federal, fue como lo mencionó hace rato: esta relación entre Asociación Civil y pues, obviamente, la recepción de subsidios por parte del gobierno, ¿no?*
- *Es correcto. Y yo no sé cuál sea exactamente el caso del sistema nacional de Fomento Musical. Creo que tuvieron, en principio, hacer una idea como de núcleos, que les llamaban ellos, en los diferentes estados y dar como, más bien, un apoyo y un servicio. Pero, nunca, realmente crearon nuevas orquestas y se ocuparon de las orquestas que había que se quedaron un poco al garete. Y en mi caso, en el caso del Centro Cultural Ollín Yoliztli, pues yo soy un Jefe de Unidad Departamental, que está adscrito directamente a la Dirección Académica del Centro Cultural Ollín Yoliztli, para operar el programa de Orquestas Juveniles, como un programa de educación no formal. Pero, bueno, como digamos, realmente sí, no está, no tiene la categoría legal de Programa, ¿no? Es un, digamos que, una escuela. Una escuela de educación no formal.*
- *Claro, sí. Y justo, sobre eso es la investigación. Al final, lo que intento hacer con la tesis es, no sólo el análisis del Programa, sino una propuesta de cómo puede*

*funcionar mejor. Porque es evidente que el Programa funciona y lo hemos visto en diferentes... Bueno, yo he sido testigo de los encuentros de las orquestas juveniles y pues, es grandioso. También de las de las clases que los maestros imparten, que también es una labor, pues, titánica, ¿no? porque pues sí, a veces dan las clases en lugares no idóneos. O a veces no tienen los recursos necesarios para sustentar una orquesta del tamaño que existe, ¿no? entonces la idea de la tesis, también, es una propuesta de cómo puede funcionar mejor. Y como usted lo hizo en su momento, una propuesta de adherirlo al gobierno, ya sea, de la Ciudad de México, o, si se puede, también a nivel federal; pero, ahora sí, como un programa, ¿no?, como un programa que sí reciba recursos públicos, recursos económicos, y que no esté como a la expectativa de que cuando se abra una plaza o cuando sí, es que hay instrumentos disponibles, etcétera, ¿no? O sea que, cada ejercicio fiscal pueda haber un recurso disponible para moverse libremente, ¿no?, vaya, es a donde quiero llegar; que el programa pueda moverse libremente, dadas las circunstancias de cada orquesta. ¿No sé qué opine al respecto, Maestro?*

- *Sí, sí, por supuesto. Sería muy bueno. Yo creo que, aquí lo que hay que entender es que, el Maestro Fernando Lozano es una persona muy pragmática. A él, lo que le importa es que las cosas sucedan. Y tiene esa característica, es una persona que, en este país, logra hacer milagros, y logra hacer que se hagan las cosas. Ha hecho muchísimas orquestas, muchísimos festivales y ha conseguido cosas que parecen milagrosas, con esa filosofía, ¿no?, de hagámosle como podamos, pero vamos a hacerlo. Y luego, hay que entender que el viene... Todo eso se construyó en un gobierno de otra época en donde todo era monolítico, ¿no? El sistema del PRI era monolítico. Y era totalmente vertical. Entonces, las órdenes venían de arriba y las cosas se hacían y no importaba mucho se quedaron prendidas con alfileres o si los términos legales o instructivos estaban del todo claros. Las cosas que hacían cuando había órdenes de arriba, y punto. Y en aquella época, el Presidente era casi un Dios, ¿no? Eso ha ido evolucionando, se ha ido transformando, yo creo que México, cada vez es un país más transparente. Y más*

organizado, desde mi punto de vista. Pero, yo creo que son muchas las instituciones que todavía se han quedado desfasadas. No solamente nosotros.

- Claro, justo. Y también en la parte de la academia, también se lo comparto. En la parte de la Ciencia Política y de la Administración Pública, al menos en esta materia de cultura, también, está muy olvidado. O sea, no hay investigaciones profundas al respecto. Como si, no sé, la educación artística fuera como algo que estorba, ¿no?, o algo que hay que meter de relleno.
- Eso es una desgracia. Y ahí hubo una muy feliz coincidencia, antes de que empezara el programa de las Orquestas Juveniles, que fue que en el Gobierno de López Portillo, la esposa de López Portillo, que era la señora Carmen Romano de López Portillo; ella era pianista, y era una persona muy culta. Era pianista de concierto. Estudió con grandes maestros. Y ella fomentó el desarrollo de las artes y la cultura en México, como nunca lo he visto en mi vida, ¿no? Y, fue ahí cuando empezó el Centro Cultural Ollín Yoliztli, que se llamaba Conjunto Cultural Ollín Yoliztli. Y la Filarmónica de la Ciudad de México. Su ahijado, el esposo de su hija Paulina, era Rafael Tovar y de Teresa. Entonces, Rafael Tovar y Teresa siempre continuó con esta vocación y con ese interés y él fue el que impulsó, en gran parte, la formación del programa de Orquestas Juveniles. Pero, desgraciadamente, nunca ha habido como un interés institucional o estatal, por la cultura. Eso ha ido decayendo muchísimo, yo creo que en el último siglo. Porque en México, en la época de Vasconcelos, había un interés por la cultura y por el arte y en los años 40's, 50's, un florecimiento de las culturas impresionantes en México, ¿no? Ahí está, este, Diego Rivera y Frida Kahlo y Juan Rulfo y Carlos hávez y Moncayo; y un montón de gente, que salió de esa generación, ¿no? Y, que, fue el resultado de una política estatal, que estaban tratando de crear una identidad nacional.
- Claro, el Nacionalismo.
- Exactamente. Yo creo que, desgraciadamente, eso se ha ido perdiendo y ha sido reemplazado por, pues, por la globalización y por el neoliberalismo. Y por los intereses económicos.

- *Sí, sí, claro. Y sí, y que al final, si existía un interés, pues, no tan activo en la educación artística, ahora mucho menos, ¿no? He escuchado por ahí que han querido desaparecer el programa, también.*
- *Sí, sí. Lo que pasa es que, este programa tiene la virtud de estar arraigado en la sociedad, ¿no? Entonces, el programa se defiende a sí mismo. Son las ideas de los de los muchachos que participan en las orquestas, la misma sociedad, la que ha hecho que el programa siga viviendo. Eso lo fortalece muchísimo.*
- *Sí, claro. Y, bueno, ya para para concluir; también la línea de la tesis es un poco, como le comentaba, el análisis del programa a través de algo que se llama la Metodología del Marco Lógico, que construye una Matriz de Indicadores para Resultados. Obviamente, esta herramienta se utiliza más para programas de carácter presupuestario, que sí reciben apoyo; bueno, no apoyo, más bien que son generados con recurso público, donde tienen unas metas ya definidas, un monto definido, o beneficiarios definidos, etcétera. Y, a través de esa herramienta, es como busco hacer el análisis. Sin embargo, como le decía, he encontrado que el programa, ahora sí que, se escuchará, a lo mejor, un poquito mal, pero, en alguna parte de la redacción, digo: “es el análisis de un programa que no es un programa”, ¿no? Porque, no tiene como tal, desafortunadamente, no tiene carácter de un programa, pues, del cual, pueda recibir recursos, del cual pueda hacer, a lo mejor, hasta fiscalizado; pero con la con la prerrogativa de que puedan mejorar, ¿no?, de que pueda ser evaluado para para mejorar los resultados; y de que sus resultados puedan ser medibles para, ahora sí, con mano dura de decir, qué, es eficiente el programa, ¿no?*
- *Sí. Hay una esperanza aquí. Y es que sí hay un propósito oficial. Vamos a ver qué impacto tiene la pandemia en eso. Pero hay un propósito de Claudia Sheinbaum de crear la universidad de las artes y las culturas populares en la Ciudad de México. La idea original era que se inaugurará el próximo año, en 1521, coincidiendo con la fecha de la caída de Tenochtitlán. Y entonces, ya, el convertir el Centro Cultural Ollín Yoliztli, en una universidad, implica toda una reestructuración académica, pero también administrativa. Y ahí, el programa de*

*las Orquestas Juveniles, quedaría como una de las partes educativas no informales, pero engarzada en esta universidad.*

- *Claro. Y eso le daría muchísimo mayor auge, ¿no?*
- *Sí, sí, sí.*
- *Estaría muy interesa ojalá que se pueda lograr.*
- *Pues sí, porque uno de los problemas de la pandemia es que va a tener un impacto económico fuertísimo, y todo eso cuesta dinero. Vamos a ver qué pasa.*
- *Sí, sí, sí. Imagino que el dinero que tenían destinado para para este proyecto tuvo que ser, a lo mejor, modificado, ¿no?*
- *Pues, no sé qué vaya a pasar el año que entra. Y yo me doy cuenta que este año ha habido muchos problemas económicos, que afortunadamente se han ido sorteando; porque muchos de los ingresos de la Secretaría de Cultura por eventos, y por muchas de esas cosas, pues, han quedado suspendidos.*
- *Sí, sí, claro.*
- *Y además, los recursos federales, me imagino, que se están yendo para otro lado. Yo creo que, también, le recortaron recursos a la Secretaría de Cultura. Porque, pues, esto es un caos.*
- *Sí, claro, sí. Y volvemos a lo mismo de hace rato, a veces dicen, pues, ¿de dónde tomamos dinero?, ¿no?, pues de la cultura, como que no le dan la importancia, ¿no?*
- *Así es. Pero no me toquen la Secretaría de Hacienda, ¿no?*
- *Sí, claro. Pues sí, es intocable esa Secretaría. Bueno, Maestro, pues la agradezco muchísimo haber tomado la entrevista.*
- *Con mucho gusto, y estoy a tus órdenes. Cualquier duda o cualquier cosa que necesites, cuando gustes echarme un telefonazo, y me dará mucho gusto contestarte.<sup>30</sup>*

---

<sup>30</sup> Entrevista realizada vía telefónica con el Maestro Ariel Hinojosa, JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. 3 de julio de 2020.

Esta entrevista resultó bastante productiva que, para una suerte de método cualitativo, como lo es la entrevista a profundidad, permite tener un panorama mucho más amplio de lo que ha sido el Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México.

Gracias a la información recabada en esta entrevista es que podemos conocer un poco sobre la historia del programa que no existe en ningún documento oficial y no tiene datos al respecto. Pero entonces, ¿cómo evaluar la eficiencia del programa que no es programa?

Primeramente, a partir de esta entrevista se puede rastrear, de alguna manera, por qué, en un contexto político social, de los años ochenta, entrando a los noventa, en el cual, la crisis de las democracias en todo el mundo que se venía desde los años setentas<sup>31</sup>, para dar paso a la Nueva Gestión Pública, con los conceptos de Gobernanza, como una solución a las crisis de los gobiernos y la gobernabilidad; es que se utilizan los conceptos de Políticas Públicas, programas, proyectos de inversión, pero basados en resultados, tal y como se planteaba en la Gestión para Resultados.<sup>32</sup> De ahí que, el encargo que Salinas de Gortari, le dio al Maestro Fernando Lozano para formar el Programa de Orquestas Juveniles Nacionales. Sin embargo, al instaurarse recientemente el CONACULTA, no era posible hacer todo el modelo de procesos para una Política Pública, por lo que, como nos cuenta el Maestro Ariel Hinojosa, fue a través de una Asociación Civil que, se ejecutaba la idea de crear Orquestas Juveniles a nivel Nacional. Y luego de todo el pleito legal entre estos actores involucrados en la Cultura, en el ámbito de la música, el Maestro Ariel Hinojosa ve una oportunidad de establecer cierto orden en la manera de operar esta idea. Se da cuenta que es una necesidad que la población ha reclamado como suya durante mucho tiempo. Se da cuenta que puede satisfacer ciertos

---

<sup>31</sup> Aguilar Villanueva, Luis Fernando, *Gobernanza y Gestión Pública*, Capítulo 1 Gobernanza, 2, De la crisis a la Gobernanza, Fondo de Cultura Económica, México 2006. Pp 31-33.

<sup>32</sup> Dussauge Laguna, Mauricio, *Gestión para Resultados*, No. 17, Biblioteca Básica de Administración Pública, S.XXI Ed, México, 2016. Pp. 21-23.

derechos culturales que, en ese entonces, venían estableciéndose como parte de los derechos humanos.<sup>33</sup>

En segundo lugar, como lo menciona el Maestro Ariel Hinojosa, al cambiar la estructura orgánica del Distrito Federal a Ciudad de México, se reestructuran muchas áreas operativas del gobierno de la Ciudad, pero otros quedan como en una especie de metamorfosis o transformación sin completar. Un ejemplo claro de esto, es el Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, que no es programa social, en términos de la Administración Pública; pero que conserva el nombre siendo un área administrativa que recibe recurso público, pero, otra vez, no como un programa social o un programa presupuestario, sino como un área operativa que lleva a cabo Actividades Institucionales.

A manera de resumen, el Programa, en un sentido institucional, tiene su origen a partir de la autorización que Carlos Salinas de Gortari le da al Maestro Fernando Lozano de formar orquestas juveniles en todo el país, aunque cabe resaltar que el Maestro ya lo venía haciendo tiempo atrás. Como lo veremos más adelante. Con la instauración de la Asociación Civil Orquestas y Coros Juveniles de México, cuyo presidente es el Maestro Fernando Lozano; el programa comienza a tomar forma y a materializarse en la sociedad. A través de CONACULTA se gestionan los fondos para la compra de todos los insumos necesarios para que los estudiantes pudieran tenerlos y acceder a este derecho cultural, que consiste en la práctica y el aprendizaje de la música. Algo muy parecido al Sistema de Venezuela, por cierto.

Entonces, siguiendo la línea epistemológica de esta investigación, surgieron más dudas a partir de esta entrevista, ¿cómo surge la idea del programa como intervención pública social?, ¿qué pasó en ese lapso en el que el programa era “tierra de nadie” como lo mencionó el Maestro Ariel Hinojosa?, ¿qué relación hay con el Sistema de Venezuela, dado que Carlos Chávez tuvo cercanía con el Maestro José Antonio Abreu?

---

<sup>33</sup> Plan de Trabajo de Cultura de la UNESCO para América Latina y el Caribe 2016-2021, UNESCO, 2016. Pp 1-2. Fuente: [http://www.lacult.unesco.org/doccc/20151222\\_Plan\\_Trabajo\\_ESP.pdf](http://www.lacult.unesco.org/doccc/20151222_Plan_Trabajo_ESP.pdf)

## 2.2 Entrevista a Profundidad con el Maestro Fernando Lozano. Programa de Orquestas y Coros juveniles de México, A.C.

La dinámica de la entrevista fue muy similar a la anterior con el Maestro Ariel Hinojosa. Se le pregunta sobre su formación y su incursión en la música desde el punto de vista institucional, así como la relación de esto con el programa. También se le cuestionó sobre los orígenes de las orquestas juveniles en México. Sobre el Programa de Orquestas juveniles de México, cuando era a nivel Nacional. Adicionalmente se le preguntó sobre la razón de que el programa no siguiera con el formato nacional. Y por último, la relación de Carlos Chávez y el Sistema de Venezuela, ya que existía un mito muy fuerte sobre que Carlos Chávez habría sido quien presentó la idea de formar orquestas juveniles, sin embargo, supuestamente en México no fue bienvenida esta idea. A manera de adelanto, a partir de esta entrevista se aclaró el camino sobre la historia del programa, y su consolidación.

### ENTREVISTA

- *Me gustaría que me hablara sobre usted, sobre su formación, no sé, su experiencia académico e incluso política.*
- *Bueno, yo empiezo a trabajar en lo de la música, dando clases de música en la Academia de la danza mexicana a los 18-19 años, por ahí así. Y de ahí a dar clase en las escuelas secundarias y ahí permanezco hasta los 25 años en donde dejo todo, aquí en México, para irme a estudiar a Europa en donde estuve estudiando en diferentes partes, con gente muy interesante durante cuatro años. Luego regresé a México y estuve trabajando en el conservatorio nacional de música, este fui director de la orquesta de la ópera. Pero era imposible tener una organización en orden con un presidente como el que teníamos que metía desorden en todas las organizaciones artísticas o no artísticas; yo creo que Echeverría le dio una patada al bote y desordenó todo. Y yo no acepté desordenar mi persona y mi*

*trabajo, participando en sus desórdenes; todos los grupos se diseminaron (pausa por llamada telefónica).*

*Y en la música es muy importante el orden porque los grupos, los coros, los cuartetos, la música de Cámara, las orquestas sinfónicas; todos trabajan en grupo, por lo tanto, la disciplina del grupo es muy importante para asegurar el resultado artístico de la institución; si desordenas ese grupo, ese orden, inmediatamente, el resultado musical se va para abajo. Y eso fue lo que ocurrió. Entonces decidí irme afuera de México e hice mi vida allá. Trabajé mucho con Plácido Domingo, que somos muy amigos, y él me ayudó mucho; él conocía todo el mundo, cantaba en los teatros. Canté en España con él varias veces. Luego canté en Viena también con él y luego hice otras cosas en la radio y televisión francesa en donde me invitaron a dirigir y luego una huelga en Francia y este en la radio-televisión franceses se desordenó todo el asunto y me pidieron que me quedara yo ahí trabajando con ellos para ayudarlos y lo hice con mucho gusto. Magníficas orquestas y coros y todo; hice muchas cosas. Llegué hacer la ópera Nabucco en la apertura y la temporada, con los coros de ellos y la orquesta y todo; fue una experiencia muy buena. Regresé aquí a México a dirigir un concierto con la orquesta de la Universidad, que me invitó Eduardo Mata, que somos muy buenos amigos. Y estando aquí en México me contactaron, me pusieron en contacto con doña Carmen Romano de López Portillo que era la esposa del precandidato.*

- *En este momento precandidato.*
  
- *Pero hay que recordar que en esas elecciones nada más hubo un candidato, nada más López Portillo no hubo más, bueno, su esposa me contactó, me hizo preguntas, tuvimos varias reuniones, este, me entusiasmó ella mucho a hacer cosas en México y tuve que empezar a cancelar cosas que tenía yo en Europa; que tenía yo cuatro conciertos firmados en diferentes ciudades, las tuve que cancelar las cuatro para atender aquí, pero doña Carmen me dijo cuando una vez que estaba yo dudando; me dijo usted que dice que quiere mucho a México y que*

*quiere hacer cosas con México y por México; yo le voy a ayudar y usted va a hacer lo que quiere, pero no me esté diciendo que tiene en Europa, que un concierto acá, que un concierto allá. Rígida la señora. Total, dejé lo de allá, me vine para acá, trabajé 6 años, que es lo que dura un sexenio; y cuando un sexenio se acaba, se acaba. Y los que estuvieron en ese sexenio, van a la calle. Pues igual me pasó a mí. Pero ya estaba yo metido en esto, y entonces surgieron otras cosas y otras oportunidades. Y entonces surgió lo de orquestas y coros juveniles de México; para enganchar un poquito cómo fue el asunto. Resulta que vino Eduardo Mata que estaba dirigiendo en Venezuela. Vino a México y se entrevistó con Manuel de la Cera y con el Secretario de Educación Pública, no recuerdo cómo se llamaba, bueno, me llamaron los dos y me dijeron: vino Eduardo Mata y nos dijo que en Venezuela estaba ocurriendo esto, era una cosa sensacional, y estamos pensando en que se puede hacer en México. Dije no, pero en Venezuela, no sé qué. Yo estuve hace dos años, a dirigir en Venezuela. Tiene una buena orquesta, pero su orquesta formada por polacos, alemanes, rusos; y hay como 3 venezolanos. Eduardo Mata nos dijo que es sensacional lo que está ocurriendo ahí y que se debe hacer en México, pero nos dijo se necesita uno que esté muy convencido de esto y medio chiflado en los proyectos y esto, todo. Y ese es Fernando Lozano. Háblenle. Y por eso ahorita estamos hablando y aquí estás. Y le dije, pero no creo en esas cosas, me dijo Manuel de la Cera aquí está tu boleto de avión México-Caracas, sales mañana a las 11:00 am y luego nos dices que no sirvió y bueno entonces lo creo, pero ve. Tenía razón. Llegué yo a Venezuela y ya me estaban esperando en el aeropuerto, muy amables los venezolanos que siempre lo han sido. Sí, me presentaron ahí con las con las personalidades del, del lugar, este, y me dijeron: vamos, está ensayando la orquesta Simón Bolívar aquí cerquita, ¿por qué no vamos?, para que la... Bueno, pues vamos de una vez, vamos. Entramos al auditorio y estaba sonando la orquesta; Orquesta de 110 músicos en orden, disciplina; tocando magníficamente y estaba dirigiendo (Krzysztof Eugeniusz Penderecki) Christopher Nerensky, el compositor polaco, gran músico y yo me quedé impresionado de lo que estaba yo oyendo. Después,*

*se terminó el ensayo y tuvimos una plática con (Krzysztof Eugeniusz Penderecki) Christopher y los directivos de Venezuela. Me llevaron a conocer otras orquestas. Le hablé a Manuel de la Cera a México, le dije: tienes que venir, pero ya; mañana hay un vuelo, a tales horas te espero en el aeropuerto de Maiquetía, creo que se llama y ya. Fue Manuel de la Cera, recorrimos las orquestas, y recorrimos los programas y nos comprometimos a echar a andar ese programa en México; y los venezolanos se ofrecieron a ayudarnos, nos dijeron: miren, hemos cometido muchos errores, pero se los vamos a decir para que ustedes comentan otros; los suyos, pero los nuestros ya no los cometan. Fue una ayuda muy leal, muy bonita; la mantuvimos por mucho tiempo, regresamos a México Manuel de la Cera y yo. Y empezamos a echar a andar las cosas. La primera experiencia fue... este, formamos algo antes, pero la primera experiencia fue muy interesante, fue Beatriz Paredes, la gobernadora de Tlaxcala. Un día estaba yo en Apizaco dirigiendo la Orquesta Sinfónica de Xalapa y vinieron 2 guaruras, y me dijeron: la señora gobernadora está en la audiencia. Era en una Iglesia el concierto. Iba yo a decir, está en la sala pero ahí no hay salas, está en una audiencia y, este, está en la audiencia y quiere platicar con usted, ¡ah!, voy a verla, ¡claro! -no, no; me dijo - ella se va a quedar al concierto y después del concierto viene a saludarlo. -¡Ah, bueno! Hice el concierto, apareció Beatriz Paredes, se presentó, me presenté y me dijo: platiqué con Manuel de la Cera. Aquí hago un paréntesis porque es importante mencionar que Manuel de la Cera además de que fue subsecretario de Cultura y que fue un impulsor de la cultura y un promotor; fue director de Bellas Artes. Es un personaje, que con puesto o sin puesto, con autoridad, sin autoridad; siempre estaba haciendo cosas por México.*

*Y entonces me presentó a Beatriz Paredes, me mandó con Beatriz Paredes, vía. Ella vino al concierto, nos invitó a comer a mi esposa mí al día siguiente, a su casa. Le dije: voy a hacer un concierto en La Universidad, ¿por qué no viene al concierto?, la invito; me dijo: no, ya por eso fui a Apizaco para oír el concierto de Apizaco, porque la Universidad y yo tenemos algunas diferencias (pausa por llamada telefónica). Beatriz y la Universidad no se llevaban, no se llevaban, pero*

de todas maneras ahí quedamos en que íbamos a formar 3 orquestas. En Tlaxcala ahorita hay 7 porque se formaron orquestas en otros lados, pero eran la voluntad, por no decir el capricho, la voluntad del gobernador como en el caso de Campeche, que el gobernador de Campeche me invitó a Campeche y me dijo: acabo de hablar con Beatriz Paredes, me platicó lo de las orquestas; ya habíamos formado 3 ahí con ella; quiero hacerlo en Campeche. -¡Ah! Muy bien, ¡órale!, para eso estoy. Me dijo: bueno, aquí hay 7 municipios. Le dije: muy bien. Me dijo: vamos a ser una orquesta en cada municipio. -¡Ah! Pues me parece perfecto, ¿qué le parece si empezamos por 2. -¿Cómo que por 2? Son 7 orquestas, vamos a formar 7. -Bueno, -le dije- no tengo capacidad para atender a 7 orquestas de repente. Bueno, total quedamos que eran cuatro, y ya. A los 3 meses fue Salinas y el consejero cultural; me habló por teléfono y me dijo, con su acento, que él era yucateco; -oye Lozano viene Salinas y el gobernador quiere que la orquesta toque. Dije: ¡Oye! desde hace 3 meses que empezaron, ¿cómo va a ser posible? -Que toquen algo, aunque sea fácil, lo que sea-. Yo pensando, también, que había que hacer el esfuerzo para empujar a esas orquestas, empujar a sus directores y, que el mismo presidente, estuviera al corriente de lo que estaba pasando. Entonces lo acepté. Tuvimos ahí uno que otro percance; porque el día que iba yo para preparar a la orquesta y todo eso; y tenía citada a la orquesta y a los directores de todas las orquestas, este, con mi boleto en la mano y los de mis colaboradores; boleto en mano, de la puerta del avión nos regresaron, porque los diputados se habían metido ahí sin boleto y estaban ocupados los lugares. Bueno, es un chisme, pero en fin. Este, dije: pero no nos van a vencer. Entonces, fui con mi boletito, me fui a otro lado y me fui a una empresa que alquila aviones y alquilé un avión.

-¿Usted quiere un avión? – Sí- ¿Para cuándo? - Para ahorita-. ¿Para ahorita? - Sí, porque tengo que estar en Campeche dentro de una hora-. Espéreme-. Se fue del mostrador por ahí atrás. Regresó y me dijo: piloto, copiloto y la azafata están en camino, llegan en 20 minutos y su avión sale de aquí a media hora. Y son 15,000 o MXN\$ 20,000 en ese entonces. Llegamos allá, nos fuimos directamente a donde estaban los chicos con los directores; trabajando, estudiando, uno por

uno. Vimos, subimos, etcétera. Dieron la una, las dos, las tres, las cuatro, las 6 de la tarde; y seguíamos nosotros trabajando ahí. Repartieron un sándwich, una torta, a los chicos y seguimos trabajando, y a las 7 pm llegó el presidente. Y ahí estaba la orquesta, estaban los maestros; y tocaron súper bien, súper bien. Bueno un concierto de media hora, ¿no?, no muy largo, pero puros chicos, muchachitos de 8 años, de 10 años, etcétera. Terminó el concierto y el presidente, del palco donde estaba, pegó un brinco para la sala y se fue a felicitar a los muchachos: - ¡muy bien!- y que esto y que el otro y que Campeche y que la música y las orquestas. Y entonces nos dijo a todos, nos dijo a los, juntó a los maestros, nos dijo: vamos a cenar aquí enfrente, los invito a todos, a los muchachos no, no los invito, pero a los maestros sí, a los instructores, a los maestros que yo llevaba, etcétera. Y en el camino iba el presidente, el gobernador. Y de repente el gobernador se separó un poquito del grupo y se vino hacia mí, que yo venía más atrás, ahí agazapado; y me dijo: oye Lozano, ya me echaste todo a perder-. ¡Ay!, ¿por qué? -. Porque nada más formaste cuatro orquestas, son 7 municipios y te lo dije, y los otros, ustedes dijeron que... Ahorita, se van a quejar con el Presidente de la República, (que por qué sólo ellos) que por qué los cuatro y los otros no, y que eso es, tal cosa, que no sé qué. Llamó al tesorero del Estado, que venía también en la comitiva. Dijo: dale el dinero a Lozano porque va a comprar los instrumentos y todo, para 3 orquestas más; y ahorita se lo vamos a anunciar a los músicos, a los directores que no están, que no tienen orquesta y al Presidente de la República, y tú se lo dices. Y así fue. Entonces formamos siete orquestas. Luego se formó una octava orquesta, porque, este, Escárcega no era municipio, luego se volvió municipio. Entonces, ya, se formó la orquesta de Escárcega, y eran ocho orquestas. Pero, como decíamos, cuando no hay el apoyo; eso era el apoyo del gobernador. Muy bien caminó, terminó su mandato de gobernador y vino otro y sí le interesó lo de las orquestas y las protegió, y las echó adelante. Y luego vino otro gobernador, y ese dijo: no, no, no; qué orquestas ni qué nada, vamos a formar equipos de béisbol. Y se acabó. Y, no pudo acabar con todo, pero sí hizo mucho daño. Quedan en Campeche unas dos o tres orquestas de las ocho que se había

*formado; cuando pensábamos que de las ocho iban a surgir 80, ¿no?, porque ahí, y ahí vamos al meollo del asunto; esto, no es un problema que busque resultados musicales únicamente, sino que es un programa para formar a niños y jóvenes en una actividad de conjunto con orden, disciplina, puntualidad. Eso es orquestas y coros de México. Y ahí seguimos. Luego se ha ido para abajo, para arriba y una vez se formaron en Monterrey y acá y en... Bueno, pero ahora tenemos ahí otros proyectos que vamos a echar a andar pronto. ¿Qué más?*

- *Muy bien, pues de alguna forma se...*
  
- *Porque si cada pregunta dura 10 minutos, nos vamos a ir mañana, pero ahí envolví mucho.*
  
- *Sí, un poquito, con la segunda pregunta que, justamente, va con los orígenes, pero de las orquestas juveniles en México; con lo que usted me dice entiendo que la idea viene de que alguien vio en Venezuela y quiso hacer algo similar, pero ¿antes hubo algunos otros intentos de orquestas juveniles?*
  
  
- *Sí, sí, este, bueno, las orquestas, de las escuelas del Conservatorio Nacional de Música, de la Escuela Superior de Música, de la Escuela Nacional de la Universidad, etcétera; pero que tienen otro objetivo, tiene un objetivo de formar muchachos que van a ser músicos profesionales y van a integrarse a las orquestas profesionales. Entonces, la enseñanza es de otra manera, pero sí se hizo ahí. Pero estas orquestas, estas orquestas, sí, está bien, hay que formar músicos, etcétera. Pero el objetivo fundamental es formar seres humanos dentro de un marco de orden, disciplina y respeto, (a través de la música) a través de la música. ¿Por qué?, porque son, ¿la orquesta cuánto es?, puede ser de 30, de 50, de 80, de 70; no sé, los que sean. El ensayo inicia a las 4 de la tarde, a las 4 de la tarde tienen que estar todos sentados; esa es la primera lección. Nada de que:*

*es que mi tío me dijo, y es que yo, el camión, y el autobús, y hoy me tropecé, y que... No, no, no; a las 4 de la tarde todos sentados, y ahí está el director, y no queremos a los padres de familia ahí a lado. Que vienen por sus niños, perfecto, allá afuera. Cuando termine el ensayo entran y los recogen. Es muy bonito. (Sí, sí, sí lo he visto) muy bonito. Porque se forman realmente... Digo, por ahí, caminando en el centro, de repente, una muchacha como de 25 ó 28 años, me para y me dice: ¡Maestro! Y me abraza. - ¿Qué pasó? -. Dijo: ¿no se acuerda de mí?, yo tocaba el oboe en la orquesta de no sé dónde. Entre cien y cientos de músicos... No, no. Yo le dije que sí me acordaba, ¿no? Yo le dije que sí me acordaba ¡qué bien!, pero no. Claro, pero la vi encantada, satisfecha y orgullosa de haber estado en las orquestas. Y ella era, creo que, química o no sé qué cosa, que trabajaba en un laboratorio.*

- *Eso es lo interesante ¿no? Que a lo mejor no se dedican a la música, estudiando de niños, pero justamente lo que usted dice: les crea disciplina, valores; al final se dedican a otra cosa, ¿no?, a lo que les gusta.*

*Bueno, ya un poquito, como para terminar esta pregunta. Es que en mi investigación justamente empecé desde el nacionalismo, prácticamente de Manuel M. Ponce, pasando por Chávez y los del grupo de los cuatro; y hay como una especie de hueco entre esa época, que es más o menos los años 40's y 50's, hasta los años 70's, ¿no?, que empieza a haber, como, otra vez esta iniciativa de las orquestas juveniles. Entonces, en ese tiempo se siguió trabajando sólo con las escuelas superiores de música, es decir, el conservatorio la superior a la nacional, ¿sólo fue lo que se trabajó en esa época? (Sí). Solamente, o sea, hubo como un stand by.*

- *Carlos Chávez nació a finales del siglo XIX y Silvestre Revueltas, por eso se llama Silvestre, nació el día de San Silvestre el 31 de diciembre de 1899. Ahí ya vivía Ponce que fue un impulsor de la música, fue a Europa a estudiar con Koneka (nombre de música), con muy buenos maestros, regresó y enseñó, y es un eje muy importante del desarrollo de la música entre el siglo XIX y el siglo XX. Pero luego está Carlos Chávez y Silvestre Revueltas, dos músicos fantásticos, muy*

diferentes entre ellos. Carlos Chávez, el orden, la disciplina; Silvestre Revueltas entraba al relajo, se echaba sus tragos, se perdía por allá, regresaba. Bueno, por eso Chávez vivió hasta casi los 80 años. Y revueltas murió a los 40 años. Pero, este, regresando al origen de esto y... Chávez fue el primer director del Instituto Nacional de Bellas Artes.

Miguel Alemán que ha sido muy criticado, es el creador del Instituto Nacional de Bellas Artes, el gran impulsor de los maestros, de los maestros, en general, este, bueno, el creador del Instituto y luego fue subdirector 6 años el Instituto Nacional de Bellas Artes con Miguel Alemán de presidente. Y Miguel Alemán fundó y promovió la Ciudad Universitaria. Hoy la vemos, esa maravillosa institución, que da beneficio a más de medio millón de muchachos, ¿no? y hace muchas cosas más de investigación, de formación... En fin, ¿qué sé yo? Bueno, todo esto se formó en la época de Carlos Chávez con Miguel Alemán. Y luego, este, Chávez duró 6 años, como duran tantas cosas en este país. Y entonces, este, Doña María Izaguirre de Ruiz Cortines (investigar personaje) que era la esposa del presidente de entonces, no quería a Carlos Chávez, ni nada de lo que tuviera que ver con el sexenio pasado. Entonces buscó a Luis Herrera de la Fuente y la orquesta que primero, con Carlos Chávez, se llamaba Orquesta Sinfónica de México, se llamó Orquesta Sinfónica Nacional, que es como se sigue llamando ahora. (Ahí fue el cambio). Ahí fue el cambio, ahí fue el cambio; y ese hueco que tú decías, pues, está... No hay tanto hueco, porque después de Revueltas y de Chávez, está Luis Herrera de la Fuente, que es director, este, compositor un poco, también. Pero ahí está Moncayo, ahí está Carlos Hernández Moncada, ahí está el Carlos Jiménez Mabarak. Por eso decía, sí hay un grupo de compositores ahí. Rodolfo Harter, es un español que con los trastornos de España, salió de España, vino a México y no regresó a España; dijo: mientras Franco esté España, yo no vuelvo. Y no volvió, hasta que se fue Franco. Bueno, pero es otro rollo, es otra cosa, este. Y después de Moncayo, Hernández Moncada, Blas Galindo, Rodolfo Halffter, Carlos Jiménez Barak, etcétera; vienen otros que, ya casi somos nosotros. Yo fui alumno de Rodolfo Harter, fui alumno de Carlos Jiménez Mabarak. De Harter fui alumno de

*análisis, de Hafter. De Rodolfo Harter. De Carlos Giménez Mabarack fui alumno de armonía. Y de Blas Galindo fui alumno de contrapunto. Así es que, me tocaron 3 señorones de maestros, ¿no? Y eso, fue una época muy bonita, muy importante; y después de ahí, pues vienen otros y venimos otros, que ya pasamos por ahí, ya no estamos allí, estamos en otro sitio, ¿no? Pero así es la situación.*

- *Entonces esa época fue, entonces, más como una preparación para lo que venía, ¿no?, que es básicamente, a dónde vamos, que es el programa de orquestas juveniles de México.*
  
- *¡Ah! Bueno, sí. (¿Cómo, cómo fue?) Ya contamos la historia de que Eduardo Mata vino y platicó, y entonces fui yo; y entonces fue, este; bueno, nos juntamos allí en Venezuela y regresamos a acá, este, y lo echamos a andar. (¿Con Salinas ya el presidente?). Sí, sí, sí, sí. Uno de los primeros actos que tuvo Carlos Salinas cuando tomó posesión como presidente, el primero de diciembre, el cinco o seis de diciembre, no tengo la fecha segura, pero por ahí fue; nos convocaron a todos los del medio artístico, cultural, al Zócalo, a Palacio Nacional, para que, porque el presidente nos iba a comunicar algo importante. Y entonces fuimos, y allí hubo, estaba el presidente Salinas con Flores Olea, con Víctor, con Don Víctor Flores Olea. (Interrupción por un sonido estruendoso). Y entonces, este, estaban ellos dos, y entonces anunciaron la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, ese día. (Se fundó). Bueno, aplausos, discursos, etcétera, etcétera. Y entonces no sé, éramos como doscientos los que estábamos ahí, entonces, se hizo una fila larguísima para saludar al presidente de mano y al que a Víctor flores Olea, Don Víctor, y como yo tenía una mala reputación ahí, por lo que había yo dicho, porque lo que había hecho, y por esto, por qué el otro; pero, bueno ahí estaba yo. Entonces me formé en el final de la, de la fila y ahí van todos. y saludaban, entraban y se... Y cuando yo llegué, yo dije, bueno, pues ¿a ver cómo me reciben? A lo mejor ni va a querer darme la mano. Yo llegué a saludar. Entonces Don Víctor Flores Olea, se vuelve, me agarró del brazo y me... y me...*

*Le dijo al presidente: Fernando, acaba de estar en Venezuela en donde están haciendo una experiencia de formación de orquestas juveniles. Sensacional. Ya vino Eduardo Mata, nos platicó. Ya fue Fernando y es sensacional. Y el presidente, Carlos Salinas, dijo: pues, perfecto; pues, bienvenido. Ya, aquí, usted nos dice que es lo que hay que hacer y le vamos a entrar. Era diciembre, entonces, terminando eso, Flores Olea nos dijo, me dijo: yo lo busco, Fernando -. Todavía me hablaba de usted -. Yo lo busco para que nos juntemos y veamos cómo le vamos a hacer. – Sí, muy bien, sí. Y en diciembre, a finales de diciembre, paseando con mi señora por el Zócalo, porque todo, como todos se van, afortunadamente, como es esta época también, la Semana Santa. Entonces, este, fui a caminar por ahí, a la calle de Madero y al Zócalo, etcétera. Y entonces, este, ¿quién era la Secretaria de Cultura?, este, bueno, me dijo Caro: ¿por qué no, por qué no pasamos y tratamos de saludarla? - Pues sí, vamos a ver -. Y fuimos, me recibió de inmediato y platicamos de lo de las orquestas. Estamos hablando de finales de diciembre, y a mediados de enero, Flores Olea y el regente de la Ciudad, ¿quién era, ¿quién sabe? El Regente de la Ciudad, ahí tú lo puedes averiguar. Me dijeron: ya está, tenemos un local para la, para que puedes trabajar, está Chapultepec, en tal parte. Y ya, habla con la Secretaria de Cultura. Y ya, de ahí surgió el programa de orquestas y coros; y yo pensé, dije: bueno vamos a formar dos o tres orquestas de golpe, ¿no?, y claro, él me dijo: no, no, 10 orquestas. Y así surgieron 10 orquestas en 10 delegaciones. (Surgió primero, entonces, en la Ciudad). Primero en la Ciudad de México; bueno, no, 10 orquestas en la Ciudad de México, pero ya se habían formado las tres de Tlaxcala y ya estábamos en pláticas con ocho orquestas para Campeche. (Casi fue simultáneo). Casi fue simultáneo, y de ahí arrancó durísimo el programa. Ya entonces, lo promovimos en Chiapas y en Campeche, en Tabasco y en Veracruz por supuesto. Veracruz se formaron; ya, ya había un conato en Veracruz de orquestas juveniles, en el puerto, donde hay una maestra muy entusiasta y de ahí surgió una orquesta en Córdoba y otra en Orizaba y otra en Coatzacoalcos, en fin. Y así fueron todos los Estados, fuimos formando orquestas. Y eso duró 2 sexenios. Y entonces...* (Salinas y

Zedillo). Salinas y Zedillo, sí. Y después, este, o puede que más. Pero, entonces ya, me dijo a mí el licenciado Tovar que yo había estado mucho tiempo ahí, que quería que regresara yo, a la Filarmónica de la Ciudad de México. Bueno, regresé a la Filarmónica de la Ciudad de México, lo cual fue un error gravísimo, este, pero, dejé orquestas y coros juveniles de México; que le cambiaron el enfoque, lo hicieron de otra manera y se fueron acabando las orquestas; y hasta la orquesta Carlos Chávez acabó en otro lado. La Orquesta Carlos Chávez que tenía un gran repertorio, un gran poderío; una orquesta de jóvenes, pero de jóvenes ya de 24, 25, 26 años, muy preparada, con un gran repertorio; este, hicimos giras por todo el país, fuimos a tocar a Los Ángeles, grabamos discos; ¿qué sé yo? Pero, de repente llegó una nueva administración y dijo: no, no, la Orquesta Carlos Chávez, es una orquesta de alumnos. Y... me hicieron, me hicieron polvo y se acabó. (Ya no existe ahorita). Sí existe, existe como existe la del conservatorio, la de la Escuela Normal, la Superior de Música. (Pero la Orquesta Carlos Chávez era digamos, de la orquesta, del programa de orquestas juveniles). ¡Claro!, pero, además, era una punta de lanza, porque era una orquesta ciento por ciento de mexicanos. Y no tengo nada en contra de los extranjeros, cuando formé la Filarmónica de la Ciudad de México, tuve que contratar a 80% de extranjeros o despojar a las orquestas que había de sus mejores músicos, lo cual hubiera sido un daño en lugar, de un perjuicio en lugar de una ayuda, ¿no? Entonces... Además, el profesor Hank González me dijo: no haga eso, a las orquestas instituidas en todo el país, no las toque. Porque con él forme la Filarmónica de la Ciudad de México. (¿Con Hank González?). Con Hank González, doña Carmen, otra vez. Y Hank González. Dijo: tráiganse los músicos de dónde estén, de donde sean, del país que sean; ¡eh!, y llamó al oficial mayor y dijo: Fernando va a formar una orquesta muy importante para la difusión cultural de la Ciudad y necesita ayuda, el dinero que necesite, el que él pida, se lo das. Dimos sueldos magníficos, pagamos boletos de avión, etcétera. Y el 14 de septiembre de 1977 estábamos tocando el himno nacional con el Presidente de la República en su palco, del teatro de la ciudad. Pues esa es la historia general, ¿qué otra cosa?

- *Sí, pues justo, pues justo, ya también se fue contestando la siguiente pregunta, que es pues, ¿por qué no siguió el formato que tenía?, que tengo entendido también funcionaba un poco, como en Venezuela, ¿no?, a través de una Fundación; en este caso a través de una asociación civil, que de alguna manera podría, como, justo ahorita como está diciendo, ¿no?, tener el recurso y ejercerlo como más convenía la orquesta, ¿no?, (claro) entonces, también el maestro Ariel me comentaba, un poquito, que no siguió por algunos temas ahí, que como dice usted: “que ya llevas mucho tiempo” entonces, ya lo separan de esa parte. Pero el maestro Ariel me comentaba también un poco como esta parte legal que usted era como el presidente de la asociación civil o algo así, pero eso no me quedó muy claro, entonces más bien. (¿Quién dices, Arias?) El Maestro Ariel Hinojosa.*
  
- *Sí, hay una sociedad civil que se llama Orquestas y Coros Juveniles de México A.C., y yo sigo siendo el presidente, yo sigo siendo el presidente; lo que pasa es que, yo di, impulsé todas esas cosas con apoyo del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes del Departamento del Distrito, que ya no existe, hoy todo esto es otra cosa, con este, el Gobierno de Tlaxcala, el Gobierno de acá, el Gobierno de Campeche, en el momento que yo dejo de ser responsable de eso, porque así lo decidieron las autoridades, no acabaron con el programa, se lo pasaron a otra gente, pero esa otra gente lo descuidó, se desgarró la cosa, y yo, me metieron a mí a la Filarmónica de la Ciudad de México, por segunda vez. Lo lograron en enero y en enero del siguiente año les dije: ahí está su orquesta. Porque la orquesta que yo dejé era muy diferente de la que era en ese entonces, ya no quise yo meterme en eso y fundé la orquesta de Tlaxcala, ¿sí?, de Hidalgo. Y estuve ahí cuatro años, hasta que, este, Sosa, que fue gobernador y luego dirigente de la, de la Fundación Universitaria, etcétera. Con él se formó la orquesta, él fue el que me fue a buscar a la Ollin Yoliztli, para decirme: “a ver, ¿cómo se hace eso?, queremos hacerlo, pero no... - Pues así y asá. Bueno, pues, ¡jórale! Entonces dejé aquello y me fui a*

*lo de Tlaxcala (Hidalgo) que fue muy bonito porque tocábamos en Tlaxcala (Hidalgo), pues tocábamos en los pueblos, en las ciudades, en las iglesias, etcétera. Era una orquesta joven, una orquesta muy entusiasta, tocaban muy bien, etcétera. Y el cuarto año nos fuimos de vacaciones, como todos los años, en julio; y de regreso, nuestro lugar estaba cerrado, nuestras oficinas estaban cerradas y había policías. Se acabó la orquesta. – Pero, ¿cómo? - Ni quejarse, porque nadie nos iba a hacer caso ni... Todos estaban con Sosa, que era él... Sosa hoy en día está en la cárcel. No, sí, sí, en la cárcel. Pero, bueno, ese fue el enfrentamiento con este sujeto. La orquesta se recuperó, vino otro rector en Universidad, vino otro gobernador, etcétera. Vino otro director de orquesta, ya tenían ahí los instrumentos, los atriles, las sillas, las partituras, faltaba la gente; la consiguieron y la orquesta está funcionando y bien, así es que, fue un tropezón fuerte, pero se resucitó el asunto.*

- *Okey, muy bien. Bueno, ya por último maestro. Justo, sobre Carlos Chávez y Venezuela. Por ahí tuve una experiencia, trabajé, entonces, nos invitó a trabajar el maestro Próspero Reyes a Valle de Bravo, que tienen una especie, también, de algo similar como esto, de las orquestas; y platicando también con él ¿no?, porque nos gustaba mucho esta parte de la historia y platicar, nos comentaba que de alguna forma Carlos Chávez tuvo algo que ver en Venezuela, con el maestro José Antonio Abreu. Y de hecho investigando un poco del maestro José Antonio Abreu, menciona a Carlos Chávez con esta idea de las orquestas, pero platicando con otros maestros, me dicen que es un poco como, imposible, pero como que está extraño. Porque justamente Carlos Chávez, era muy en pro del sistema no del sistema capitalista, que de alguna forma las teníamos en México y en Venezuela pues sabemos que el el Sistema que ellos tienen, pues es socialista, ¿no?, entonces como que lo ven un poco difícil de que haya sido así, que Carlos Chávez haya tenido que ver en la instauración del Sistema en Venezuela. No sé si usted tenga por ahí algo de información sobre eso.*

- *Bueno, hay que pensar en que en primer lugar la Venezuela de hoy, no es la Venezuela de entonces. La Venezuela de entonces era una Venezuela que tenía presidentes electos, duraban cuatro años y se podían de reelegir otros cuatro años. Y en ese sistema se fundó, se fundó, se fundaron las Orquestas. José Antonio Abreu, que fue el fundador de todo, estaba en esa época y pidió, hizo una asociación civil, como se hizo aquí, con la ayuda de los de los presidentes que iban pasando, etcétera. Se formaron cientos de orquestas en Venezuela, cientos de orquestas. Y este, de esas orquestas perduran varias, bastantes orquestas. Pero el sistema de Venezuela cambió, y hoy en día todavía, ni ellos saben qué va a pasar, ¿no? Porque va a haber elecciones pero, ¿quién sabe?, y ¿cómo?, y ¿en dónde?, y ¿cuándo?, y ¿para qué?, etcétera. Pero el caso es que el programa de orquestas juveniles de Venezuela fue adoptado por los gobiernos que siguieron, y ha sido adoptado por este gobernador, por este Gobierno, por este presidente y apoyado porque les conviene. No les cuesta porque a los muchachos no se les paga. Van y tocan y se divierten y se forman. Entonces, no sabemos qué va a pasar, pero es una situación. Y Carlos Chávez, amigo de José Antonio Abreu que fue el fundador de eso, visitó Venezuela cuando estaba surgiendo la idea, la idea apenas. Y entonces después le avisaron que ya se había echado a andar, que estaba caminando; y les recomendó que invitaran a dirigir a Eduardo Mata, alumno de Carlos Chávez. Y entonces, Eduardo Marta fue, dirigió y fue cuando regresó a México, y le dijo a Manuel de la Sera y al Secretario, que no recuerdo su nombre, secretario de educación, este, le dijo: en Venezuela están haciendo esto, está funcionando muy bien, pero no tiene nada que ver con el Conservatorio, ni con la Escuela Nacional de Música, no es otra cosa y para eso, pues inviten a Lozano. Fue cuando llegué. (De ahí entonces, la idea digamos, que sí surge en Venezuela). Sí, sí, sí. Sí, sí, en Venezuela. Carlos Chávez no hizo mucho ahí porque estaba empezando apenas, era amigo de José Antonio Abreu, pero lo que hizo fue, ya que conoció el programa, y que vio el florecimiento, entonces, sugerir que invitarán a Eduardo Mata. Y Eduardo Mata, gran director, lamentablemente fallecido. En el conservatorio eran los tres amigos: Plácido Domingo, Eduardo*

*Mata y yo. Y Eduardo Mata falleció, pero gran músico. Este, entonces, regresó, habló con el secretario de Educación Pública, con Manuel de la Sera, me llamaron a mí y aquí estoy.*

- *¡Órale! Qué bonito qué padre pues creo que eso sería todo no sé si a usted le gustaría agregar algo más o...*
  
- *No sé cuántos orquestas formamos nosotros en, en la época que pudimos hacerlo pero fueron más de 100 orquestas en todo el país. Para que podamos cambiar la sociología de este país; no se va a cambiar ni con balazos ni con abrazos, se va a cambiar trabajando en un programa adecuado, correcto; que tenga continuidad y que sea respetable y para eso son las orquestas nada más que no hay que formar 10 o 30 o 7 hay que formar 10,000 orquestas en todo el país. ¡Claro, claro! 10,000 orquestas en todo el país y entonces en unos cuantos años habremos cambiado la sociología de este país.*
  
- *Completamente de acuerdo muchas gracias.*

El mapa sobre el proceso de consolidación del programa se va tejiendo con mayor visibilidad.

Tenemos entonces que el programa nace de la participación que el Maestro Eduardo Mata<sup>34</sup> tiene en Venezuela, por invitación del Maestro Carlos Chávez, en donde surge la idea de generar orquestas juveniles para intervenir en las comunidades más pobres y

---

<sup>34</sup> Eduardo Mata (1942-1995) nace en la colonia Roma, de la Ciudad de México. "A Eduardo Mata se le reconoce hasta hoy su contribución al Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, especialmente a la Orquesta Sinfónica *Simón Bolívar*, de la que han surgido destacados directores e intérpretes, como Gustavo Dudamel y el trompetista Francisco *Pacho* Flores." Citado de la página oficial del INBA. Fuente: <https://inba.gob.mx/prensa/12915/el-compositor-y-director-de-orquesta-eduardo-mata-otorgo-un-lugar-preponderante-a-la-musica-de-mexico-y-latinoamerica->

vulnerables de ese país. Eduardo Mata permanece algún tiempo ahí y se da cuenta que tiene potencial para ser replicado en México, por lo que hace llamar al Maestro Fernando Lozano a través de Manuel de la Cera<sup>35</sup>. Fernando Lozano comienza a replicar esta idea en diferentes Estados de la República Mexicana. De los más importantes, y previos a la consolidación del Programa de Orquestas Juveniles de México, fueron Tlaxcala y Campeche. Aquí ya reconocemos algunos nombres conocidos como el de Beatriz Paredes, gobernadora por parte del PRI, de Tlaxcala en esos años. Cabe resaltar que las relaciones de poder que se van generando entre músicos y políticos son muy importantes en este sentido, para la generación de intervenciones públicas por parte del gobierno. Según el relato del Maestro Lozano, en Campeche es en donde Carlos Salinas de Gortari escucha por primera vez su trabajo como Director de Orquestas Sinfónicas juveniles. Pero es hasta 1988, cuando Salinas toma la Presidencia, que se comienza el proceso de instaurar orquestas juveniles por todo el país a través de una Asociación Civil que recibiría recursos por parte de CONACULTA para operar, de una forma muy parecida al Sistema de Venezuela, evidentemente. Funciona el programa y se crean orquestas juveniles por todo el país. Sin embargo, al Maestro Fernando Lozano lo invitan a formar parte una vez más de la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México, cuestión que él mismo califica como un “error gravísimo”, porque desaparece el programa a nivel nacional, y la nueva Secretaría de Cultura convierte ese programa en lo que ahora se conoce como Fomento Musical, por lo que quedan solamente las orquestas de la Ciudad de México, y es en ese momento que el Maestro Ariel Hinojosa Salicrup, quien fuera bibliotecario del programa y encargado de las partituras que se tocarían en las orquestas; después de un largo proceso, organiza el programa en la Ciudad de México y lo estructura hasta el punto que la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México lo adopta como una figura institucional y como un área operativa dentro de su organigrama.

---

<sup>35</sup> Manuel de la Cera Alonso nace en Veracruz en 1929, estudió la licenciatura en Derecho en la Universidad Veracruzana y en la UNAM. Fue director del INBA en 1987, fue promotor cultural de la SEP y el CONACULTA. El Maestro Fernando Lozano hace referencia a este personaje como una pieza clave para la formación de las orquestas juveniles en México, se puede comprobar en esta nota periodística sobre su muerte en 2009. Fuente: [La Jornada: Fallece Manuel de la Cera](#)

Así pues, el programa ahora se rige a través de lineamientos de operación ejecutados por la Jefatura de Unidad Departamental del Programa de Orquestas Juveniles y coros de la Ciudad de México, cuyo responsable es hasta la fecha, el Maestro Ariel Hinojosa Salicrup.

De esta manera el programa se consolida y forma a los niños y jóvenes músicos que formarán a las orquestas de mayor proporción y a nivel Ciudad de México.

En breve se explicará la manera en que se instrumenta el programa y entrega sus productos a la sociedad. También, se entenderá que funciona como programa porque atiende a una problemática esencial, a una población objetivo, entrega un producto y evalúa y mide este producto. Pero, ¿basta para decir si el programa es eficiente?, o ¿cómo se puede medir si es eficiente?

### **III. Instrumentación de las Orquestas Juveniles en la Ciudad de México.**

Diversos organismos Internacionales dedicados a la investigación, evaluación e innovación del desempeño y del desarrollo tanto económico como social, se han preocupado porque los gobiernos y las administraciones de los gobiernos se enfoquen cada vez más en la eficacia, la eficiencia, la inclusión, entre otras atribuciones más; de la toma de decisiones y de la implementación de sus Políticas en materia social y económica, principalmente. De esta manera han desarrollado diversas metodologías que buscan este fin, de las cuales, para efectos de esta investigación, resalta la Metodología del Marco Lógico, la cual se ha mencionado en reiteradas ocasiones; cuyo resultado a la hora de implementar alguna Política y siguiendo los lineamientos propuestos, termina en la generación de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Ambas representan herramientas que facilitan la planeación, diseño y evaluación de proyectos, programas o

Políticas Públicas<sup>36</sup>. Realmente las diferencias entre Política Pública, Programa y Proyecto, muchas veces dependen mucho del país que utiliza los términos y el fin que les da; sin embargo, concretamente, Política Pública refiere a una decisión de carácter institucional que los gobiernos implementan para intervenir, de manera general, en la atención de una problemática de cierto sector y se plasman, en el caso de México en el Plan Nacional de Desarrollo. El término Programa denota al producto o servicio que se entregará como respuesta o como intervención directa a la atención de esta problemática identificada. Y, por último, el proyecto (de inversión) normalmente refiere a obra pública o alguna intervención más específica que no puede ser satisfecha solamente a través de programas, es decir, requiere una inversión de recursos públicos, pero se sabe que retornarán de alguna manera. Un ejemplo de esto es la construcción de carreteras y autopistas con peaje.<sup>37</sup>

En México se utiliza en gran medida el término Programa y se complementa con el término Presupuestario o Social. Esto para indicar que es un programa al cual se le inyecta recurso público, por lo que debe ser fiscalizado, es decir, evaluado, con base en el cumplimiento de objetivos y sus resultados, es decir, del desempeño que éste produce y que puede ser medible<sup>38</sup>. Se debe identificar esta categorización como la eficiencia de los programas públicos. Lo anterior responde a una categoría superior denominada Gestión para Resultados (GpR) cuyo objetivo es enfatizar el uso de los recursos, no solo económicos para lograr los resultados, resalta justo esto último, en los resultados, más que los procesos y procedimientos.<sup>39</sup> Para poder visualizar todo lo mencionado antes, se

---

<sup>36</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Boletín del Instituto No. 15: Metodología del Marco Lógico. Octubre de 2005. Fuente:

<https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1322.pdf>

<sup>37</sup> Roth Deubel, André-Noël, Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación, Ediciones Aurora, Colombia, 2002. Pp. 39-40.

<sup>38</sup> Dussauge Laguna, Mauricio, op.cit. Pp. 24

<sup>39</sup> La definición oficial es la siguiente: *“La GpR es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos.”*

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sistema de Evaluación de Desempeño. Guía para el diseño la Matriz de Indicadores para Resultados. Octubre de 2016

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)

analiza otra herramienta metodológica que es el Presupuesto basado en Resultados (PbR), cuyo objetivo principal es la vigilancia y el control presupuestario, así como el cumplimiento de objetivos en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, lo que permite una sincronía y coherencia en la implementación de Programas y el recurso ejercido por los diversos organismos de gobierno que establece el marco jurídico correspondiente. Que es una lista inmensa, comenzando con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, La Ley de Planeación, La Ley General de Desarrollo Social, entre muchas otras que sirven como base para la correcta elaboración de Programas Presupuestarios a través de estas metodologías.<sup>40</sup>

Siguiendo, entonces, esta línea metodológica, se establecen una serie de preguntas de investigación que permitirán comprender cuál ha sido la manera en que el programa se instrumentó desde la Administración Pública y sus herramientas técnicas, también, si cumplen o no con la ruta metodológica establecida para diseñar un Programa Público eficiente.

La pregunta principal de esta investigación consiste en saber ¿cómo evaluar la eficiencia del Programa? Partimos de dos conceptos principales que se abordarán posteriormente, ¿qué se quiere decir con evaluación y en qué términos?, y la eficiencia y la manera de medirla. Estos conceptos marcan el sentido de la investigación, pero para el objetivo de este capítulo, es importante determinar primeramente cómo está diseñado el programa. Para esto iniciamos con las preguntas de investigación:

¿Cómo opera el Programa? Esto permitirá ir incluso al diseño del programa mismo, es decir, desde la MML, analizar el proceso de construcción programa desde su base; y por eso se llega a la siguiente pregunta, ¿cuál es el problema central que intenta atender el programa? Y esto tiene que ver con la visualización de diversos problemas sociales y la

---

<sup>40</sup> Para este caso se puede consultar el marco normativo en el mismo documento de la guía para la elaboración de la MIR, p. 10.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)

toma de decisiones importantísima para la ciencia de Políticas Públicas.<sup>41</sup> Una vez que se sabe el problema central a atender es posible determinar el Objetivo central del programa, esto corresponde a la siguiente pregunta. Para luego conocer a la Población objetivo, esto es, ¿a quién va dirigido el programa? Una vez que se conoce esto, se establecen las alternativas que se tienen para atender el problema, estas alternativas se eligen desde los recursos públicos que se disponen para la operación del programa, la duración, el establecimiento de metas, entre otros aspectos. Una vez elegidas las o la alternativa, se determinan los productos que serán entregados a la población objetivo<sup>42</sup>. Estos productos corresponden a la materialización del programa y que propiciarán a un cambio y que tienen un valor público.<sup>43</sup> Una vez que se tiene todo este proceso se puede generar su Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), que no es más que la conjunción de todo lo que hemos descrito antes, pero de una manera ordenada y lógica, con la capacidad de mostrar el diseño, operación y objetivos del programa, así como su congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo, lo cual responde a la categoría de alineación programática. Para finalmente determinar el recurso destinado para la operación del programa y así evaluar, una vez implementado, los resultados que arroje. Para este proceso resultan fundamentales los indicadores, cuya función será vigilar el cumplimiento de objetivos y metas del programa a través de distintos procesos de

---

<sup>41</sup> Merino, Mauricio, en Problemas, decisiones y soluciones: enfoques de política de política pública, I La importancia de la ética en el análisis de las Políticas Públicas, Merino, Mauricio y Cejudo, Guillermo, Compiladores. Fondo de Cultura Económica-CIDE, México, 2010. Pp. 27.

<sup>42</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sistema de Evaluación de Desempeño. Guía para el diseño la Matriz de Indicadores para Resultados. Octubre de 2016.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)

<sup>43</sup> Para una definición de Teoría del cambio y valor público, se toma como referencia la siguiente definición: “El fundamento teórico detrás de la evaluación es la noción de que la acción pública genera un resultado, entendido como un cambio en la situación de un determinado sector de la sociedad. Este resultado es posible de ilustrar en la cadena de valor público, que permite que se produzcan bienes y servicios a partir de determinados insumos, cuyo uso genera un beneficio. El valor que los ciudadanos dan a los bienes o servicios se denomina valor público, que está asociado a los resultados de la acción pública. Arenas Caruti, Dante, Evaluación de Programas Públicos, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021. Pp.15

evaluación. De esta manera se determinará si el programa es eficiente o no. Estos indicadores se van construyendo desde el primer paso de la construcción de un programa.

En resumen, la instrumentación del programa consiste en conocer: ¿cómo opera el programa?, ¿Cuál es su diseño?, ¿cuál es el problema central que va a atender?, ¿cuál es el objetivo central?, ¿cuál es la población objetivo?, ¿cuáles son las alternativas y productos que se entregan a la población objetivo?, ¿cómo operan las orquestas juveniles como producto público?, ¿cómo está conformada la Matriz de Indicadores para Resultados?, ¿qué recurso tiene asignado el programa? Y ¿cuáles son sus resultados y cómo se miden?

### **3.1 Análisis del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México**

Se solicitó información a la JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México para resolver estas preguntas.

Concretamente, se obtuvo, a través de esta herramienta, que el programa no cuenta con Reglas de Operación. Tienen lineamientos, pero no representan como tal el ámbito programático de este programa. Es decir, los programas sociales tienen dos claves con las que se identifican normalmente: clave S, o clave U desde la Estructura Programática<sup>44</sup>. La primera, corresponde a aquellos programas que se rigen a partir de reglas de operación. Y la segunda, especifica a aquellos programas que se rigen por lineamientos. La diferencia entre ellos es la fiscalización de los recursos, el primer rubro

---

<sup>44</sup> La Estructura Programática es el lugar en el que desemboca toda la corriente teórica desde la Nueva Gestión Pública, la Gobernanza, la Gestión para Resultados, el Presupuesto basado en Resultados, con su herramienta ya mencionada, la Metodología del Marco Lógico; con el cual, a través de una serie de códigos numéricos, se puede identificar a un Programa. Por ejemplo, la clave programática (los números y letras con el que se identifica a un programa presupuestario) de este Programa es el F018, el cual se analiza más adelante. Cabe resaltar que esta clave está acompañada de más dígitos que expresan a la Unidad Responsable del programa, el tipo de gasto, el origen de gasto, en caso de existir, una cartera; entre otros atributos.

está obligado a ser observado y a ser fiscalizado a partir de sus reglas de operación y los lineamientos no precisamente; la siguiente diferencia refiere al hecho de que en clave U, para los que se rigen por lineamientos, no necesariamente existe un ente intermediario entre la Unidad Responsable del Programa y los beneficiarios, como sí existe para los Programa con clave S.

Todo lo anterior en cuanto a la esencia programática del Programa, apegándose a la Estructura Programática de todas las actividades institucionales de esta JUD.

En cuanto a su diseño, las preguntas tuvieron que ver con el problema central que busca atender el programa y el objetivo central del mismo. Así como la población objetivo y el producto que se entrega a la sociedad.

La respuesta sobre estos temas, por parte del área fueron, textualmente:

Problema central: *“la carencia de oportunidades de acceso a la educación artística y cultural para la población de la Ciudad de México”*<sup>45</sup>.

Por supuesto que esta afirmación debe ir acompañada de datos. Porque surge la incógnita sobre ¿cómo podemos saber que existe la carencia de oportunidades que mencionan? Y justamente aquí es en donde comienzan los problemas que se mencionaron desde el comienzo de la investigación, ¿cómo hacer que lo subjetivo y lo objetivo, en términos del objeto de investigación, metodológicamente hablando, entablen una conversación amena al grado de llegar a la materialización concreta de estas abstracciones.

Resulta fundamental, entonces, que cuando se diseñe una intervención pública; desde la Política Pública, que será el eje rector de diversas intervenciones que atenderán a las problemáticas identificadas, con un ejercicio previo llamado diagnóstico; luego el o los programas públicos, entendidos como las herramientas de la Política seleccionada para

---

<sup>45</sup> Respuesta a la pregunta 3, ¿Cuál es el problema social que intenta atender El Programa?, de la solicitud de información número: 090162222000433 a la JUD del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México, a través del sistema de transparencia INFOMEX, con el Oficio No. SC/CCOY/DEEACC/214/2022. (ANEXO 2).

establecer esta conexión directa con los afectados por la problemática, llamados, en términos técnicos, Población Potencial, para convertirlos en Población objetivo y luego, beneficiarios de este programa; hasta llegar, en algunos casos, a un proyecto de inversión, identificado como un producto, normalmente de obra pública, que atenderá de igual manera, una problemática mucho más específica; se realice todo este proceso y esté basado en datos y en referencias numéricas o cualitativas cercanas a la realidad. De lo contrario, contaremos con programas surgidos de ocurrencias o de ideas sin sustentos técnicos, mucho menos numéricos ni estadísticos. Lo cual puede ser contraproducente porque muchas veces, lejos de beneficiar a la población, podemos generar más problemáticas o programas vacíos que solo generan egresos sin resultados.

Pensemos por ejemplo en programas públicos de carácter social que en la actualidad son vigentes, sobre todo por parte de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México. Son programas que buscan compartir o de alguna forma, capacitar, incluso, concientizar a la población sobre lo comunitario. Como si lo comunitario no hubiera existido antes que estos programas. Reconocer este tipo de procesamientos sociales, o tratar de instruirlos, no es suficiente para solucionar alguna problemática específica.

Consciente de que no es precisamente el espacio idóneo, quisiera resaltar una experiencia personal, al ser parte de este tipo de programas sociales desde la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México.

Como politólogo en proceso de formación, uno adquiere ciertos procesamientos mentales que lleva a cabo, incluso inconscientemente. En 2021 formé parte del Programa Social Talleres de Artes y Oficios Comunitarios, a cargo de la Subdirección de Cultura Comunitaria y de la Dirección de Vinculación Cultural. En este programa tuve la figura de Mediador, coordinando actividades en campo por parte de mis compañeros Monitores y Talleristas. La esencia de este programa consistía en ofrecer talleres a la sociedad y las figuras de Monitores y Mediadores coordinábamos y éramos el vínculo entre el área operativa y los talleristas, así como los usuarios. Desde el comienzo noté

inconsistencias en sus Reglas de operación, sobre todo en la redacción de su problemática y su población objetivo.

Eso, por un lado. Por otro lado, y a donde quiero llegar con este ejemplo, recibíamos capacitaciones por parte de la misma Secretaría de Cultura. Una de ellas fue sobre el racismo y mecanismos a desarrollar para erradicarlo de prácticas cotidianas. En una sesión de este curso, hablábamos sobre la vigencia del racismo en nuestro país. Fue entonces que una compañera participa, ya que era un foro abierto, y comenta y se sorprende de la situación que tenemos en México. Se decía impactada porque no podía creer que aún existiera el racismo en nuestro país. Personalmente, de inmediato pensé para mí mismo y me pregunté, ¿cuándo desapareció? Es decir, existe la creencia, entonces, de que, por decretar un día contra el racismo, o un día contra la violencia de género, etc., como parte de una política pública; estas prácticas desaparecerán, solo por, precisamente, decretarlas. Insisto, es aquí en donde se generan los problemas de este tipo de programas y sus diseños basados en creencias y ocurrencias y no en un proceso epistemológico, metodológico y técnico para su desarrollo e implementación.

Ahora, en cuanto al programa que se analiza en el presente trabajo, su diseño respondió justamente al hecho de que el Maestro Carlos Chávez propone como director de apoyo en el Sistema de Venezuela al Maestro Eduardo Mata, a su vez, él considera que en México se debe implementar un programa parecido (aquí empiezan los problemas), pide que el Maestro Fernando Lozano se encargue de desarrollar orquestas juveniles por todo el país. Logra hacerlo en varios Estados de la República Mexicana. Carlos Salinas de Gortari y otros actores, facilitan los insumos necesarios para llevar a cabo este proyecto. Se materializa. Por temas políticos el programa a nivel nacional se transforma en otra cosa, Fernando Lozano se dedica a otra cosa. Logran rescatar o mantener el programa en la Ciudad de México y es lo que conocemos hoy como el Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México.

Se invita al lector a tomar un respiro.

En ningún momento el programa, en su diseño, consideró un diagnóstico. El programa no responde, en sus inicios, institucionalmente, a una problemática tal y como la plantean ahora. Se podría argumentar que el programa ha evolucionado o se ha ido perfeccionando. Pero en realidad, su esencia, consiste en la idea que alguien tuvo alguna vez de aplicar lo que se estaba haciendo en otro país; en el propio. Sin llevar a cabo análisis, estudios y diagnósticos para conocer la situación del país en cuanto a esos temas.

Evidentemente, la problemática social está ahí, lo mencionó el Maestro Fernando Lozano: los niños y jóvenes tienen muy poco acceso a estudiar música de manera profesional. Es por eso, que resulta necesario que a través de la música se encuentre una manera de orientar a los niños y jóvenes hacia los hábitos que puedan ofrecerles una oportunidad de cambiar sus condiciones y calidad de vida. Pero, a manera de resumen de todo lo anterior, ¿cómo podemos saber eso?, ¿cómo podemos comprobar que hay poco acceso?, ¿cómo comprobamos que el programa efectivamente<sup>46</sup> resuelve, o por lo menos atiende estas problemáticas? Y entonces, la pregunta de investigación se fortalece y cobra aún más sentido, ¿cómo evaluamos la eficiencia del programa? En el capítulo 5 se enfatiza en este tema.

Para concluir esta breve sección sobre el problema central del programa, se debe tomar en cuenta que este proceso de la identificación del problema central, en el diseño de un programa, es sumamente importante, ya que, sería imposible ponerle techo a algo que no tiene columnas o muros. Corresponde, pues, a la base de cualquier programa público.

No existe una mala o buena implementación de políticas o programas públicos. Simplemente se debe diseñar de acuerdo con datos e información lo más cercanos a la realidad.

---

<sup>46</sup> Entiéndase el concepto efectivo como una conjunción técnica de la eficiencia y la eficacia que los programas deben buscar en sus resultados.

La siguiente pregunta que se le cuestionó a la JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, fue acerca del objetivo central y la población objetivo del programa. Textualmente contestaron lo siguiente:

Objetivo central: *“mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad de México mediante la práctica musical colectiva.”*

Población objetivo: niñas, niños y jóvenes de la Ciudad de México.

Los problemas con el diseño continúan. En términos de la Metodología del Marco Lógico<sup>47</sup>, y basados en lo que Charles Lindblom aborda sobre el árbol del problema y el árbol de objetivos, en su Ciencia Salir del Paso<sup>48</sup>, el objetivo central del programa se debe desprender directamente del problema central para que exista una lógica vertical a la hora de construir la Matriz de Indicadores para Resultados.

Entonces, si se especifica que el problema central es la carencia de oportunidades de acceso a la educación artística y cultural para los habitantes de la Ciudad de México, el objetivo tendría que exponer: apertura o garantía de oportunidades de acceso a la educación artística y cultural para los habitantes de la Ciudad de México. En concreto, el objetivo central se redacta de manera positiva sustrayendo el enunciado del problema central<sup>49</sup>. Lo que deja ver el enunciado es que no hay una conexión directa del problema central con el objetivo central, por lo que el programa carece de lógica en el diseño. Si se suma lo expuesto anteriormente sobre el problema central y el hecho que no existe un diagnóstico, se tiene un programa con una base que puede generar problemas a la hora de construir indicadores para evaluar la eficiencia de sus resultados. Cabe resaltar

---

<sup>47</sup> Guía para el diseño de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Fuente: [Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados | Secretaría de Hacienda y Crédito Público | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\)](http://www.gob.mx/guia-para-el-diseño-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados)

<sup>48</sup> Lindblom, Charles E., Ciencia de “salir del paso” en Aguilar Villanueva, Luis, La Hechura de las Políticas, Editorial Porrúa, México, 1992. Pp. 201-225.

<sup>49</sup> Guía para el diseño de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Fuente: [Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados | Secretaría de Hacienda y Crédito Público | Gobierno | gob.mx \(www.gob.mx\)](http://www.gob.mx/guia-para-el-diseño-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados)

que el presente análisis no se enfoca en evidenciar las deficiencias del programa, sino que se trata de demostrar lo necesario que es un diseño basado en una metodología técnica para garantizar la atención eficiente de un problema social identificado.

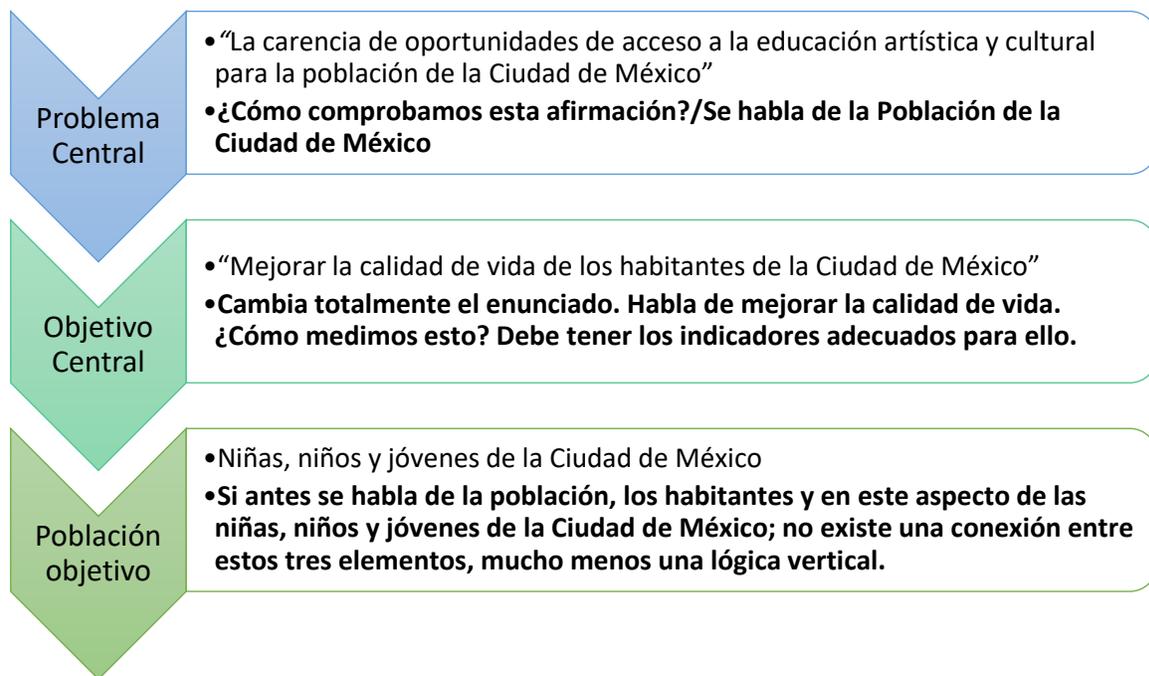
Otro aspecto relevante encontrado en el enunciado del objetivo central del programa es muy similar al anterior, en cuanto a las dudas que tienen que ver con la comprobación. Si se toma en cuenta como válido el enunciado por parte del área operativa que expresa: “mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad de México”, vuelven las incógnitas sobre, ¿cómo comprobamos que los habitantes de la Ciudad de México mejoran su calidad de vida al ingresar al programa o al estar cierto tiempo como beneficiario?, ¿cómo medimos que la calidad de vida, mejora?, ¿cómo construimos los indicadores necesarios para medir esa mejoría? Más adelante analizaremos los indicadores que utilizan, basados sobre todo en número de beneficiarios. Y, entonces, ¿será suficiente con el número de beneficiarios para indicar que se mejora la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad de México?

Por lo tanto, el programa tiene aspectos que pueden analizarse a profundidad y a través de la Ciencia Política y sus herramientas, así como de la Administración Pública y sus herramientas; para contribuir a que este y otros programas de su tipo, sean eficientes y congruentes con sus elementos.

En cuanto a la Población Objetivo, está claro que se busca atender a niñas, niños y jóvenes de la Ciudad de México. Sin embargo, también debe existir una lógica vertical en correspondencia con el problema central, el objetivo central y la población objetivo. En el problema central y el objetivo central enuncian a los habitantes de la Ciudad de México, en general. Pero no existe un conector para entender que la población objetivo serán las niñas, niños y jóvenes de la Ciudad de México. Para conectar estos segmentos, podría utilizarse la categoría de población potencial. Esto, tomando en cuenta que se diseña de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico. La cual, permite construir estas categorías, porque los habitantes de la Ciudad de México representarían a la población potencial del programa, ya que se beneficiaría indirectamente, por el hecho

de que la población objetivo se desarrolle socialmente dentro de estas oportunidades de acceso a la educación artística y cultural, especificadas por el programa. Sin embargo, no termina de generarse esta lógica vertical ni la consistencia necesaria para lograr la eficiencia.

Entonces, organizando estos tres elementos tendríamos el siguiente diagrama.



De esta manera es posible visualizar mejor el análisis anterior.

El siguiente elemento que se cuestionó al área encargada de ejecutar el programa, fue sobre la instrumentación en concreto del programa. Se requiere saber sobre el producto que se entrega a la comunidad y cómo opera. De igual manera se cuestionó sobre los indicadores de evaluación.

En cuanto a la operación del programa y el producto se tiene lo siguiente.

En cada una de las 13 Alcaldías en donde el programa tiene presencia se entregan las clases de música de instrumentos para formar una orquesta sinfónica. Así mismo, se asigna a un Maestro que tiene la figura de Director de la Orquesta de cada determinada Alcaldía. De igual forma, se selecciona una sede en la que desarrollarán sus actividades académicas. De acuerdo con la demanda de alumnos que se va generando, se solicitan los instrumentos o se inicia con los que estén disponibles. Los instrumentos se asignan (se los pueden llevar a sus domicilios) a los alumnos de acuerdo con sus inquietudes y sus aptitudes que el mismo Director considera pertinentes para cada alumno. Poco a poco se va formando la Orquesta con niñas, niños y jóvenes de 18 años como máximo. Cada cierto tiempo se realizan encuentros con todas las orquestas del programa y se seleccionan a los alumnos con mejor desempeño académico y se forma una orquesta general, cuyo nombre es “Armando Zayas”.

Los Directores de las Orquestas se reúnen cada cierto tiempo y conforman el Consejo de Directores, del cual, el JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, es su principal rector. Ahí determinan el camino académico que lleva el programa. Por ejemplo, determinan el repertorio que las orquestas deben ejecutar cada cierto tiempo. Entre otros temas.

Este aspecto, como ya se dijo, representa la operación del programa, se identifica al producto que se entrega a la población objetivo.

Este es el alma del programa. Así inició todo. Y su problema ha sido el hecho de pretender encajar este programa en una alineación programática ya establecida, tratando de justificar cada elemento para que se pareciera más a un Programa con todas las especificaciones que implica. Es evidente que el programa ha contribuido a la reconstrucción del tejido social, a garantizar un acceso mayor a estas actividades académicas musicales. Sin embargo, es una percepción subjetiva, que a pesar de que es visible para los que tienen el enfoque cultural y artístico y ponen atención a este programa; no es suficiente para determinar si es eficiente o no.

El siguiente aspecto responde a los indicadores de evaluación del programa. Se nota una confusión por parte del área que responde porque refieren a indicadores de evaluación pero que tienen que ver con los aspectos académicos, más que con los aspectos del diseño del programa. En una pregunta posterior se aclara este aspecto. Porque, entre estos aspectos se cuestionó sobre la cantidad de beneficiarios que tienen por Alcaldía y en total del programa. En términos de la población potencial y la población objetivo, se debe realizar el análisis sobre la cantidad total de habitantes o del espectro de niñas, niños y jóvenes de la Ciudad de México y buscar un estimado de la población que se pretende alcanzar. Porque resulta evidente que no es posible saber si se alcanzará a toda la población en general, mucho menos a la población total de niñas, niños y jóvenes de la Ciudad de México, ya sea por la infraestructura, los recursos, los instrumentos, etc. Esto también representa una manera de medir la eficiencia del programa. El alcance que se tendría de acuerdo con un análisis previo, un número específico de población objetivo y llegamos a la siguiente categoría, la población beneficiada. Es en este punto en donde comienzan los análisis más estrictos para determinar la eficiencia del programa. Tienen un total de 683 alumnos, beneficiarios del programa. Sin embargo, este dato no se puede analizar por sí mismo, se requieren los datos explicados antes. Se requiere hacer un balance entre la cantidad de beneficiarios especificados en la población potencial, la población objetivo y la población beneficiada. Y entonces tendría un indicador para determinar el impacto, o por lo menos el alcance que el programa tiene.

Así pues, la siguiente pregunta es más concreta, ¿qué indicadores utilizan para evaluar la eficiencia del programa? La respuesta debió referir a los dos tipos de indicadores, indicadores de gestión e indicadores de estratégicos<sup>50</sup>. Pero solo especifican que tiene

---

<sup>50</sup> Los indicadores se definen como: “la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. El indicador se debe aplicar en la planeación y la programación, para utilizarse en el seguimiento y en la evaluación de los Pp... Los indicadores estratégicos miden el avance de las metas del Fin y el Propósito de la MIR, y los indicadores de gestión miden especialmente a los componentes”. Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Sistema de

que ver con el número de beneficiarios y número de asistentes a los eventos públicos o presentaciones de las Orquestas. Tomando como válido el objetivo central del programa, que dice que mejorará la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad de México, ¿cómo determinamos con el número de asistentes que se está mejorando la calidad de vida? Queda incompleta la información.

Hablan sobre indicadores cualitativos determinados por cada Director de cada Orquesta. El problema es que confunden un indicador de evaluación académica, con un indicador de evaluación del programa, en este caso, de una posible evaluación de desempeño, incluso una evaluación de impacto<sup>51</sup>.

Por lo tanto. En cuanto al diseño, el programa buscó una justificación para existir de manera programática en su sentido técnico. Siendo el producto, es decir la oferta de clases gratuitas de música a niñas, niños y jóvenes; la manera en que se originó, se buscó alinearlos con los ejes y políticas públicas marcadas por la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, y ahí encontró ciertos problemas para demostrar que el programa es eficiente.

Debo insistir en que este análisis busca mecanismos para demostrar que el programa contribuye a la socialización de hábitos que sí pueden modificar las condiciones y calidad de vida de su población objetivo, a través de la música. Pero debe encontrar su camino metodológico y técnico para lograrlo.

---

Evaluación del Desempeño, México, 2016. Fuente: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia\\_Indicadores.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf)

<sup>51</sup> Para agrandar el análisis se recurrieron a definiciones de evaluación de algunos teóricos de las Ciencias de Políticas. Roth hace un recorrido por estas definiciones, con las cuales se puede pensar en que este concepto va evolucionando y se va adaptando de acuerdo con las herramientas y con las complejidades de la realidad, pero puede entenderse, para efectos de esta investigación, como el análisis minucioso de los objetivos planteados por intervenciones públicas por parte del gobierno, y el avance, cumplimiento y/o impacto de éstas en la sociedad. Dependerá mucho del enfoque, de las herramientas que este concepto se mueva o cambie ligeramente sus miradas. Sin embargo, en esencia, representa esta revisión, incluso, numérica del cumplimiento de objetivos planteados por alguna política o programa público. De aquí se desprenden otros tipos de evaluaciones que tienen que ver con cada proceso de implementación de estas políticas o programas públicos. Roth Deubel, André-Noël, Políticas Públicas: formulación, implementación y evaluación, Ediciones Aurora, Colombia, 2002. Pp. 227-232.

Se cuestionó también sobre las evaluaciones que se han realizado al programa y se notó la misma confusión de evaluaciones académicas con evaluaciones al programa. Se menciona también una evaluación de diagnóstico en 2019 en la que determinaron el rumbo académico de sus docentes y directores. Cabe resaltar que las evaluaciones o los diagnósticos se realizan previo al diseño de un programa. Porque este diagnóstico servirá para determinar e identificar al problema central que se buscará atender.

Por último, se cuestionó sobre el recurso que se asigna para la ejecución del programa. El cual, básicamente se ejerce en gasto corriente, es decir, el pago que se hace a cada prestador de servicio. La cantidad es de \$2,744,063.21 (M./N.)

Para la compra de instrumentos se gestiona con Secretaría de Cultura a nivel federal.

Sin embargo, se realizó una tercera solicitud de información<sup>52</sup> en la que refiere a la clave programática de sus actividades para determinar de qué tipo de programa se trata. De igual manera se solicitó un cuadro en el que se expusiera el recurso aplicado al programa y su desglose.

La respuesta fue crucial para terminar de entender el programa y corroborar lo que se ha venido explicando: se trató de encuadrar un proyecto o iniciativa social en las especificaciones técnicas que pide la administración pública para el desarrollo de actividades institucionales.

La clave programática corresponde a la F018, lo cual nos indica que se trata de actividades de Promoción y Fomento, de acuerdo con el documento de la Estructura Programática<sup>53</sup> que se utiliza para catalogar todas las actividades de entes públicos que ejercen recursos públicos. Se indagó en el Presupuesto de Egresos de la Ciudad de México y en el Manual de procedimientos administrativos para encontrar el recurso utilizado, así como el desglose de toda la clave programática correspondiente a este programa. La información encontrada coincidió con el recurso otorgado al programa para

---

<sup>52</sup> Respuesta a la solicitud de información a la Secretaría de Cultura a través del portal de Transparencia Nacional, con folio 090162222000604 a través del oficio SC/DGGICC/UT/365/2022. (ANEXO 3).

<sup>53</sup> Estructura programática de la SHCP que se publica con el PEF de cada ejercicio fiscal

operar, la cual, expone que este recurso se utiliza para pagar el gasto corriente de esta área operativa. Esto quiere decir, que el recurso que se le asigna a esta área se ejerce exclusivamente en pagos a los maestros y operadores del programa. El presupuesto asignado, por ejemplo, al ejercicio fiscal 2021<sup>54</sup>, asciende a los \$5,427,858.97 (M/N), los cuales se distribuyen en pago al personal docente y pago de honorarios. Para entender mejor esta distribución del recurso, es necesario saber que el Clasificador por Objeto del Gasto, permite catalogar y determinar en qué partida presupuestal se ubicará cada egreso realizado por los entes públicos. Para el caso de esta investigación, las partidas presupuestales que utiliza el área para el pago de Honorarios, es la 3391y la 3821; ubicadas en el Capítulo 3000, Servicios Generales.

Sin embargo, hay un problema aquí, para hablar de honorarios, normalmente estamos hablando del capítulo 1000, en la partida 1201, correspondiente al pago del personal de carácter transitorio (concepto 1200), pago de honorarios.

El hecho de que este pago de honorarios se encuentre en el capítulo 3000 nos indica que se contrató a un tercero para hacerlo. Lo cual puede generar problemas, ya que no queda claro si realmente se ejerce este recurso.

En este punto, la pregunta de investigación, ¿cómo evaluar la eficiencia del Programa?, obtiene su respuesta. Como se aclaró al inicio de este trabajo, el objetivo de este análisis en el diseño del Programa es comprobar su carácter. Es decir, después de este recorrido por la ejecución del Programa, se entiende que no cumple con las características de un programa social convencional. Por lo que se ha hablado más bien de un área administrativa que cumple actividades institucionales marcadas en un manual administrativo. Entonces, la forma de evaluar la eficiencia de un Programa social, en el caso de éste, primero, es convertirlo en uno. Quiere decir, que pueda operar bajo sus propias reglas, con su propio recurso y, sobre todo, que tenga claro el problema social que atenderá y el objetivo central que debe cumplir. En nuestro país, existen casos

---

<sup>54</sup> Cuadro en la respuesta a la solicitud antes citada, con folio 090162222000604 a través del oficio SC/DGGICC/UT/365/2022. (ANEXO 3).

similares al de este Programa. Se debe entender también, que no solo se trata de entregar el recurso o el producto a la sociedad o a la población objetivo, sino que se debe dar seguimiento a los resultados, justamente para poder determinar su eficiencia. Y así, se determina que para poder evaluar la eficiencia de un Programa, se debe contar con toda la construcción metodológica que ya se ha mencionado durante la investigación.

### **3.2 Conclusiones del Capítulo**

Para concluir este capítulo, debe entenderse que el programa se ha instrumentado a lo largo de su historia, primero a nivel nacional y luego en la Ciudad de México, como una respuesta a la solicitud del Maestro Eduardo Mata para desarrollar algo similar al Sistema de Venezuela, aquí en nuestro país. Después de un proceso técnico que se desarrolló en la Administración Pública en general, a principios de este siglo, el Programa tuvo que adaptarse a estas exigencias, por lo que presenta las inconsistencias señaladas en este segmento de la investigación. Con esto, se pretende exponer que estamos ante la presencia de los ancestros de lo que hoy conocemos como Programas presupuestarios, y con un enfoque social, como Programas sociales. Actualmente debemos hablar de una hechura de Políticas Públicas y Programas Públicos, con un diseño base como lo sugiere la Metodología del Marco Lógico para la construcción de una Matriz de Indicadores para Resultados, en la cual se plasma la esencia de estas Políticas y Programas, y que cabe recordar, es el Método que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público utiliza para el diseño y la evaluación de Políticas y Programas públicos.

Insisto, ¿Cómo evaluar la eficiencia del Programa?, fue la pregunta principal de esta investigación, haciendo alusión, no al hecho mismo de evaluar el Programa, sino al análisis que se le debe hacer a muchos Programas sociales en términos de si cuenta con indicadores o métodos específicos para conocer su eficiencia, a partir de su diseño y de sus resultados. En este análisis se pretende exponer, que muchos programas

surgieron como ocurrencias, como respuesta a una crisis, o a un problema en particular, pero esta respuesta buscaba ser pronta, de resultados rápidos, pero poco profundos. Es por esta razón que en su momento, las instituciones encargadas de poner en marcha Políticas Públicas, realmente fueron experimentando y surgieron este tipo de intervenciones, como la que se analiza en esta investigación. Pero, realmente, no se sabe si son eficientes o no. Entendiendo esto como un mecanismo de control en cuanto al cumplimiento de objetivos planteados por la misma intervención, o que, por lo menos, debió ser así.

Entonces, el análisis aquí desarrollado, responde a una manera de evaluar la eficiencia de un programa. No representa, evidentemente, nada nuevo, pero es una manera de exponer un análisis que posiblemente facilite el entendimiento de la implementación de Programas sociales, sobre todo. Aún, y me permito hablar en primera persona, no tengo los elementos para hacer un análisis más detallado, como por ejemplo, una evaluación de diseño, pero es una primera incursión de manera seria, en este tipo de análisis, que pretende ser una línea de investigación propia, más adelante.

Para terminar este segmento, y siguiendo la línea de las conclusiones de este capítulo, se encontró que se analizó un Programa, que tiene apariencia de Programa social, pero que realmente corresponde a un Área administrativa (entiéndase que se habla de la JUD responsable de este Programa) que cumple con objetivos ya planteados en un manual administrativo y no en unas Reglas de Operación, que, aunque pareciera no ser una gran diferencia, sí que lo es. Porque, al tener clave programática **F**, el Programa cumple con su objetivo que es fomentar. Sin embargo, al pedirles de manera institucional, información sobre el Programa, hablando específicamente **de problema central, objetivo central, presupuesto asignado, etc.**, ellos entienden que funcionan como Programa social, pero no es así. En primer lugar, porque la clave programática que deberían tener corresponde a la Clave **U**, o Clave **S**, correspondientes a Programas con Lineamientos o Reglas de Operación, respectivamente.

En fin, así como este Programa, seguramente existen muchos. Nuestro trabajo como politólogos y administradores públicos, también tiene cabida en este tipo de análisis, de los cuales, existen muy pocos.

#### **IV. Estudio de caso: Orquesta juvenil de Milpa Alta.**

A pesar de que, como ya se expuso, resulta complicado generar una evaluación completa de la intervención pública que ha tenido la Secretaría de Cultura, a través de este programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México; es posible rastrear los resultados intangibles, pero, hasta cierto punto, visibles, del programa. Los alumnos que iniciaron su carrera musical en alguna de estas orquestas desde niños son encontrados como directores de alguna de estas mismas orquestas de las que alguna vez formaron parte. Y así como ellos, hay muchos otros casos de alumnos que estudiaron música en algunas de las escuelas superiores de México, incluso en el extranjero, y otros que pertenecen a alguna orquesta semiprofesional o profesional en nuestro país.

En este sentido, conocer la trayectoria de la Maestra Erendira Hernández Santamaría, formará parte de la estructura metodológica que nos permitirá comenzar un análisis más profundo sobre la manera en que se podrían generar indicadores para medir los resultados de este programa. Para ello, se llevó a cabo una entrevista a profundidad sobre su experiencia en el programa y cómo ha sido su desarrollo antes, durante y posterior a pertenecer al programa. Formó parte de las orquestas juveniles como alumna, y fue fundadora y directora de la orquesta de su Alcaldía durante muchos años. Actualmente (2021), es directora de la recién fundada, también por ella, Orquesta de Xochimilco, Alcaldía en la cual no existe intervención por parte del programa.

A continuación, se deja ver la entrevista.

*-Me gustaría que se presentara...*

*-Mi nombre es Erendira Hernández Santamaría, yo estoy a cargo de la Orquesta de Milpa Alta, la Orquesta Sinfónica Infantojuvenil de Milpa Alta y de Xochimilco. Estudié violín en el centro cultural Ollín Yolliztli, con los Maestros Andrés Castillo, Enriqueta Arellanes, con el Maestro Nico Klotchkov con el Maestro Sergei Korvenko; esto a lo largo de, de prácticamente toda mi vida. Inicié a los 14 años en la Ollin.*

*He estado activa desde 1992, participando en encuentros de Orquestas juveniles de la Ciudad de México, porque yo también estuve en el Programa de Orquestas y Coros Juveniles de México, en aquel entonces que el fundador fue el Maestro Fernando Lozano; yo salí de ese Programa y pues, ha sido un trayecto muy, muy largo, pero muy gratificante, ya que, a lo largo de estos años, pues estar en este programa, me ha dado muchas herramientas como músico, muchas herramientas como ser humano. Esto fue en 1992, que entré a la Orquesta de Milpa Alta, en ese entonces el Maestro era Guillermo Jiménez, en la actualidad, finado. Y él era el Director de la Orquesta. Y, bueno, pues, con la Orquesta estuvimos presentándonos en diversos escenarios de México, en Bellas Artes, en el Zócalo, conciertos masivos de niños y jóvenes. Y bueno, pues, en general son historias entrelazadas: mi aprendizaje en el violín, mi carrera, ya en un momento dado que ya tocaba un poco más, hice muchas giras artísticas a diferentes países. Esto, llevando música mexicana a lo largo de casi 25 años, más o menos. Y bueno, en general ese es mi trabajo, visitando diferentes países. Y ahorita, dando clases, también he tenido mucha preparación, mucha experiencia con diferentes pedagogos, con diferentes Maestros; que me han dado herramientas para poder tener una enseñanza hacia los jóvenes, hacia los niños, más fructífera, cada vez más didáctica y que los niños puedan aprender y puedan tener un mejor aprovechamiento en el estudio del violín. Entre los Maestros que yo he confiado mucho mi enseñanza y mi aprendizaje también es el Maestro Jorge Rizi, un gran pedagogo uruguayo, el Maestro Jesús Armando Jiménez, que es miembro de la Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México, el Maestro William Harvey, un gran, gran violinista y pedagogo también, el Maestro Ariel Hinojosa Salicrup,*

*que es el Coordinador de las Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, y pues todos mis compañeros y Maestros, han sido parte de estos grandes logros con las Orquestas.*

*-Cuando se implementó el programa. Cuéntenos sobre la historia del Programa sobre Salinas y la creación de Conaculta.*

*- Claro, pues mira, yo era una niña en ese entonces, cuando se inició este Programa. Hay muchas cosas que políticamente, y pues eran cosas de adultos y pues no tengo el conocimiento completo. Pero lo que sé es que el Maestro Fernando Lozano junto con Carlos Salinas de Gortari, destinaron por medio de CONACULTA un fondo para comprar instrumentos queriendo imitar un poco el proyecto y el programa que está en Venezuela, con el Maestro Abreu, que ya falleció, tiene poco que falleció, bueno relativamente poco; este programa de Orquestas Juveniles cabe mencionar que el pionero de esta idea fue el Maestro Carlos Chávez, un gran, gran compositor y músico mexicano de los años cuarenta, más o menos. Él le propuso en ese entonces a las autoridades el proyecto de comprar instrumentos y dar clases a los niños de México, pero pues lo rechazaron aquí en nuestro país y entonces en Venezuela lo aceptaron, lo acogieron allá, y entonces ya implementaron el programa tan exitoso que es el Programa de Venezuela, el Programa de Orquestas tan maravilloso que se está llevando en este país, y en México se quiso hacer lo mismo en estos años con el Maestro Eduardo Mata, también estaba enterado de esta situación, incluso llegamos a tomar clases con el Maestro Herrera de la Fuente, llegamos a ver a Eduardo Mata. Sí fueron como una idea muy, muy genial que fue poco a poco degradándose por cuestiones políticas y por cuestiones que yo no tengo conocimiento. Pero en ese entonces éramos Orquestas de todo el país. En cada estado había una o dos orquestas de este programa. En cada Estado. Después yo no sé qué pasó. En 1998 o 97, no 98, se descentralizó todo, cada estado tomó a su orquesta que tenía, todos los instrumentos se devolvieron. Creo que ahora se están pudriendo en bodega todos estos instrumentos, porque pues eran miles y miles de violines, miles y miles de instrumentos de cuerda y de aliento. O igual y se acabaron, digo, estoy hablando un poco, tal vez, someramente.*

*Pero en general, es un programa que vale muchísimo la pena para la juventud y para la niñez de nuestro país.*

*-En esos años no tiene conocimiento de por qué deja de haber orquestas en todos los estados. Y pasar a la Ciudad de México. Orquestas en cada Alcaldía.*

*Faltan en varias Alcaldías.*

*-Solamente faltan muy poquitas alcaldías falta Azcapotzalco, falta Coyoacán, ¿no es cierto! ¡Ah, sí! Azcapotzalco, Coyoacán. Faltaba en Xochimilco, pero ahorita ya tenemos en Xochimilco, entonces falta Coyoacán y Azcapotzalco pero también hay una orquesta agregada que es una orquesta que está en, en prueba de Azcapotzalco entonces ahorita nada más faltaría; miento falta ahorita en Iztacalco y en Coyoacán, en todas las demás alcaldías sí tenemos orquesta. Pero sí, la verdad es que el programa decayó mucho en esos años. No sabemos exactamente qué pasó incluso en mí, en la orquesta de, de Milpa Alta, recuerdo que vinieron por instrumentos y se los llevaron; y empezaron como a querer deshacer algunas orquestas. Y pues Milpa Alta sí quedó definitivamente en el olvido y Milpa Alta a se deshizo de 1998 hasta que yo la volví a retomar en el 2006; esto estoy hablando de la de Milpa Alta, que ha tenido altas y bajas por ser un lugar tan lejano, pues nadie, nada quiere venir hasta acá está muy lejos para los maestros y para los interesados.*

*-Ok, entonces de 1998 a 2006 no hubo orquesta en la alcaldía de milpa alta*

*-No. No hubo orquesta.*

*-¿Nos puede platicar un poco cómo fue el hecho de que usted retoma de nuevo la orquesta de Milpa Alta?*

*-Pues, obviamente viendo la necesidad que, que hay aquí en nuestra alcaldía, la verdad es, como, como es la alcaldía más, más lejana, tenemos pocas oportunidades de crecimiento en cualquier disciplina artística. Y, bueno, también en, en disciplinas y en rubros académicos no tenemos universidades. Hasta apenas que abrieron ahora una universidad, con una carrera. Pero, bueno, es que así se inicia. Algo es algo, ¿no? Este,*

*tenemos o teníamos pocas posibilidades. Ahorita está la orquesta de Milpa Alta, la volví a retomar en el 2006 y esto con el fin de darle a los jóvenes una oportunidad de conocer, de aprender más acerca de la música y de conocer, de conocer incluso fuera de nuestro país; porque con la orquesta que se formó en 2006 ya siendo una orquesta bien conformada en el 2015 llegamos hasta un festival a Buenos Aires, Argentina. Los chicos que fueron, obviamente cambiaron completamente su perspectiva de vida, su perspectiva de aprendizaje. Y eso es justamente lo que yo quiero, ¿no?, que haya una juventud enfocada, que haya una juventud interesada, no sólo en la música, sino en actividades que tengan que ver con un desarrollo íntegro y un desarrollo personal y humano, con cada uno de ellos. Eso es lo que yo he tratado con los con los jóvenes, con los niños. De hecho, en niños que llegaron a la orquesta de 14, 13 años ahorita están estudiando a nivel profesional. Tengo un niño, bueno, en ese entonces era un niño: David Jiménez que tenía 10 años, estuvo en la orquesta, ahorita tiene 21; está a nivel profesional estudiando violín, un músico increíble. Igual un joven, Samuel Chavira. Él empezó conmigo de 14 años más o menos, y él está estudiando en Roma, en Italia. Está estudiando la maestría ya de violín. Entonces sé que el programa funciona los demás jóvenes, bueno, los demás jóvenes a lo mejor no están estudiando de forma profesional, pero están interesados y ellos siguen, siguen. Tratan de seguir en la escuela, tratan de ser mejores personas, porque la música hace que tengas más posibilidades y más herramientas de vida.*

*-Ok, muy bien, Maestra. Bueno, ya. Es que con eso respondió otra de las preguntas que continúa que justamente era eso ¿no?, la importancia de la música en el desarrollo de los niños y de los jóvenes, con el objetivo realmente de generar una sociedad, pues, justamente, alejada a lo mejor de los vicios, ¿no? En esencia es eso, que también, este, fuera de esta conversación, a mí me comentaba de muchos alumnos que tuvo y que tenían ciertos vicios y que al acercarse a la música dejan estos vicios ¿no?, de alguna forma cambia la perspectiva del del niño o del joven que, pues tiene este acercamiento con la música, ¿no?*

*-Sí, sí, sí, sí. La verdad es que eso era lo que pensábamos en los noventa, en los 2000, pensábamos mucho en esa situación. Pero, fíjate que en la actualidad he notado mucho que ya no importa, ¡eh!, ya no importa que toquen. Hay muchos chicos y muchos jóvenes que tienen adicciones. Y de las cuales los padres lo saben ¿no?, y la familia lo sabe y pues, incluso hasta los papás son, este, viciosos ¿no?, por no decirlo de otra forma. Los jóvenes no se inmutan ante tal comportamiento que saben. Pero, pues es lo que tratamos. Tratamos de que haya una apertura ideológica hacia las cosas nuevas, hacia cuestiones humanas y que los jóvenes puedan escoger de la manera más abierta y más; más sabia posible. Y, ¿qué hace la música? Bueno, a lo mejor la música no te va a cambiar de opinión, ¿no?, pero, vas a tener un panorama más amplio de lo que, de lo que puedes llegar a lograr en tu vida.*

*-Entonces, ¿cuál diría usted que es el problema principal que intenta atender el programa de orquestas juveniles?*

*-Esa es una pregunta bien, bien importante y una pregunta muy interesante, porque a lo largo de estos años nos hemos dado cuenta que es un, obviamente, es un programa social. Me platicaban algunos maestros: No, es que, en mi orquesta no hacemos músicos, hacemos personas; por medio de la música. Y ese es un argumento muy válido. Pero es importante, también, entender que, con la música si se abren mucho, se abren muchos panoramas, se abren mucho, se abre un panorama, se abre un camino diferente; y se abren nuevas ideas en las que los jóvenes pueden escoger y pueden elegir qué es lo que quieren para ellos. Generalmente los que llegan a tocar muy bien, bueno, pues disfrutaron su infancia y disfrutaron su orquesta y se hacen mejores personas. Se hacen mejores ciudadanos. Vamos a hablarles como ciudadanos, con más, con más noción ética y noción cívica de lo que, de lo que debe hacer una persona productiva.*

*-Muy bien, entonces el problema central podríamos decir: que no que no existe este, este panorama para los jóvenes, ¿no?, que de alguna forma, interpreto, tienen cerrados estos caminos ¿no?, hacia la apertura lo acaba de mencionar de camino hacia ideas diferentes,*

*para que los jóvenes puedan elegir o sea entonces el problema es que no existen estos, estos, estos caminos, estos panoramas como usted los llama, ¿no?*

*-¡Ah! No, no entendí tu pregunta.*

*-Que mencionábamos de cuál era el problema central, al usted decirme que, con la música se abren panoramas, caminos, ideas diferentes para los jóvenes; el problema podría ser entonces que no existen estos caminos, ¿no?, no existen estas nuevas ideas o ideas para los jóvenes.*

*-Claro. Sí, no tienen el panorama amplio y no tienen de donde escoger y solamente escogen lo que está a su alcance, que son generalmente, pues, niños de, generalmente tenemos niños pues de bajos recursos. Donde en su entorno se ve la delincuencia, donde su entorno se ve la, pues, la falta de empatía con, tanto sus padres, sus familiares, los padres; son pues muy autoritarios. Incluso hay chicos que sus padres no los dejan estudiar música, ni los dejan ir a las orquestas. Nos tocó un niño que durante 6 años en Magdalena Contreras (fue en Magdalena Contreras o en Tlalpan) de mi generación que durante 6 años fue la orquesta y sus padres ni se enteraron, ni se enteraron. Entonces sí, sí hay un, sí hay un, caminos nuevos por descubrir con la música.*

*-Muy bien. Y ya, por último. ¿Nos podría describir cómo, cómo opera el programa en sí?, es decir, desde que, igual nos mencionó el nombre de Ariel Hinojosa, que, este, dentro de nuestra investigación hemos encontrado que es el Jefe de Unidad Departamental del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. El Maestro Ariel Hinojosa es de los primeros, por lo que nos ha comentado ahora, de los primeros en incursionar en este programa nacional, ¿no? que nació en 1988 y bueno, nos encontramos con que ahora sigue siendo el JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. ¿nos podría detallar un poquito más en ese sentido cómo opera el programa, es decir, en la parte de su estructura orgánica el JUD, este, los directores, cómo funciona el, los directores. ¿Qué es lo que hacen? ¿Quién determina quién es director y quién no? Etcétera, todo este tipo de cosas, a lo mejor un poquito ya más técnicas, ¿no?, en el sentido de cómo opera el programa.*

*-Bueno, Ariel Hinojosa es nuestro coordinador. Somos 13 orquestas en 13 alcaldías, 14. 14 orquestas en 14 alcaldías. Hay un órgano interno que se llama el Consejo de Directores de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, donde se toman las decisiones en consenso y en conjunto. Se toman las decisiones, este, cuándo va a haber no sé, que alguien renuncie o alguien fallezca, queda una plaza abierta, el Consejo de Directores de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, el órgano que le comento; este este órgano es el que, el que determina y el que dictamina por medio de audiciones, cómo, quién, quién se queda en ese puesto. Hace poco falleció el Maestro Armando Zayas, bueno, ya tiene también un rato. Se determinó quién podría quedar en su lugar. Cuando falleció el Maestro Guillermo Jiménez también se determinó quién podría quedar en su lugar. Y se hicieron audiciones y estas audiciones pues son, son este, pues, son abiertas. Se abren al público y estas audiciones pues las gana el mejor, ¿no?*

*-¡Ah! Ok, muy bien. ¿Qué más? ¿Entonces los instrumentos les son otorgados por parte de la secretaria de cultura?*

*Así es.*

*-Hablando de Instrumentos que ya están. Usted solicita instrumentos y le proporcionan instrumentos para su orquesta.*

*-Sí, claro. Siempre y cuando éste haya estado bajo, bajo estricto, estricta dictaminación de que es apta, es apto el lugar donde se van a quedar los instrumentos, que van a quedar seguros, que no va a haber algún, este, algún problema a lo mejor de inseguridad o si no hay donde. No los van a dejar en cualquier lado. Siempre se busca la seguridad de los instrumentos y la seguridad de, pues, de los jóvenes. Incluso se hace el préstamo de estos instrumentos bajo formatos.*

*-Bueno, pues parece que hemos terminado. Muchas gracias por su tiempo Maestra.<sup>55</sup>*

---

<sup>55</sup> Entrevista realizada a la Maestra Erendira Hernández Santamaría, Directora de la Orquesta de Milpa Alta de 2006 a 2018. Y de 2020 a la fecha. Realizada el 03 de julio de 2020.

## 4.1 La Orquesta de Milpa Alta como línea de fuga<sup>56</sup>

Alzar la voz, en donde nadie más lo hace, traer a uno mismo, aquello que lo hizo feliz en algún momento de su vida; construir, o reconstruir esa abstracción y reproducir aquel modelo que surgió, de igual manera, como una línea de fuga; es lo que le da sentido, no solo a esta investigación, sino a las vidas de muchos alumnos de este programa, y de programas de este tipo que surgieron de alzar la voz, de hacer eso que no todos se atreven a hacer, pero que alguna vez lo pensaron. Que surge de las necesidades de que nuestro entorno cambie, de que sea igual para todos, con las mismas posibilidades. Pero las mismas posibilidades de percibir, de apreciar, de contemplar lo que otros ya han contemplado, apreciado y percibido. Esa necesidad de salir de la caverna y luego regresar y tener esa gracia de compartir la luz. Evidentemente, no todos podremos salir de la caverna. Pero, ya hay alguien que salió y regresó por nosotros, para conocer la luz.

Este capítulo sirva para sensibilizar, para alzar la voz y decir que, así como el Maestro Abreu, el Maestro Mata, el Maestro Lozano, el Maestro Ariel, la Maestra Erendira, hay muchos alumnos más, que están preparándose y soñando con ser Maestros.

Este programa surge como esa línea de fuga. La Orquesta de Milpa Alta, reproduce esa misma línea de fuga. El sonido tiene eco. Ese ruido desordenado y estruendoso, logró un eco que llegó a cientos de alumnos de Milpa Alta. Una Alcaldía lejana de la urbe que representa la Ciudad de México. Pero que quiere aproximarse a las bondades que puede llegar a ofrecer.

Deleuze y Guatari hacen ese recorrido a través de Kafka para decir que lo más importante de él, es lo que no dice. Lo que no se escucha. Elevan la necesidad de leer entre líneas, escuchar entre el ruido, ver en las tinieblas; y así, rescatar lo realmente importante, le esencia de lo que no vemos.

---

<sup>56</sup> Línea de fuga, categoría utilizada en Kafka, por una Literatura Menor de Deleuze y Guatari, de Ediciones Era, Impreso en México, de 1978.

Sobre este camino es que se hace esta investigación. Porque así nació, de la inquietud de externar aquello que se lleva dentro pero que, seguramente, otros también. De la sorpresa que uno se lleva al ver niños tocando el violín, la trompeta, el trombón. Niños que, en vez de llevar un teléfono, un arma; llevan un instrumento musical. Niños y jóvenes que un día serán ciudadanos, ¿qué clase de ciudadanos necesitamos en nuestro país?

#### **4.2 El qué hacer político**

Una vez desmenuzado el caso de la Maestra Erendira, se puede analizar la cantidad de variables subjetivas y cualitativas que se deben tomar en cuenta al momento de diseñar un programa de este tipo. Esto nos indica que no solo debe participar un solo campo académico en la hechura de estas intervenciones, sino que es multidisciplinario. Podríamos abordar al programa desde la Psicología y diseñar indicadores que presten atención a los comportamientos de los beneficiarios cuando entran al programa, durante su estancia y cierto tiempo después. Desde la Sociología podría analizarse el comportamiento de los beneficiarios una vez inmersos en sus estructuras sociales, familiares e institucionales. Es decir, no basta con saber el número de beneficiarios con los que cuenta el Programa, se requiere saber qué pasa con ellos. Dar seguimiento a sus experiencias y lograr visibilizar el impacto que tiene el Programa sobre ellos. Sirva este capítulo para demostrar que el Programa es eficiente, subjetivamente.

### **V. Generación de Indicadores**

Las corrientes norteamericanas han sido claves para el desarrollo de estas metodologías que desde los años 70's han ido cobrando relevancia en la toma de decisiones y en la implementación de Políticas Públicas. Una de ellas es la Ciencia de "salir del paso", de

Charles Lindblom<sup>57</sup>, cuya propuesta principal es la generación de Políticas a través de un análisis exhaustivo en los problemas y objetivos que representan una inquietud en particular. Habla de tres enfoques sobre todo que los administradores públicos y los encargados de la toma de decisiones. Desde la implementación de políticas cuyo principal objetivo es el análisis exhaustivo del problema principal a resolver, y, la relación causa-efecto de los orígenes del problema en sí; buscando diferentes soluciones y eligiendo de la mejor manera la opción que vaya resolviendo o atendiendo el problema en cuestión, siempre permaneciendo al margen de lo que pueda suceder, porque las circunstancias en las que se toma la decisión de ejecutar la Política, se encuentran en constante cambio. Este primer enfoque es al que Lindblom llama: ir “por la Raíz. Un segundo enfoque refiera a ir más bien por las ramas. Determinado el problema principal, la construcción puede enfocarse principalmente en los medios para cumplir con el objetivo principal a través de objetivos específicos y de un valor jerárquicamente menor. El último y tercer enfoque busca ir resolviendo el problema al margen. Como se va presentando y con las herramientas y conocimientos muchas veces limitados.<sup>58</sup>

Así pues, a través de esta incursión por los conceptos principales de este enfoque es posible llegar a una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) pasando por todo el camino antes planteado. Esta ciencia “salir del paso”, determinó las bases para generar, al paso de los años, lo que en diversos países se utiliza ya, antes de arribar a la MIR, que es el Árbol de problema y Árbol de objetivos, herramientas clave de la Metodología del Marco Lógico. Cuyo mecanismo minucioso de ambos enfoques, los primeros dos, que mencionamos antes, permiten determinar con claridad el problema principal a atender o resolver, las raíces que representan las causas o problemas anteriores a éste, y las consecuencias representadas por las ramas. De tal manera que teniendo esto con óptima claridad es posible trasladar estos problemas al Árbol de objetivos pero precisamente en forma de objetivos, en donde el problema principal pasa a convertirse en el objetivo principal, las raíces los medios para alcanzar el objetivo y las ramas los

---

<sup>57</sup> Lindblom, Charles E., Ciencia de “salir del paso” en Aguilar Villanueva, Luis, La Hechura de las Políticas, Editorial Porrúa, México, 1992. Pp. 201-225.

<sup>58</sup> *Op. Cit.* Pp.203-211

finos que se esperan alcanzar luego de la implementación de la Política.<sup>59</sup> De esta manera podemos obtener un panorama sumamente amplio y concreto de lo que se está atendiendo y los mecanismos que se pueden utilizar para finalmente darle solución.

A continuación, se presentan el cuadro del árbol de problemas y el árbol de objetivos.

Se hará este ejercicio con nuestro Programa en análisis. Sin embargo, aún quedan algunos elementos por describir para que, más adelante, sea posible hacer un análisis con el cual se logre determinar la eficiencia, o bien, si está cumpliendo con sus objetivos. Cabe aclarar desde ahora que el Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, como se menciona antes, forma parte de la estructura orgánica de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, es decir, el tipo de Programa que especifica la misma Secretaría, es de carácter operativo. Esto es, que representan un conjunto de Actividades Institucionales, mientras que un Programa Presupuestario es una Actividad Institucional concretamente que se ejecuta con recurso público programable. Entonces, resultará complejo analizarlo desde la perspectiva que se está anunciando. No obstante, el ejercicio es importante para evaluar la eficiencia del Programa.

Concretamente, la Metodología del Marco Lógico (MML), acompañada de las herramientas que se han descrito aquí, están diseñadas para el análisis, sobre todo, de Políticas o Programas Presupuestarios, que en la Estructura Programática del ejercicio fiscal federal de cada año aparecen de dos formas o dos claves, tal y como se explicó en el capítulo 3 de este trabajo. Un Programa Presupuestario (Pp) con Clave Programática S, o un Pp con Clave Programática U. Ambos reciben recursos Públicos para su ejecución. El primero refiere a un Programa Presupuestario que, para su ejecución, son controlados a través de Reglas de Operación. El segundo es ejecutado a través de Lineamientos que el órgano encargado de su ejecución emite. Así pues, se podría determinar que el Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México no puede ser analizado desde la MML, al no pertenecer al conjunto de Programas

---

<sup>59</sup> Guía MIR. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)

Presupuestarios que sí pueden. Sin embargo, estas herramientas son al final del día, una guía no solo para el diseño y la ejecución de las decisiones materializadas en Políticas Públicas; sino un mecanismo de evaluación para cualquier actividad Institucional que parta de un problema que pretenda atender y avance hacia objetivos que se intenten alcanzar a través de medidas y en el caso de nuestro Programa, de una Actividad Institucional específica; y que tiene una Población objetivo, dada.

La Secretaría de Cultura de la Ciudad de México lleva a cabo un conjunto de Actividades Institucionales, a los que llama Programas Operativos. Dentro de los cuales se encuentra el Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, La Escuela de Danza Contemporánea, La Escuela de Iniciación a la Música y Danza,<sup>60</sup> etc.

En fin, resultaba necesaria esta aclaración a fin de justificar la importancia de la inmersión en temas técnicos de la Administración Pública de nuestro país, con el único objetivo de ir delimitando el camino por el que se intenta emprender este viaje de la evaluación del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. Que me atreveré a decirlo de la siguiente manera. El presente texto tiene por principal objetivo el análisis del programa que no es programa. Me tomo el atrevimiento justamente porque el motor fundamental de esta investigación es el aporte que se pueda lograr en este ámbito Cultural y artístico de las Políticas Públicas de nuestro país. Con metodologías y herramientas que ya existen y que son validadas por organismos tanto nacionales como internacionales, cuyo fin, es el del desarrollo social y económico, entre otros, de la zona, específicamente de América. Países como Colombia, Chile, Estados Unidos de América, son países que basan el diseño e implementación de Políticas Públicas al interior de sus gobiernos en la

---

<sup>60</sup> Manual Administrativo. Secretaría de Cultura

<https://www.cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5e0/f87/3b5/5e0f873b57b26105587719.pdf>

Metodología de Marco Lógico y sus herramientas como lo es la Matriz de Indicadores para Resultados.<sup>61</sup>

Dicho y aclarado lo anterior pasaremos a la parte de la que tanto se ha hablado. La generación de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR). Para llegar a este proceso, el objetivo debe estar claro, así como los medios y los fines, una vez hecho el proceso del árbol de objetivos, y previamente, haber aclarado el problema central, así como sus causas y sus efectos, expuestos en el árbol de problema.

Entonces, la MIR, será el resumen ordenado de objetivos, fines y actividades a realizar de manera ordenada. Los elementos que la componen son: Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Ordenados de manera vertical, descendente, como se acaban de enlistar. Además, de manera horizontal, se localiza: el Resumen Narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos.<sup>62</sup>

Gráficamente es posible visualizarlo de la siguiente manera:

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

<sup>61</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Boletín del Instituto No. 15: Metodología del Marco Lógico. Octubre de 2005.

<https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1322.pdf>

<sup>62</sup> La definición específica de la Guía dice lo siguiente: La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico. Guía MIR. SHCP.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)

A través de esta herramienta es posible conocer a fondo cualquier Programa de cualquier ámbito. Esto es el alma de cualquier Programa. Ya que nos permite conocer el objetivo principal del programa y cada una de las actividades que se llevarán a cabo, así como los productos o servicios que se desprenderán una vez implementada la Política determinada.

Es importante hacer un acercamiento a cada uno de los elementos de esta herramienta. Aunque será lo más breve y conciso posible.

Como se mencionó antes, las Políticas en nuestro país deben estar alineadas al Plan Nacional de Desarrollo, por lo que el Fin es el impacto que el Programa tendrá para el cumplimiento de objetivos superiores al suyo propio. En este caso, nuestro Programa de Orquestas Juveniles, debe estar alineado con los objetivos propios de la Dirección General de Educación Artística y Comunitaria que a su vez estará alineado a los objetivos de la misma Secretaría de Cultura.

El Propósito representa el objetivo principal del Programa. Es la razón de ser del mismo. Los componentes serán entonces los productos o servicios que el Programa entregue. Y las Actividades son las acciones que se llevarán a cabo para lograr esos Componentes.

Todo lo anterior con una lógica vertical (filas) y en el orden que se ha descrito.

Luego, en una lógica horizontal (columnas), el Resumen Narrativo representa la descripción, así como los objetivos de cada nivel de la MIR. Los Indicadores serán la parte esencial que contribuirá al seguimiento de los resultados obtenidos por el Programa, con el cual se podrán realizar evaluaciones y en dado caso, modificaciones. Representa el instrumento fundamental para medir los logros y el cumplimiento de los objetivos del Programa. Los Medios de Verificación, serán el instrumento que dará validez a los cálculos realizados a partir de los Indicadores para el logro de objetivos. Y los Supuestos, precisamente representan a los factores que no están directamente controlados por el Programa y que de cumplirse o no determinan el cumplimiento de los objetivos.

A grandes rasgos se han descrito cada uno de los elementos de la MIR. Es necesario insistir en el paso previo de la realización del árbol del problema y árbol de objetivos antes de llegar a la construcción de esta herramienta.

Ahora sí, pasaremos a la construcción del MIR del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México con la información que se tiene al alcance. Tiene una razón de ser, a pesar de ser un Programa Operativo, por lo que es esencial que podamos construir la Matriz para tener un panorama más amplio del Programa y tener la posibilidad de proponerlo como un Programa Presupuestario y que pueda moverse libremente más allá de un área Administrativa. Pero esto lo veremos conforme vayamos avanzando en el análisis a partir de estas herramientas metodológicas.

El árbol de problema será el primer paso para comenzar el análisis. Así se hizo en el capítulo 3. Para la construcción epistemológica de esta investigación, se inició con información disponible en medios electrónicos de la misma Secretaría de Cultura de la Ciudad de México y la Secretaría de Cultura a nivel federal. Pero a partir de este punto se hará el análisis y construcción de la MIR con la información disponible de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México y Federal. Comenzaremos, pues, por preguntar ¿cuál es el problema central que pretende atender el programa?

El Programa Institucional que expidió la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México plantea muchos retos por afrontar en materia de cultura. Dado el grado multicultural que existe en la Ciudad, contribuye a una complejidad aún mayor a la hora de implementar alguna Política. Desde la infraestructura adecuada para realizar actividades artísticas, hasta la complejidad de las relaciones sociales entre diferentes grupos étnicos que habitan en la Ciudad y la población nativa. Y, cómo a través del arte y la cultura es posible derribar ciertas barreras que permitan la cohesión social que tanto se busca. En este sentido, la música ha contribuido en este menester. La educación no formal y formal que se ofrece a través de la Secretaría de Cultura tiene ese objetivo de contribuir al desarrollo social de las comunidades de la Ciudad de México.

Dentro del documento que contiene elementos de la Estructura Programática de la Secretaría de Cultura de la Ciudad, se encuentra el Área de Oportunidad 4 (AO.4), se encuentra el Objetivo 4 (O4), acerca de la Educación Artística Formal y No Formal, para lo que se exponen las problemáticas que se identifican:

“La razón de que un alto porcentaje de la población no tenga acceso a este tipo de recursos es multifactorial: existen factores económicos, desconocimiento de las actividades artísticas y culturales que se ofertan en la ciudad y falta de tiempo. Entre las razones por las cuales los habitantes de la ciudad no disfrutan de un mayor número de actividades y bienes culturales también se encuentran las limitaciones de la educación artística y una poca o nula iniciación cultural.”<sup>63</sup>

Se entiende que hay una carencia en el acceso de lo que llaman derechos Culturales. Dentro de los que se incluye el acceso a las actividades culturales que la Secretaría de Cultura ofrece a la población. Así pues, uno de los problemas, es la carencia de acceso a los servicios culturales. También argumentan en otro párrafo lo siguiente:

“La educación artística en los planes de estudio del nivel básico presenta enormes rezagos históricos. Lo anterior se comprende cuando se revisan los planes de estudio de las escuelas normales del país y de las escuelas oficiales del sistema educativo nacional. La función asignada a la educación artística y cultural, tanto en su concepción teórica como en el tiempo destinado a su cultivo, ha sido usualmente concebida como una materia intrascendente y poco relevante para el proceso formativo de los niños y jóvenes de México. Aun con la mejora en el Plan Nacional Educativo que la considera materia fundamental en el currículo de la educación básica, la reforma a los programas de estudio en materia cultural es una tarea pendiente.”<sup>64</sup>

En este párrafo se hace la observación del rezago de la educación artística de nuestro país, el cual representa otro problema en los asuntos que nos conciernen. Y continúa:

“Las diversas disciplinas artísticas y culturales se mantienen precariamente en la educación formal y no formal, y ello, aunado al desconocimiento del arte y la cultura, refuerza la situación de exclusión de este

---

<sup>63</sup> Programa Institucional de la Secretaría de Cultura  
<https://cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/576/ae9/02b/576ae902ba147623717059.pdf>

<sup>64</sup> Programa Institucional de la Secretaría de Cultura  
<https://cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/576/ae9/02b/576ae902ba147623717059.pdf>

tipo de actividades para millones de ciudadanos. De 800 horas de clase que se imparten anualmente en promedio en México en el nivel primaria, sólo 40 horas se dedican al tema artístico o cultural, es decir, 5% del total de horas del ciclo escolar son dedicadas al estudio de estas disciplinas, con programas insuficientes.

En la sociedad son pocos los que consideran que el conocimiento científico es parte de la cultura general. Existen pocos proyectos enfocados a integrar ciencia y cultura. La divulgación de la ciencia es uno de los principales factores para aumentar el aprecio de la población por la cultura científica. En este tema existen esfuerzos de instituciones y centros de investigación, así como por parte de algunas dependencias gubernamentales. La mayoría de la población considera estos temas complicados, aburridos y en muchas ocasiones inútiles, a pesar de ser fuente de innovación, prosperidad y desarrollo”<sup>65</sup>

Aquí detectan más problemáticas: la situación de la educación artística en tanto que es formal y no formal, el desconocimiento del arte y la cultura, el poco tiempo dedicado en las escuelas de educación básica de nuestro país para la impartición de la educación artística; y, por último, el escaso acercamiento de la sociedad hacia el conocimiento científico que es considerado parte de la cultura.

Para concluir con la identificación de los problemas para llegar al problema central del Programa, el Manual Administrativo de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México aporta información necesaria. Describe el objetivo central de la JUD de Programas de Orquestas juveniles de la Ciudad de México, el cual se establece así:

“Formar y consolidar orquestas juveniles y coros necesarios para brindar la oportunidad a los niños y jóvenes de la Ciudad de México, sin distinción de tener una aproximación a la formación musical”<sup>66</sup>

De acuerdo con el Manual Administrativo citado, esta es la función principal del puesto Jefatura de Unidad Departamental (JUD) de Programas de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. Aplicando el método a la inversa, es posible obtener del objetivo

---

<sup>65</sup> Programa Institucional de la Secretaría de Cultura

<https://cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/576/ae9/02b/576ae902ba147623717059.pdf>

<sup>66</sup> Manual Administrativo. Secretaría de Cultura

<https://www.cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5e0/f87/3b5/5e0f873b57b26105587719.pdf>

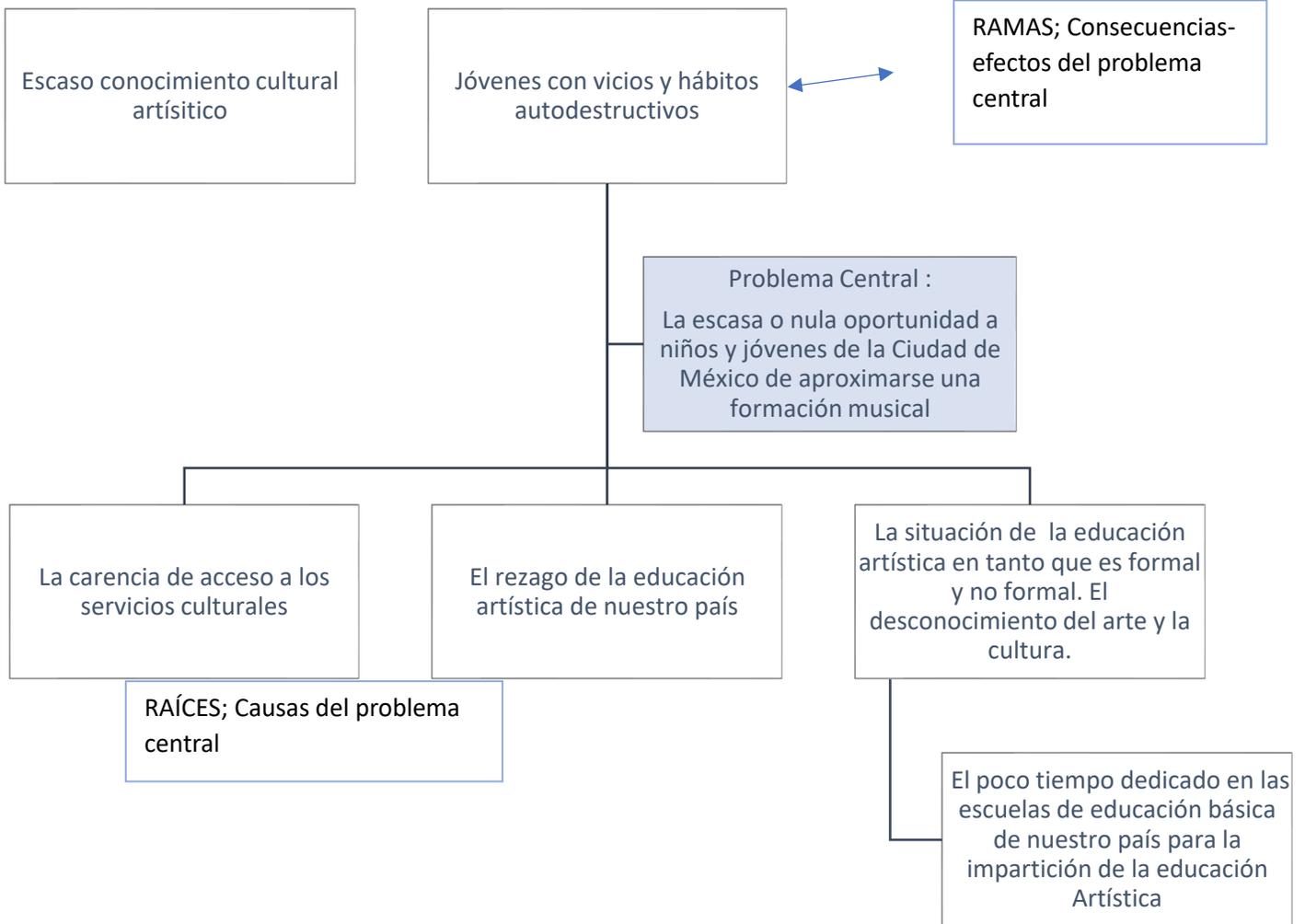
principal, el problema central. Recordando que el Objetivo central es el alma del Programa, su razón de ser, y dado que, en este caso el Programa ya está establecido, es posible hacer este proceso. Porque, recordando también, este programa no es un Programa Presupuestario convencional, sino que es un programa de tipo operativo, es decir, que es un área administrativa, en este caso la JUD, es la responsable de ejecutar el programa.

Entonces nuestro árbol de problema quedaría de la siguiente manera.

En el tronco se posiciona nuestro problema central: la escasa o nula oportunidad a niños y jóvenes de la Ciudad de México de aproximarse una formación musical. Nótese que, a partir de la descripción de la función básica de la JUD, podemos obtener más que el problema central, es posible también determinar las acciones que se llevan a cabo para cumplir con el objetivo.

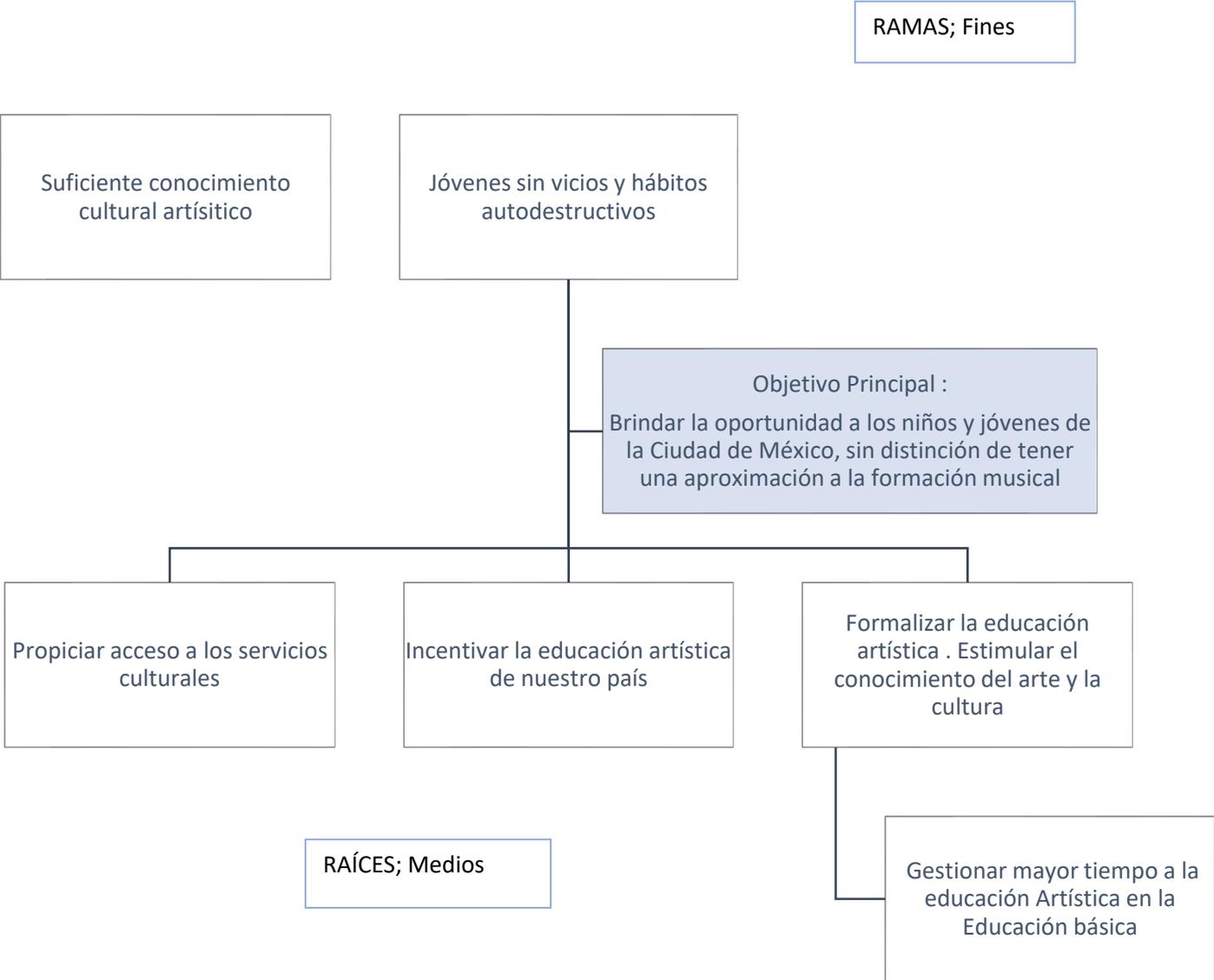
En las raíces se ubican entonces los problemas que se describieron antes. El conjunto de problemas relacionados con la poca atención que se le ha brindado al tema de educación artística en nuestro país.

Y en las ramas se encuentran pues, los efectos o consecuencias de nuestro problema central.



Este sería el Árbol de Problema del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México con la información que ha sido posible recopilar. Establece un panorama más amplio del objeto de estudio. Del cual se parte para construir el árbol de objetivos que de manera sencilla consiste en pasar los elementos del Árbol de Problema en un sentido positivo y propositivo.

Así pues, el árbol de Objetivos del Programa quedaría de la siguiente manera:



Tomados los mismos elementos del árbol de problema se construye el árbol de objetivos. Una vez más, permite visualizar ampliamente la funcionalidad del Programa.

El siguiente nivel es la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados. Para este proceso se toman en cuenta las funciones básicas localizadas en el mismo manual administrativo de la Secretaría de Cultura en donde se expone cada área y sus funciones.

La MIR, quedaría de la siguiente manera:

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Formar y consolidar orquestas juveniles y coros	Total de Orquestas en la Ciudad de México	Número de plazas de los Directores de Orquestas y Maestros de sección Instrumental	Qua haya plazas vacantes
PROPÓSITO	Brindar la oportunidad a los niños y jóvenes de la Ciudad de México, sin distinción de tener una aproximación a la formación musical	Total de beneficiarios niños y jóvenes	Padrón de Beneficiarios	Que los niños y jóvenes se inscriban a las Orquestas
COMPONENTES	14 Orquestas Juveniles y 1 Coro en las Alcaldías	Total de Conciertos al año	Informe de Conciertos por parte de los Directores	Que los recintos estén disponibles para los conciertos

ACTIVIDADES	Planear el desarrollo de las actividades académicas de las Orquestas y coros para consolidar avances musicales y artísticos sostenidos que permitan el enriquecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje.	Total de cursos de capacitación para los Directores de Orquesta	Informe de cursos de capacitación por parte del JUD	Que se lleven a cabo los cursos de capacitación
-------------	--	---	---	---

Con la información disponible del Programa se ha realizado este ejercicio de construcción de una MIR. Resulta importante insistir en el carácter del Programa que es de tipo operativo, por lo que su funcionalidad es limitada de cierta manera por los obstáculos administrativos que se le presentan.

Este ejercicio permite observar de manera detallada el funcionamiento del Programa. Sin embargo, todavía queda incompleto. No solo por la falta de Información acerca del Programa sino porque es necesario un diagnóstico con énfasis en el problema central que establece el Manual administrativo. Esta tarea, se irá realizando con el avance de la investigación y del presente texto.

La pregunta planteada en esta sección fue: ¿es posible determinar la eficiencia del programa? Y la respuesta es un rotundo no. La razón es muy simple, siguen sin tomarse en cuenta muchos elementos que, como se mencionaba al inicio, tienen que ver con un análisis desde el punto subjetivo. Desde el ámbito artístico. De lo contrario se caería en lo que muchos programas presupuestarios realizan para determinar su eficiencia; el

número de beneficiarios, sin tomar en cuenta si en realidad se logra satisfacer el objetivo del programa que terminaría por solventar el problema central.

Entonces se debe priorizar el uso de datos fríos para determinar la satisfacción de la población objetivo luego de recibir los productos o servicios que ofrecen determinados programas.

La construcción hasta el momento se hizo con la información disponible en sitios electrónicos de las instituciones a cargo del Programa. Mas, vale recordar que el problema central que especifica la misma JUD del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, expresa: *“la carencia de oportunidades de acceso a la educación artística y cultural para la población de la Ciudad de México”*

El primer acercamiento decía: “La escasa o nula oportunidad a niños y jóvenes de la Ciudad de México de aproximarse una formación musical”. Así pues, se podría iniciar una propuesta con elementos de estas dos definiciones con el único fin de delimitarlo y aproximarse cuanto más sea posible, a la realidad.

## **5.1 Propuesta de diseño del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México.**

Después de los análisis que se han venido desarrollando, se sabe que, para diseñar un programa se parte de la Metodología del Marco Lógico.

Lo que plantea en primera instancia es iniciar con delimitar un tema en el que se pretenda intervenir y que sea visible una problemática. Elegido el tema se intentará buscar la causa de ese problema a partir de análisis metodológicos, ya sea cualitativas o cuantitativas. En este caso, y después de todo el análisis previo, se puede determinar que el problema es: “el escaso acceso a educación musical formal para las niñas, niños y jóvenes de la Ciudad de México”. Se pueden percatar cambios en cuanto al enunciado que la JUD del

Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México, establece. Se habla de educación musical formal, sustituyendo a la categoría educación artística y cultural que es bastante amplia. Además, se propone delimitar aún más al espectro de la población que se pretende atender.

Como se ha mencionado antes, resulta primordial establecer metodologías para conocer a qué sector de la población beneficiará el programa; ya que, hablar de los habitantes de la Ciudad de México es un universo basto y puede ser muy complicado lograr esta meta. Aunque, podría establecerse que los habitantes de la Ciudad de México pueden beneficiarse de manera indirecta del programa, con el hecho de que este tipo de programas pueden contribuir a la construcción y reconstrucción del tejido social.

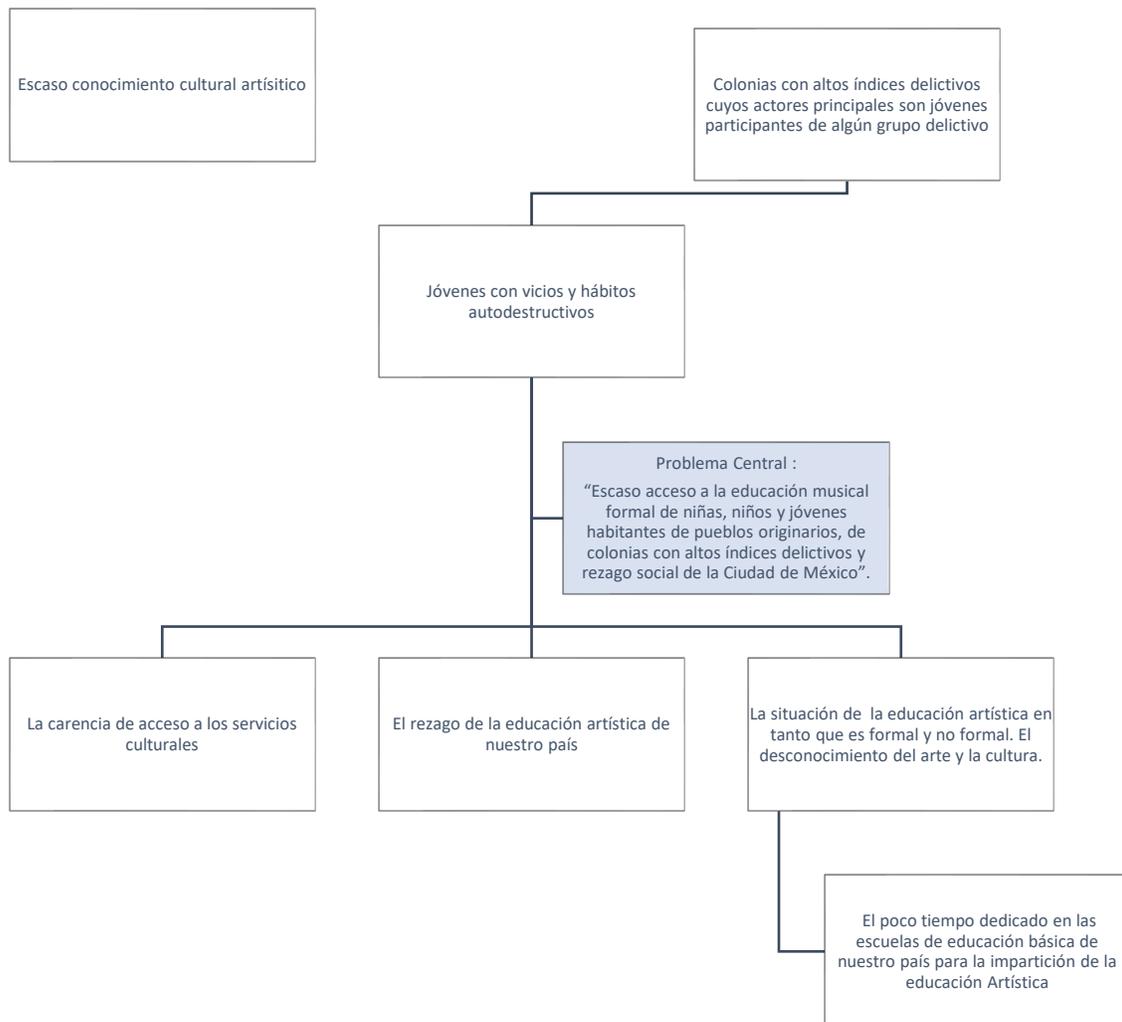
Para una construcción más eficiente se propone llevar a cabo un diagnóstico (ya sea encuestas, entrevistas o estadísticas) para conocer las condiciones de niñas, niños y jóvenes de la Ciudad de México. Sin embargo, aun no se cuentan con las herramientas epistemológicas para desarrollar esta tarea. Cabe aclarar que me refiero a mi persona como, un egresado en potencia. Se tiene la promesa, a partir de esta investigación de desarrollar esas herramientas y construir un diagnóstico para la construcción de un programa eficiente.

Pero, para efectos de culminar el análisis del Programa, se parte del supuesto que, se llega a la determinación que quienes menos acceso tienen a este tipo de educación son, el sector ya mencionado, habitantes de pueblos originarios, habitantes de colonias con altos índices delictivos, y habitantes de zonas con rezago social o algún tipo de pobreza

Por lo tanto, el problema central podría establecerse como: **“Escaso acceso a la educación musical formal de niñas, niños y jóvenes habitantes de pueblos originarios, de colonias con altos índices delictivos y rezago social de la Ciudad de México”**.

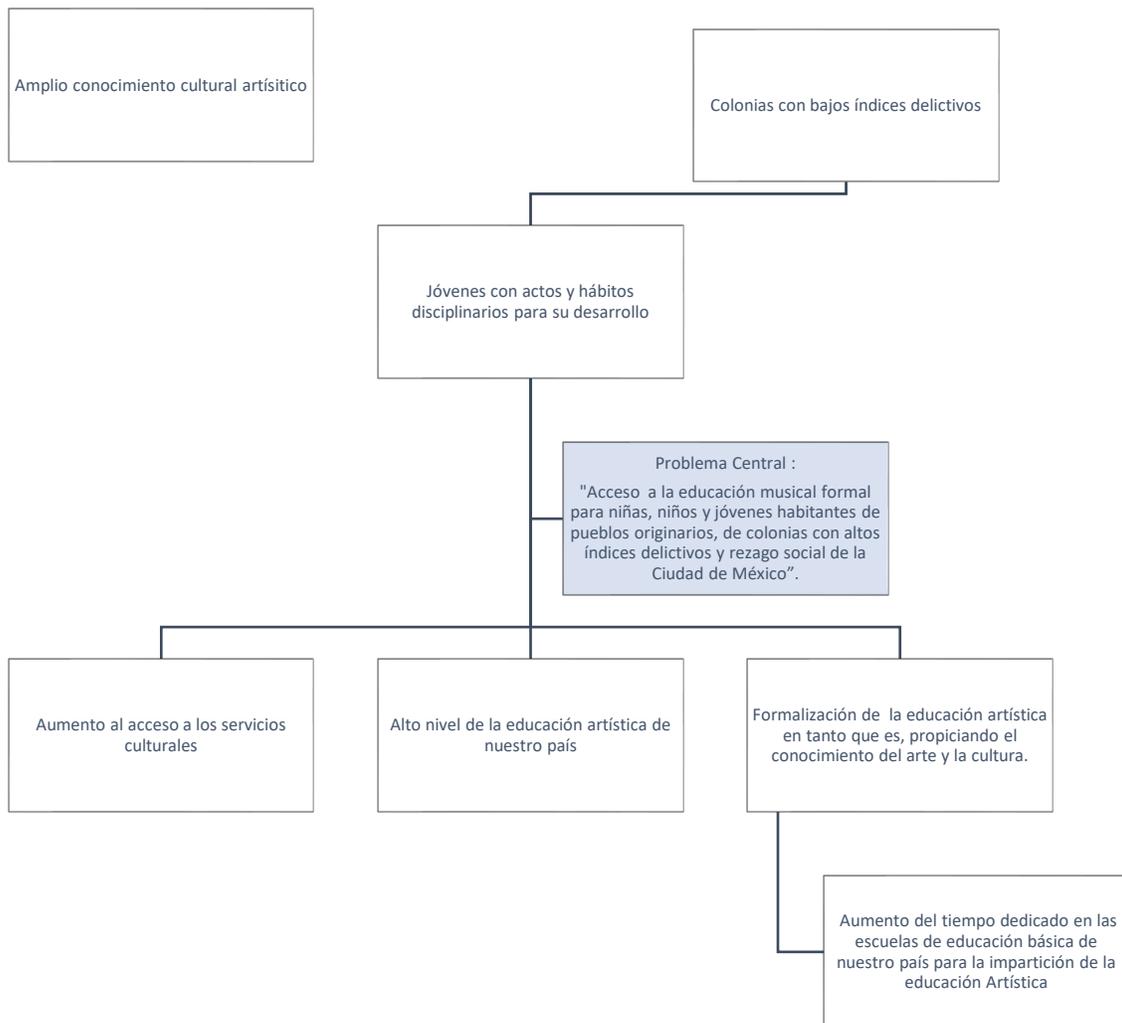
A partir de este punto se puede continuar con la construcción de la MIR de este programa.

El siguiente punto sería construir el árbol del problema con esta información.



Se sabe, que ahora, este árbol del problema del Programa pasará a árbol de objetivos, modificando la redacción de manera positiva y propositiva; y tomando las raíces como medios y las ramas como fines.

Por lo tanto, el árbol de objetivo del Programa se ilustra de la siguiente manera:



Una vez definido el árbol de objetivos, se pueden comenzar a construir las alternativas para elegir la más idónea, de acuerdo con todos los requerimientos metodológicos para llegar a la MIR.

Si se sabe que el gran problema del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México es que se le sigue llamando Educación No formal, lo realmente importante es formalizar el resultado de sus beneficiarios. Por supuesto que, por su carácter de

Programa Social, sería muy complicado expedir algún tipo de documento con el cual los estudiantes pudieran comprobar que tienen conocimientos de música, sin embargo, no resulta utópico pensar justamente, en una serie de estatutos, lineamientos, reglas, y una estructura como si fuera una institución formal educativa. Es aquí en donde se puede visibilizar la importancia de construir un Programa basado en Reglas de Operación. Se tienen los elementos para formalizar el aspecto educativo de su producto. Se realiza a través de una institución como lo es la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México; los Directores, encargados de cada una de las 13 Orquestas de este programa, tienen la preparación requerida para formar a los futuros músicos, los mismos Maestros supeditados a los Directores, de igual manera tienen los créditos necesarios para compartir sus conocimientos y contribuir al desarrollo de sus estudiantes. Lo que falta es construir una ruta vocacional y una serie de niveles por los que el alumno debe caminar. Al ser un Programa público y abierto para los niños y jóvenes, dependerá de cada uno de estos beneficiarios si desean formarse como músicos o no, como cualquier instituto público educativo. Cualquiera que sea el caso, el objetivo de este argumento es demostrar la necesidad de estructurar el Programa a partir de bases sólidas. Cabe destacar que el ejercicio que aquí se realiza es una propuesta a manera de guía. Faltan elementos metodológicos y teóricos para construir un modelo realmente útil. Sin embargo, con el análisis hecho hasta el momento es posible trazar una guía.

Entonces, teniendo el árbol de objetivos listo, podemos pasar a la selección de alternativas. Se ha hablado de educación musical formal, no se mencionaron las orquestas como una opción necesaria. Pero, es un indicio correcto porque, de haber mencionado que el problema es que no existen las orquestas, se estaría justificando desde el inicio la implementación de éstas, como si fuera casi obligatorio. La ausencia de un producto no puede ser el problema fundamental que atenderá un Programa. Es decir, sería falso argumentar: “el problema existe porque no existe la solución que se plantea”. Es contradictorio y resulta contraproducente hacia el futuro. Y, hay que decirlo, existieron y existen programas diseñados bajo esta premisa.

Siguiendo con la línea, se analizan las alternativas de educación formal. ¿Qué quiere decir esto? Resulta necesario entrar en el análisis de la Educación formal y no formal, sin embargo, no se hará en este trabajo. Un trabajo posterior podría analizar específicamente este aspecto. Ya que, se requieren otros elementos, incluso multidisciplinarios. Se entiende que las Orquestas juveniles son no formales porque, como se dijo antes, no existe algún documento formal o derivado de alguna institución “formal” que compruebe que el alumno ha adquirido conocimientos necesarios para continuar de manera profesional en la música. Aquí considero que la misma institución, desde la JUD del Programa de Orquestas juveniles hasta la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México; no tiene la confianza en su misma estructura, lo cual, está justificado. Es por eso, que resulta imprescindible estructurar el Programa basado en metodologías y teorías de la Ciencia Política y la Administración Pública, entre otras. Justamente, para que el alumno que desea continuar sus estudios de manera profesional en la música, tenga la posibilidad de comprobar que tiene los conocimientos y presentar sus respectivos exámenes a escuelas Superiores de música en México o el extranjero.

Se sabe que las Orquestas representan un producto sumamente poderoso para acercar la música formal a la población potencial antes mencionada.

Son los niños y jóvenes, habitantes de pueblos originarios, con altos índices de pobreza y altos índices delictivos de la Ciudad de México. Se podría agregar en la Población objetivo que es para niños y jóvenes habitantes de la Ciudad de México porque la universalidad en el acceso es muy importante. Pero haciendo énfasis en el espectro poblacional antes descrito.

Asumiendo que la alternativa se ha elegido, siendo ésta, las Orquestas infantiles y juveniles, se debe especificar cómo será el producto entregado a la población objetivo. Siguiendo la línea que el mismo Programa ha marcado desde sus inicios, el Programa debe ser gratuito, universal, entendiendo que los beneficiarios serán niños y jóvenes de la Ciudad de México, con sus matices ya mencionados. El siguiente paso consiste en definir y delimitar el producto. Así como los indicadores que permitirán el seguimiento, la

vigilancia en el cumplimiento de sus objetivos, es decir, el desempeño del Programa, y por supuesto, la evaluación de impacto. Este conjunto de análisis determinará si el Programa es eficiente.

Esta es la razón por la que se deben construir los indicadores con base en los objetivos planteados.

Hasta ahora, con el problema y objetivo planteado, la población objetivo definida, y seleccionada la alternativa, bastaría con que los indicadores se basaran en el número de beneficiarios que tienen acceso al Programa. Pero, ¿basta con determinar un número de beneficiarios que tienen acceso a la educación musical formal, para determinar que hay eficiencia? Planteado como hasta ahora, sí. Sin embargo, se ha mencionado que no es suficiente con ese indicador. Todo Programa necesita saber qué impacto tiene en la sociedad. A los políticos y muchos pseudo administradores, le tienen pavor a las evaluaciones, sobre todo de impacto. Porque evidenciaría la ineficiencia de muchos programas basados en ocurrencias.

Así pues, nuestro destino final esta frente a nosotros. Se construirán los indicadores, o al menos, una sugerencia de lo que se debería tomar en cuenta para evaluar la eficiencia del Programa; pregunta principal de este trabajo.

<b>Indicador</b>	<b>Definición</b>	<b>Modo de calcular</b>	<b>Observaciones</b>
<i>Número de beneficiarios anuales</i>	Corresponde al número de beneficiarios promedio y el más alto anualmente	Cada mes se hará un corte de alumnos por cada orquesta. Se promediará. Así mismo, se tomará el mes más alto y se promediará con el promedio. Ese será el número de	

		beneficiarios anuales.	
<i>Conocimientos musicales al ingresar a alguna de las Orquestas</i>	Tomando en cuenta el análisis pedagógico de cada Director, se asignará una evaluación al alumno.	Se puede calcular en una escala del 1 al 10 tomando en cuenta capacidades e indicadores netamente académicos.	
<i>Conocimientos musicales seis meses después de ingresar al Programa</i>	Tomando en cuenta el análisis pedagógico de cada Director, se asignará una evaluación al alumno.	Se puede calcular en una escala del 1 al 10 tomando en cuenta capacidades e indicadores netamente académicos.	
<i>Conocimientos musicales un año después de ingresar al Programa</i>	Tomando en cuenta el análisis pedagógico de cada Director, se asignará una evaluación al alumno.	Se puede calcular en una escala del 1 al 10 tomando en cuenta capacidades e indicadores netamente académicos.	
<i>Conocimientos musicales dos años después de</i>	Tomando en cuenta el análisis pedagógico de	Se puede calcular en una escala del 1 al 10 tomando en	

<i>ingresar Programa</i>	<i>al</i>	cada Director, se asignará una evaluación al alumno.	cuenta capacidades e indicadores netamente académicos.	
<i>Grado de satisfacción beneficiario respecto Programa</i>	<i>de del con al</i>	A través de una encuesta se evaluará al profesor y director de cada Orquesta y del Programa en General.	Grado de satisfacción se dividirá en: bajo, medio y alto.	

El cuadro anterior representa una propuesta de los indicadores que se podrían tomar en cuenta para la evaluación del Programa. Se toma en cuenta el ingreso, el desarrollo y el progreso de los alumnos. El número de beneficiarios calculado en relación con el movimiento que se haya tenido durante el año. Ya no solo se considera el número, sino una serie de operaciones para tener un número en donde cada mes se tenga un conteo. Ya que el número de beneficiarios fluctúa demasiado durante el año. Es necesario tomar en cuenta que un beneficiario no se puede tomar con una sola clase. Tendría que establecerse esto, en unas reglas de Operación. Hacia allá se dirige esta sección. Teniendo los indicadores y el método de cálculo, se puede comenzar a construir la MIR.

Cabe destacar que esta propuesta requiere que el Programa deje de ser un área operativa. Más bien, la JUD, operará el Programa a través de darle seguimiento al cumplimiento de cada aspecto descrito en sus propias reglas de operación. Y, evidentemente, esto requerirá que se le asigne recurso programable a esta área para poder operar el Programa.

¿Cuánto costaría el Programa?

Se debe realizar una presupuestación. Se tomarán en cuenta tres aspectos fundamentales para desarrollar satisfactoriamente el Programa. Estos aspectos son: a) Una Sede (lugar de ensayo, en donde se puedan dar clases y se puedan resguardar los instrumentos); b) Una estructura Académica, profesores de cada sección y el Director, responsable de su Orquesta asignada; y c) Instrumentos necesarios para una Orquesta sinfónica juvenil.

Se realizó una breve presupuestación lo más cercana a la realidad, posible.

<b>Presupuesto para la compra de instrumentos de una Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil</b>				
Instrumento	Medida	Cantidad	Costo unitario (\$ Pesos mexicanos	Costo total (\$ Pesos mexicanos
Violines	1/4	8	7000	56000
	2/4	10	7000	70000
	3/4	4	8000	32000
	4/4	10	10000	100000
Violoncellos	1/2	2	7000	14000
	4/4	4	8000	32000
Contrabajos	3/4	2	18000	36000
	4/4	2	35000	70000
Flautas transversas		2	3000	6000
Clarinetes		6	3000	18000
Saxofón Alto		2	7000	14000
Saxofón Tenor		2	12000	24000
Saxofón Barítono		1	40000	40000
Trompetas		4	11000	44000

Trombones		3	15000	45000
Corno francés		1	15000	15000
Fagot		1	40000	40000
Oboe		1	10000	10000
Tarola		1	5000	5000
Bombo		1	1000	1000
Batería		1	15000	15000
Piano Yamaha P45		1	15000	15000
Bajo eléctrico		1	5000	5000
Bocinas JBL Eon 615		2	17000	34000
Consola Behringer		1	6000	6000
Micrófonos ambientales		4	6000	24000
		75	TOTAL	\$771,000

Este es el costo en relación con los instrumentos para una Orquesta de 68 elementos aproximadamente. En total, deben ser 16, una por cada Alcaldía.

Ahora veremos el costo por cada profesor para formar una Orquesta. En este caso, será por sección: Sección de cuerdas frotadas (violines, violas, Cellos y Contrabajos); Sección de vientos madera (flautas, clarinetes, fagot y oboe); Sección de alientos metal (trompetas, trombones, cornos); sección de percusiones y el Director de la Orquesta. Se vería gráficamente de la siguiente manera.

Docente	Honorarios por mes (\$)	Anualmente (\$)	Pesos mexicanos
Sección de cuerdas frotadas	12000	144000	

<b>Sección de vientos madera</b>	12000	144000
<b>Sección de vientos metal</b>	12000	144000
<b>Sección de percusiones</b>	12000	144000
<b>Director de la Orquesta</b>	16000	192000
	<b>TOTAL</b>	<b>\$768,000</b>

Este cálculo, al igual que el anterior, debe multiplicarse por 16 Alcaldías.

Por último, la sede. Este aspecto es fundamental. Cada sede debe ser apropiada para el desarrollo de las actividades de cada Orquesta. Debe tener el espacio suficiente para realizar el estudio de cada sección y de cada instrumento. Y, por supuesto, de la Orquesta en su totalidad. Así mismo, debe tener un espacio idóneo para resguardar los instrumentos, aunque, la manera de operar del Programa ya analizado es que cada alumno se lleva su instrumento, es necesaria una bodega o espacio para resguardarlos. De la misma manera, los insumos como sillas, pizarrones, atriles, cañas, boquillas, baquetas, cuerdas de repuesto, etc., deben tomarse en cuenta para pensar en un recurso. Para este espacio, debe pensarse también el costo de una renta. El Programa normalmente trabajo a través de convenios de colaboración o acuerdos con espacios, ya sea de cada alcaldía o que le pertenecen a comités u organizaciones de cada Alcaldía, como las Casas de Cultura, espacios culturales, etc. Pero esta propuesta se hace tomando en cuenta que se reiniciaría el Programa. Evidentemente, a la hora, en dado caso, de llevarlo a cabo, debe tomarse en cuenta que el Programa ya opera con recursos propios e inmuebles ya establecidos.

<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>COSTO CADA 3 AÑOS</b>
<b>SILLAS</b>	70	500	35000

<b>ATRILES</b>	70	1000	70000
<b>CAÑAS</b>	50	700	35000
<b>HOJAS BLANCAS</b>	2 cajas de 10	1200	2400
<b>IMPRESORA</b>	1	4000	4000
<b>PIZARRÓN</b>	1	500	500
<b>RENTA DE INMUEBLE</b>	12	10000	120000
		Total	\$266,900

Esta tabla muestra los costos de Operación, pero cada tres años. Cada tres años se renovarían los insumos, excepto la renta del inmueble. Para el cual se contaría con un año para buscar un inmueble que no genere un costo.

Entonces, el presupuesto del Programa en su totalidad estaría desglosado de la siguiente manera.

Aspecto	Recurso requerido anualmente	Multiplicado por las 16 alcaldías
Instrumentos	771,000	12,336,000
Docentes	768,000	12,288,000
Gastos de Operación	266,900	4,270,400
Total	\$1, 805,900	<b>\$28,894,400</b>

Teniendo el costo total del Programa Propuesta, podemos hacer un análisis de Costo Beneficio, en relación con el número de beneficiarios al que se pretende llegar. Muy rápido, sin hacer un análisis de la Población Potencial a la que se pretende llegar, sabemos que cada Orquesta tendría un total de 68 elementos; si lo multiplicamos por 16

Alcaldías, tendríamos un total de 1,088 beneficiarios, directos. El programa, actualmente tiene 340 beneficiarios.

La población en la Ciudad de México que corresponde a niños de 5 años a jóvenes de 19 años es de 1,823,000<sup>67</sup>. Es evidente que un Programa intentará atender a la Población Potencial en su totalidad, en este caso se debe atender a un porcentaje que se tenga cierta certeza que se puede alcanzar. Supongamos que se podría atender al 30% de la Población Potencial, esto sería un total de 546,900 niños y jóvenes de entre 5 y 19 años. No se acerca al total de la Población Potencial pero sería a cifra a alcanzar.

Otra posibilidad para acercar los 1,088 beneficiarios de 16 Orquestas, una por Alcaldía; a los 546,900, es aumentar el número de Orquestas por Alcaldía de una a tres. Si triplicamos el primer dato nos arroja un total de 3,264, aunque aún es lejano. El costo total de 3 Orquestas por Alcaldía, sería de \$86,683,200.

Cabe resaltar, que se podría aspirar a tener más alumnos por Orquesta, simplemente ahora se está haciendo el cálculo por el número de elementos que podría tener una Orquesta Sinfónica convencional. La idea es superar esa cantidad.

En fin, lo anterior representa una aproximación a lo que podría ser el costo de un Programa iniciado desde las bases. Evidentemente aún hay muchos aspectos que describir. Por ejemplo, los instrumentos pueden comprarse cada año durante tres años para tener dotaciones amplias y que la matrícula pueda crecer. El Programa actual tiene una Orquesta principal cuyo nombre es “Carlos Chávez”, en la cual, los mejores estudiantes tienen un lugar y el nivel es superior al de las Orquestas por Alcaldía. Otro ejemplo, con los beneficiarios, debe haber un espectro, es decir, se debe conocer qué población corresponde a ciertas edades. Si deseamos saber qué porcentaje de la Población corresponde a niños de entre 6 y 8 años, por ejemplo, se debe tener la certeza

---

<sup>67</sup> Datos recabados del Comunicado de prensa del INEGI, número 98/21 del 29 de enero de 2021, sobre los datos obtenidos en el Censo de Población y Viviendo 2020.

Fuente:

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ResultCenso2020\\_CdMx.pdf#:~:text=del%20Censo%202020%2C%20la%20poblaci%C3%B3n%20residente%20en%20la,4%20millones%20404%20mil%20927%20son%20hombres%20%2847.8%25%29.](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ResultCenso2020_CdMx.pdf#:~:text=del%20Censo%202020%2C%20la%20poblaci%C3%B3n%20residente%20en%20la,4%20millones%20404%20mil%20927%20son%20hombres%20%2847.8%25%29.)

de esto. El argumento para este tiene que ver con lo que se ha ido analizando desde el inicio, no solo es tener un número de beneficiarios, se debe saber qué pasa con esos beneficiarios. Se debe tener certeza de cuándo se dotará de instrumentos, se debe tener certeza de que, como docente, se tendrá una remuneración acorde con la labor que se desempeña.

Diseñar programas homologados en los cuales las realidades son distintas, el pago no corresponde con las actividades, se utilizan como condicionantes para permanecer en ellos, como mano de obra política; habla de una precariedad importante, y de la manipulación del discurso en favor de las artes, el deporte y la cultura, como parte de una maquinaria política arcaica. Se debe cambiar la manera de diseñar Políticas y Programas públicas. Se debe cambiar la manera de hacer política en este país.

Para terminar, resulta evidente la importancia de construir Programas a partir de metodologías y teorías, vamos, de la ciencia especialmente. Por esta razón, se presenta esta guía, más como una posibilidad derivada del análisis de esta investigación, con la conciencia de que faltan muchos aspectos importantes para un diseño serio y que pueda ser tomado en cuenta. Deja material para un futuro trabajo continuando la construcción que se ha intentado hacer hasta ahora.

Lo último es el diseño de la MIR, con los elementos mostrados. De ahí continuaría la redacción de unas Reglas de Operación, pero esa tarea ya le correspondería al gobierno.

A continuación, se presenta la propuesta.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Validar el acceso a los derechos culturales a niños y jóvenes y a la población en general	Asistentes a eventos culturales	Encuentros de orquestas por Alcaldía cada seis meses. Por año habrá un encuentro de Orquestas en su totalidad o una selección por Alcaldía.	Que durante los seis meses y el año, cada Orquesta pueda cubrir su mínimo para participar en los encuentros
PROPÓSITO	Conceder el acceso a la educación formal musical a niños y jóvenes de la Ciudad de México, habitantes de pueblos originarios, con alto rezago social y altos índices delictivos	Total de beneficiarios niños y jóvenes. Por condición, por Alcaldía y por colonia.	Cada mes se hace un corte de alumnos inscritos en cada Alcaldía, por condición, por Alcaldía y por Colonia, se promedia anualmente, y al final se promedia el promedio con el mes en el que haya habido más alumnos.	Que los niños y jóvenes se inscriban a las Orquestas

COMPONENTES	Fundar 3 Orquestas infantiles y Juveniles por Alcaldía para un total de 48 Orquestas	Un encuentro de Orquestas por Alcaldía	Informe de Conciertos por parte de los Directores	Que los recintos estén disponibles para los conciertos
ACTIVIDADES	Adquisición de Instrumentos musicales, insumos y demás materiales necesarios para las actividades académicas musicales, Renta de Inmuebles y Oferta laboral a Maestros de música por sección que conforman a una Orquesta Sinfónica.	Registro mensual de instrumentos musicales prestados a los alumnos	Informe trimestral del paradero y condición de los instrumentos musicales prestados	Los alumnos dan buen uso a sus instrumentos musicales

Aquí culmina la propuesta de guía para la Construcción de la MIR del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México. Entiéndase que hay elementos que se dan por sentados, dado que no se cuentan con las herramientas metodológicas y teóricas para diseñar un Programa. Se hizo el esfuerzo con lo que se tenía al alcance. Sin embargo, considero particularmente, que podría servir de base para que las instituciones diseñen mejor sus programas. Y se entiende que el juego político muchas veces tiene

que ver con la prontitud o la rapidez con la que se deben diseñar, sin embargo, se deben tomar en cuenta muchos aspectos importantes, los cuales se intentaron analizar aquí.

## **VI. Conclusión**

Para responder a la principal pregunta de investigación sobre ¿cómo evaluar la eficiencia del Programa de Orquestas Juveniles? La respuesta tiene que ver con el diseño de indicadores que nos permitan hacerlo. De lo contrario no se podría hacer ninguna evaluación. El análisis del Programa de Orquestas Juveniles de la Ciudad de México a cargo de la JUD del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México, se enfocó en el desarrollo de un análisis que permitió entender cómo su construcción no se basó en indicadores, de hecho no se pudo basar en una metodología en concreto, más bien, intentaron cuadrarlo con requerimientos técnicos que pide un Programa, lo que derivó en un diseño artificial realizado de manera inversa. Esto quiere decir que primero se fundó la Orquesta y de ahí el Programa, y posteriormente se intentó darle una vestidura de Programa. Está claro que eso complica una evaluación, porque, de hecho, no puede realizarse ninguna de manera seria.

Al hacer el análisis se encontró con que, no es un Programa en cuanto a su requerimientos legales y técnicos, pero sí entregan un producto a la sociedad. Se le quedó el nombre “Programa” por su historia y su accionar. En cuanto al diseño se encontraron incongruencias con el Problema central, el objetivo central y la población objetivo, elementos fundamentales para el diseño eficiente de un Programa.

Por último, ¿es eficiente el Programa o no? La respuesta es, no. No, porque no es un programa social tal cual. Pero es eficiente en cuanto al producto que entrega. Sin embargo, no se puede medir, porque no cuenta con el diseño ni con los indicadores necesarios. Es eficiente a simple vista, tiene usuarios-beneficiarios, que a lo largo de 30 años han entregado a la sociedad, ciudadanos, que bien pudieron dedicar su tiempo al ocio, a la delincuencia, a las adicciones, pero decidieron dedicar parte de su vida a la música y después a compartir eso a los demás.

El único problema con esto es que no es posible medirlo, aún. Se espera que con esta investigación se inicie una serie de intereses por mejorar el programa y poder medir su eficiencia.

## VII. Referencias Bibliográficas

- Secretaría de Cultura del Distrito Federal. Programa Institucional.  
<https://cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/576/ae9/02b/576ae902ba147623717059.pdf>
- Arenas Caruti, Dante, Evaluación de Programas Públicos, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.
- Manual Administrativo. Secretaría de Cultura  
<https://www.cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/5e0/f87/3b5/5e0f873b57b26105587719.pdf>
- Guía MIR. SHCP.  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia\\_MIR.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Boletín del Instituto No. 15: Metodología del Marco Lógico. Octubre de 2005.
- Gómez López, Fernando, Tesis de Licenciatura: El Nacionalismo mexicano en la música de Arte. Reportaje, UNAM, FCPyS, Ciudad de México, México. 1996.
- CONEVAL, Metodología del Marco Lógico.  
<https://www.coneval.org.mx/rw/resource/coneval/EVALUACIONES/Bibliograf%C3%ADa%20sobre%20la%20Metodolog%C3%ADa%20de%20Marco%20L%C3%B3gico/1322.pdf>
- Lindblom, Charles E., Ciencia de “salir del paso” en Aguilar Villanueva, Luis, La Hechura de las Políticas, Editorial Porrúa, México, 1992. Pp. 201-225.
- Aguilar Villanueva, Luis Fernando, Gobernanza y Gestión Pública, Fondo de Cultura Económica, México 2006.
- Plan de Trabajo de Cultura de la UNESCO para América Latina y el Caribe 2016-2021, UNESCO, 2016. *Fuente:*  
[http://www.lacult.unesco.org/docc/20151222\\_Plan\\_Trabajo\\_ESP.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/20151222_Plan_Trabajo_ESP.pdf)

- Dussauge Laguna, Mauricio, *Gestión para Resultados*, No. 17, Biblioteca Básica de Administración Pública, S.XXI Ed, México, 2016.
- Merino, Mauricio, en *Problemas, decisiones y soluciones: enfoques de política de política pública*, I La importancia de la ética en el análisis de las Políticas Públicas, Merino, Mauricio y Cejudo, Guillermo, Compiladores. Fondo de Cultura Económica-CIDE, México, 2010.
- Programa Institucional de la Secretaría de Cultura  
<https://cultura.cdmx.gob.mx/storage/app/uploads/public/576/ae9/02b/576ae902ba147623717059.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. Se decreta la creación del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. Fuente:  
[http://dof.gob.mx/nota\\_to\\_imagen\\_fs.php?codnota=4794966&fecha=07/12/1988&cod\\_diario=206408](http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=4794966&fecha=07/12/1988&cod_diario=206408)
- Sitio de la Fundación Juan March en España. Asociación sin fines de lucro dedicada a la docencia musical juvenil  
Fuente: [La orquesta moderna – Todos tocan juntos: La historia de la orquesta – Guías didácticas – Recitales para Jóvenes – Música • Fundación Juan March](#)
- Página Oficial de El Sistema de Orquestas y Coros Juveniles Simón Bolívar de Venezuela [El Sistema – Fundación Musical Simón Bolívar de Venezuela](#)  
Fuente: <https://elsistema.org.ve/>
- Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Sistema de Evaluación del Desempeño, México, 2016. Fuente:  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia\\_Indicadores.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf)
- Ministerio de poder de popular para la cultura.  
[Ministerio de la Cultura \(mincultura.gob.ve\)](http://Ministerio de la Cultura (mincultura.gob.ve))
- [ESPECIAL | Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, cumple 46 años como instrumento para la cultura de la paz – Vicepresidencia de la Republica Bolivariana de Venezuela](#)
- *Cuaderno de Desarrollo Humano, Prácticas ejemplares en inclusión social y cultura de paz: Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela*, (CEPAL, 2015). Pp. 22

- La Jornada, 3 de noviembre de 2008, Premio Asturias para José Antonio Abreu [“La música porta el lenguaje infinito de lo invisible”, dice José Antonio Abreu - La Jornada](#)
- Sobre Manuel de la Cera Alonso. [Fuente: La Jornada: Fallece Manuel de la Cera](#) (Hipervínculo)  
Fuente: <https://www.jornada.com.mx/2009/11/25/politica/016n1pol>
- Sobre Eduardo Mata, página oficial del INBA. Fuente: <https://inba.gob.mx/prensa/12915/el-compositor-y-director-de-orquesta-eduardo-mata-otorgo-un-lugar-preponderante-a-la-musica-de-mexico-y-latinoamerica>
- Incidencia delictiva en la Ciudad de México  
Fuente: <https://www.fgjcdmx.gob.mx/procuraduria/estadisticas-delictivas>  
(hipervínculo) [Estadísticas Delictivas \(fgjcdmx.gob.mx\)](#)
- Mapas sobre incidencia delictiva en la Ciudad de México.  
Fuente: <https://hoyodecrimen.com/mapa#/19.3478/-99.1441/11> (Hipervínculo) [Mapa del crimen en la Ciudad de México \(hoyodecrimen.com\)](#)
- Biografía del Maestro Ariel Hinojosa Salicrup. <https://www.imer.mx/opus/orquesta-filarmonica-juvenil-de-la-cdmx-armando-zayas/#:~:text=Director%20art%C3%ADstico%3A%20Ariel%20Hinojosa%20Salicrup%20Naci%C3%B3n%20en%20la,Investigaci%C3%B3n%20y%20Estudios%20Musicales%2C%20con%20Mar%C3%ADa%20Antonieta%20Lozano.esta>  
Filarmonía Juvenil de la CDMX “Armando Zayas” – Opus 94, 94.5 FM (imer.mx)
- Entrevista realizada a la Maestra Erendira Hernández Santamaría, Directora de la Orquesta de Milpa Alta de 2006 a 2018. Y de 2020 a la fecha. Realizada el 03 de julio de 2020.  
Audio: [https://drive.google.com/file/d/14pCgyDshjBZe7Udh0jOn-YUPgn9Pv5WQ/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/14pCgyDshjBZe7Udh0jOn-YUPgn9Pv5WQ/view?usp=share_link)
- Kafka, por una Literatura Menor de Deleuze y Guatari, de Ediciones Era, Impreso en México, de 1978.
- Easton, David, Esquema para el análisis político, Ed. Amorrortu, Buenos Aires, Argentina, 1969 (2da. Ed. 2006).

- Heller, Hermann, Teoría del Estado, Fondo de Cultura Económica, México, 1942.
- Hobbes, Thomas, Leviatán o la Materia, Forma y Poder de una República, eclesiástica y civil, Fondo de Cultura Económica, México, 1980 (Impresión en inglés 1651).
- Andrade Sánchez, Justino Eduardo, Teoría General del Estado, Introducción, Oxford University Press, México, 2003 (Impreso en México en 2012).
- Maquiavelo, Nicolás, El Príncipe, Grupo Editorial Tomo, México, 1998.

## VIII. ANEXO 1



Ciudad de México, a 11 de enero de 2021

**SC/DGEACC/004/2021**

**Asunto:** Respuesta a Oficio No. **SC/UT/263/2020**

**NOHEMÍ GARCÍA MENDOZA**  
J.U.D. LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA DE LA  
SECRETARÍA DE CULTURA DE LA CIUDAD DE MEXICO  
PRESENTE

Respondiendo a su solicitud de información pública del 12 de octubre del 2020, con número de folio 0102000075620, doy respuesta a sus preguntas:

*“- Responder los siguientes puntos:*

*- Descripción de cómo funciona el Programa de Orquestas y Coros de la Ciudad de México.*

La esencia de la oferta de las Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México consiste en el aprendizaje y práctica de un instrumento musical o el canto de manera colectiva a través de la integración en una agrupación musical, en específico orquesta y coro. Para ello, se facilita el préstamo de instrumentos musicales de forma gratuita y se cuenta con una plantilla de docentes especializados. Las orquestas y coros ofrecen regularmente presentaciones públicas en sus comunidades. Las orquestas están dirigidas a los niños y jóvenes de la Ciudad de México, y en el caso de los coros no hay límite de edad para integrarse en los mismos. El único requisito de admisión es tener menos de dieciocho años en el caso de las orquestas, para los coros no hay requisitos. Los alumnos más experimentados pueden formar parte del Coro “Gabriel Saldívar” y la Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México “Armendo Zayas”. En el caso de la Filarmónica Juvenil se hacen audiciones cada seis meses.

*- ¿Desde cuándo y bajo qué lineamientos opera el Programa de Orquestas y Coros de la Ciudad de México?*

Las Orquestas Juveniles en la Ciudad de México iniciaron sus actividades en 1989 al fundarse el proyecto de Orquestas y Coros Juveniles de México. Actualmente operan bajo los lineamientos generales para las Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México.

*- ¿Cuántas Orquestas hay en la Ciudad de México a cargo del Programa?*

Hay 13 Orquestas Juveniles.

*- ¿Quiénes son los Directores de las Orquestas de la Ciudad de México?*

- Orquesta Juvenil en Álvaro Obregón: José Gerardo Suárez Ruiz



- Orquesta Juvenil en San Ángel: Diana Noemí Rubio Jacal
- Orquesta Juvenil en Benito Juárez: Juan Manuel Munguía Castro
- Orquesta Juvenil en Cuauhtémoc: Antonio Sanchez Ruiz
- Orquesta Juvenil en Cuajimalpa: Jaime Hernández Lino
- Orquesta Juvenil en Gustavo A. Madero: Artemio Martínez Montiel
- Orquesta Juvenil en Iztapalapa: Juan Ramón Corona Espinosa
- Orquesta Juvenil en La Magdalena Contreras: Matías Cruz Rojas
- Orquesta Juvenil en Miguel Hidalgo: Jorge Barradas García
- Orquesta Juvenil en Tláhuac: Moisés Pascual Granados
- Orquesta Juvenil en Tlalpan: Rodrigo Elorduy
- Orquesta Juvenil en Venustiano Carranza: Oliver Mayoral Montaña
- Orquesta Filarmónica Juvenil: Ariel Hinojosa Salicrup

*- ¿Por qué los Directores de las Orquestas de la Ciudad de México no aparecen en la estructura orgánica de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México?*

Los Directores de las Orquestas Juveniles son docentes del Centro Cultural Ollin Yoliztli, no son personal de estructura de la Secretaría de Cultura.

*- ¿Cómo se asigna el recurso al Programa para la adquisición de bienes, específicamente de instrumentos musicales? “*

Los recursos para la adquisición de instrumentos musicales se han asignado a través de Convenio Colaborativo con la Secretaría de Cultura Federal.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un saludo cordial.

**ATENTAMENTE**

**DRA. MIVIAM RUIZ PÉREZ**  
**DIRECTORA GENERAL DE EDUCACIÓN**  
**ARTÍSTICA Y CULTURAL**

C.c.c.e.p Francisco Becerra Maza. Director Académico del Centro Cultural Ollin Yoliztli  
Ariel Hinojosa Salicrup. JUD de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México .

MRP/AHS

## **IX. ANEXO 2**



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

DIRECCIÓN EJECUTIVA DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURA  
COMUNITARIA EN EL CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI DE LA  
SECRETARÍA DE CULTURA DE LA CIUDAD DE MÉXICO.



2022 *Ricardo Flores*  
*Año de Magón*  
PRESENCIA DE LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Ciudad de México, a 20 de junio de 2022  
Oficio No. SC/CCOY/DEEACC/214/2022  
Asunto: Información solicitada

Nohemí García Mendoza  
J.U.D. de la Unidad de Transparencia de la  
Secretaría de Cultura de la Ciudad de México  
Presente

En contestación a su oficio No. SC/UT/271/2022, envío respuesta a la solicitud de Información Pública del  
Solicitante: Cristian Francisco González Martínez  
Folio: 090162222000443

Información solicitada:

"Sobre el Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México a cargo de la JUD homónima, quisiera  
saber sobre el carácter de Programa, que posee. •

Por lo tanto deseo responder estas preguntas que corresponden a una investigación que estoy realizando:

1.- *¿Podrían compartirme las reglas de operación (o MIR), manual administrativo del área, o lineamientos en  
donde pueda visualizar cómo opera el programa?*

**Respuesta:** Reglas de operación: Se anexa al presente los lineamientos de las Orquestas Juveniles y Coros.

2.- *¿Cuáles el diseño del Programa, en términos de intervención pública?*

**Respuesta:** Cual es el diseño del programa, en términos de intervención pública?

La Secretaría de Cultura tiene como Misión Garantizar el ejercicio de los derechos culturales de las y los  
habitantes de la Ciudad de México mediante el diseño y desarrollo de políticas públicas, así como a través de la  
coordinación y ejecución de acciones con la participación activa de las comunidades, para fomentar el  
desarrollo cultural de la ciudadanía y contribuir a la sostenibilidad y el cuidado del patrimonio de la ciudad.

Atendiendo a su Misión, la Secretaría de Cultura de la CDMX, establece como EJE 3. dentro del marco de su  
Política Pública la Educación y Formación Artística y Cultural Comunitaria, que tiene dentro de sus Proyectos  
al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México "Fernando Lozano", operado a través de la  
Dirección Ejecutiva de Educación Artística y Cultura Comunitaria. Esta Dirección Ejecutiva tiene, a su vez y en  
correspondencia, entre sus acciones sustantivas el Desarrollo de modelos educativos y pedagógicos de carácter  
formal y no formal para impulsar acciones que favorezcan la creación de oportunidades para el fomento de las  
expresiones artísticas y la cultura en las comunidades.



A esta acción sustantiva que emana de la Política Pública, corresponde el Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México que, desde 1989, ha fomentado el acceso a la educación artística como derecho cultural de la población mexicana, desde las práctica musical colectiva, no sólo como ejercicio de formación musical, sino como una actividad social integradora e inclusiva. Junto a ello, como parte esencial que emana de la política pública, la Construcción de Cultura de Paz se constituye como eje importante que atraviesa el Programa en función de la reconstrucción del tejido social a través de la formación artística ofreciendo herramientas para el desarrollo del pensamiento libre, crítico, reflexivo y solidario; así como el fortalecimiento de la creatividad, la autoestima y el desarrollo de la identidad individual y colectiva. De esta forma, Orquestas y Coros del Programa brindan a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas, géneros, que puedan interesarse en la actividad musical coral y orquestal, como una opción de desarrollo humano, social y artístico. (Se abunda más sobre esto en la respuesta al punto 5)

Precisamente a su carácter comunitario, público, inclusivo y diverso debe el Programa su diseño, donde lo principal es ofrecer a los participantes en las agrupaciones la posibilidad de tener actividades de práctica musical colectiva, dándoles así acceso a la cultura y el arte, consolidando el respeto de los derechos humanos y culturales, fomentando la convivencia, la multiculturalidad y la creación y valoración del patrimonio cultural y natural. De ahí que, en términos de intervención comunitaria, el Programa logra crear condiciones de acceso de la población y genera procesos de apropiación de prácticas musicales con contenidos específicos, garantizando su ejercicio de los derechos culturales y educativos.

### *3.- ¿Cuáles problema social que intenta atender el Programa?*

**Respuesta:** La carencia de oportunidades de acceso a la educación artística y cultural para la población de la Ciudad de México; así como la necesidad de integración y sensibilización social ciudadana y la falta de sentido de pertenencia a una comunidad: los coros y orquestas en las alcaldías constituyen una representación ciudadana de su espacio geográfico, social y cultural. El coro Gabriel Saldívar es una voz grande, la voz de la ciudad de México, así como la Orquesta Filarmónica Juvenil "Armando Zayas" integrada por los instrumentistas destacados de cada una de las orquestas del Programa.

### *4.- ¿Cuáles objetivo central y la población objetivo del Programa?*

**Respuesta:** Objetivo central: es mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad de México mediante la práctica musical colectiva.

Población objetivo:

- Para las orquestas: niñas, niños, jóvenes de la Ciudad de México
- Para los coros: la población abarca niñas y niños, jóvenes y adultos mayores. (6 a 90 años)

### *5.- ¿En qué consiste la instrumentación del Programa, es decir, ¿cómo opera, ¿cuáles son sus indicadores de evaluación?*

**Respuesta:** El programa es público y gratuito. Opera a través de la presencia de las agrupaciones ciudadanas (orquestas y/coros) sus directores y los maestros que integran cada grupo de trabajo en las alcaldías de la Ciudad de México. Se realizan convocatorias permanentes para atraer a los beneficiarios, en función de las



demandas y condiciones (de espacios y maestros) de cada agrupación; se desarrollan las clases y ensayos semanales, como resultado de los cuales se realizan presentaciones públicas en distintos momentos del aprendizaje. Se trata de hacer de la orquesta (o el coro) - la escuela, y no de la escuela la orquesta (o el coro). Es decir, el aprendizaje es colectivo mediante el abordaje de un repertorio clasificado por niveles de dificultad.

El Coro "Gabriel Saldívar" de la Ciudad de México, es un coro sinfónico representativo del Programa que reúne a coreutas de los coros sedes, así como población en general.

Los indicadores de evaluación son trazados por cada director coral en función de las características de cada coro y de su repertorio.

Por su parte, la Orquesta Filarmónica Juvenil "Armando Zayas" integra a representantes destacados de las orquestas en las alcaldías. Se evalúa el avance de los alumnos analizando su capacidad de interpretar obras de un nivel cada vez más demandante.

En ambos casos la evaluación de los participantes es cualitativa.

*6.- ¿Cuántos beneficiarios tienen en total y por Alcaldía en las que tienen presencia? Y, ¿qué metodología utilizan para saberlo?*

**Respuesta:** Cada maestro tiene el control de su matrícula, se hacen reportes mensuales de actividades en cada agrupación que incluyen el número de alumnos por agrupación. La Dirección Ejecutiva de Educación Artística solicita sistemáticamente las estadísticas del Programa, con el fin de monitorear su desarrollo, identificar áreas de oportunidad y tomar decisiones de conjunto con el JUD del Programa y sus maestros con miras a su desarrollo.

CORO	ALUMNAS Y ALUMNOS
"Gabriel Saldívar" de la Ciudad de México	89
"Ekhos" en Álvaro Obregón	26
"Del Valle" en Benito Juárez	32
Infantil y Juvenil en Iztapalapa	28
Cuauhtémoc	25
"GAM" en Gustavo A. Madero	25
Iztacalco	15
"Fuego Nuevo" en Iztapalapa	20
"Pléyade" en La Magdalena Contreras	11
"Del Bosque de Chapultepec" en Miguel Hidalgo	30
Tlalpan	26
Infantil y Juvenil "Ollin Yoliztli"	13
<b>Total</b>	<b>340</b>





ORQUESTA	ALUMNAS Y ALUMNOS
Álvaro Obregón	25
Benito Juárez	En proceso de inscripciones por cambio de sede
Cuajimalpa	26
Cuauhtémoc	44
Gustavo A. Madero	32
Iztacalco	38
Iztapalapa	95
Magdalena Contreras	31
Miguel Hidalgo	45
Tlalpan	38
Tláhuac	64
Venustiano Carranza	33
Orquesta Filarmónica Juvenil "Armando Zayas", sede en el Centro Cultural Ollin Yoliztli	72
Total	543
Gran Total:	683

7.- ¿Qué indicadores utilizan para evaluar la eficiencia del Programa?

**Respuesta:** La eficiencia del programa se evalúa por algunos indicadores que miden su impacto social comunitario y educativo, tanto cuantitativos como cualitativos.

- Cuantitativamente: se cuantifica la población beneficiada por el programa, tanto la que participa en las agrupaciones (educación musical no formal), como el público asistente a las presentaciones (formación de públicos), permanencia de los usuarios en el Programa y la continuidad del Programa. Así se mide el nivel de participación en los proyectos y actividades programadas.

- Cualitativamente: En el plano educativo, se valora por los maestros de manera sistemática el avance de los alumnos en el dominio de un repertorio de dificultad creciente, el sentido de pertenencia, compromiso y disfrute de los participantes en/con el Programa.

8.- ¿Qué evaluaciones han realizado al Programa y qué resultados les ha arrojado?

**Respuesta:** Evaluaciones sistemáticas de los procesos de educativos:

Las evaluaciones se realizan periódicamente en las reuniones de los órganos colegiados de orquestas juveniles y coros. Los últimos resultados reflejan esencialmente el impacto de la pandemia en la falta de posibilidades de actividades presenciales colectivas en las agrupaciones.

Evaluaciones de diagnóstico:

Durante 2019 se realizó un Estudio diagnóstico de la situación de la planta docente del Programa, que permitió identificar los niveles de certificación alcanzados por los docentes, además de proporcionar datos específicos de la situación académica, experiencial, del dominio de determinados campos de conocimiento y especialidades de los maestros. Lo cual arrojó resultados importantes en cuanto a la caracterización de los docentes, sus necesidades y permitió el diseño de un Plan de actualización y superación de los maestros para el desarrollo del Programa.

Actualmente, se está desarrollando un sistema de encuestas para sumar a lo cuantitativo, otros análisis cualitativos.

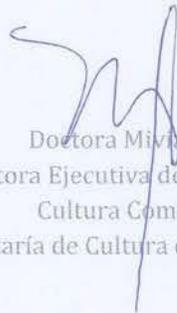
9.- ¿Cuánto recurso se le asigna al Programa cada año para su operación, o para la compra de instrumentos y cómo es este proceso?

Respuesta: Al Programa se le asignan \$2'744,063.21. Ese recurso es asignado para el pago de los prestadores de servicios. El procedimiento para llevar a cabo las contrataciones se realiza mediante concurso de oposición.

Para la compra de instrumentos no se han asignado recursos desde el año de 2017, mismo que eran destinados a través del Gobierno Federal.

Sin otro particular de momento le envío saludos cordiales.

ATENTAMENTE



Doctora Miviam Ruiz Pérez  
Directora Ejecutiva de Educación Artística y  
Cultura Comunitaria de la  
Secretaría de Cultura de la Ciudad de México



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

# CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI

PROGRAMA DE ORQUESTAS

## JUVENILES Y COROS DE LA CIUDAD DE MÉXICO “FERNANDO LOZANO”

COROS

## LINEAMIENTOS GENERALES



## ÍNDICE:

- I. OBJETIVO**
- II. CONSEJO DE DIRECTORES DE COROS**
- III. DIRECTORES DE COROS**
  - A. Obligaciones**
  - B. Derechos**
- IV. COROS INFANTILES Y JUVENILES**
- V. MECANISMOS DE CONTROL ACADÉMICO**
- VI. PIANISTA ACOMPAÑANTE**
- VII. RESTRICCIONES AL PERSONAL ACADÉMICO**
- VIII. ALUMNOS**
  - A. Requisitos de ingreso**
  - B. Responsabilidades de los alumnos**
  - C. Derechos de los alumnos**
  - D. Cambios de alumnos de un coro a otro**
- IX. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL RECINTO ACADÉMICO**
- X. PRESENTACIONES**
- XI. CORO "GABRIEL SALDÍVAR"**
- XII. CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO**



## **I - OBJETIVO:**

Instrumentar un mecanismo que permita regular el manejo de los Coros de la Ciudad de México, de los directores de coro, del pianista acompañante y de los alumnos, en concordancia con los objetivos del programa de los propios coros.

## **II - CONSEJO DE DIRECTORES DE COROS:**

II. 1. La máxima autoridad académica de los Coros de la Ciudad de México radica en el Consejo de Directores de Coros, constituido por todos los directores de los coros Infantiles, juveniles y de adultos adscritos al Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Coordinador de Coros, y el Director del Programa.

II. 2. El Consejo de Directores de Coros deberá reunirse mensualmente con la finalidad de ocuparse de los asuntos relacionados a los Coros de la Ciudad de México y al Coro "Gabriel Saldívar".

II. 3. El Consejo de Directores de Coros tendrá la facultad de ampliar o modificar los lineamientos generales de los Coros de la Ciudad de México cuando así se requiera.

II. 4. La selección de los Directores de Coros se realizará por medio de una convocatoria abierta y un concurso de oposición; será el Consejo de Directores de Coros quien determine al ganador.

II. 5. Con objeto de dar unidad y orientación académica al programa de Coros, el Consejo de Directores de Coros se encargará de planear y programar todas las actividades de los Coros de la Ciudad de México y el Coro "Gabriel Saldívar", tales como ensayos, conciertos, cursos de perfeccionamiento para los integrantes de los coros y para los directores, o cualquier otra actividad que proponga o determine el mismo consejo.

II. 6. El Coordinador de Coros se encargará de realizar evaluaciones periódicas (al menos cada 6 meses) del trabajo y los avances de los Coros de la Ciudad de México y las presentará al Consejo de Directores de Coros.

## **III - DIRECTORES DE COROS:**

### **A. Obligaciones**



III. A. 1. Los Directores de Coros programarán los ensayos y las clases de su coro dentro del horario y las condiciones estipuladas en su contrato con el Centro Cultural Ollin Yoliztli.

III. A. 2. Los Directores de Coros deberán realizar evaluaciones periódicas (al menos cada seis meses) del trabajo y rendimiento de sus coralistas.

III. A. 3. Los Directores de Coros se harán responsables del desarrollo y rendimiento de sus coros, promoviendo su crecimiento y procurando integrar un número suficiente y significativo de alumnos para su correcto funcionamiento.

.

III. A. 4. Los Directores de Coros podrán dar de baja a los alumnos que por faltas de conducta o rendimiento así lo ameriten, reportándolos inmediatamente al Centro Cultural Ollin Yoliztli. Cada Director de Coro llevará un registro de las asistencias y faltas de sus alumnos.

III.A. 5. Los Directores de Coros deberán encargarse de las relaciones del coro con la alcaldía a la que éste se encuentre asignado, cuando así se requiera o les sea encomendado por las autoridades del Centro Cultural Ollin Yoliztli.

III. A. 6. Los Directores de Coros serán responsables de vigilar que en su coro no se realice ningún tipo de pago de cuotas o aportaciones económicas, y que todas las actividades sean completamente gratuitas.

III. A. 7. Los Directores de Coros deberán relacionarse respetuosamente con los alumnos y pianista acompañante, y abstenerse de acciones que puedan resultar lesivas a la dignidad personal de ellos, en cualquier sentido o magnitud, de obra o palabra.

III. A. 8. Los Directores de Coros alentarán a los alumnos en su desarrollo académico, la asistencia a todas las clases y ensayos, y alentarán y fomentarán su participación en los cursos de perfeccionamiento del Centro Cultural Ollin Yoliztli para los coros, así como su ingreso y participación en el coro "Gabriel Saldívar".

III. A. 9. Los Directores de Coros darán a conocer a los alumnos de su agrupación estos lineamientos.

## **B - DERECHOS**



III. B. 1. Los Directores de Coro realizarán la actividad docente con pleno ejercicio del criterio propio, en concordancia con la Misión, Visión y Objetivos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros, y de sus Políticas Educativas.

III. B. 2. Los Directores de Coros elegirán los horarios para ensayar en concordancia con la disponibilidad de sus salones de ensayos y las necesidades del coro, en concordancia con lo establecido en sus contratos de trabajo.

III. B. 3. Los Directores de Coros tendrán derecho a no ser molestados o interrumpidos en el transcurso de los ensayos.

III. B. 4. Los Directores de Coros podrán elegir a los nuevos integrantes de su coro mediante los mecanismos que consideren adecuados, en concordancia con la Misión, Visión y Objetivos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros, y de sus Políticas Educativas.

III. B. 5. Los Directores de Coros podrán elegir los métodos propios necesarios para efectuar las evaluaciones periódicas de los integrantes del coro.

III. B. 6. Los Directores de Coros tendrán acceso al sistema de fotocopiado del Centro Cultural Ollin Yoliztli coordinados por el Coordinador de Coros y el Director del Programa.

III. B. 7. Los Directores de Coros participarán en las juntas del Consejo de Directores de Coros expresando libremente sus opiniones, pudiendo expresar propuestas metodológicas, proponer bibliografías o métodos de estudio, debatir criticar y contribuir al mejoramiento del proceso docente.

III. B. 8. Los Directores de Coros conservarán su categoría y nivel salarial, los cuales sólo podrán modificarse de acuerdo al ordenamiento laboral previamente establecido.

III. B. 9. Los Directores de Coros podrán solicitar y participar en actividades de actualización profesional o de superación académica y pedagógica que contribuyan a mejorar el proceso educativo.



III. B. 10. Los Directores de Coros podrán proponer y participar con sus alumnos en actividades de preservación y difusión de la cultura coordinados por el Coordinador de Coros y el Director del Programa.

III. B. 111. Los Directores de Coros serán informados de cualquier norma o procedimiento que circunstancialmente se establezca y que afecte o modifique en alguna medida el desempeño de sus actividades académicas.

III. B 12. Los Directores de Coros recibirán las circulares e instrucciones que por medio de la Dirección del Programa sean dirigidas a ellos.

III. B 13. Los Directores de Coros podrán ser recibidos y escuchados por las autoridades docentes del Programa y del Centro Cultural Ollin Yoliztli, y podrán recurrir, apelar y demandar ante todas ellas en caso necesario.

III. B. 14. Los Directores de Coros recibirán un trato amable y respetuoso de las autoridades, del alumnado y del personal administrativo y de servicio.

III. B. 15. Los Directores de Coros recibirán con puntualidad los pagos y prestaciones de ley a los que son acreedores.

III. B. 16. Los Directores de Coros disfrutarán de los períodos de vacaciones o recesos previstos en el calendario escolar y de aquellos otros que se otorguen durante el año o por disposición oficial.

III. B. 18. Los Directores de Coros harán uso de las atribuciones que conceden estos lineamientos y de otras que resulten aplicables.

#### **IV - COROS INFANTILES Y JUVENILES:**

IV. 1. Las infancias y juventudes que integran los coros están sujetas a los presentes lineamientos generales y a los lineamientos específicos que se enlistan a continuación.

IV. 2. Al momento de la inscripción se solicitarán datos personales para el registro y se les hará entrega del correspondiente aviso de privacidad.



IV. 3. Las personas tutoras de las infancias y juventudes participantes en el coro podrán estar presentes en el salón de ensayos únicamente el primer día en que se integran a las actividades o en los ensayos abiertos que se programen para tal efecto.

IV. 4. El mobiliario presente en el salón de ensayos es para uso y comodidad de las y los integrantes del coro y de otras agrupaciones que compartan el espacio. Por este motivo, en caso de que se realice un daño por mal uso, las personas tutoras de quien resulte responsable, deberán cubrir el costo de la reparación o reposición de los bienes según sea el caso.

IV. 5. El espacio de ensayo se provee específicamente para el uso y comodidad del coro en los horarios establecidos, por lo cual es necesario mantenerse en todo momento en el espacio designado.

IV. 6. Preferentemente se hará uso del sanitario antes y después del ensayo coral. Las personas tutoras tendrán la responsabilidad de acompañar a quienes sean menores de edad en el trayecto entre el salón de ensayo y los sanitarios.

IV. 7. Las infancias y juventudes participantes en el coro podrán presentarse en todos los conciertos del mismo, siempre y cuando lleguen al recinto a la hora de la cita que se indique previamente. El transporte a los recintos de concierto es responsabilidad de las personas tutoras.

## **V - MECANISMOS DE CONTROL ACADÉMICO:**

V.1. Los Directores de Coros deberán presentar un reporte mensual de actividades a las autoridades del Centro Cultural Ollin Yoliztli.

IV. 2. Los Directores de Coros entregarán cada seis meses a la Dirección de Orquestas Juveniles y Coros un listado completo de los integrantes de su coro que incluya nombre completo y dos apellidos, cuerda, nivel de avance y observaciones.

## **VI - PIANISTA ACOMPAÑANTE:**



VI. 1. El pianista acompañante deberá de asistir a todos los ensayos y presentaciones del Coro “Gabriel Saldívar”.

VI. 2. El pianista acompañante participará en las actividades de los coros conforme a la calendarización y horarios acordados por el Consejo de Directores de Coros. Entre ellas se cuentan ensayos, conciertos y cursos de perfeccionamiento.

VI. 3. El pianista acompañante deberá apearse a los lineamientos y objetivos del Programa.

VI. 4. El pianista acompañante deberá relacionarse respetuosamente con los alumnos y docentes, y abstenerse de acciones que puedan resultar lesivas a la dignidad personal de ellos, en cualquier sentido o magnitud, de obra o palabra.

#### **VII - RESTRICCIONES AL PERSONAL ACADÉMICO DE LOS COROS:**

VII. 1. Impartir clases en las propias instalaciones del coro a título privado (y/o con fines de lucro) a alumnos no inscritos en los coros.

VII. 2. Permitir el acceso a las instalaciones de los coros a los alumnos que fueron dados de baja por irregularidades o por indisciplina.

VII. 3. Promover a título personal actividades artísticas de carácter comercial usando a los alumnos de los coros, o los nombres “Coro en la Alcaldía...”, o “Centro Cultural Ollin Yoliztli”.

La comercialización de los grupos artísticos del CCOY está regulada por la Secretaría de Finanzas y la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de México. Cualquier acción relacionada tiene que ser autorizada por la Dirección del Programa de Orquestas Juveniles y Coros del CCOY.

VII. 4. Usar los salones para actividades distintas a las que están destinados.

#### **VIII - ALUMNOS:**



### **A. Requisitos de ingreso:**

VIII. A. 1. Llenar un formato de inscripción con información sobre su domicilio, teléfono, teléfono celular y correo electrónico, así como un contacto en caso de emergencias.

VIII. A. 2. En el caso de los alumnos menores de edad, se deberá de contar con la autorización y la información completa del padre o tutor del alumno.

### **B. Responsabilidades de los alumnos:**

VIII. B. 1. Los alumnos deberán de conocer y cumplir lo que se dispone en este documento normativo.

VIII. B. 2. Los alumnos deberán asistir puntualmente a los ensayos y clases que les correspondan.

VIII. B. 3. Los alumnos estarán condicionados para su participación en los conciertos del coro de acuerdo a su rendimiento, y serán dados de baja cuando el director de coro considere que su conducta, faltas y/o retardos así lo ameriten.

VIII. B. 4. Los alumnos deberán adquirir, así como presentarse a los ensayos y los conciertos, las partituras y el material que les haya sido solicitado para la realización de los mismos.

VIII. B. 5. Los alumnos deberán de dar explicación cumplida de sus posibles ausencias y justificarlas por escrito cuando se produzcan continuamente o les sea requerido.

VIII. B. 6. Los alumnos deberán colocar y retirar sus sillas los días de ensayo.

VIII. B. 7. Los alumnos deberán de ocupar el lugar que les sea asignado por los directores de coro.

VIII. B. 8. Los alumnos no podrán introducir alimentos y bebidas (con excepción de agua) al salón de ensayos, comprometiéndose a mantener el lugar limpio.

VIII. B. 9. Durante las actividades del coro los alumnos deberán mantener una actitud de respeto y atención hacia el director, los maestros y sus compañeros. Deberán abstenerse de acciones que



puedan resultar lesivas a la dignidad personal de ellos, en cualquier sentido o magnitud, de obra o palabra.

VIII. B. 10. Los alumnos no podrán fumar, consumir bebidas alcohólicas o sustancias tóxicas en las instalaciones del coro.

VIII. B. 11. Los alumnos deberán asistir a las presentaciones puntualmente, aseados y con los materiales y el uniforme acordados.

VIII. B. 12. Los alumnos deberán dar un trato cuidadoso a los salones de ensayo, el mobiliario, y los instrumentos musicales utilizados para su formación.

VIII. B. 13. Los alumnos tendrán la obligación de estudiar, capacitarse y realizar el esfuerzo académico necesario que les requiera el desarrollo del coro.

VIII. B. 14. Los daños al mobiliario e instrumental del coro por parte de los alumnos serán subsanados por los propios alumnos o por sus padres y o tutores.

### **C. Derechos de los alumnos:**

VIII.C.1. Los alumnos tienen derecho a recibir clases directas del director del coro y oponerse a ser tutorados por personal docente no autorizado por la Coordinación de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México.

VIII.C.2. Los alumnos tienen derecho a ser notificados oportunamente de cualquier dictamen que modifique su desenvolvimiento académico, cree obligaciones diferentes a las previstas y pueda afectarles en cualquier sentido.

VIII.C.3. Los alumnos tienen derecho a participar en todos los ensayos programados, en los lugares y horarios previamente determinados.

VIII.C.4. Los alumnos tienen derecho a ser informados en caso de ausencia del director y recibir en términos de reposición los ensayos suspendidos en horarios convenientes para todos.



VIII.C.5. Los alumnos tienen derecho a participar en actividades de preservación y difusión de la cultura de acuerdo con su nivel de desarrollo artístico, musical y sus aptitudes, conforme a su etapa de formación.

VIII.C.6. Los alumnos tienen derecho a obtener reconocimiento por su participación en actividades de preservación y difusión de la cultura.

VIII.C.7. Los alumnos tienen derecho a recibir un trato respetuoso, ser atendidos y escuchados por las autoridades docentes y administrativas del programa, recurrir, apelar y demandar ante todas ellas en caso necesario.

#### **D. Cambios de alumnos de un coro a otro:**

VIII. D. 1. Los Directores de Coros harán lo posible por arraigar sus agrupaciones en sus comunidades de origen. Para ello buscarán que los integrantes de sus coros sean vecinos de las delegaciones en las que realizan sus actividades, dándoles siempre prioridad sobre los demás para su inscripción.

VIII. D. 2. Solo se permitirán los cambios de coro cuando exista un acuerdo verbal entre los directores de los coros implicados, el director del coro de la cual el alumno pretenda cambiarse deberá de dar su autorización para hacerlo, sin la cual el cambio no podrá realizarse. Para ello el alumno solicitará el cambio por escrito explicando los motivos por los cuales desea hacerlo. Esta solicitud deberá contar con el visto bueno de ambos directores, y deberá informarse a la Dirección de Orquestas Juveniles y Coros para poder proceder con el cambio.

VIII. D. 3. Solo se permitirá a los alumnos cambiarse de coro por una única vez si es por motivos personales. En caso de requerir un cambio más, este deberá ser por motivos claramente justificados, tales como cambio de domicilio, incompatibilidad de horarios, etc; y deberá ser discutido y autorizado por el Consejo de Directores de Coros.

VIII. D. 4. Los directores de coros podrán solicitar el apoyo de alumnos de otros coros cuando así se requiera para eventos especiales. Esto solo podrá hacerse a través de los directores y por acuerdo entre ellos. Aquel alumno que participe en cualquier tipo de evento de otro coro sin autorización de su director podrá ser sancionado.

VIII. D. 5. La participación en el Coro "Gabriel Saldívar" es un estímulo y un reconocimiento al esfuerzo de los alumnos. Cuando haya un cambio de alumno de un coro a otro el alumno deberá de



demostrar en su nuevo coro ser merecedor de ese estímulo antes de poder participar en el Coro “Gabriel Saldívar” nuevamente.

## **IX - RELACIONES INTERPERSONALES EN EL RECINTO ACADÉMICO:**

La Dirección del Programa de Orquestas Juveniles y Coros no juzga ni interviene en el carácter de las relaciones que puedan unir a los alumnos entre sí o con los docentes o directores. Sin embargo, estos lineamientos establecen que el comportamiento interpersonal solo puede ser de carácter profesional, artístico o académico en las instalaciones o actividades de los coros.

## **X - PRESENTACIONES:**

X. 1. Para las presentaciones de los coros cada director extenderá justificantes a los alumnos que así lo requieran.

X. 2. En caso de que las presentaciones sean fuera de la Ciudad de México, los alumnos menores de edad deberán presentar autorización por escrito del padre o tutor.

X. 3. Para aquellas presentaciones de los coros fuera de sus respectivas sedes, se requerirá que el transporte de alumnos y un refrigerio sean proporcionados por el solicitante cuando sea necesario.

X. 4. Se deberá evitar al máximo que las presentaciones de los coros interfieran con los horarios escolares de los alumnos cuando sean estudiantes.

X. 5. Las presentaciones de los coros solamente se llevarán a cabo en espacios debidamente cubiertos y sonorizados cuando así se requiera.

X. 6. Cuando se requiera movilizar al coro para algún evento en cualquier tipo de transporte, los alumnos menores de edad que lo utilicen deberán entregar al director de su coro una carta responsiva firmada por su padre, madre o tutor en la que se autorice su participación, en caso de ser necesario.



X. 7. En caso de que los padres del alumno menor de edad decidan llevarlo directamente al lugar de la presentación, o de que el alumno se vaya a trasladar por sus propios medios, los padres o el tutor deberán comunicarlo por escrito al director del coro con la debida antelación.

X. 8. El director del coro permanecerá en el medio de transporte durante la totalidad de los trayectos que se requieran, en caso de alguna emergencia solo podrá ser reemplazado por algún otro director de coro.

### **XI - CORO “GABRIEL SALDÍVAR”:**

XI. 1. La dirección artística del Coro “Gabriel Saldívar” será responsabilidad de los integrantes del Consejo de Directores de Coro coordinados por el Coordinador de Coros y el Director del Programa.

XI. 2. El Coro “Gabriel Saldívar” se integrará con los alumnos que por su esfuerzo, nivel y calidad artística así lo merezcan. El Consejo de Directores de Coros decidirá los mecanismos para su integración. También se admitirán alumnos externos, después de una evaluación previa.

XI. 3. La planeación y programación de las actividades del Coro Gabriel Saldívar estará a cargo de los integrantes del Consejo de Directores de Coros; asimismo, el Consejo determinará las fechas, horarios y programas musicales del coro, así como el rol de ensayos y actuación de los directores coordinados por el Coordinador de Coros y el Director del Programa.

XI. 4. Todos los integrantes del Consejo de Directores de Coros tendrán la misma autoridad sobre la totalidad de los integrantes del coro.

XI. 5. Todas las invitaciones para cantar al Coro “Gabriel Saldívar” se pondrán a consideración del Consejo de Directores de Coros, coordinados por el Coordinador de Coros y el Director del Programa.

XI. 6. Los lineamientos de puntualidad, conducta y disciplina para los integrantes del Coro “Gabriel Saldívar”, serán los mismos que rigen a los Coros de la Ciudad de México.

XI. 7. Solo se podrá faltar injustificadamente dos veces a los ensayos y/o presentaciones del Coro “Gabriel Saldívar”. La tercera falta causará baja inmediata. Después de ser dados de baja los coralistas podrán reingresar en el siguiente período de audiciones.



XI. 8. Podrán ser justificadas las faltas por causas médicas o de estudios o de trabajo. Para ello se deberá de presentar algún documento (comprobante médico, receta, justificante escolar., etc.) que así lo acredite.

XI. 9. El límite de tolerancia para asistir a los ensayos es de 15 minutos. Después de las 10:15 no se permitirá la entrada al ensayo y se considerará falta automáticamente.

## **XII - CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO:**

XII. 1. La planeación, organización y desarrollo de los cursos de perfeccionamiento tales como cursos de primavera o verano para los alumnos, cursos de perfeccionamiento para los directores de coros, o cualquier otra posibilidad que se presentara, serán responsabilidad del Consejo de Directores de Coros coordinados por la Coordinadora de Coros y el Director del Programa.

XII. 2. La calendarización, selección del personal docente, elección de repertorio y material didáctico, serán discutidos y decididos por el Consejo de Directores de Coros. Los alumnos deberán presentarse a los ensayos y a los conciertos con las partituras y el material que les haya sido solicitado para la realización de los mismos.

XII. 3. Los directores de coros participarán activamente en la realización de los cursos, tanto en aspectos académicos como la impartición de clases o dirección de los coros, como en los aspectos de control, disciplina y organización de los mismos, para lo que se establecerán oportuna y equitativamente roles de trabajo y distribución de responsabilidades.

XII. 4. Los directores de coros serán responsables de entregar las fichas de inscripción y los listados de alumnos participantes en los cursos con suficiente oportunidad, de lo contrario los alumnos no serán admitidos en los cursos.

XII. 5. En el caso de alumnos externos, el Consejo de directores de Coros coordinados por la Coordinadora de Coros y el Director del Programa decidirá los mecanismos de convocatoria, evaluación e inscripción.

XII. 5. Asumiendo el espíritu y las características propias de la disciplina musical, los directores de coros se comprometerán a hacer un esfuerzo de superación y actualización docente permanente, capacitándose y asistiendo a los cursos y clases que sean necesarios para ello, sobre todo a los organizados por el Centro Cultural Ollin Yoliztli.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

# CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI

PROGRAMA DE ORQUESTAS

## JUVENILES Y COROS DE LA CIUDAD DE MÉXICO “FERNANDO LOZANO”

COROS

## RESEÑAS CURRICULARES

### CORO “GABRIEL SALDÍVAR” DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México y el Centro Cultural Ollin Yoliztli, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico.

El “Coro Gabriel Saldívar” fue fundado en 1987 por los maestros Gabriel Saldívar Osorio y Guadalupe Campos Sanz, quienes por muchos años realizaron una labor intensa en la consolidación, divulgación y desarrollo artístico de dicha agrupación. Está conformado por numerosos coralistas de las delegaciones Azcapotzalco, Cuauhtémoc, La Magdalena Contreras, Miguel Hidalgo, Benito Juárez, Gustavo A. Madero, Iztapalapa, Iztacalco y Tlalpan. También participan en él población externa al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México interesada en formar parte de dicha comunidad. Los maestros Saldívar y Campos instauraron el programa coral con una visión clara respecto al carácter social, comunitario y de trabajo en equipo; principios hoy vigentes mediante la

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

participación activa en su quehacer musical del cuerpo de directores corales que configuran el Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México, así como por la heterogénea y nutrida población que lo conforma, especialmente en la participación de ciudadanos de la tercera edad.

La agrupación se ha presentado en los recintos culturales más emblemáticos de la Ciudad de México: La Sala Nezahualcóyotl del Centro Cultural Universitario de la UNAM, la Sala Silvestre Revueltas y la Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, el Palacio de Bellas Artes, el Museo José Luis Cuevas, el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, el Teatro de la Juventud, el Museo Franz Mayer, el Castillo de Chapultepec, la Catedral Metropolitana, el Auditorio Nacional, el Ex Templo de Santa Teresa la Antigua, el Museo de la Ciudad de México, por mencionar algunos. El Coro “Gabriel Saldívar” ensaya todos los sábados de 10 a 1 p.m., en el Salón Azul del Centro Cultural Ollin Yoliztli, cita en Periférico, núm. 5141, col. Isidro Fabela, Alcaldía Tlalpan, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **“CORO EKHOS” EN ÁLVARO OBREGÓN**

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía Álvaro Obregón tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico. Desde su fundación y hasta la fecha, el “Coro Ekhos” ha participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de

México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México Contemporáneo, entre otros. De manera individual, en el Salón Cervantino de la Casa de Cultura de Azcapotzalco, Orfeo Catalá de México, Videoteca Manuel Bravo, Ex-convento del Desierto de los Leones, Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Museo José Luis Cuevas, Museo del Carmen, Museo de la Ciudad de México, Museo Frida Khalo, Museo Anahuacalli, Museo Mural Diego Rivera, Auditorio del Claustro de Sor Juana, Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, por mencionar algunos.

Bajo la dirección del maestro Luis Miguel Juárez, la agrupación aborda repertorio que no se circunscribe a un solo período de la historia de la música. Un ejemplo de ello lo constituye la interpretación de obras que abarcan una amplia gama de estilos musicales, desde la música antigua –incluyendo el canto gregoriano–, hasta la música contemporánea escrita en el siglo XXI. En este

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

sentido ha realizado conciertos conjuntos con grupos instrumentales de jazz, música tradicional y música antigua.

El Coro en Álvaro Obregón ensaya los jueves de 7 a 9:30 p.m., y los sábados de 4 a 6:30 p.m., en el Centro Cultural San Ángel, cita en Av. Revolución s/n, Alcaldía Álvaro Obregón, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **“CORO DEL BOSQUE DE CHAPULTEPEC” EN MIGUEL HIDALGO**

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía Miguel Hidalgo, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico. Desde su fundación y hasta la fecha, el “Coro del Bosque de Chapultepec” ha participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México Contemporáneo, entre otros. De forma individual, en el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, el Museo José Luis Cuevas, la Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Ex Templo de Santa Teresa la Antigua, la Pinacoteca Virreinal, por mencionar algunos.

Bajo la dirección de la maestra Gabriela De la Hoz, la agrupación aborda repertorio de diversos géneros y estilos musicales que se extiende del período renacentista a la música contemporánea. En su trabajo predominan los arreglos corales y obras originales para coro inspiradas y/o provenientes de la música popular latinoamericana.

El “Coro del Bosque de Chapultepec” ensaya los sábados y domingos de 11 a 1 p.m., en la Casa de Cultura Quinta Colorada, cita en Pedro Antonio de los Santos y Constituyentes, 1ra. Sección Bosque de Chapultepec, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **CORO EN CUAUHTÉMOC**

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México  
Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.  
116



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía Cuauhtémoc, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico.

Desde su fundación y hasta la fecha, el Coro en Cuauhtémoc ha participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México Contemporáneo, entre otros. De forma individual, en el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, el Museo José Luis Cuevas, la Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, por mencionar algunos.

Bajo la dirección del maestro Ángel Yáñez, la agrupación aborda repertorio coral universal para coro de cámara –principalmente a *capella*-, planteando proyectos temáticos en la mayoría de sus presentaciones.

El Coro Cuauhtémoc ensaya los martes y viernes de 7 a 9 p.m., en la Casa de Cultura Jesús Romero Flores, cita en calle Culiacán, núm. 103, esq. Tehuantepec, col. Hipódromo Condesa, Alcaldía Cuauhtémoc, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

## “CORO DEL VALLE” EN BENITO JUÁREZ

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía Benito Juárez, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico.

Desde su fundación y hasta la fecha, el “Coro Del Valle” ha realizado más de 350 conciertos, y participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Coros y Orquestas Juveniles de la Ciudad de México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

Contemporáneo, Sala Nezahualcóyotl del Centro Cultural Universitario de la UNAM, el Palacio de Bellas Artes, entre otros. De forma individual el Museo Franz Mayer, el Castillo de

Chapultepec, la Catedral Metropolitana, el Auditorio Nacional, en el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, el Museo José Luis Cuevas, la Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Ex Templo de Santa Teresa la Antigua, el Museo de la Ciudad de México, por mencionar algunos.

Bajo la dirección de la maestra Ruth Cabrera, esta agrupación se dedica fundamentalmente a la interpretación de arreglos corales de variados géneros de la música popular mexicana y latinoamericana, siendo la canción mexicana un sello distintivo en los anales de su repertorio.

El “Coro Del Valle” ensaya los miércoles de 4 a 6 p.m., en la Casa de Cultura “Emilio Carballido”, cita en Mier y Pesado, núm. 137, col. Del Valle Norte, Alcaldía Benito Juárez, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **“CORO GAM” EN GUSTAVO A. MADERO**

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía Gustavo A. Madero, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico.

Desde su fundación y hasta la fecha, el “Coro GAM” ha participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México Contemporáneo, entre otros. De manera individual, en el Teatro Hidalgo de la Ciudad de Pachuca, la Catedral Metropolitana, la Basílica de Guadalupe, el Ex Templo de Santa Teresa la Antigua, la Sala de Conciertos Tepecuicatl, el Ex Convento del Desierto de los Leones, la Logia Masónica, el Museo José Luis Cuevas, el Teatro Zaragoza, la Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, entre otros. En el año 2014 participó como coro monitor en el curso de dirección coral impartido por el maestro Xavier Rives.

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

Bajo la dirección de la maestra María de Lourdes Martínez Velázquez, la agrupación se plantea como objetivo principal la realización de un trabajo artístico de calidad que permita desarrollar el gusto por el repertorio coral universal, tanto de sus intérpretes como del público receptor.

El Coro en Gustavo A. Madero ensaya los martes y jueves de 5 a 7 p.m., en la Sala de Conciertos Tepecuicatl, cita en calle Cantera, núm. 12, col. Rosas del Tepeyac, Alcaldía Gustavo A. Madero, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **CORO EN IZTACALCO**

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía Iztacalco, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico.

Desde su fundación y hasta la fecha, el Coro en Iztacalco -antes Coro Venustiano Carranza- ha participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México Contemporáneo, entre otros. De forma individual, en el Museo de la SHCP. Antiguo

Palacio del Arzobispado, el Museo José Luis Cuevas, la Sala Hermilo Novelo del

Centro Cultural Ollin Yoliztli, por mencionar algunos. Bajo la dirección del maestro Guillermo Mateos, la agrupación se dedica a la interpretación de repertorio coral universal, con énfasis en la ejecución de obras corales a *capella*.

El Coro en Iztacalco ensaya los viernes de 5 a 7:30 p.m., y los sábados de 3 a 6 p.m., en la Casa de Cultura Las Jarillas, cita en Lateral de Plutarco Elías Calles, s/n, esq. Sur 109, col. Gabriel Ramos Millán, Alcaldía Iztacalco, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **“CORO FUEGO NUEVO” EN IZTAPALAPA**

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía Iztapalapa, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico.

Desde su fundación y hasta la fecha, el “Coro Fuego Nuevo” ha participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México Contemporáneo, entre otros. De forma individual, en la Casa de Cultura Fuego Nuevo, la Explanada Delegacional de Iztapalapa, en el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, el Museo José Luis Cuevas, la Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Orfeo Catalá de México, el Auditorio Fausto Vega, por mencionar algunos.

Bajo la dirección del maestro Alfonso Villanueva, la agrupación se plantea el objetivo primario de romper barreras ideológicas, geográficas, de género y edad mediante el lenguaje universal de la música. Su trabajo se basa en la interpretación de obras de los grandes compositores de diversos estilos de la literatura coral, mediante el carácter motivador e integrador de este ejercicio.

El “Coro Fuego Nuevo” ensaya los miércoles y jueves de 6 a 8 p.m., en la Casa de Cultura Fuego Nuevo, cita en calle Comonfort, núm.43, Barrio San Lucas, Alcaldía Iztapalapa, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **“CORO PLÉYADE” EN LA MAGDALENA CONTRERAS**

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía La Magdalena Contreras, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico.

Desde su fundación y hasta la fecha, el “Coro Pléyade” ha participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Coros y Orquestas Juveniles de la Ciudad de México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México Contemporáneo, entre otros. De forma individual, en el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, el Museo José Luis Cuevas, la Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, por mencionar algunos. Bajo la dirección del maestro Sergio Abraham Peña, esta agrupación se conforma por coralistas amantes de la música, en especial del canto. Distintiva en su repertorio es la interpretación de la canción mexicana y latinoamericana, siendo su director arreglista de varias de estas obras.

El “Coro Pléyade” ensaya los lunes de 5:30 a 7 p.m. (Coro Iniciación); y lunes y sábados de 4 a 6 p.m. (Coro Avanzado), en la Casa de las Bellas Artes “Juventino Rosas”, cita en Camino Real de Contreras, núm. 32, col. La Concepción, Alcaldía Magdalena Contreras, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

## CORO EN TLALPAN

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México y el Centro Cultural Ollin Yoliztli, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para ciudadanos de todas las edades, razas y géneros que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, social y artístico.

Desde su fundación y hasta la fecha, el Coro en Tlalpan ha participado conjuntamente con distintos grupos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México en numerosos espacios culturales: Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, Teatro de la Juventud, Teatro de la Ciudad “Esperanza Iris”, Centro Cultural México Contemporáneo, entre otros. De forma individual, en el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado, el Museo José Luis Cuevas, la Sala Hermilo Novelo del Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Auditorio

Nacional, el Palacio de Bellas Artes, la Sala Nezahualcóyotl del Centro Cultural Universitario de la UNAM, la Sala Xochipilli de la Facultad de Música de la UNAM, la Explanada del Zócalo, el Orfeo Catalá de México, la Sala Felipe Villanueva, y en diversos teatros, auditorios e iglesias en varias delegaciones de la ciudad. Bajo la dirección del maestro Hugo Fuentes, la agrupación está conformada por integrantes fundadores y de nuevas generaciones que se adentran a la enseñanza y disfrute de repertorio coral de variado formato tales como: obras corales a *capella*, con acompañamiento al piano, acompañamiento de instrumentos variados, así como repertorio sinfónico coral.

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

El Coro en Tlalpan ensaya los jueves de 6 a 8:15 p.m., en el Salón Azul del Centro Cultural Ollin Yoliztli, y los sábados de 1 a 3:30 p.m., en el salón Rafael Méndez de la misma institución, cita en Periférico Sur, núm. 5141, col. Isidro Fabela, Alcaldía Tlalpan, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **CORO INFANTIL Y JUVENIL EN IZTAPALAPA**

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México, el Centro Cultural Ollin Yoliztli y la Alcaldía Iztapalapa, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para niños y jóvenes de todas las razas, géneros y condición social que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, artístico y de convivencia. El rango de edades de participación es de los 6 a los 18 años.

Desde la fundación del Coro Infantil y Juvenil en Iztapalapa en el año 2018, la agrupación se ha presentado en recintos culturales como la Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli, el Museo José Luis Cuevas, el Museo de la SHCP.

Antiguo Palacio del Arzobispado y en su sede, el Centro Social Vicente Guerrero, en Iztapalapa. Bajo la dirección de la maestra Silvia Dávalos Camacho, el coro promueve la creación colectiva y la expresión corporal como núcleo creador para el trabajo coral; la interpretación de obras de identidades culturales diversas que proporcionan a los niños y jóvenes la apertura a una ventana de conocimiento a otras culturas, a su percepción del mundo y la interacción con otros idiomas.

El Coro Infantil y Juvenil en Iztapalapa ensaya los jueves de 4 a 5:30 p.m. (niños de 6 a 12 años), y de 5:30 a 7 p.m. (jóvenes de 13 a 18 años), en el Centro Social

Vicente Guerrero, cita en calle Campaña del Ébano, MZ1, LT37, Unidad Habitacional Vicente Guerrero, col. Vicente Guerrero, Alcaldía Iztapalapa, CDMX.

¡Te invitamos a participar!

### **CORO INFANTIL Y JUVENIL “OLLIN YOLIZTLI”**

Coro perteneciente al Programa de Orquestas Juveniles y Coros de la Ciudad de México “Fernando Lozano”, proyecto social que a través de la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México y el Centro Cultural Ollin Yoliztli, tiene el propósito de brindar a la comunidad un espacio cultural gratuito para

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

niños y jóvenes de todas las razas, géneros y condición social que puedan interesarse en la actividad coral como una opción de desarrollo humano, artístico y de convivencia. El rango de edades de participación es de los 6 a los 18 años.

Desde la fundación del Coro Infantil y Juvenil Ollin Yoliztli en el año 2018, la agrupación se ha presentado en recintos culturales como la Sala Hermilo Novelo y la Sala Silvestre Revueltas del Centro Cultural Ollin Yoliztli -con orquesta-, el Museo José Luis Cuevas, y el Museo de la SHCP. Antiguo Palacio del Arzobispado. Bajo la dirección de la maestra Iritzi Menchaca Aroche, el coro se plantea un trabajo de amplio espectro en el que se contemplan obras originales escritas para voces blancas, la inclusión del elemento multicultural mediante repertorio de diferentes culturas e idiomas con los que los niños y jóvenes pueden interactuar, conocer e identificarse. Asimismo, hace uso de un enfoque escénico y visual orientado al desarrollo de la coordinación motora y de una estética artística más allá de lo musical.

El Coro Infantil y Juvenil Ollin Yoliztli ensaya los miércoles y viernes de 5 a 6:30 p.m., en el salón Rafael Méndez del Centro Cultural Ollin Yoliztli, cita en Periférico, núm. 5141, col. Isidro Fabela, Alcaldía Tlalpan, CDMX.

¡Te invitamos a participar!



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO

SECRETARÍA DE CULTURA  
CENTRO CULTURAL OLLIN YOLIZTLI  
COORDINACIÓN DE ORQUESTAS JUVENILES Y COROS  
DE  
LA CIUDAD DE MÉXICO

# CENTRO CULTURAL

OLLIN YOLIZTLI

# ORQUESTAS SINFÓNICAS JUVENILES DE LA CIUDAD DE MÉXICO

# LINEAMIENTOS GENERALES

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191  
116

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México  
(55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



## ÍNDICE:

- I. OBJETIVO**
- II. CONSEJO DE DIRECTORES DE ORQUESTA**
- III. DIRECTORES DE ORQUESTA**
  - A. Obligaciones**
  - B. Derechos**
- IV. MECANISMOS DE CONTROL ACADÉMICO**
- V. DOCENTES DE LAS ORQUESTAS**
- VI. RESTRICCIONES AL PERSONAL ACADÉMICO DE LAS ORQUESTAS**
- VII. ALUMNOS**
  - A. Tiempo de permanencia en las orquestas**
  - B. Préstamo de instrumentos musicales**
  - C. Responsabilidades de los alumnos**
  - D. Derechos de los alumnos**
  - E. Requisitos de ingreso**
  - F. Cambios de alumnos de una orquesta a otra**
- VIII. RELACIONES INTERPERSONALES EN EL RECINTO ACADÉMICO**
- IX. PRESENTACIONES**
- X. FILARMÓNICA JUVENIL DE LA CIUDAD DE MÉXICO "ARMANDO ZAYAS"**
- XI. CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO**



## **I - OBJETIVO:**

Instrumentar un mecanismo que permita regular el manejo de las Orquestas Sinfónicas Juveniles de la Ciudad de México, de los directores de orquestas, del personal docente y de los alumnos, en concordancia con los objetivos de programa de las propias orquestas.

## **II - CONSEJO DE DIRECTORES DE ORQUESTA:**

II. 1. La máxima autoridad académica de las Orquestas Sinfónicas Juveniles de la Ciudad de México, radica en el Consejo de Directores de Orquesta, constituido por todos los directores de las Orquestas Sinfónicas Juveniles adscritos al Centro Cultural Ollin Yoliztli y el Director del Programa.

II. 2. El Consejo de Directores de Orquesta deberá reunirse mensualmente, con la finalidad de ocuparse de los asuntos relacionados con las Orquestas Sinfónicas Juveniles de la Ciudad de México.

II. 3. El Consejo de Directores de Orquesta tendrá la facultad de ampliar o modificar los lineamientos Generales de las Orquestas Sinfónicas Juveniles de la Ciudad de México cuando así se requiera.

II. 4. La selección de los directores de orquesta se realizará por medio de una convocatoria abierta y un concurso de oposición, será el Consejo de Directores de Orquesta quien determine al ganador.

II. 5. Con objeto de dar unidad y orientación académica al programa de Orquestas el Consejo de Directores de Orquesta se encargará de planear y programar las actividades comunes de las Orquestas Sinfónicas Juveniles de la Ciudad de México, tales como los ensayos y las presentaciones de la Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México, los cursos de perfeccionamiento para los integrantes de las orquestas o cualquier otra actividad que proponga o determine el mismo consejo.

II. 6. El Consejo de Directores de Orquesta se encargará de realizar evaluaciones periódicas (al menos cada 6 meses) del trabajo y los avances de las Orquestas Sinfónicas Juveniles de la Ciudad de México.

II. 7. Los docentes de las orquestas tendrán derecho a ser escuchados en las reuniones mensuales del Consejo de Directores de Orquesta, en donde podrán expresarse con absoluta libertad si así lo requiriesen.

## **III - DIRECTORES DE ORQUESTA:**

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.



## A. Obligaciones

III. A. 1. Los directores de orquesta programarán los ensayos y las clases de su orquesta dentro del horario estipulado en su contrato con el Centro Cultural Ollin

Yoliztli.

III. A. 2. Los Directores de Orquestas deberán realizar evaluaciones periódicas (al menos cada seis meses) del trabajo y rendimiento de sus alumnos.

III. A.3. Los directores de orquesta se harán responsables del desarrollo y rendimiento de sus orquestas, promoviendo su crecimiento y procurando integrar un número suficiente y significativo de alumnos para su correcto funcionamiento.

III. A. 4. Los directores podrán dar de baja a los alumnos por faltas de conducta o rendimiento, reportándolos inmediatamente al Centro Cultural Ollin Yoliztli. Cada director de orquesta llevará un registro de las asistencias y faltas de sus alumnos.

III. A. 5. Los directores de orquesta deberán encargarse de las relaciones de la orquesta con la alcaldía u otra institución a la que se encuentre asignada, cuando así se requiera o les sea encomendado por las autoridades del Centro Cultural Ollin

Yoliztli.

III. A. 6. Los directores de orquesta serán responsables de vigilar que en su orquesta no se realice ningún tipo de pago de cuotas o aportaciones económicas, y que todas las actividades sean completamente gratuitas.

III. A. 7. Los directores de orquesta deberán relacionarse respetuosamente con los alumnos y docentes, y abstenerse de acciones que puedan resultar lesivas a la dignidad personal de ellos, en cualquier sentido o magnitud, de obra o palabra.

III. A. 8. Los directores de orquesta alentarán a los alumnos en su desarrollo académico, la asistencia a todas las clases y ensayos, y alentarán y fomentarán su participación en los cursos de perfeccionamiento del Centro Cultural Ollin Yoliztli para las Orquestas Juveniles y su ingreso y participación en la Filarmónica Juvenil "Armando Zayas" de la Ciudad de México.



III. A. 9. Los directores de orquesta darán a conocer a los alumnos y docentes de su agrupación estos lineamientos.

## **B. Derechos**

III. B. 1. Los Directores de Orquestas realizarán la actividad docente con pleno ejercicio del criterio propio, en concordancia con la Misión, Visión y Objetivos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros, y de sus Políticas Educativas.

III. B. 2. Los Directores de Orquestas elegirán los horarios para ensayar en concordancia con la disponibilidad de sus salones de ensayos y las necesidades de la orquesta, en concordancia con lo establecido en sus contratos de trabajo.

III. B. 3. Los Directores de Orquestas tendrán derecho a no ser molestados o interrumpidos en el transcurso de los ensayos.

III. B. 4. Los Directores de Orquestas podrán elegir a los nuevos integrantes de su orquesta mediante los mecanismos que consideren adecuados, en concordancia con la Misión, Visión y Objetivos del Programa de Orquestas Juveniles y Coros, y

de sus Políticas Educativas.

III. B. 5. Los Directores de Orquestas podrán elegir los métodos propios necesarios para efectuar las evaluaciones periódicas de los integrantes de la Orquesta.

III. B. 6. Los Directores de Orquestas tendrán acceso al sistema de fotocopiado del Centro Cultural Ollin Yoliztli coordinados por el Director del Programa de Orquestas Juveniles y Coros.

III. B. 7. Los Directores de Orquestas participarán en las juntas del Consejo de Directores de Orquestas expresando libremente sus opiniones, pudiendo expresar propuestas metodológicas, proponer bibliografías o métodos de estudio, debatir criticar y contribuir al mejoramiento del proceso docente.

III. B. 8. Los Directores de Orquestas conservarán su categoría y nivel salarial, los cuales sólo podrán modificarse de acuerdo al ordenamiento laboral previamente establecido.



III. B. 9. Los Directores de Orquestas podrán solicitar y participar en actividades de actualización profesional o de superación académica y pedagógica que contribuyan a mejorar el proceso educativo.

III. B. 10. Los Directores de Orquestas podrán proponer y participar con sus alumnos en actividades de preservación y difusión de la cultura coordinados por el Director del Programa de Orquestas Juveniles y Coros.

III. B. 11. Los Directores de Orquestas serán informados de cualquier norma o procedimiento que circunstancialmente se establezca y que afecte o modifique en alguna medida el desempeño de sus actividades académicas.

III. B. 12. Los Directores de Orquestas recibirán las circulares e instrucciones que por medio de la Dirección del Programa sean dirigidas a ellos.

III. B. 13. Los Directores de Orquestas podrán ser recibidos y escuchados por las autoridades del Centro Cultural Ollin Yoliztli, y podrán recurrir, apelar y demandar ante todas ellas en caso necesario.

III. B. 14. Los Directores de Orquestas recibirán un trato amable y respetuoso de las autoridades, del alumnado y del personal administrativo y de servicio.

III. B. 15. Los Directores de Orquestas recibirán con puntualidad los pagos y prestaciones de ley a los que son acreedores.

III. B. 16. Los Directores de Orquestas disfrutarán de los períodos de vacaciones o recesos previstos en el calendario escolar y de aquellos otros que se otorguen durante el año o por disposición oficial.

III. B. 17. Los Directores de Orquestas harán uso de las atribuciones que conceden estos lineamientos y de otras que resulten aplicables.

#### **IV - MECANISMOS DE CONTROL ACADÉMICO:**

IV.1. Los directores de orquesta deberán presentar un reporte mensual de actividades a las autoridades del Centro Cultural Ollin Yoliztli.



IV. 3. Los directores de orquesta entregarán cada seis meses a la Dirección de Orquestas Juveniles y Coros un listado completo de los integrantes de su orquesta que incluya nombre completo y dos apellidos, instrumento, grado de avance y observaciones.

IV. 4. Los directores de orquestas deberán de llevar un control de asistencia de los docentes adscritos a su agrupación, y entregarán copia de él a la Dirección de Orquestas Juveniles y Coros junto con su evaluación del desempeño de cada maestro cada seis meses.

IV. 5. Los directores de orquestas deberán de firmar los resguardos del instrumental a su cargo, reportar inmediatamente a la Dirección del Programa de cualquier irregularidad relacionada con él, y entregar cada seis meses a la Dirección del programa un reporte sobre el estado del mismo que incluya todos los

aspectos tales como número de instrumentos en préstamo, número de instrumentos en bodega, nuevas incorporaciones en el resguardo, robos o pérdidas, necesidades de reparación o mantenimiento, etc.

## **V - DOCENTES DE LAS ORQUESTAS:**

V. 1. Los maestros adscritos al Centro Cultural Ollin Yoliztli deberán firmar listas de asistencia, mismas que los directores se encargarán de enviar cada seis meses al Director del Programa.

V. 2. Los maestros adscritos al Centro Cultural Ollin Yoliztli deberán cumplir puntual y satisfactoriamente su labor dentro de los horarios acordados con los directores de las orquestas; en caso de no hacerlo, los propios directores propondrán su sustitución ante el Consejo de Directores de Orquesta.

V. 3. Los maestros deberán apegarse a los lineamientos y objetivos del programa, esto es, colaborar para hacer de la orquesta la escuela y no de la escuela la orquesta, y conocer el contenido de estos lineamientos.

V.4. Los maestros realizarán la actividad docente con pleno ejercicio de criterio propio, sujeto a los objetivos y al espíritu del Programa de Orquestas Juveniles.

V.5. Los maestros participarán en el proceso de audición y selección de alumnos para participar en la Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México "Armando Zayas".



V. 6. Los maestros deberán relacionarse respetuosamente con los alumnos y docentes, y abstenerse de acciones que puedan resultar lesivas a la dignidad personal de ellos, en cualquier sentido o magnitud, de obra o palabra.

V. 7. Los maestros gozarán de los mismos derechos que los directores de las orquestas.

## **VI - RESTRICCIONES AL PERSONAL ACADÉMICO DE LAS ORQUESTAS:**

VI. 1 - No se deberán de impartir clases a los alumnos de las orquestas en las casas de los directores o de los docentes, o en otros lugares ajenos al recinto académico, fuera del control del Centro Cultural Ollin Yoliztli.

VI. 2. Impartir clases en las propias instalaciones de la orquesta a título privado (y/o con fines de lucro) a alumnos no inscritos en las orquestas.

VI. 3. Permitir el acceso a las instalaciones de las orquestas a los alumnos que fueron dados de baja por irregularidades o por indisciplina.

VI. 4. Promover a título personal actividades artísticas de carácter comercial usando a los alumnos o al instrumental de la orquesta, o los nombres Orquesta Juvenil en la Alcaldía... o Centro Cultural Ollin Yoliztli.

La comercialización de los grupos artísticos del CCOY está regulada por la Secretaría de Finanzas y la Secretaría de Cultura del Gobierno de la Ciudad de México. Cualquier acción relacionada tiene que ser autorizada por la Dirección del Programa de Orquestas Juveniles y del CCOY.

VI. 5. Usar los salones para actividades distintas a las que están destinados.

## **VII - ALUMNOS:**

### **A. Requisitos de ingreso:**

VII. A. 1. Tener entre 6 y 18 años de edad al momento de la inscripción.



VII. A. 2. Llenar forma de inscripción (original para la orquesta y copia para el CCOY) y presentarla junto con la documentación que en ella se requiere; dicha forma deberá presentarse con la firma del padre o tutor y renovarse anualmente.

VII. A. 3. Tres fotografías tamaño infantil

VII. A. 4. En caso de que algún alumno desee reingresar a la orquesta, deberá presentar la documentación arriba señalada.

VII. A. 5. Todas las actividades relacionadas con la orquesta, así como el préstamo de instrumentos serán totalmente gratuitas y sin costo alguno para los alumnos. Nadie podrá solicitar a los alumnos ningún tipo de cuotas, aportaciones, o pagos bajo ninguna circunstancia.

## **B. Tiempo de permanencia en las orquestas:**

Una vez que un alumno ha ingresado en una orquesta dentro de las edades permitidas, puede permanecer en ella hasta que sus intereses u obligaciones lo lleven a abandonarla, dentro de lo que puede considerarse razonablemente como su juventud. No está permitido tener adultos en las orquestas.

## **C. Préstamo de instrumentos musicales:**

VII. C. 1. Solamente se prestarán instrumentos a aquellos alumnos que cumplan debidamente con los requisitos de ingreso.

VII. C. 2. Solamente se prestará un instrumento por alumno; en caso de que el alumno decida cambiar de instrumento, éste estará sujeto a la existencia en bodega.

VII. C. 3. Llenar en la forma de inscripción la parte correspondiente a los datos del aval, quien deberá tener un domicilio diferente al del padre o tutor; el aval deberá presentarse a firmarla junto con el formato de préstamo del instrumento, en presencia del director de la orquesta.

El padre o tutor también deberá firmar el documento de responsabilidad que ampare el resguardo del instrumento (original para la orquesta y copia para el CCOY); dicho documento deberá renovarse anualmente.



VII. C. 4. Presentar copia de las identificaciones oficiales con fotografía y comprobantes de domicilio del padre o tutor y del aval.

VII. C. 5. El alumno deberá comprometerse al cuidado y mantenimiento de su instrumento, teniendo derecho a los descuentos acordados con los talleres del Centro Cultural Ollin Yoliztli; en caso de robo o pérdida del instrumento, el alumno deberá levantar un acta ministerial, proporcionando copia de la misma al Centro Cultural Ollin Yoliztli de inmediato; el instrumento será repuesto por el alumno con otro igual.

VII. C. 6. En caso de no haber instrumento musical disponible, se elaborará una lista de espera para la asignación correspondiente.

#### **D. Responsabilidades de los alumnos:**

VII. D. 1. Los alumnos deberán asistir puntualmente a los ensayos y clases que les correspondan.

VII. D. 2. Los alumnos serán dados de baja cuando el director de orquesta considere que sus faltas y/o retardos así lo ameriten.

VII. D. 3. Los alumnos deberán presentarse a los ensayos y a las clases con los instrumentos musicales en condiciones adecuadas y con las partituras que les hayan sido proporcionadas para los mismos.

VII. D. 4. Los alumnos deberán colocar y retirar sus sillas y atriles los días de ensayo.

VII. D. 5. Los alumnos no podrán introducir alimentos y bebidas (con excepción de agua) al salón de ensayos, comprometiéndose a mantener el lugar limpio.

VII. D. 6. Durante las actividades de la orquesta los alumnos deberán mantener una actitud de respeto y atención hacia el director, los maestros y sus compañeros y abstenerse de acciones que puedan resultar lesivas a la dignidad personal de ellos, en cualquier sentido o magnitud, de obra o palabra.

VII. D. 7. Los alumnos no podrán fumar, consumir bebidas alcohólicas o sustancias tóxicas en las instalaciones de la orquesta.



VII. D. 8. Los alumnos deberán asistir a las presentaciones puntualmente, aseados y con los materiales y el uniforme acordados.

VIII. D. 9. Los alumnos deberán dar un trato cuidadoso a los salones de ensayo, el mobiliario, y los instrumentos musicales utilizados para su formación.

VIII. D. 10. Los alumnos tendrán la obligación de estudiar, capacitarse y realizar el esfuerzo académico necesario que les requiera el desarrollo la orquesta.

VIII. D. 11. Los daños al mobiliario e instrumental de la orquesta por parte de los alumnos serán subsanados por los propios alumnos o por sus padres y o tutores.

#### **E. Derechos de los alumnos:**

V.E.1. Los alumnos tienen derecho a recibir clases directas del director de la orquesta y oponerse a ser tutorados por personal docente no autorizado por la Coordinación de Orquestas y Coros Juveniles de la Ciudad de México.

V.E.2. Los alumnos tienen derecho a ser notificados oportunamente de cualquier dictamen que modifique su desenvolvimiento académico, cree obligaciones diferentes a las previstas y pueda afectarles en cualquier sentido.

V.E.3. Los alumnos tienen derecho a participar en todos los ensayos programados, en los lugares y horarios previamente determinados.

V.E.4. Los alumnos tienen derecho a ser informados en caso de ausencia del director y recibir en términos de reposición los ensayos suspendidos en horarios convenientes para todos.

V.E.5. Los alumnos tienen derecho a participar en actividades de preservación y difusión de la cultura de acuerdo con su nivel de desarrollo artístico, musical y sus aptitudes, conforme a su etapa de formación.

V.C.6. Los alumnos tienen derecho a obtener reconocimiento por su participación en actividades de preservación y difusión de la cultura.



V.C.7. Los alumnos tienen derecho a recibir un trato respetuoso, ser atendidos y escuchados por las autoridades docentes y administrativas del programa, recurrir, apelar y demandar ante todas ellas en caso necesario.

## **F. Cambios de alumnos de una orquesta a otra:**

VII. F. 1. Los directores de orquesta harán lo posible por arraigar sus agrupaciones en sus comunidades de origen. Para ello buscarán que los integrantes de sus orquestas sean vecinos de las alcaldías en las que realizan sus actividades, dándoles siempre prioridad sobre los demás para su inscripción.

VII. F. 2. Solo se permitirán los cambios de orquesta cuando exista un acuerdo entre los directores de las orquestas implicadas, el director de la orquesta de la cual el alumno pretenda cambiarse deberá de dar su autorización para hacerlo, sin la cual el cambio no podrá realizarse. Para ello el alumno solicitará el cambio por escrito explicando los motivos por los cuales desea hacerlo. Esta solicitud deberá contar con el visto bueno de ambos directores, y deberá informarse a la Dirección de Orquestas Juveniles para poder proceder con el cambio.

VII. F. 3. Solo se permitirá a los alumnos cambiarse de orquesta por una única vez si es por motivos personales. En caso de requerir un cambio más, este deberá ser por motivos claramente justificados tales como cambio de domicilio, incompatibilidad de horarios, etc.; y deberá ser discutido y autorizado por el Consejo de Directores de Orquesta.

VII. F. 4. Si el alumno que pretende cambiarse de orquesta tiene un instrumento musical en préstamo, deberá entregarlo en condiciones satisfactorias antes de realizar el cambio, así como cualquier otro material de trabajo propiedad de la orquesta que pudiera tener en préstamo, tal como partituras musicales, aditamentos, etc.

VII. F. 5. Los directores de orquesta podrán solicitar el apoyo de alumnos de otras orquestas cuando así se requiera para eventos especiales. Esto solo podrá hacerse a través de los directores y por acuerdo entre ellos. Aquel alumno que participe en cualquier tipo de evento de otra orquesta sin autorización de su director podrá ser sancionado.

VII. F. 6. La participación en la Filarmónica Juvenil es un estímulo y un reconocimiento al esfuerzo de los alumnos. Cuando haya un cambio de orquesta



el alumno deberá de demostrar en su nueva orquesta ser merecedor de ese estímulo antes de poder participar en la Filarmónica nuevamente.

## **VIII - RELACIONES INTERPERSONALES EN EL RECINTO ACADÉMICO:**

La Dirección del programa de Orquestas Juveniles no juzga ni interviene en el carácter de las relaciones que puedan unir a los alumnos entre sí o con los docentes o directores. Sin embargo, estos lineamientos establecen que el comportamiento interpersonal solo puede ser de carácter profesional, artístico o académico en las instalaciones o actividades de las orquestas.

## **IX – PRESENTACIONES:**

IX. 1. Para las presentaciones de las orquestas cada director extenderá justificantes a los alumnos que así lo requieran.

IX. 2. En caso de que las presentaciones sean fuera de la Ciudad de México, los alumnos deberán presentar autorización por escrito del padre o tutor.

IX. 3. Para aquellas presentaciones de las orquestas fuera de sus respectivas sedes, se requerirá que los transportes de alumnos y mobiliario, así como un refrigerio, sean proporcionados por el solicitante.

IX. 4. Se deberá evitar al máximo que las presentaciones de las orquestas interfieran con los horarios escolares de los alumnos y de la Filarmónica Juvenil.

IX. 5. Las presentaciones de las orquestas solamente se llevarán a cabo en espacios debidamente cubiertos y sonorizados cuando así se requiera.

IX. 6. Cuando se requiera movilizar a la Orquesta para algún evento en cualquier tipo de transporte, los alumnos que lo utilicen deberán entregar al director de su Orquesta una carta responsiva firmada por su padre, madre o tutor en la que se autorice su participación.

IX. 7. En caso de que los padres del alumno decidan llevarlo directamente al lugar de la presentación, o de que el alumno se vaya a trasladar por sus propios medios, los padres o el tutor deberán comunicarlo por escrito al director de la Orquesta con la debida antelación.



IX. 8. El director de la Orquesta permanecerá en el medio de transporte durante la totalidad de los trayectos que se requieran, en caso de alguna emergencia solo

podrá ser reemplazado por algún otro director de orquesta, o por un docente, en ambos casos esta persona deberá estar contratada por el Centro Cultural Ollin

Yoliztli.

### **X- FILARMÓNICA JUVENIL DE LA CIUDAD DE MÉXICO "ARMANDO ZAYAS":**

X. 1. La dirección artística de la Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México "Armando Zayas" será responsabilidad de los integrantes del Consejo de Directores de Orquestas coordinados por el Director del programa y podrán invitar a directores externos a participar en los eventos propios de la misma.

X. 2. La Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México "Armando Zayas" se integrará con los alumnos que por su nivel y calidad artística así lo merezcan. Estos alumnos serán postulados por los directores de sus orquestas juveniles y participarán cada seis meses en un proceso de audiciones en el que los docentes de las orquestas evaluarán su nivel de avance y aptitudes para participar en la orquesta. Este proceso será coordinado por la Dirección del Programa.

X. 3. La planeación y programación de las actividades de la Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México "Armando Zayas" estará a cargo de los integrantes del Consejo de Directores de Orquesta; asimismo, el Consejo determinará las fechas, horarios, programas musicales, rol de ensayos y actuación de los directores coordinado por el Director del programa.

X. 4. Los lineamientos de puntualidad, conducta y disciplina para los integrantes de la Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México "Armando Zayas", serán los mismos que rigen a las Orquestas Sinfónicas Juveniles de la Ciudad de México.

X. 5. Solo se podrá faltar injustificadamente dos veces a los ensayos y/o presentaciones de la Filarmónica Juvenil de la Ciudad de México "Armando Zayas".

La tercera falta causará baja inmediata. Después de ser dados de baja los alumnos podrán reingresar en el siguiente período de audiciones.



X. 6. Podrán ser justificadas las faltas por causas médicas o de estudios. Para ello se deberá de presentar algún documento (comprobante médico, receta, justificante escolar., etc.) que así lo acredite.

X. 7. El límite de tolerancia para asistir a los ensayos es de 15 minutos. Después de las 10:15 no se permitirá la entrada al ensayo y se considerará falta automáticamente.

### **XI - CURSOS DE PERFECCIONAMIENTO:**

XI. 1. La planeación, organización y desarrollo de los cursos de perfeccionamiento tales como cursos de primavera o verano para los alumnos, cursos de perfeccionamiento para los directores de orquesta, o cualquier otra posibilidad que se presentara serán responsabilidad del Consejo de Directores de Orquestas coordinados por el Director del Programa.

XI. 2. La calendarización, selección del personal docente, elección de repertorio y material didáctico, serán discutidos y decididos por el Consejo de Directores de Orquestas coordinados por el Director del Programa.

XI. 3. Los directores de orquesta participarán activamente en la realización de los cursos, tanto en aspectos académicos como la impartición de clases o dirección de las orquestas, como en los aspectos de control, disciplina y organización de los mismos, para lo que se establecerán oportuna y equitativamente roles de trabajo y distribución de responsabilidades.

XI. 4. Los directores de orquesta serán responsables de entregar las fichas de inscripción y los listados de alumnos participantes en los cursos con suficiente oportunidad, de lo contrario los alumnos no serán admitidos en los cursos.

XI. 5. Asumiendo el espíritu y las características propias de la disciplina musical, los directores de orquesta se comprometerán a hacer un esfuerzo de superación y actualización docente permanente, capacitándose y asistiendo a los cursos y clases que sean necesarios para ello, sobre todo a los organizados por el Centro Cultural

Ollin Yoliztli.

Ciudad de México

Enero de 2019

Periférico Sur 5141, colonia Isidro Fabela, C.P. 14030, Tlalpan. Ciudad  
de México

Tel. (55) 5665 9266 (55) 5606 8191 (55) 5606 8558 y (55) 5606 0016 ext.

## **X. ANEXO 3**



Ciudad de México, 7 de septiembre de 2022  
Oficio: SC/DEEACC/363/2022

NOHEMÍ GARCÍA MENDOZA  
J.U.D. DE LA UNIDAD DE TRANSPARENCIA  
SECRETARÍA DE CULTURA DE LA CIUDAD DE MÉXICO  
PRESENTE

En respuesta a la solicitud de Información Pública enviada mediante Oficio No. SC/DGGICC/UT/365/2022 referente al folio 090162222000604 le reporto lo siguiente:

Recursos y claves programáticas asignados al Programa para desarrollar sus actividades desde 2018 hasta la fecha.

MONTOS ANUALES EJERCIDOS DEL PROGRAMA DE ORQUESTAS JUVENILES Y  
COROS DE LA CIUDAD DE MEXICO

AÑO	CLAVE PROGRAMÁTICA	PERSONAL DOCENTE	AÑO	PERSONAL HONORARIOS 3391	PERSONAL HONORARIOS 3821	TOTAL
2018	256-455	\$ 2,793,976.49	2018	\$ -	\$ -	\$ 2,793,976.49
2019	256-455	\$ 2,880,388.13	2019	\$ 2,315,451.22	\$ 56,603.99	\$ 5,252,443.34
2020	242-134 F018	\$ 2,966,799.77	2020	\$ 2,245,987.68	\$ 54,905.87	\$ 5,267,693.32
2021	242-134 F018	\$ 3,055,803.76	2021	\$ 2,315,451.22	\$ 56,603.99	\$ 5,427,858.97
*2022	242-134 F018	\$ 2,360,608.40	*2022	\$ 1,546,490.53	\$ 42,453.00	\$ 3,949,551.93

\*El monto corresponde a 9 meses

Actividades que desarrolla el Programa:

- Clases semanales de instrumentos a los integrantes de las orquestas, en cada sede
- Ensayos de las orquestas
- Ensayos de los coros
- Presentaciones al público de las orquestas y de los coros en diversos foros de la Capital
- Cursos de Primavera y de Verano
- Reuniones mensuales del Consejo de Directores de orquestas y del Consejo de Directores de Coros



GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO



Sin otro particular, reciba un cordial saludo

ATENTAMENTE,

DRA. MIVIAM RUIZ PÉREZ  
DIRECTORA EJECUTIVA DE EDUCACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURA COMUNITARIA

MRP/fpc