

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

✓  
*LA EDUCACION MUSICAL PROFESIONAL EN MEXICO*  
*(La administración académica de la Escuela Nacional de Música de la*  
*Universidad Nacional Autónoma de México, 1992-1996)*



## TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRIA EN EDUCACION,  
CON CAMPO EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

PRESENTA  
ANA BEATRIZ PAREDES ROLDAN

DIRECTOR: DR. FRANCISCO COVARRUBIAS VILLA  
ASESOR MUSICAL: DR. FELIPE RAMIREZ GIL

MEXICO - DISTRITO FEDERAL, 1997

1075

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios,  
por permitirme el gozo de haber  
vivido seis años en este bello país: México;

A la Secretaría de Educación Pública,  
por haberme dado la oportunidad de formarme  
un futuro mejor;

Al distinguido claustro de profesores de la  
Universidad Pedagógica Nacional,  
por todas sus sabias enseñanzas;

Al ilustre claustro de profesores de la  
Escuela Nacional de Música de la UNAM,  
por transmitirme tan valiosas experiencias, y

A toda mi familia y amigos mexicanos  
y ecuatorianos,  
quienes siempre me apoyaron en todos  
mis proyectos.

## **DEDICATORIA**

**A mis amados padres, Rafael y Rosita,  
que son la esencia del amor, y que siempre viven en mí;**

**A Pablo, mi compañero de vida,  
con quien descubro cada momento la belleza de la existencia;**

**A mis familiares y amigos,  
fuentes inagotables de energía y compañerismo;**

**A mi país, Ecuador,  
tierra llena de promesas;**

**Al generoso pueblo de México,  
que me ha dado ejemplos de vida, y**

**A la Música, que envuelve  
cada día de razones mi vivir.**

“El buen directivo no es el que llega antes,  
sino el que llega con todos”.

Joaquín Gairín Sallán



1.4. La educación musical profesional en México: un esbozo histórico.	42
1.4.1. El concepto de educación musical profesional.	42
1.4.2. Los antecedentes históricos generales de la educación musical.	48
1.4.3. El marco histórico del desarrollo de la educación musical profesional en México.	49

## CAPITULO II

### LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA ESCUELA NACIONAL DE MUSICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, 1992-1996.

2.1. Antecedentes históricos.	52
2.1.1. Síntesis histórica de la UNAM.	52
2.1.1.1. Epoca prehispánica.	53
2.1.1.2. Epoca colonial.	56
2.1.1.3. Epoca republicana.	60
2.1.1.4. Siglo XX.	64
2.1.1.5. Panorama universitario 1952-2000.	73
2.1.2. Cronología histórica.	80
2.1.3. La presencia de la Escuela Nacional de Música en la sociedad mexicana.	89
2.2. Estructura organizativa de la ENM.	94
2.2.1. Antecedentes.	94
2.2.2. El plan de trabajo 1992-1996.	96
2.2.3. Los niveles de la Escuela Nacional de Música.	104

2.2.3.1. El Ciclo de Iniciación Musical.	105
2.2.3.2. El Ciclo Propedéutico.	109
2.2.3.3. La Licenciatura.	113
2.2.3.3.1. Licenciatura en Canto.	113
2.2.3.3.2. Licenciatura en Composición.	114
2.2.3.3.3. Licenciatura en Educación Musical.	116
2.2.3.3.4. Licenciatura en Instrumentación.	117
2.2.3.3.5. Licenciatura en Etnomusicología.	119
2.2.3.3.6. Licenciatura en Piano.	120
2.3. La labor administrativa de la ENM en las funciones sustantivas universitarias.	130
2.3.1. La función de docencia.	133
2.3.1.1. Departamento de Superación Académica.	138
2.3.1.2. Departamento de Posgrado.	139
2.3.1.3. Departamento de Planeación y Evaluación.	140
2.3.1.4. Laboratorio de Cómputo Musical.	142
2.3.1.5. Academias.	144
2.3.2. La función de investigación.	151
2.3.2.1. Antecedentes.	151
2.3.2.2. Departamento de Investigación.	154
2.3.3. La función de difusión de la cultura.	156
2.3.3.1. Antecedentes.	156
2.3.3.2. La Secretaría de Difusión.	157

2.3.4. La administración de los recursos.	164
2.3.4.1. Recursos humanos.	164
2.3.4.2. Recursos financieros.	169
2.3.4.3. Recursos materiales.	171
2.4. Evaluación y control.	172
2.4.1. Criterios de evaluación.	172
2.4.2. Interpretación de la información.	178
2.4.3. Análisis y conclusiones.	185
2.5. Los lineamientos de la nueva administración 1996-2000.	189
2.5.1. El plan de trabajo.	189
2.5.2. Las perspectivas futuras de la ENM.	196
2.5.3. Los nuevos paradigmas educativos.	200

### CAPITULO III

## HACIA LA BUSQUEDA DE UN MODELO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA MUSICAL PROFESIONAL COMPROMETIDO.

3.1. Revisión crítica de las políticas de administración educativa predominantes.	203
3.1.1. La eficiencia del sistema.	203
3.1.2. El papel de la planeación educativa.	216
3.1.3. La dependencia tecnológica y cultural.	235

3.2. Perspectivas para un escenario óptimo.	240
3.2.1. La administración educativa como agente de cambio.	240
3.2.2. La importancia de la labor del Director.	251
3.2.3. La tarea de hacer productivo el conocimiento.	261
3.3. Los desafíos de la educación musical profesional para el siglo XXI.	265
3.3.1. Las necesidades musicales de nuestra sociedad futura.	265
3.3.2. El formar profesionales reflexivos.	268
3.3.3. La capacitación de los recursos humanos para el arte.	272
ANEXOS.	278
FUENTES DE INFORMACION.	296
1. Bibliográficas.	296
2. Documentales.	306

## INTRODUCCION

La presente Tesis de Grado de Maestría, cuyo objeto de investigación se denomina **La Educación Musical Profesional en México (La administración académica de la Escuela Nacional de Música de la UNAM, 1992-1996)**, es el fruto de nuestro interés en conocer de manera objetiva la forma adecuada para administrar académicamente una institución de enseñanza musical profesional, área en la cual se ha desenvuelto desde siempre nuestra vocación como maestra. A lo largo del tiempo en el que nos desempeñamos como estudiantes de la Maestría en Educación, con campo en Administración de la Educación de esta prestigiosa Universidad, nuestro interés fue creciendo cada vez más por conocer los procedimientos organizativos y administrativos que rigen este tipo de instituciones, por lo que estos objetivos siempre fueron las directrices que guiaron nuestro quehacer en la UPN. Sin embargo, antes de iniciar el relato de cómo se fue construyendo nuestro objeto de investigación, queremos hacer mención que hemos tratado de ser lo más creativos posibles al momento de organizar nuestro trabajo, basado en nuestros planteamientos e inquietudes. Además, las fuentes de información en que nos hemos sustentado, nos han servido para apoyar lo que pensamos, al tiempo que consideramos que hemos descubierto para construir, respondiendo a la pregunta de qué necesitábamos saber para conocer a fondo nuestro objeto de investigación, tratando de que este trabajo sea un aporte personal al vasto y complejo mundo de la Administración Educativa, por lo que hemos intentado explicar lo que descubrimos y sabemos de modo tal que pueda servir como una fuente de consulta para actuales y futuras investigaciones.

Iniciamos nuestra investigación con el diseño del esquema de investigación, el cual se realizó durante nuestra etapa de estudios. La epistemología que se siguió fue la Dialéctica-Crítica, la cual tiene una concepción totalizadora y dinámica de la realidad, que busca que primen los criterios de coherencia, identidad y determinación, los cuales hemos

tratado que se den en nuestra investigación, de ahí que el proceso de construcción del objeto de investigación tuvo las siguientes etapas:

1. delimitación del objeto,
2. problematización teórico-investigativa,
3. importancia científica y social de la investigación,
4. esquema de investigación,
5. fuentes de información, y
6. plan de trabajo.

Luego procedimos a realizar el diseño del proyecto de investigación, el cual tuvo las siguientes fases:

- a. Diseño de la portada;
- b. Diseño del índice;
- c. Redacción del proceso de construcción del objeto de investigación, basado en nuestras preocupaciones e intereses;
- d. Redacción de la delimitación del objeto, realizando un recorte epistemológico de qué es lo que se iba a investigar. Aquí los componentes del esquema de investigación no fueron objetos de investigación en sí mismos, sino ámbitos de indagación que nos sirvieron para conocer el objeto, lo cual ayudó a definir qué es lo que se iba a investigar con exactitud;
- e. Redacción de la problematización teórico-investigativa: donde se plantearon los problemas de construcción teórica del conocimiento del objeto, sin presentar el tradicional marco teórico, sabiendo que en la epistemología Dialéctico-Crítica, la teorización del objeto está en el punto de llegada y no en el de partida del proceso de construcción del conocimiento;

- f. Redacción de la importancia científica y social de la investigación: en este apartado se anotó el lugar que ocupa nuestro trabajo dentro del campo de la ciencia, al tratar de construir conocimientos teóricos sobre concretos determinados; además anotamos su importancia social, puesto que nuestro interés siempre ha sido el de destacar el carácter potenciador de lo real de nuestro objeto de estudio;
- g. Diseño del esquema de investigación, elaborado de acuerdo a las exigencias cognitivas e investigativas de nuestro objeto de estudio;
- h. Elaboración de listados de fuentes de información: se indagó en varias bibliotecas para anotar las fuentes para nuestro trabajo, las cuales fueron leídas y sus contenidos vertidos en fichas de trabajo (textuales, sintéticas, reflexivas, comentadas y mixtas), y
- i. Diseño del plan de trabajo: en el cual plasmamos por anticipado las actividades y tareas que fueron desarrolladas en el proceso de investigación.

Las siguientes fases consistieron en la integración de los ficheros, basados en el diseño de los programas de análisis de las fuentes de información, que consistían en ir leyendo y fichando todas las obras relativas a un ámbito, que luego se integraron en los respectivos ficheros; además, se realizó el análisis y sistematización de toda la información, donde se realizaron las modificaciones al esquema inicial de investigación, el cual varió sustancialmente al momento de realizar el esquema de presentación de resultados, etapa a la cual le correspondió la adecuación del código de investigación de las fichas al código de exposición de resultados. Posteriormente se procedió al análisis y discusión del borrador con el Director y Asesor Musical de la tesis, respectivamente, y se elaboraron de la versión definitiva y la redacción final de nuestro trabajo de investigación.

La delimitación del objeto de investigación, se realizó en base a nuestras principales preocupaciones, sintetizadas en el estudio de la administración académica de la Escuela Nacional de Música de la UNAM, en virtud de haber sido estudiante de dicha Escuela. En cuanto a la temporalidad, se consideró pertinente el período 1992-1996, puesto que de aquel

período existían por escrito los informes y documentos que nos iban a ayudar a sistematizar la información. El entramado categórico-conceptual, gira en torno a las categorías de cultura, arte, música, sociedad y educación, que son las categorías que más manejamos en nuestro quehacer educativo cotidiano. Cabe anotar que se ha procurado que el lenguaje técnico relativo a la educación musical, sea lo más asequible posible, puesto que estamos conscientes que de lo que se trata es de mirar éste ámbito educativo desde la perspectiva de cómo administrar una institución de dicha índole, esencia de nuestro objeto de estudio.

Los problemas investigativos que tuvimos que abordar al momento de iniciar nuestra investigación fueron que las fuentes de información estaban dispersas y eran escasas, de manera que indagamos en las Bibliotecas de la UNAM, de la ENM, de la UPN, etc., y con maestros que sabíamos que poseían tal información; además, nos encontramos que algunos funcionarios públicos fueron renuentes a proporcionarnos ciertos datos, por lo que se tuvo que trabajar con el material que se obtuvo, auxiliándonos además de fuentes de información obtenidas como estudiantes de la Maestría, y de nuestro archivo particular. Todo el trabajo anterior nos ayudó a armar nuestro discurso sustantivo, el cual, como ya lo anotamos anteriormente, gira en torno al problema de la cultura, del arte, de la sociedad y de la educación, en especial en lo que se refiere a la manera de administrar una institución que forma músicos profesionales, al papel que cumple ésta en la sociedad, y a las posibles medidas a ser tomadas en cuenta para hacer más eficiente su labor, por lo que el conocer el funcionamiento de la ENM-UNAM, nos sirvió como un soporte científico, metodológico y técnico en la aplicación de estrategias destinadas a elevar el nivel y la eficiencia de este tipo de establecimientos educativos. El alcance teórico a que aspiramos, está orientado a aprehender las categorías administrativas más importantes, para luego utilizarlas en la construcción de un discurso administrativo educativo que esté de acuerdo a las necesidades específicas de mi país, Ecuador, tomando como modelo a dicha Escuela, ya que es una institución que consideramos va a la vanguardia en lo que a educación musical profesional se refiere en México. En cuanto a los alcances de esta investigación, consideramos que son amplios, puesto que al conocer la manera correcta y eficaz de administrar un centro de



educación musical profesional, la sociedad va a ser ampliamente beneficiada, ya que podrá ver satisfechas sus necesidades de profesionales de la música altamente capacitados que puedan ser transmisores de la cultura, todo lo cual será el resultado de haber potenciado la realidad, en base a la recuperación de categorías científico-culturales aplicadas a la administración de este tipo de instituciones educativas en otras realidades, aunque hay que reiterar que esta aplicación de los conocimientos adquiridos va a tomar en cuenta el contexto histórico-social de una determinada comunidad. Sin duda alguna, pueden existir algunas limitaciones, fruto de lo disperso y ambiguo del material encontrado, pero sabemos que este trabajo puede ser el inicio de otros trabajos a realizarse en un futuro por otros investigadores.

Con el fin de introducir a la esencia del presente trabajo, se anota que ésta tesis está dividida en tres grandes capítulos:

- I. Cultura, arte, música y sociedad: consideraciones generales,
- II. La administración académica de la Escuela Nacional de Música de la UNAM, 1992-1996, y
- III. Hacia la búsqueda de un modelo de la administración musical profesional comprometido.

En el primer capítulo, vamos a realizar una categorización de los principales elementos que se manejan al momento de abordar la problemática musical. En primer lugar, vamos a analizar la labor la cultura como manifestación de la sociedad, y el papel del arte en la misma, conociendo sus conceptos, contenidos, relaciones y el significado del humano sino en el arte. También vamos a analizar la importancia de la música en la sociedad, para lo cual abordaremos el concepto de música, el vínculo música-educación y la problemática de su ejercicio profesional, finalizando con un esbozo histórico de la educación musical profesional en México, para lo cual propondremos un concepto de educación musical profesional, revisando sus antecedentes históricos y sus previsiones y perspectivas

generales. El conocimiento de todas estas categorías nos permitirán tener seguridad en cuanto al manejo conceptual del lenguaje de la enseñanza musical, destacando que vamos a manejar a los diversos autores a un nivel de construcción, más que de abstracción.

En el segundo capítulo vamos a estudiar la administración del mencionado centro educativo durante el período 1992-1996, y para esto iniciaremos con una síntesis histórica de la UNAM y de la ENM. Luego procederemos a estudiar la estructura administrativa de la ENM en sus tres niveles: el ciclo de Iniciación Musical, el ciclo Propedéutico y la Licenciatura, con sus diferentes componentes. Posteriormente, abordaremos la labor administrativa de esta institución en lo que se refiere a las funciones sustantivas universitarias de docencia, investigación y difusión de la cultura, para analizar los logros alcanzados y evaluar sus resultados. Finalmente, conoceremos los lineamientos de la nueva administración, en lo que concierne a su plan de trabajo, a los nuevos paradigmas, y a las previsiones y perspectivas hacia el año 2000.

En el tercer capítulo, trataremos de aportar con la elaboración de un modelo administrativo musical profesional comprometido con las necesidades culturales de la sociedad en general, para esto realizaremos una revisión crítica y general de las políticas administrativas predominantes, la eficiencia de los actuales sistemas, el papel de la planeación educativa y la dependencia tecnológica y cultural. Así mismo, buscaremos las perspectivas necesarias para un escenario óptimo, en las cuales se aborde a la administración como un agente de cambio, se destacará la importancia de la labor del Director, y la tarea de hacer productivo el conocimiento. Para finalizar, analizaremos los desafíos de la educación musical profesional para el siglo XXI, en cuanto a las necesidades de nuestra sociedad, a la formación de profesionales competentes y reflexivos, y a la formación de recursos humanos para el arte. Lo que aprendimos de los tres ámbitos mencionados, estamos seguros que nos servirá para una futura aplicación de todas estas

categorías y entramados lógico-conceptuales en la administración educativa de este tipo de instituciones en el Ecuador.

Sabedores de que ningún trabajo intelectual ni material es producto del esfuerzo de una sola persona, deseamos finalizar esta introducción agradeciendo a todas aquellas personas e instituciones que hicieron posible la realización de esta tesis que son, entre otros:

- Dr. Francisco Covarrubias Villa, Director de la Tesis,
- Dr. Felipe Ramírez Gil, Mtro. de la ENM y Asesor Musical de la misma,
- Mtros. Lucía Alvarez, Julio Viguera, Francisco Romero, catedráticos de la ENM, y
- Mtros. Sandra Cantoral, Jaime Flores, profesores de la UPN, y
- Al personal de la Dirección de Relaciones Internacionales de la SEP,

sin cuya ayuda, sabio consejo y disposición para guiarnos y ayudarnos, no habríamos alcanzado nuestras metas, ni culminado con un gran sentimiento de satisfacción la presente Tesis de Grado de Maestría.

## CAPITULO I

### CULTURA, ARTE, MUSICA Y SOCIEDAD: CONSIDERACIONES GENERALES

#### 1.1. La cultura como manifestación de la sociedad.

##### 1.1.1. El concepto de cultura.

El concepto de cultura tiene diferentes acepciones, dependiendo de la perspectiva y del contexto en que se lo utilice, así, su significación es diferente para el lenguaje filosófico, para el antropológico, para el sociológico y para el lenguaje popular. Se afirma que existen más de trescientas definiciones de este término, por lo que proponer una nueva significación a esta categoría\* implica situarla en los espacios en que ha ido configurando su sentido, como lo es en la historia social de su uso, y en los sistemas conceptuales de relación y oposición con otros conceptos. A manera de ejemplos, tenemos que la filosofía idealista opuso esta categoría a civilización; la antropología social lo enfrentó a los de naturaleza y sociedad, y el marxismo lo correlacionó con los conceptos de producción, reproducción, superestructura, ideología, hegemonía y clases sociales.<sup>1</sup> Entre las diversas connotaciones que se ha dado a la categoría de cultura, pueden citarse las siguientes:

1. Como la totalidad de las transformaciones efectuadas por las sociedades en oposición a la naturaleza, precisándola como el sentido del desarrollo histórico como civilización;

---

\*Entendemos por categoría a la herramienta lógica para pensar de una manera ontológica, epistemológica y sustantiva a la realidad. Vid. COVARRUBIAS VILLA, F. *La constitución de la conciencia hegemónica en el régimen capitalista*, p. 186.

<sup>1</sup>GARCIA CANCLINI, N. *Cultura y sociedad: una introducción*, pp. 7-8.

2. Como la especificidad socio-histórica de las manifestaciones de la conciencia social, vinculándola con las obras de creación artística y científico-filosóficas. Esta connotación tiene un sentido más restringido, ya que de ahí se han planteado los conceptos de cultura dominante, de masas, subalterna y popular;
3. Como una connotación antropológica, lo cual incluye aspectos de la “cultura material” y de la “cultura espiritual”, sin que necesariamente coincida con el concepto de civilización, y
4. El marxismo sugiere que se descarte su uso, ya que es incompatible con las formulaciones lógicas del mismo.<sup>2</sup>

A continuación procederemos a citar varias definiciones de cultura, a fin de explicitar aún más lo anteriormente expuesto:

- Para Luis Bate en su obra, *Cultura, clases y cuestión ético-nacional*, la cultura es “el conjunto singular de formas fenoménicas que presenta una sociedad concreta, como efecto históricamente multideterminado por las condiciones particulares del desarrollo de las regularidades generales de su formación económico-social.”<sup>3</sup> Considera tanto a las formas de existencia del ser social, como a las de la superestructura jurídico-política; así mismo, este autor afirma que “la cultura de una sociedad concreta, como totalidad, es la manifestación fenoménica de la unidad de lo diverso. En ella se expresa y reconoce, a la vez, lo que diferencia y lo que une en una totalidad contradictoria a los distintos grupos sociales que la integran.”<sup>4</sup>
- Para Néstor García Canclini, en su obra *Cultura y sociedad: una introducción*,<sup>5</sup> la cultura es “la producción de fenómenos que contribuyen mediante la representación o reelaboración simbólica de las estructuras materiales, a reproducir o transformar el sistema social.”<sup>6</sup> Esta definición no identifica cultura con ideal, ni social con material.

<sup>2</sup>BATE, L. *Cultura, clases y cuestión ético-nacional*. p. 17.

<sup>3</sup>BATE, L. *Op. cit.*, p. 24.

<sup>4</sup>BATE, L. *Op. cit.*, p. 28.

<sup>5</sup>GARCIA CANCLINI, N. *Cultura y sociedad: una introducción*, pp. 23-25.

<sup>6</sup>GARCIA CANCLINI, N. *Op. cit.*, p. 23

pero tampoco los separa, siendo necesario entender que, para este autor, no hay producción de sentido que no esté inscrita en una estructura material y sus determinaciones sociales, ya que la cultura debe reelaborar la estructura social de una sociedad, puesto que cualquier práctica es simultáneamente económica y simbólica.<sup>7</sup>

- Bronislaw Malinowski, en su obra *Una teoría científica de la cultura y otros ensayos*, plantea que cultura es “el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de los consumidores, por el cuerpo de normas que rige los diversos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres.”<sup>8</sup> Esta es una visión antropológica de la cultura y difiere muy poco de la definición de E. B. Tylor, en la que se afirma que la cultura es aquel todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, ley, moral, costumbres y todas las capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Para Malinowski la cultura es un sistema bien equilibrado de partes separadas.<sup>9</sup>
- Herbert Marcuse, en su obra *Ensayos sobre política y cultura*, concibe la cultura como “el complejo de objetivos (valores) morales, intencionales y estéticos que una sociedad considera que constituye el designio de la organización, la división y la dirección de su trabajo, ‘el bien’ que se supone realiza el modo de vida que ha establecido.”<sup>10</sup>
- En *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*,<sup>11</sup> Jesús Silva Herzog trata de explicar el significado de esta categoría, para lo cual inicia con la exposición de la definición popular de cultura, así como las de varios autores:
  - a. Para la definición popular: “Cultura es todo un complejo de manifestaciones de la vida espiritual de un pueblo o de una época, en que están comprendidos el arte, la literatura, la religión, la filosofía, la historia y las ciencias”;<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup>Este autor hace hincapié en que no debe verse a la cultura como un término enfocado hacia lo abstracto, puesto que este es un sentido parcializado que proviene del idealismo alemán (Dilthey, Wildelband, Rickert, Spengler, entre otros), ya que esta visión idealista de la cultura divorcia lo material de lo espiritual, así como fomenta una concepción etnocentrista de la misma a favor de la cultura europea, en detrimento de las expresiones no occidentales y de las clases subalternas. Vid. GARCIA CANCLINI, N. *Cultura y sociedad: una introducción*, pp. 8-10.

<sup>8</sup>MALINOWSKI, B. *Una teoría científica de la cultura y otros ensayos*, p. 49.

<sup>9</sup>RICHARDS, A. “El concepto de cultura en la obra de Malinowski”, en: *Hombre y cultura*, p. 20.

<sup>10</sup>MARCUSE, H. *Ensayos sobre política y cultura*, p. 89.

<sup>11</sup>SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, pp. 24-27.

<sup>12</sup>SILVA HERZOG, J. *Op. cit.*, p. 24.

- b. Para Linton, autor del libro *Estudios del hombre* (citado por Jesús Silva Herzog), la cultura es la suma de las reacciones emotivas condicionadas por las normas de conducta que los miembros de una sociedad han adquirido;
- c. José Ortega y Gasset, en *Misión de la Universidad*, señala que la cultura es el sistema de ideas vivas que posee cada tiempo, las cuales son el repertorio de nuestras efectivas convicciones sobre lo que es el mundo, sobre los valores de las cosas y las acciones, que necesita poseer una idea completa del mundo y del hombre. La cultura es saber lo que somos y conocer todos los secretos del planeta, siendo este el más alto ideal del hombre;
- d. Para el propio Jesús Silva Herzog:

“toda civilización es culminación de una cultura, es plenitud en la creación de técnicas y valores; la cultura es río que nace, fluye y se ensancha a medida que recibe el caudal de nuevas corrientes, pero el ser humano, cuando así conviene a sus intereses, sabe detener el curso de las aguas, sabe construir muros enormes que las contienen. Entonces el río se torna lago, la cultura se hace civilización. El problema estriba en mantener el muro sólido y enhiesto, a pesar de la perversidad de los hombres y de la obra implacable del tiempo.”<sup>13</sup>

- Para E. B. Taylor, citado por Melville Herskovits,<sup>14</sup> la cultura es el conjunto complejo que incluye conocimientos, creencias, leyes, costumbres, moral y otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad. Esta fue una de las primeras definiciones de cultura dada en el año de 1874, y
- Para finalizar, citamos el concepto de cultura de R. Carpani, con quien concordamos plenamente, posición que es menester tomarla en cuenta a fin de entender la esencia del presente trabajo, y quien en su obra *Arte y militancia*, dice que cultura es:

“el hecho colectivo generalizado en la cotidianidad de la vida de la sociedad y que se expresa en estilos de la vida, modos de pensar y actuar, pautas de conducta, etc., prevalecientes en las masas, por ellas elaborados, y de los cuales las manifestaciones artísticas, literarias y científicas realmente valederas son un resultado que si bien reaccía sobre esa cultura, modificándola, sólo puede hacerlo en la dirección que ella lleva impresa.”<sup>15</sup>

<sup>13</sup>SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, p. 27.

<sup>14</sup>HERSKOVITS, M. *El hombre y sus obras*, p. 29.

<sup>15</sup>CARPANI, R. *Arte y militancia*, p. 29.

### 1.1.2. La cultura como objeto de investigación científica.

El hombre se caracteriza por su capacidad de pensar, y en el desarrollo de esta capacidad intervienen tres elementos: su vida colectiva, su sistema nervioso y su excepcional conformación física, de ahí que ha sido capaz de modificar a la naturaleza, transformarla y superarse en ella gracias al pensamiento. Los conocimientos nuevos que el hombre adquiere se transmiten de generación en generación por medio del *aprendizaje*, por lo que la cultura es la encargada de asimilar los cambios y transmitirlos posteriormente. En la medida en que el hombre aprendió a modificar la naturaleza creció su inteligencia, aunque lamentablemente este dominio le ha hecho creerse superior a ella, y por lo tanto alejarse de la misma.<sup>16</sup> Así:

“históricamente hablando, el alejamiento del hombre de las limitaciones naturales se va incrementando y es la cultura la fuerza que cada vez más impone las formas de conciencia. (...) La cultura en cuanto desarrollo supremo del pensamiento, subordina teleológicamente a la naturaleza y se erige como pensamiento que se piensa, como enajenación de la esencia material.”<sup>17</sup>

Además, la cultura se ha desarrollado con base en la sensibilización humana, puesto que:

“los órganos fisiológicos que lo constituyen [al hombre] llegan a ser órganos sociales cuyo funcionamiento incorpora a la cultura. La sensibilización, por ejemplo es resultado de la asimilación histórica aprendida por medio de la educación. (...) La cultura implica pues la presencia de la conciencia en el hombre, ya que resulta precisamente de la acción de hombres dotados de capacidad reflexiva que teleológicamente la construyen sobre condiciones naturales.”<sup>18</sup>

Así mismo, como ya lo anotamos, la cultura es una elaboración compleja del pensamiento, debido a que:

<sup>16</sup>COVARRUBIAS VILLA, F. *La dialéctica materialista*, pp. 64-67.

<sup>17</sup>COVARRUBIAS VILLA, F. *Op. cit.*, p. 67.

<sup>18</sup>COVARRUBIAS VILLA, F. *Op. cit.*, p. 77.



“la presencia del pensamiento otorga la diferenciación; aún cuando se trate de elaboraciones muy complejas del pensamiento como la ciencia, el arte, la filosofía o la religión, éstas tienen su origen en las diversas actividades desarrolladas por el hombre que, como técnica, oficio o herramienta, cumplen una función práctica y se realizan también de esa misma manera.”<sup>19</sup>

De esto se desprende que las relaciones culturales son uno de los factores más importantes al momento de decidir la supervivencia de determinada sociedad, ya que para continuar existiendo, toda formación social debe reproducir sus fuerzas productivas, sus relaciones materiales de producción, y las relaciones culturales.<sup>20</sup> Por su parte, estas relaciones culturales existen objetivamente en una sociedad, constituyendo aspectos concretos de su dimensión social,<sup>21</sup> y tienen, además, un significado especial ya que satisfacen necesidades biológicas, psicológicas y sociales, de ahí que para entender a una sociedad determinada, es necesario adentrarse en ella para comprenderla en toda su amplitud.<sup>22</sup>

Con base en lo anterior, se puede sostener que la cultura de cualquier sociedad puede ser objeto de investigación científica, puesto que las manifestaciones culturales se producen en ella, de ahí que para realizar un adecuado análisis de un producto cultural hay que situarlo en dos niveles:

1. Examinándolo como representación de una sociedad, relacionando a la realidad social con la representación ideal, y
2. Vinculando a la estructura social con la estructura del campo específico tratado (arte, ciencia, religión, etc.), y las relaciones sociales y materiales de los actores con los demás componentes del proceso estético: medios de producción (materiales, procedimientos), relaciones sociales de producción (público, financiamiento, organismos oficiales, etc.), entre otros factores.<sup>23</sup>

<sup>19</sup>COVARRUBIAS VILLA, F. *La dialéctica materialista*, p. 82.

<sup>20</sup>GARCIA CANCLINI, N. *Cultura y sociedad, una introducción*, p. 33.

<sup>21</sup>BATE, L. *Cultura, clases y cuestión ético-nacional*, p. 18.

<sup>22</sup>Este precepto se convirtió en un lugar común en la ciencia antropológica. Vid. RICHARDS, A. L. “El concepto de cultura en la obra de Malinowski”, en: *Hombre y cultura*, p. 23.

<sup>23</sup>GARCIA CANCLINI, N. *Op. cit.*, pp. 30-33

Además, las categorías que nos permiten analizar y explicar la relación dinámica que existe entre la cultura y la formación socioeconómica son:<sup>24</sup>

- la correspondencia de calidad y magnitud,
- las contradicciones,
- la negación dialéctica, y
- la sociedad como totalidad concreta.<sup>25</sup>

Esta última categoría permite pensar a la realidad como totalidad unitaria en la que el todo está en la parte y la parte está en el todo. Así, la cultura pensada como totalidad concreta, implica concebirla como condensación de múltiples incidencias de la totalidad en el conjunto de prácticas que la constituyen. A. I. Richards sostiene:

“Malinowski se apoyó también en su teoría de la cultura para protestar contra el estudio de rasgos culturales aislados para establecer conexiones culturales entre áreas separadas. Los objetos no debían ser estudiados IN VACUO, sino contra el fondo de la cultura total en la que eran encontrados. No había que relegar el palo al museo, sino estudiarlo en la forma en que era usado, como palo de excavar, como báculo ceremonial, como bastón, como centro, como vara para golpear.”<sup>26</sup>

Otra categoría importante al momento de estudiar a una cultura es la del *relativismo cultural*, la cual implica que cada sociedad tiene derecho a desenvolverse en forma autónoma, sin que haya teoría alguna que quiera imponerse a otra, argumentando cualquier tipo de superioridad. El relativismo cultural no es la panacea que va a resolver todos los conflictos interculturales, sino todo lo contrario, ya que si bien cada cultura vale por sí misma, no hay que perder de vista que vivimos en un mundo globalizado y que es necesario

---

<sup>24</sup>De acuerdo a la teoría marxista, toda formación social está compuesta por tres niveles específicos: el económico, el político y el ideológico. Cada uno de estos tiene una estructura propia y se articulan entre sí en forma de una estructura global. Esta articulación, que no es simple sino compleja, se asemeja a un edificio con una infraestructura económica y una superestructura político-ideológica, siendo la base la que determina en última instancia a la superestructura. Vid. HADJINICOLAOU, N. *Historia del arte y lucha de clases*, p. 8.

<sup>25</sup>BATE, L. *Cultura, clases y cuestión ético-nacional*, pp. 32-34.

<sup>26</sup>RICHARDS, A. I. “El concepto de cultura en la obra de Malinowski”, en: *Hombre y cultura*, p. 26.

encontrar ciertos postulados que permitan una cierta unificación en el estudio de las diversas culturas a fin de erradicar el etnocentrismo para de este modo comprender a cada cultura desde un ámbito universal, siendo este paso el punto de llegada, y no el de partida, de toda investigación.<sup>27</sup>

Finalmente, indicaremos que la categoría de cultura refleja propiedades objetivas de la realidad, y este contenido ontológico (como concibe el mundo y al ser en sí mismo), es el que le da acceso a ser una categoría metodológica, ya que primariamente integra la teoría de la realidad social, siendo esta condición la que autoriza su manejo lógico instrumental en la metodología de la investigación.<sup>28</sup> Ahora bien, es necesario recalcar que ningún discurso científico va a ser del todo neutral, ya que esta actividad es realizada por un ser humano histórico-social, con intereses definidos y que pertenece a un grupo social determinado. Todo científico tiene concepciones ontológicas, epistemológicas (formas de conocer la realidad), y un modo de apropiación de la realidad,<sup>\*</sup> el cual es la condensación de la conciencia social en su conciencia individual.<sup>29</sup> Además, hay que tener en cuenta el carácter mutante de la ciencia, es decir el saber que cada investigación tiene su método y que construye su ciencia determinada, los cuales se han ido desarrollando y elaborando juntos, formando un todo indisoluble, de ahí que, “creer que se puede hacer progresar una investigación científica aplicando un método tipo, elegido porque ha dado buenos resultados en otra investigación con la que se halla consustanciada, es un extraño error que nada tiene que ver con la ciencia.”<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup>GARCIA CANCLINI, N. *Cultura y sociedad, una introducción*, pp. 17-23.

<sup>28</sup>BATE, L. *Cultura, clases y cuestión ético-nacional*, p. 20.

<sup>\*</sup>Los modos de apropiación de lo real son el conjunto de maneras mediante las cuales el pensamiento se alimenta de referentes (datos, ideas, nociones de contenido de lo real) de la realidad. Vid. COVARRUBIAS VILLA, F. *La constitución de la conciencia hegemónica en el régimen capitalista*, p. 5.

<sup>29</sup>COVARRUBIAS VILLA, F. *El modo científico de apropiación de lo real*, pp. 13-15.

<sup>30</sup>GRAMSCI, A. *La política y el Estado moderno*, p. 144.

### 1.1.3. La relación de la cultura con el arte.

Como se ha anotado, la cultura es una realidad instrumental que existe para satisfacer las necesidades del hombre, sin embargo, esta cultura material requiere de un complemento que lo es el conocimiento intelectual, el sistema ético, los valores espirituales, la organización social, el lenguaje, la religión y el arte, puesto que la cultura descansa en los sistemas ideológicos de una comunidad determinada, en un momento histórico específico,<sup>31</sup> de esto se desprende que lo que todo hombre y toda cultura necesitan para su supervivencia es que existan dos tipos de imperativos: los instrumentales (organización económica, las leyes y la educación), y los integracionistas (la religión, el conocimiento y el arte).<sup>32</sup> Toda cultura es una creación colectiva, y el artista, por ejemplo, es quien tiene la facultad de objetivarla en sus obras,<sup>33</sup> de ahí que hay que partir del hecho de que las obras de arte existen objetivamente y que han sido creadas para que se las aprecie, lo cual es un hecho nato y un fenómeno natural de la existencia humana.<sup>34</sup> De ahí que Herbert Marcuse sitúa a las artes dentro del universo de la cultura no científica, diciendo de ellas que:

“...me parece que el edificio de la literatura, del arte y de la música es infinitamente más maravilloso, bello, profundo, complejo y articulado, y creo que no se trata simplemente de una cuestión de gustos. El universo de la cultura no científica es un universo multidimensional en el que son irreducibles las ‘cualidades secundarias’ y en el que toda la objetividad se halla cualitativamente relacionada al sujeto humano.”<sup>35</sup>

De ahí que la pintura, la literatura, la escultura, el baile, la arquitectura y la música expresan los sentimientos asequibles a todo el mundo, constituyéndose por lo tanto en arte universal.<sup>36</sup> En el pensamiento artístico, lo pensado se antepone a la realización, y de lo que se trata de construir es algo original que exprese una nueva interpretación de la realidad, que sea capaz de generar emociones en los sujetos que la disfrutan, aunque éstos no hayan

<sup>31</sup>SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, pp. 24-27.

<sup>32</sup>RICHARDS, A. I. “El concepto de cultura en la obra de Malinowski”, en: *Hombre y cultura*, p. 30.

<sup>33</sup>CARPANI, R. *Arte y militancia*, p. 29.

<sup>34</sup>TIPPET, M.C.B.E. “Hacia la condición de la música”, en: *El humanismo en el arte y la ciencia*, p. 88.

<sup>35</sup>MARCUSE, H. *Ensayos sobre política y cultura*, p. 119.

<sup>36</sup>TOLSTOY, C. I. *¿Qué es el arte?*, p. 192.

participado en su realización. La correspondencia entre lo proyectado mentalmente y lo realizado es de tal unicidad que en el proceso de producción son indiferenciables: la idea se va haciendo junto con el objeto, lo pensado se antepone a lo real como intención, pero como proyecto, se hace haciéndose el objeto, lo objetivo, lo real.<sup>37</sup>

Históricamente, el desarrollo del arte puede dividirse en tres grandes épocas:

1. la antigüedad: hasta el siglo III d. C. (politeísmo antropomórfico),
2. la Edad Media: hasta 1520 (monoteísmo cristiano), y
3. los tiempos modernos (visión del mundo basada en las ciencias naturales).

Estas tres grandes etapas corresponden a la historia política y cultural de la humanidad, y las dos primeras están estrechamente vinculadas con la historia de las religiones, y la tercera con la historia de la ciencia y la filosofía, señalando que cada una de estas etapas han tenido y tienen sus propios criterios, por lo que ninguna de ellas es mejor que otra.<sup>38</sup> Sin embargo, para apreciar una obra de arte, hay que partir de las intenciones que rigieron su creación, ya que “es un error medir la obra de arte de épocas pretéritas con un criterio que no parta de las intenciones que rigieron su creación, trátase de un canon tradicional, como lo es el clásico-griego, o de una pauta contemporánea, más sugestiva y por muchos conceptos más peligrosa.”<sup>39</sup> Por ejemplo, para apreciar el arte precortesiano, hay que tener en cuenta las categorías decisivas de lo *terrible* y lo *sublime*, entre otras. La historia del desarrollo del arte es la historia de los intentos del artista para crear su propia visión de la realidad, con o sin aprobación de la sociedad, y este desarrollo ha sido realizado sobre todo en el sentido de un mayor realismo, como es el caso de las esculturas y pinturas egipcias y griegas, que desarrollaron la técnica de representar figuras de frente y no sólo de perfil; el desarrollo del

<sup>37</sup>COVARRUBIAS VILLA, F. *La dialéctica materialista*, p. 111.

<sup>38</sup>JIADJINICOLAOU, N. *Historia del arte y lucha de clases*, p. 64.

<sup>39</sup>Como ejemplo de esta aseveración tenemos a la relación del hombre mesoamericano con su arte, para quien su misión no era cambiar al mundo, sino conservarlo, de ahí que su arte no aspira a la belleza, sino al vigor de la expresión. No es un arte de individuos singulares, sino un arte colectivo; no es un arte contemplativo de la naturaleza, sino una creación épica. Vid. WESTHEIM, P. *Arte antiguo de México*, p. 80.

naturalismo griego, las leyes de la perspectiva del renacimiento, etc.<sup>40</sup> Finalmente, Liev Semionovich Vigotski, en su obra, *Psicología del arte*, anota de manera muy precisa, la relación que tiene la cultura con el arte, indicando que:

“Es perfectamente admisible la opinión de que el arte representa un adorno en la vida, pero contradice radicalmente a las leyes que sobre el mismo descubre la investigación psicológica. Esto muestra que el arte representa el centro de todos los procesos biológicos y sociales del individuo en la sociedad, que es medio de establecer el equilibrio entre el hombre y el mundo en los momentos más críticos y responsables de la vida. Esto supone una refutación radical del enfoque del arte como adorno.”<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup>SPENDER, S. “El propósito social y la integridad del artista”, en: *El humanismo en el arte y la ciencia*, p. 110.

<sup>41</sup>VIGOTSKI L. *Psicología del arte*. p. 316.

## 1.2. El papel del arte en la sociedad.

### 1.2.1. El concepto de arte.

El arte<sup>42</sup> es una forma de expresión del hombre, la cual se lleva a cabo mediante actividades estéticas de muy diversa índole: pintura, escultura, música, literatura, teatro, danza, etc. Es una actividad especializada<sup>43</sup> que surge históricamente cuando el hombre siente la necesidad de comunicarse con los demás a través de una manera muy particular de interpretar la realidad (modo artístico de apropiación de lo real). Hasta ahora no ha existido una definición exacta de lo que es el arte, sino que sólo se han dado tentativas para justificarlo con base en la belleza y en el placer que éste proporciona,<sup>44</sup> por lo que una definición exacta del arte debe prescindir de su condición de manantial de placer, sino que debe ser enfocada a su tarea como medio de comunicación entre los hombres. En efecto, toda obra de arte pone en relación al hombre a quien se dirige con el que la produjo, y con todos los que antes, en ese momento y después reciben la impresión de esa obra de arte. El arte transmite sentimientos y emociones, por lo que el artista comunica sentimientos que son experimentados de igual manera por los espectadores, y sólo cuando se cumple esta condición existe el arte, y esta comunicación se da por medios de *signos exteriores* que pueden ser líneas, colores, sonidos, imágenes verbales, etc.<sup>45</sup> Entre las diferentes definiciones de arte, citamos a:

- El Conde León Tolstoy, quien da una definición humanista del arte, afirma que:

---

<sup>42</sup>Los términos "arte", "obra de arte", "artístico", "las artes", corresponden a los sistemas conceptuales de la estética idealista y del sistema de las artes liberales de la Edad Media, por lo que para Nicos Hadjinicolaou son términos ajenos a su concepción de producción "artística" de la cultura, la cual es parte de la lucha de clases. Vid. HADJINICOLAOU, N. *Historia del arte y lucha de clases*, p. 6.

<sup>43</sup>CARPANI, R. *Arte y militancia*, p. 20.

<sup>44</sup>TOLSTOY, C. L. *¿Qué es el arte?*, p. 46.

<sup>45</sup>TOLSTOY, C. L. *Op. cit.*, pp. 49-52.

“Los metafísicos se engañan viendo en el arte la manifestación de la Belleza o de Dios; el arte tampoco es, como pretenden los tratadistas de estética fisiólogos, un juego en que el hombre gasta su exceso de energía; tampoco es la expresión de las emociones humanas por signos exteriores; no es tampoco una producción de objetos agradables; menos aún es un placer: es un sentimiento, y por lo tanto, es indispensable para la vida de la humanidad y para su progreso en el camino de la dicha.”<sup>46</sup>

- Stephen Spender, nos dice que el arte “es un medio fundamental para cumplir la búsqueda humana de significado en la vida. El arte suministra un registro de la historia acumulada en hechos, gobernantes, religiones y modas.”<sup>47</sup>
- Michael C. B. E. Tippett define al arte como *imágenes* basadas en las aprehensiones del mundo interior de los sentimientos: emociones, intuiciones, juicios y valores, presumiéndose que estos sentimientos están excluidos de cualquier investigación científica.<sup>48</sup>
- Antonio Gramsci sostiene que el arte es una concepción de vida, es decir, es un conjunto de actitudes y sentires ante la vida que circundan a un creador (criterio de la estética moderna). Afirma que al momento de juzgar una obra, hay que descubrir si el autor es coherente con su posición ante la realidad, si la sabe afrontar honestamente, o si es un imitador, tomando en cuenta que todo período histórico está lleno de contradicciones, por lo que no hay que esperar la homogeneidad en su producción.<sup>49</sup> Así mismo, las diversas teorías del arte van de acuerdo a las diversas maneras de comprender la vida por parte de cada cultura y de cada época de la humanidad, tal es el caso de la teoría del arte occidental, en la cual aún prima el criterio de la admiración de la belleza, tan criticada por autores como el Conde León Tolstoy, la cual es el resultado de las ambiciones culturales de las clases dominantes del Renacimiento.

<sup>46</sup>TOLSTOY, C. I. *¿Qué es el arte?*, p. 53

<sup>47</sup>SPENDER, S. “El propósito social y la integridad del artista”, en: *El humanismo en el arte y la ciencia*, p. 106.

<sup>48</sup>TIPPET, M.C.B.E. “Hacia la condición de la música”, en: *El humanismo en el arte y la ciencia*, pp. 89-90.

<sup>49</sup>GRAMSCI, A. *La formación de los intelectuales*, pp. 116-122.



Toda obra de arte existe objetivamente y es creada para ser apreciada por los demás, independientemente de su aceptación o no, sin embargo, la que se considera como una verdadera obra de arte es aquella en la cual el hombre se encuentra fundido con el artista. Así, en la “supresión de toda separación entre los hombres, en esta unión entre el público y el artista, consiste la principal virtud del arte.”<sup>50</sup> A nuestro parecer, la condición esencial de todo arte que se precie de ser verdadero debe ser la de contener un alto grado de sinceridad en lo que expresa, así como una gran dosis de compromiso al momento de comunicar emociones. Finalmente anotamos que una de las principales funciones del arte es la de llevar al hombre a una *catarsis*\* de sus sentimientos, ya que al momento de realizar esta catarsis se está realizando una acción social. En efecto:

“El arte es lo social en nosotros, y el hecho de que su acción se efectúe en un individuo aislado no significa que su esencia y raíces sean individuales. (...) Lo social aparece también allí donde existe solamente un hombre y sus vivencias personales. Y por eso la acción del arte, al realizar una catarsis y arrastrar al fuego purificador las conmociones más íntimas y vitalmente más importantes de su alma individual, es una acción social.”<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup>TOLSTOY, C. L. *¿Qué es el arte?*, p. 176.

\*Se entiende por catarsis la purificación de las pasiones humanas por medio de la emoción estética.

<sup>51</sup>VIGOTSKI L. *Psicología del arte*, p. 305

### 1.2.2. El contenido del arte.

Detrás de toda obra de arte existe una concepción de vida, un conjunto de actitudes y sentires que circundan a un creador y, como ya se anotó, al momento de juzgar una obra de arte hay que descubrir si el autor es coherente con su posición ante la realidad (sinceridad), si la sabe afrontar honestamente o si sólo la imita, tomando en cuenta que ningún período histórico-social es homogéneo, sino que está lleno de contradicciones. El arte siempre expresa algo, no existe arte sin un contenido implícito o explícito en él, de ahí que los artistas que sólo se preocupan en la forma están muy alejados del sistema político-social que los rodea, ya que “no puede haber producción artística que esté exenta de contenido. Hasta aquellas producciones cuyos autores estiman sólo la forma, sin preocuparse del contenido, expresan, sin embargo, una idea determinada.”<sup>52</sup>

Toda obra de arte expresa en su contenido, ya sea pictórico, musical, teatral, etc., una ideología, la cual se denomina ideología en imágenes,<sup>53</sup> y la historia de las ideologías estéticas es la historia de la sucesión y de la lucha entre las diferentes ideologías, determinadas en última instancia por la lucha económica de clases. Las imágenes de esta lucha, casi nunca se pueden ver en las obras, lo que sí se puede observar son sus efectos, éstos se evidencian a través del estilo,\* el cual siempre será originario de una clase social determinada. Siendo el arte la expresión de una ideología, esto nos conlleva a considerar que existen dos tipos de contenido expresados en una obra de arte, que tienen que ver con el grado de compromiso que el artista tiene con la realidad y con la sociedad en la que se desenvuelve, y que son:

1. el arte por el arte, y
2. el arte al servicio de la sociedad.

<sup>52</sup>PLEJANOV, Y. *Arte y vida social*, p. 56.

<sup>53</sup>HADJINICOLAOU, N. *Historia del arte y lucha de clases*, pp. 81-82.

\*El estilo es una combinación específica de elementos formales y temáticos de la imagen de una obra artística.

La primera posición, el arte por el arte, tiene como fin último a sí misma, mientras que para la segunda, el arte al servicio de la sociedad, su fin último es mejorar la conciencia humana y el orden social. Para resolver cuál de las dos es la correcta, no hay que escudriñar en el “deber ser”, sino en lo que ha sido y en lo que es, por lo que hay que investigar en qué condiciones sociales surge cada una de ellas y las condiciones históricas que hace que un mismo artista en un momento dado adopte una posición u otra.<sup>54</sup> Al respecto, la posición a la cual nos adherimos es a la segunda, es decir con aquella en la que se afirma que el arte debe estar al servicio de la sociedad, ya que nos pertenecemos a ella, y por lo tanto a ella nos debemos.

La tendencia del arte por el arte surge en un medio donde existe discrepancias entre los artistas y el medio que los rodea. Los artistas denominados “románticos” son partidarios de esta teoría,<sup>55</sup> ya que no desean cambios en el orden social en que viven, sino sólo desean cambiar las costumbres sociales, por lo que idealizan la negación del orden burgués de la vida (la mesura y la puntualidad), sus héroes son por lo tanto irreales, y mucha de su producción deviene en un arte-mercancía sin contenidos humano-sociales, y sin participar en el devenir histórico de la sociedad en la que se desenvuelven. Este tipo de arte responde a las necesidades de tipo económicas que impone la sociedad de consumo, de ahí que nada tenga que ver con las necesidades sociales que el auténtico arte está destinado a satisfacer. Christopher Small afirma que “la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo es una quimera, como también lo es la persecución del arte por el arte, (...) No hay más que dos motivaciones posibles para la búsqueda del conocimiento, y son el amor y la avidez de poder.”<sup>56</sup> El sistema capitalista ha acentuado la carencia de la importancia generalizada del arte, ya que ha legitimado la indiferencia de las masas, llegando a cuestionar la utilidad social de su existencia, debido principalmente a los siguientes factores:

1. A la pérdida del carácter público del arte;
2. A la transformación del arte en mercancía de consumo, en la que el valor de cambio de la obra prevalece sobre su valor estético, hasta llegar a sustituirlo, y

<sup>54</sup>PLEJANOV, Y. *Arte y vida social*, pp. 21-27.

<sup>55</sup>PLEJANOV, Y. *Op. cit.*, p. 40 y ss.

<sup>56</sup>SMALL, C. *Música, Sociedad, Educación.*, p. 78.

3. A la supeditación a las modas creadas por un mercado consumidor poderoso y manipulador.<sup>57</sup> Así mismo, el capitalismo ha impulsado aún más la división social del trabajo (intelectual y manual), y lo ha extremado a tal grado que ha convertido a toda actividad cultural y artística en una superespecialización parcelada y encerrada en sí misma. El arte entonces se presenta como una elaboración de superdotados, de una élite, cuyo mercado de consumo es sólo para “iniciados”.<sup>58</sup>

En cuanto a la labor del arte al servicio de la sociedad, sabemos que el verdadero artista tiene una actitud militante frente a su labor, como una nueva concepción de su actividad, lo que significa que ha de poseer una verdadera *voluntad de cambiar la realidad*, mediante la aplicación de criterios revolucionarios; en esto estriba el fundamento de un lenguaje artístico nacional propio y diferenciado. R. Carpani hace hincapié que esta labor, para que sea efectiva debe ser realizada en el seno mismo de la clase obrera,<sup>59</sup> aunque creemos que esta labor debe ser realizada no sólo por esta clase, sino por todas aquellas personas que practican el arte desde cualquier actividad, destacando el compromiso que deben tener los artistas profesionales con una clara conciencia social. En general no existe un modelo de arte a copiar, ni un estilo a seguir, sino lo que existe es el modelo de la realidad social concreta, al cual el arte debe adaptarse siempre con una función de criterios de eficacia comunicativa. De la interacción dialéctica entre los artistas y su realidad social concreta y específica surgirá un arte nacional, tan diversificado en expresiones, realidades regionales, percepciones personales, subjetividades individuales, etc., que “en la medida que aparece lo nacional como forma histórica preponderante de existir lo social, el arte, medio de expresión y comunicación social por excelencia, toma conciencia de su especificidad nacional,”<sup>60</sup> de ahí que el objetivo del arte es el de capacitarnos para vivir en el mundo, al contrario de la ciencia, cuyo objetivo más generalizado es el de capacitarnos para dominarlo. En la creación de una obra de arte, lo que más debe interesarnos es el

---

<sup>57</sup>CARPANI, R. *Arte y militancia*, pp. 27-28.

<sup>58</sup>CARPANI, R. *Op. cit.*, pp. 82-83.

<sup>59</sup>CARPANI, R. *Op. cit.*, p. 68.

<sup>60</sup>CARPANI, R. *Op. cit.*, p. 38.

*proceso* de su creación, más que el objeto artístico en sí mismo, siendo así que la experiencia irrepetible es el instrumento esencial del arte, al contrario de la ciencia, en la cual el experimento es un instrumento repetible.<sup>61</sup>

### 1.2.3. El humanismo en el arte.

El humanismo en el arte está íntimamente ligado a su realización:

“La realización del arte no es otra cosa que la superación de la escisión entre el arte y la vida cotidiana, es decir, entre el hombre y la realidad social por él creada, entre el hombre y él mismo. Y esta realización del arte, que debe concluir con su desaparición-histórica como actividad separada, es inalcanzable como empresa individual y parcial. Se engarza como empresa colectiva en un proceso social total que apunta a la superación de la sociedad capitalista actual, luchando práctica y efectivamente por ello.”<sup>62</sup>

Un humanismo amplio del arte debe tender a ampliarse a cada vez más personas, a través de la educación y de la oportunidad de que contribuya al enriquecimiento de la personalidad del individuo. Así:

“de acuerdo con la excelencia del artista, es decir con su capacidad de conferir claridad formal a estas intuiciones trascendentes analíticamente incognoscibles, las obras de arte perduran y enriquecen a las mentes de las épocas posteriores, cuando ya ha desaparecido toda la vida social que las originó.”<sup>63</sup>

El humanismo del arte debe propiciar el que el hombre salga de su mediocridad, que pueda vivir una vida libre, que tenga un goce noble de la vida, mediante la cual el hombre ya no se verá obligado a vivir con todo el gasto de su fuerza vital.<sup>64</sup>

<sup>61</sup>SMALL, C. *Música, Sociedad, Educación.*, p. 14.

<sup>62</sup>CARPANI, R. *Arte y militancia.*, p. 19.

<sup>63</sup>TIPPET, M.C.B.E. “Hacia la condición de la música”, en : *El humanismo en el arte y la ciencia.*, p. 98.

<sup>64</sup>PLEJANOV, Y. *Arte y vida social.*, p. 130.

La creación de un arte nacional, expresión de una auténtica libertad creadora en la que se realizará nuestra necesidad de ser, individual y colectivamente, y sin condicionamientos externos, sólo será posible realizarla a través de un auténtico compromiso con el arte, es decir de un humanismo sincero. Este arte nacional del que hablamos es aquel que, tomando lo mejor de fuera de las fronteras patrias, pueda adoptar y adaptar estas características para desarrollar un arte basado en los rasgos culturales que caracterizan a cada nación, es decir, debe potenciar y desarrollar su capacidad artística propia, sin dejar de ver al mundo como un todo. Todo lo anterior nos llevará a que se produzca el *contagio artístico*, que es el criterio del arte verdadero, y que se produce cuando una persona recibe sin esfuerzo alguno y en presencia de la obra de otra persona, una emoción que las une, sucediendo lo mismo con el resto de personas, constituyéndose esa manifestación artística en una verdadera obra de arte. Este contagio artístico depende de tres condiciones:

1. de la originalidad de los sentimientos expresados,
2. de la claridad de expresión, y
3. de la sinceridad del artista.<sup>65</sup>

El contagio artístico debe propender también a la creación de una *sociedad potencial*, es decir de una sociedad nueva, basada en el amor y en la solidaridad de los hombres. Como bien lo afirma Christopher Small:

“¿Cuál es, pues, la naturaleza de esta sociedad potencial? En primer lugar, está en otra relación con la naturaleza, en cuanto ya no antagoniza con ella, sino que reconoce que la raza humana es parte de ese sistema, vasto e infinitamente complejo, con el cual nuestra cultura actual sólo puede verse en una relación de esencial hostilidad o, en el mejor de los casos, de explotación. Al aprender a vivir con la naturaleza, los occidentales pueden aprender a convivir consigo mismos, sin seguir siempre escindiendo su vida en fragmentos mutuamente aislados; puede trascender el tiempo de los relojes y la tiranía del futuro, y disfrutar del presente por sí mismo, cultivando sin inhibiciones la vida de los sentidos. El conocimiento se libera de la avidez del dominio; el interés por conocer se sitúa en la

adecuada perspectiva, no la de un impulso que avasalla a todos los otros, sino constituyéndose en algo que ayude a vivir -y a morir- bien en nuestro mundo. El individuo encuentra su justa relación con la sociedad, sin dominarla ni dejarse dominar por ella, en tanto que la sociedad halla que su verdadero papel es el del escenario esencial donde se representa la vida de los individuos, y a partir de ese descubrimiento, entre individuos y sociedad evoluciona un conjunto de funciones que se refuerzan y favorecen unas a otras. Las organizaciones jerárquicas ceden su lugar a redes de individuos que cooperan, en cuya vida el arte vuelve a convertirse en un elemento tan esencial como la vivienda, y en las que quizá el arte, tal como hoy lo conocemos, se ve reemplazado por un ritual y un concepto afines a la idea balinesa [de Bali] de 'hacer todas las cosas lo mejor posible' ".<sup>66</sup>

Ahora bien, aparte de las consideraciones anteriormente mencionadas, hay que anotar que todo arte tiene un *valor educativo*, es decir, es un medio de educación que propende hacia una determinada modificación de la conducta de un ser humano, y este valor educativo reside en dos esferas naturales:

1. en la crítica del arte, y
2. en conservar la acción del arte como arte.<sup>67</sup>

La primera esfera, la crítica del arte, consiste en la capacidad de descubrir la distinción y diferencia que se halla bajo cualquier apariencia homogénea de una obra, para hallar la unidad esencial que existen tras el contraste y la diferenciación superficial. Toda obra de arte tiene un valor cultural, por lo que "la crítica debe tener siempre un aspecto positivo, entendiendo por tal que ha de poner de relieve el valor positivo de la obra que se encuentre en estudio, valor que puede no ser artístico, pero sí cultural,"<sup>68</sup> sin embargo, casi siempre una discusión sobre la calidad del arte se presta a que se transforme en una metáfora (imprecisa y con malentendidos verbales). Cuando se debe investigar sobre los hechos del arte es preciso rodearlo, para acumular conocimientos de las disciplinas

---

<sup>66</sup>TOSI TOY, C. L. *¿Qué es el arte?*, pp. 175-179.

<sup>66</sup>SMALL, C. *Música. Sociedad. Educación.*, p. 210.

<sup>67</sup>VIGOTSKI L. *Psicología del arte*, pp. 310-311

<sup>68</sup>GRAMSCI, A. *La formación de los intelectuales*, p. 115.

intelectuales como la historia, la antropología, la psicología o la filosofía, para poder emitir un criterio objetivo sobre el mismo. Todo problema sobre lo correcto o lo incorrecto del arte (y también de la ciencia), debe ser resuelto por medio de la discusión libre en los respectivos medios, en el transcurso de su práctica, y no de una manera simplista (difusión forzada o por medio de medidas administrativas),<sup>69</sup> y la crítica del arte y la historia del arte deben ser practicadas por las mismas personas, y no como dos especializaciones distintas. Una buena crítica siempre estará consciente de que lleva impregnada en sí un alto contenido y espíritu de “parcialidad”, así como sabe que puede contribuir a la inmediata propaganda del arte, de ahí que el análisis que haga el crítico-historiador debe fundarse en la historia de la obra y en las condiciones de su producción.<sup>70</sup> La tarea del historiador materialista debe ser descubrir la ideología de clase de la que forma parte de la obra en cuestión, ser su portador social y por lo tanto, debe luchar por una nueva cultura. En base a lo anterior, es menester señalar nuestra posición, en el sentido de que sostenemos que todo crítico de arte debe tener una sólida preparación intelectual, una gran experiencia, y una indiscutible autoridad moral, lo cual redundará en una buena conducción de los públicos hacia un conocimiento verdadero y objetivo, en la medida de lo posible, del verdadero sentido del arte.

La segunda esfera, el de conservar la acción del arte como arte, consiste en que se debe dejar no sólo que el arte realice su acción, que produzca emociones, sino que también se deben explicar tales emociones, haciéndolo de tal modo que la explicación no acabe con la emoción.<sup>71</sup> Asiste la razón a Antonio Gramsci cuando afirma que:

---

<sup>69</sup>HADJINICOLAOU, N. *Historia del arte y lucha de clases*, p. 74.

<sup>70</sup>HADJINICOLAOU, N. *Op. cit.*, pp. 211-212. Al respecto, este autor propone que, al momento de analizar una obra, se deben abandonarse las tradicionales preguntas burguesas, como lo son las siguientes: “¿qué es lo bello?, ¿por qué esta obra es bella?, por la pregunta materialista de ¿quién, cuando y por qué se siente esta obra como bella?

<sup>71</sup>VIGOTSKI L. *Psicología del arte*, p. 311.



“Parece evidente que de lo que sí debemos hablar, por ser cierto, es de la lucha por una nueva cultura como lo inmediato y no de un nuevo arte y, quizás, para ser exactos, no se deba hablar de que se lucha por un nuevo contenido del arte, pues el contenido no se concibe en abstracto separado de la forma. Luchar por un nuevo arte significa propender a la creación de nuevos artistas en lo individual, lo que es absurdo, pues no es posible crearlos artificiosamente. Se debe hablar de la lucha por una nueva cultura, es decir, por una vida moral nueva que no puede dejar de estar íntimamente ligada a una nueva percepción clara de la verdad de la vida hasta que esta intuición se convierte en un modo original de sentir y ver la realidad, íntimamente connatural con las probabilidades artísticas y la posibilidad del arte para obrar. (...) puede afirmarse que del movimiento surgirán nuevos artistas. (...) con una seguridad en sí que antes no poseían.”<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup>GRAMSCI, A. *La formación de los intelectuales*, p. 110.

### 1.3. La importancia de la música en la sociedad.

#### 1.3.1. El concepto de música.

“Yo soy la música, la más antigua de todas las artes. Aún antes de que la vida empezara sobre la faz de la Tierra, yo estaba en los vientos y en las olas. Cuando los primeros árboles, flores y hierbas aparecieron, yo estaba entre ellos. Y cuando el Hombre llegó, de pronto me convertí en la más delicada, profunda y poderosa manera que el ser humano tiene de expresar sus emociones.

“Yo le enseñado al Hombre la existencia de la gentileza y la paz y lo he llevado más allá de los actos heroicos. De una forma sutil y casi imperceptible, me interno en lo más profundo del alma de cada ser humano. Reconforto la soledad y armonizo la discordia de multitudes. Yo existo y existiré eternamente en cada espacio del Universo.”

I Ching<sup>73</sup>

150064

---

<sup>73</sup>STEIMBERG, G. “Comentario al trabajo ‘La música y el inconsciente’” en: *Revista GRADIVA*, p. 59.

Al igual que las definiciones sobre cultura y arte, presentadas en los ámbitos anteriores, es menester señalar que no existe una única definición de música, sino que existen muchas, las cuales tienen diversos enfoques y son precisadas por autores de las más diversas profesiones. En efecto, Edgar Willems, en su obra *El valor humano de la educación musical*,<sup>74</sup> señala que existen alrededor de unas cuatrocientas definiciones de música, en alrededor de doscientos autores, y al respecto, vamos a extraer de su clasificación las que a nuestro juicio son las más representativas. La clasificación de los conceptos de música que propone este autor, con base en su afinidad, es la siguiente:

- a. en relación con el cosmos, el universo, el más allá,
- b. en relación con el ser humano,
- c. en relación con la acción, el movimiento, la voluntad,
- d. en relación con la sensorialidad,
- e. en relación con la inteligencia,
- f. en relación con el tiempo y los números,
- g. en relación con la afectividad: el corazón, el sentimiento,
- h. en relación con la moral y la ética, y
- i. definiciones varias.

a. *En relación con el cosmos, el universo, el más allá:*

- Los griegos: para los griegos la música es el arte incomparable que brota de la vida incomparable;
- Pitágoras, filósofo griego (580-500 a. C.): “Los números\* son las cosas; ahora bien, la música es número. El mundo es música; el cosmos es una lira sublime de siete cuerdas”;
- Isidoro, obispo de Sevilla (560-636 d. C.): “Todo lo que ocurre en el cielo y en la tierra está sometido a leyes musicales”;

<sup>74</sup> WILLEMS, E. *El valor humano de la educación musical*, pp. 167-189.

\*Es preciso recordar que para los antiguos todo estaba sometido a las leyes de los números, que para ellos son música. Vid. WILLEMS, E. *Op. cit.*, p. 168.

- Johann Goethe, filósofo y poeta alemán (1749-1832): “La música nos brinda el presentimiento de un mundo perfecto”;
- Camille Mauclair, musicólogo francés (1872-1945): “La música no es el conjunto de las partituras que se escribieron. Es un elemento eterno al que aquellas hacen alusión”;
- Feodor Chaliapine, cantor ruso (1873-1938): “La música es la voz del universo”, y
- Alexandre Dénéreáz, compositor suizo (1875-1947): “La música expresa las profundas leyes reveladoras del orden que se oculta detrás de las complejidades de los fenómenos.”

b. *En relación con el ser humano:*

- Confucio, filósofo chino (551-479 a. C.): “La música está asociada de una manera muy íntima con las relaciones esenciales del ser”;
- Frédéric Chopin, pianista y compositor polaco (1810-1849), según Georges Sand: “Sabe que la música es una impresión humana y una manifestación humana que piensa; es una voz humana que se expresa”;
- Robert Schumann, compositor alemán (1810-1856): “La misión del artista es arrojar luz en lo más profundo del corazón humano”;
- Gustave Doret, compositor suizo (1866-1943): “La música es un elemento de la cultura humana”;
- Jaques Dalcroze, compositor suizo (1866-1950): “La música está en el hombre (carta a Adolphe Appia)”;
- Constant Piron, escritor francés (s. XIX): “La música es a la civilización lo que la flor a la planta. Muy lejos de ser inútil y superfluo, el arte responde a la necesidad más misteriosa, más profunda, más esencial del alma humana. Sin la música, la vida perdería una gran parte de su nobleza y de su grandeza”;
- Dimitri Shostakovich, compositor soviético (1906-1975): “La vocación del artista y el sentido de su vida consisten en brindar alegría a los hombres, enriquecerlos espiritualmente, despertar aquellos elevados sentimientos”, y

- André Cuvalier, músico belga, fundador de las Juventudes Musicales (s. XX): “La evolución de la música está ligada a la de la humanidad. El hombre cree encontrar en la música lo mejor de sí mismo.”

c. *En relación con la acción, el movimiento, la voluntad:*

- San Agustín, padre de la Iglesia (354-430): “La música es la ciencia del bello movimiento”, e
- Isidoro, obispo de Sevilla (560-636): “La música es la danza de los sonidos.”

d. *En relación con la sensorialidad:*

- Juan Jacobo Rousseau, escritor y músico ginebrino (1712-1778): “La música es el arte de combinar los sonidos de una manera agradable para el oído”;
- Hermann de Helmholtz, fisiólogo alemán (1821-1894): “La música es la más directa de las artes; se dirige sin vacilar a nuestros sentidos”, y
- Louis Fournier, escritor francés (1886-1914): “La música es el arte de combinar los sonidos.”

e. *En relación con la inteligencia:*

- Fabre D’Olivet, ocultista francés (1768-1825): “La música es pensamiento que, siendo intelectual, se volvió sensible”;
- Hugo Riemann, musicógrafo alemán (1849-1919): “La música es, al mismo tiempo, un arte y una ciencia. Como arte, no es sino la manifestación de lo bello por medio de los sonidos; pero esta manifestación descansa en una ciencia exacta, formada por el conjunto de leyes que rigen la producción de los sonidos, al mismo tiempo que sus relaciones de altura y de duración”, y
- Jules Combarieu, musicólogo francés (1859-1916): “La música es el arte de pensar con sonidos, sin conceptos, construida en forma rítmica; traduce las emociones de manera indirecta a través de imágenes: reproduce directamente el dinamismo de la pasión.” “La

música es un acto superior de la inteligencia y surge de las profundidades del sentimiento.”

f. *En relación con el tiempo y los números:*

- Para los persas la música era la ciencia de los números, y
- Gottfried Wilhelm Leibniz, filósofo alemán (1646-1716): “La música es un ejercicio secreto de aritmética, y quien se libra a él ignora que maneja números.”

g. *En relación con la afectividad: el corazón, el sentimiento:*

- Jean-Philippe Rameau, compositor francés (1683-1764): “La música debe hablar al alma. La verdadera música es el lenguaje del corazón”;
- Emmanuel Kant, filósofo alemán (1724-1804): “La música es el lenguaje de los sentimientos.” “La música es el arte de expresar una agradable sensación de sentimientos a través de los sonidos”;
- Alfred de Musset, poeta francés (1810-1859): “La música es el lenguaje del corazón.”
- Richard Wagner, compositor alemán (1813-1883): “El sonido viene del corazón y su lenguaje artístico corriente es la música.” “No puedo concebir que el espíritu de la música resida en otra parte que no sea el amor.” “La melodía es la lengua absoluta a través de la cual el músico habla a todos los corazones”;
- Camille Saint-Saëns, compositor francés (1835-1921): “La verdad es que los verdaderos músicos encuentran bellas armonías y bellas melodías espontáneamente, sin que la ‘ciencia’ intervenga”;
- Friedrich Nietzsche, filósofo alemán (1844-1900): “Cuando escucho una hermosa música me vuelvo mejor, y mejor filósofo”, y
- Henri Delacroix, psicólogo francés (1873-1937): “El arte crea la sonoridad interior, es decir, una nueva dimensión de la vida afectiva. La música musicaliza los sentimientos. Se libera de la afectividad común. El arte musical es el punto de contacto entre el mundo sonoro y el mundo afectivo (que viene del fondo del alma, de las regiones más espirituales y más inefables).”

*h. En relación con la moral y la ética:*

- Platón, filósofo griego (429-347 a. C.): “La música es una ley moral; brinda un alma al universo, alas al pensamiento, vuelo a la imaginación, encanto a la tristeza, alegría y vida a cada cosa. Es la esencia del orden que ella restablece y eleva hacia todo lo que es bueno, justo y bello y, aunque invisible, es la forma deslumbradora, apasionante, eterna de todo ello.” “La música, esta creadora de armonía y de eurytmia, no fue dada por los dioses a los hombres para que en ella sólo encontraran un placer carnal, para que halagara sus oídos y sus nervios y los inclinase a la voluptuosidad. Nos la dieron como una aliada de nuestra alma cuando ésta emprende la tarea de ordenar y armonizar todo cuanto en nosotros hay de movimientos desordenados y violentos, todo lo que por complacer al cuerpo, y bajo los efectos del orgullo, vaga lejos del recto camino de la medida y de la gracia”;
- Martín Lutero, reformador alemán (1483-1546): “No se puede poner en duda que la música contiene el germen de todas las virtudes”;
- Ludwig van Beethoven, compositor alemán (1770-1827): “La música es una revelación más alta que cualquier sabiduría y que cualquier filosofía; quien penetre en el sentido de la música se verá libre de toda la miseria en la que se arrastran los hombres.” “Así como viene del corazón, retorna a él.” “Nada hay tan bello como acercarse a la divinidad y expandir sus rayos sobre la raza humana.” “¿Por qué escribo? ¡Es preciso que salga lo que tengo en el corazón!”;
- Modesto Mussorgski, compositor ruso (1839-1881): “Hacer de la música un lenguaje que una cada vez más a los hombres en contacto con la verdad”, y
- Gabriel Fauré, compositor francés (1845-1935): ¿Qué es la música? Se preguntaba Gabriel Fauré buscando el “punto intraducible...” “Para mí, el arte, sobre todo la música consiste en elevarlos lo más lejos posible por sobre lo que es. ¿Cuántas veces nos resulta intraducible ese punto en el que estamos, aquel hacia el que pensamos dirigirnos? ¿Y cuántas veces me pregunté para qué sirve la música? ¿Y qué es? ¿Y qué traduzco? ¿Qué sentimientos? ¿Qué ideas? ¿Cómo puedo expresar aquello de lo que ni yo mismo puedo darme cuenta?”

*i. Definiciones varias:*

- Carl María von Weber, compositor alemán (1786-1826): “La música es, en realidad, un lenguaje universal”;
- Vincent d’Indy, compositor francés (1851-1931): “La música concierne, pues, al mismo tiempo, a las ciencias matemáticas por el ritmo, a las ciencias naturales por la melodía, a las ciencias físicas por la armonía. Sin embargo, esos tres elementos de origen científico no pueden lograr el efecto artístico, la expresión, sino a condición de estar en movimiento”;
- Paul Dukas, compositor francés (1865-1935): “¿No es cierto que a la música y sólo a la música hay que preguntarle por el secreto de la música?”, y
- Edgar Willems, pedagogo: “Si la música es un lenguaje, ¿de qué habla si no de aquello que de más profundo y más humano tenemos en nuestras almas?” “Crear en la música es creer en la posible armonía entre los hombres.”

Para finalizar, la clasificación de los conceptos de música que propone Edgar Willems con base en las profesiones de las personas que los emiten, es la siguiente:

- a. músicos y musicólogos,
- b. poetas y literatos,
- c. artistas musicalistas y pintores,
- d. filósofos, y
- e. jefes religiosos y celebridades.

a. *Músicos y musicólogos:*

- Pablo Casals, músico español (1876-1973): “La música es la más noble certeza de un mundo finalmente humano”;
- Alexandre Lavignac, músico francés (1846-1916): “La música es un lenguaje, un arte, una ciencia; describe, sin determinar las causas, lo menos material, lo más etéreo de las artes”, y



- Rabindranath Tagore, hindú (1861-1941): “La música es la forma más pura del arte y, en consecuencia, la expresión más directa de la belleza.”

b. *Poetas y literatos:*

- Anatole France, francés (1844-1924): “La música es el arte por excelencia”;
- Walter Pater, inglés (1839-1894): “La música reúne de la manera más completa ese ideal artístico, esa perfecta identificación de la forma y de la materia.” “La música es el verdadero modelo o la verdadera medida del arte en toda su perfección.” “Todo arte aspira siempre a la naturaleza de la música; porque en sus momentos ideales, perfectos, el fin no difiere de los medios, ni la forma de la materia, ni el tema de la expresión; por eso se puede suponer que todas las artes tienden y aspiran de un modo constante a esas cimas perfectas.” “La música es el arte típico, ideal, completo”, y
- Johann Goethe, (1749-1832): “La música es el arte universal mediante el cual debemos tratar de comprender a las demás artes.” “La música es el verdadero elemento de donde sale y hacia donde retorna toda poesía.” “La música nos brinda el presentimiento de un mundo perfecto.” Goethe considera la música como *el ideal de todo arte*. “No podríamos reemplazar la música por ningún otro arte, por ninguna otra actividad; ¿acaso no brota de inmediato de las profundidades interiores y no toca la alma humana en sus fibras más sensibles? Así se transforma en el arte universal mediante el cual debemos tratar de comprender a las demás artes.”

c. *Artistas musicalistas y pintores:*

- Hacia 1932 nació en París un movimiento en favor de la supremacía de la música frente a todas las artes, este movimiento estaba conformado por artistas de todas las disciplinas: pintores, escultores, arquitectos, poetas, etc. El fin que proclamaba era “Obrar obedeciendo las leyes de la inspiración y de composición de la música, que predomina entre las artes.” Uno de sus más activos representantes fue el pintor Blanc-Gatti.

d. *Filósofos:*

- Para los chinos, la música era el lazo entre el cielo y la tierra;
- Para Damón, músico griego (s. V a. C.), la música era el elemento esencial de la educación y superaba a las otras artes: poesía y danza, y
- Lo mismo ocurrió con Platón, afirmando que “La música es una expresión figurada de los estados de ánimo, de las pasiones, de los actos y, por eso mismo, se encuentra ubicada en un grado superior a las artes plásticas.”

c. *Jefes religiosos y celebridades:*

- Santo Tomás de Aquino, teólogo católico italiano (1225-1274): “La música ocupa el primer lugar entre las siete artes liberales,\* y es la más noble de las ciencias humanas”;
- Napoleón Bonaparte, emperador francés (1769-1821): “La música es, entre todas las artes, la que más influencia tiene sobre las pasiones, aquella que más debe fomentar el legislador”, y
- Heinrich Neuhaus, pianista ruso (1888-1964), “La música es un producto del pensamiento humano igual que lo es el resto de su creación, y se encuentra regida por leyes idénticas. La dialéctica del arte prolonga y desarrolla la dialéctica de la naturaleza.”<sup>75</sup>

Finalmente, y como fruto de nuestra experiencia dentro del campo de la docencia musical, expresamos que coincidimos con todos aquellos autores que consideran que la misión fundamental de la música es la de comunicar emociones y reflejar la realidad, con lo cual cumple con su tarea socializadora de la cultura de una sociedad.

---

\*Las artes liberales son aquellas que requieren principalmente el ejercicio de la inteligencia, y estaban divididas en el trivium (gramática, dialéctica, retórica), y el cuatrivium (aritmética, geometría, astronomía y música). El trivium y el cuatrivium juntos constituían el septivium.

<sup>75</sup>NEUHAUS. H. *El arte del piano*, p. 68.

### 1.3.2. El vínculo música-educación.

Como se ha anotado anteriormente, la cultura es una unidad, y la música es quizá su indicador más sensible, ya que de todas las artes, la música es la que está más estrechamente vinculada con las actitudes y supuestos inconscientes sobre los cuales construimos nuestras vidas,<sup>76</sup> de ahí que la sociedad, la cultura musical y la educación se hallan en una situación de dependencia recíproca, y todo cambio en una de ellas se refleja en las otras. La influencia de la música consiste en que puede ser un punto de apoyo sobre el cual se basen los cambios en las actitudes fundamentales y en la organización de nuestro universo mental, tan necesarios para librarnos de la visión del mundo que niega y desvaloriza la experiencia.<sup>77</sup> Además, es importante darnos cuenta de que en culturas no europeas, la música es considerada como una parte de la tecnología, es decir, como una de las habilidades necesarias que el hombre necesita para vivir bien. Esta afirmación es relevante ya que, en la cultura occidental, la música es considerada, la mayoría de las veces, como un pasatiempo, de ahí que no se le da la atención que se merece en cuanto a su importancia en la educación.<sup>78</sup> Por lo tanto:

“De todas las artes, es la música -probablemente por su casi total carencia de contenido verbal o representativo explícito- la que más claramente revela los supuestos de una cultura ; (...) es necesario que nos liberemos de la impresión delirante de que la música occidental es, en el ámbito del sonido, el logro supremo de la humanidad, y de que otras culturas no representan otra cosa que estadios de una evolución conducente a ese logro. Otras culturas hacen otros supuestos y se interesan por otros aspectos del sonido organizado; no son inferiores ni superiores, sino diferentes, y los juicios de valor que establecen comparaciones entre nosotros y ellas no tienen, en el mejor de los casos, nada que ver con la realidad, y en el peor, tienden a reforzar nuestras creencias, tan peligrosas como delirantes, en la superioridad cultural europea.”<sup>79</sup>

<sup>76</sup>SMALL, C. *Música, Sociedad, Educación.*, p. 87.

<sup>77</sup>SMALL, C. *Op. cit.*, p. 206.

<sup>78</sup>SMALL, C. *Op. cit.*, p. 45.

<sup>79</sup>SMALL, C. *Op. cit.*, p. 19.

La influencia que la música tiene en el hombre puede sintetizarse en los siguientes aspectos:

1. Ha tenido mucha importancia en todas las actividades de una cultura: religión, festividades, guerras, medicina, industria, etc. ya que es el reflejo de la actividad de un pueblo y representa su sentir, su acontecer histórico, sus logros culturales, sentimientos, estados de ánimo, en resumen toda su actividad, de ahí que la música es un vehículo de *socialización*, pues su contenido nos describe una realidad tal y como es percibida por el autor. Actualmente, la música y la tecnología empleada en ella (computadoras, sintetizadores, instrumentos eléctricos, instrumentos rústicos y otros), nos involucra y nos asimila con una ideología, con sus patrones de comportamiento social que definen en última instancia un estilo de vida particular y característico;
2. La música y la sociedad mantienen una relación muy estrecha, ya que una se ve afectada por la otra y viceversa, según el tipo de influencia que medien entre una y otra (posición económica, política y social del compositor, tipo de auditorio, condiciones en la que va a ser interpretada, instrumentos musicales, idiomas, acontecimientos históricos importantes, etc.);
3. La música despierta emociones y sentimientos de todo tipo e intensidad, los cuales pueden ser públicos o privados, pueden incitar a la acción, inspirar valor, intensificar el sentimiento de solidaridad de un pueblo, etc., y
4. La música expresa la realidad, la opresión, la lucha, el sufrimiento, la esperanza, la determinación de un pueblo, clase social, raza, entre otras condiciones de la humanidad.<sup>80</sup>

En lo que respecta al papel de la educación, coincidimos con todos los pensadores de todas las épocas que sostienen que la clave para que un pueblo avance es la educación, por que :

---

<sup>80</sup>VARELA MACEDO, M. "La influencia de la música en el comportamiento humano", en: *Acta Psicológica Mexicana*, pp. 91-102.

“La educación es energía transformadora de la sociedad. Permite a los individuos tener acceso al conocimiento universal, ilustrativo y fecundo. Moldea la personalidad del individuo y despierta en él la identificación y solidaridad con el prójimo. Conduce al desenvolvimiento del saber y la virtud desde el conocimiento elemental, al complejo. Los dirigentes gubernamentales deben prestar atención, cuidado y responsabilidad al desempeño de las actividades educativas.”<sup>81</sup>

Al respecto, existen varios conceptos de educación (desde los diversos enfoques psicológico, sociológico, integral, etc.) pero, lo que todos ellos tiene en común es que coinciden en que la educación es el *medio* para desarrollar, cultivar, formar y descubrir la personalidad de un individuo. Emilio Uzcátegui define así a la educación:

“Educación es la ciencia y el arte de condicionar reflejamente la conducta humana con el objeto de construir en cada individuo una personalidad desarrollada integral y armónicamente, dentro de las limitaciones naturales, susceptible de constante mejoramiento y adaptada al medio ambiental a la vez que capacitada para hacerlo progresar.”<sup>82</sup>

Este mismo autor sostiene que la educación es una ciencia que aún está en sus inicios, puesto que han habido varias posiciones y discusiones sobre si la educación es una ciencia o no. El problema fundamental en este debate es que al ser el hombre el sujeto de su investigación, no se puede aplicar en él métodos investigativos que den un resultado tan preciso como lo daría una investigación en física o en química, ya que el hombre es un ser social que pertenece a un grupo cultural que varía en el espacio y en el tiempo.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup>UVALLE BERRONES, R. “Reflexiones sobre la ciencia de la policía”, en: *Técnicas y procedimientos de investigación aplicables a la administración educativa*, p. 234.

<sup>82</sup>UZCATEGUI, E. *Pedagogía científica*, p. 270.

<sup>83</sup>Sin embargo, este autor considera que la Estadística sería un buen sistema de medición de resultados. Vid. UZCATEGUI, E. *Op. cit.*, pp. 273-277.

La educación más que un fin en sí mismo, es un instrumento de progreso y liberación,<sup>84</sup> por lo que todo proceso educativo tiene tres objetivos a seguir:

1. el desarrollo físico-psíquico del individuo,
2. la adaptación al medio en que va a vivir, y
3. la superación social e individual.<sup>85</sup>

En nuestro sistema actual de escolarización (que no es lo mismo que educación), la idea del conocimiento como entidad independiente de la experiencia vivencial sigue existiendo, de ahí que lo óptimo sea que se impulse una participación real del educando en todas las etapas de su proceso de aprendizaje, es decir que tenga una libre elección de qué es lo que ha de aprender, cómo y para qué, con base en sus propias razones para vivir y para aprender, buscándose que lo que aprenda cumpla un papel importante en su vida.<sup>86</sup> Hay que reconocer la capacidad creativa propia de las mentes jóvenes y hacer que sea capaz de encontrar sus propias soluciones, y lo que es más fundamental, que sea capaz de formular sus propias preguntas. En el caso de la educación musical, su principal actividad debe ser la *actividad creadora*, de la cual irradian todas las otras actividades tradicionales: la práctica de la composición, de la notación, el escuchar y tocar, el estudiar la obra de otros músicos de diversos estilos, períodos y culturas, etc., dejando que cada momento sea disfrutado por sí mismo y que cada logro genere su propio entusiasmo y su propia confianza.<sup>87</sup> Así, la mejor educación musical consiste en acostumbrar al niño o al principiante desde el comienzo a sonoridades agradables.<sup>88</sup>

<sup>84</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, p. 13.

<sup>85</sup>UZCATEGUI, E. *Pedagogía científica*, p. 282.

<sup>86</sup>SMALL, C. *Música, Sociedad, Educación*, pp. 185-187.

<sup>87</sup>SMALL, C. *Op. cit.*, p. 214.

<sup>88</sup>NEUHAUS, H. *El arte del piano*, p. 89.

Como ya se anotó, el prototipo de arte musical que predomina en occidente es el de la tradición musical europea, lo cual hace que veamos a otras culturas musicales como algo exótico o raro. Sin embargo, sólo aceptando que no existen culturas musicales mejores ni peores que las nuestras, sino sólo diferentes y que toda música cumple una funcionalidad en tal o cual cultura, podremos ampliar nuestro horizonte hacia una mejor apreciación estética de la música, al tener en cuenta que sí son posibles diferentes estéticas de la música, y que este modo nuevo de ver el arte puede servir como modelo para una nueva visión de la educación, y probablemente de la sociedad. Así: “El arte puede revelarnos modos nuevos de la percepción y del sentimiento, que nos arranquen con un sobresalto de nuestros usos habituales; puede hacernos tomar conciencia de posibilidades sociales alternativas cuya existencia no se ha dado todavía.”<sup>89</sup>

Una forma alternativa de educar a los jóvenes en la música, es el de hacerlos practicar en el seno mismo de sus conjuntos musicales, como es el caso de los jóvenes balineses, quienes la aprenden en la práctica misma del gamelán\*, y esto se da porque en Bali la música es un arte intensamente comunitario, que exige un virtuosismo comunitario y habilidades de sociabilización. En dicho país los músicos gozan con el proceso creativo y no ponen demasiada atención en el producto acabado, el cual puede desaparecer, ya que tienen un concepto del tiempo circular (pues el lineal tiene un comienzo y un fin), siendo así que nunca dicen qué momento es, sino de qué clase de momento se trata. Todo esto es debido a que la música balinesa carece de tensiones armónicas y de un clímax definido, lo que es lo contrario a la tradición de la música occidental.<sup>90</sup>

---

<sup>89</sup>SMALL, C. *Música. Sociedad. Educación.*, p. 12.

\*El gamelán es un término genérico aplicado a una gran variedad de conjuntos instrumentales de Java y Bali, los cuales difieren en tamaño, función y estilo musical. Vid. RANDEL, D. M. *Diccionario Harvard de Música*, p. 194.

<sup>90</sup>SMALL, C. *Op. cit.*, pp. 51-56.

### 1.3.3. El rol de la educación musical dentro de la pedagogía.

La educación musical ha tenido desde siempre una gran importancia para los grandes pensadores de la educación. Edgar Willems, cita a los siguientes pedagogos y sus diferentes posturas frente al protagonismo de la enseñanza de la música:<sup>91</sup>

- Juan Amós Comenio (1592-1670), el creador de la didáctica realista, fue el primero en dar valor a lo sensorial y a la acción en la educación. Para él, la educación musical sintetiza en su quehacer esencial estos dos grandes objetivos formativos;
- Juan Jacobo Rousseau (1712-1778), en su obra *Emilio o de la educación*, predica a favor de las cualidades naturales del niño, indicando que éste tiene una capacidad natural para la música, que es susceptible de ser desarrollada;
- Jean Pestalozzi (1746-1827), fue uno de los primeros pedagogos en dar importancia a la educación musical en la labor educativa;
- Frederic Froebel (1782-1852), basó su acción educativa en los juegos, las imágenes, las canciones, la danza y el movimiento;
- John Dewey (1860-1952), conductista\*, preconizó el manualismo, en oposición al intelectualismo;
- María Montessori (1870-1950), fue partidaria de la nueva educación, que consiste en la espontaneidad de las conductas, el gusto por el orden y la memoria de los sentidos, siendo así que varios de sus alumnos realizaron ensayos sobre la importancia de la educación musical;
- Ovide Decroly médico y pedagogo belga (1871-1932), creó el método global de la enseñanza, que luego fue adoptado en la música, y

<sup>91</sup> WILLEMS, E. *El valor humano de la educación musical*, pp. 15-17.

\*El conductismo es una corriente de la psicología científica que asigna al comportamiento como objeto de estudio y como método de observación, y que excluye los datos de la introspección como inverificables. Propone establecer leyes generales que relacionen al estímulo como respuesta. Vid. LARROUSE, Editores, *Diccionario Larrouse*, p. 275.



- Adolphe Ferriere (escuela nueva), Edouard Claparede, pedagogo suizo (partidario de la educación funcional), y Jean Piaget, psicólogo y pedagogo suizo (1896-1980), impulsor del desarrollo de la inteligencia de los niños, valoraron la importancia de la educación musical en sus objetivos pedagógicos y didácticos.

La pedagogía, al igual que la música, es la ciencia-arte de la enseñanza, que está constituida por un complejo de ideas y procedimientos formulados con el fin último de que todo proceso educacional alcance el mayor y mejor rendimiento.<sup>92</sup> Al respecto, aún no existe un consenso sobre si la pedagogía es una ciencia o un arte, habiendo varios autores y varias posturas frente a este debate. Por ejemplo, John Dewey, plantea considerar a la pedagogía como una rama de la filosofía, que tiene como fin último la formación integral del hombre. También la llama “ciencia del espíritu”, que tiene como fin estar al servicio de la acción educativa.<sup>93</sup> De igual modo, este mismo autor plantea que la pedagogía además de ciencia es también un arte, puesto que es dable de usar el ingenio y la creatividad en la aplicación de los distintos métodos científicos. Así:

“Nadie negará que la educación se halla aún en un período de transición de un estado empírico a uno científico. En su forma empírica, los principales factores que determinan la educación son la tradición, la reproducción imitativa, la respuesta a las diversas presiones externas, en las que gana la más fuerte, y los dotes, naturales y adquiridas, de los maestros individuales. En esta situación existe una gran tendencia a identificar la capacidad de enseñar con el uso de procedimientos que producen resultados satisfactorios inmediatos, siendo medido el éxito por tales cosas, como son el orden en la sala de clases, la recitación o repetición correcta por los alumnos de las lecciones asignadas, la aprobación de los exámenes, el paso de los alumnos a un grado superior, etc. Generalmente éstos son los criterios por los cuales juzga una comunidad el valor de un maestro.”<sup>94</sup>

<sup>92</sup>ZAMACOIS SOLER, J. *Temas de Pedagogía Musical*, p. 1.

<sup>93</sup>DEWEY, J. *La ciencia de la educación*, p. 9.

<sup>94</sup>DEWEY, J. *Op. cit.*, pp. 17-19.

La pedagogía presupone problemas de fines, los cuales representan problemas esenciales. Una vez planteados los principios y fijados los fines, la pedagogía es un paso hacia las *aplicaciones prácticas*, las cuales constituyen el objeto de las diversas técnicas educativas, de ahí que los preceptos fundamentales de la pedagogía pueden resumirse en los siguientes:

- a) Que las relaciones profesor-alumno se desenvuelvan de tal forma que el primero consiga hacer suyo al segundo y que éste se sienta comprendido;
- b) Que la enseñanza tenga un sentido progresivo;
- c) Que las condiciones positivas del alumno sean aprovechadas al máximo y las negativas sean reducidas al mínimo;
- d) Que la amenidad prive sobre la aridez;
- e) Que se elimine toda dificultad superflua e inútil en la enseñanza;
- f) Que se tenga siempre en cuenta la tradición;
- g) Que se practique cuanto estimule al alumno y se elimine todo lo que pueda deprimirle; al respecto, es necesario que el alumno ponga mucha atención en robustecer su propia personalidad, rechazando todo asomo de pesimismo, de derrotismo y considerar todo progreso técnico como un incesante aumento de confianza en sí mismo, y
- h) Que se adecue a la edad del educando.<sup>95</sup>

En la actualidad, la pedagogía musical, de un modo general, se basa en los siguientes preceptos:<sup>96</sup>

- a. El juego: se trata de enseñar la música en base al juego, a fin de despertar el natural interés que se posee por ella. Uno de los representantes de esta tendencia es Frederic Froebel;

---

<sup>95</sup>ZAMACOIS SOLER, J. *Temas de Pedagogía Musical*, pp. 1-2.

<sup>96</sup>WILLEMS, E. *El valor humano de la educación musical*. pp. 48-61.

- b. La libertad: que trata de enseñar al alumno con base en una libertad de acción, pero sin perder el principio de autoridad del profesor, el cual debe imponerse en nombre del ritmo y del sonido. Este precepto se basa en las ideas de Juan Jacobo Rousseau;
- c. La creatividad: que consiste en desarrollar todo el potencial de expresión que tiene el ser humano. Las etapas psicológicas de este proceso son:
- la imaginación receptiva,
  - la imaginación retentiva (memoria),
  - la imaginación reproductora,
  - la imaginación constructiva (inventiva), y
  - la imaginación creadora.
- d. El movimiento natural y el ritmo musical: cuyos principales representantes fueron los músicos-pedagogos Carl Orff, compositor alemán (1895-1982) y Zoltan Kodaly, musicólogo y pedagogo húngaro (1882-1967), quienes investigaron profundamente el valor del ritmo en la educación musical, y
- e. La unión de todas las artes o *interdisciplinarietà*,<sup>97</sup> que trata de conocer aquello que es común a todas las artes con el fin de que una obra artística sea la síntesis de los principios fundamentales de todas ellas.

Metodológicamente, la pedagogía de la música se divide en dos ramas:

1. la general: cuanto es común a todas las enseñanzas relacionadas con ésta, y
2. la especializada.

---

<sup>97</sup>TOVAR Y DE TERESA, R. *Modernización y política cultural*, p. 310.

Los tipos de lección musical son:

- Integralmente individual (sin testigos), es buena para los instrumentistas y cantantes, pero hay que cuidar que el alumno se acostumbre sólo a ella y no se prepare en algo que es básico para su carrera: el actuar en público;
- Especialmente individual;
- Integralmente colectiva (la masa es una sola individualidad), y
- Especialmente colectiva.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup>ZAMACOIS SOLER, J. *Temas de Pedagogía Musical*, pp. 9-10.

## 1.4. La educación musical profesional en México: un esbozo histórico.

### 1.4.1. El concepto de educación musical profesional.

La educación musical, en su modo más general, es la acción pedagógica orientada al desarrollo de las facultades musicales inherentes a la naturaleza humana, con el fin de potenciarlas hacia un mayor goce estético de la música y al descubrimiento de talentos que posteriormente puedan ser canalizados hacia la educación artística profesional. Una vez descubiertos estos talentos, éstos deben desarrollarse en instituciones dedicadas a la enseñanza musical profesional, con el fin de formarlos en el dominio de uno o varios instrumentos musicales, junto con una formación amplia en el terreno de lo humanístico, que permitan al futuro músico profesional obtener las herramientas necesarias para desenvolverse en la sociedad como transmisor de su cultura, al mismo tiempo que vive de su profesión. Coincidimos con el músico ruso Heinrich Neuhaus, cuando afirma que se debe *nacer* con el don de la música, puesto que antes de aprender cualquier instrumento, una persona, de la edad que sea, debe poseer interiormente el sentido musical, guardarlo en la memoria, llevarlo en su corazón y tener las sonoridades en el oído, lo cual permitirá solucionar de mejor manera los problemas fundamentales que se deben abordar al momento de enseñar y aprender música, cuyo dominio generalmente garantiza una buena interpretación artística, y que tiene que ver con tres aspectos:

1. la obra a ejecutarse,
2. el ejecutante, y
3. el instrumento.<sup>99</sup>

Toda pedagogía musical verdadera debe abocarse a desarrollar todos los grados de talentos, y no quedarse entre los medios, o preferir a los excepcionales. Todo maestro debe ser metódico para descifrar el grado de talento de un alumno (como el desintegrar un átomo

---

<sup>99</sup>NEUHAUS, H. *El arte del piano*, p. 15.

para un físico), para esto debe emplear métodos instructivos y atractivos a la vez, tanto para el profesor como para el alumno, trabajando en la *imagen estética* de una obra desde los primeros pasos en el estudio de la música y del instrumento. Todos los nuevos signos que se aprendan deben formar una melodía, no un simple ejercicio, con la finalidad de “hacer música”, es decir, de gozar de los sonidos.

En la enseñanza musical, existen dos tipos de maestros: los maestros-maestros, y los maestros-concertistas.\* De éstos, los primeros son los más íntegros, ya que se pueden dedicar por entero a su trabajo; en cambio los segundos, tienen mayores ocupaciones debido a su labor como concertistas. Lo que siempre garantizará el éxito, es la combinación de alumno brillante y maestro talentoso, en este caso, uno de los objetivos esenciales que debe alcanzar el profesor es enseñar al alumno a prescindir de él, a dejar de serle indispensable; a tener la costumbre de pensar, de trabajar y de vencer los obstáculos por sus propios medios, y mientras mayor sea el talento, más legítima es su precoz exigencia de iniciativa e independencia. Todo profesor debe, ante todo, comentar y explicar la música, además, unos buenos padres también son un factor clave para el éxito en la formación pedagógica del futuro músico.<sup>100</sup> La capacidad pedagógica de un profesor es independiente de su habilidad artística o técnica en la especialidad que enseña, y si ambas se complementan, mejores serán los resultados didácticos; en todo caso, es preferible que la capacidad pedagógica supere a la técnico-artística cuando se trate de enseñanzas de grado elemental, de ahí que el profesor-pedagogo ha de tener:

---

\*No siempre un gran virtuoso de la música es un gran pedagogo, ya que si bien avanzan mucho en su carrera debido a sus cualidades innatas, a su intuición y a su experiencia, gracias a su esfuerzo constante, no siempre tienen conciencia de aquello, ni analizan el procedimiento en sí. Obviamente existen excepciones al respecto, como es el caso del gran pianista y gran maestro polaco Teodor Leschetizki (1830-1915), quien sí aplicó su mente analítica al proceso de ejecución. Vid. SCHOLLES, P. “Piano, Enseñanza y Ejecución”, en: *Diccionario Oxford de la Música*, p. 1042.

<sup>100</sup>NEUHAUS, H. *El arte del piano*, pp. 161-164.

- a) vocación por la enseñanza,
- b) temperamento ponderado,
- c) ecuanimidad y tacto,
- d) espíritu comprensivo y paciente,
- e) condiciones de mando,
- f) convencimiento de su misión de servir -pedagógicamente- al alumno,
- g) dotes de psicólogo,
- h) espíritu investigador y perseverante, y
- i) autoridad técnico-artística.

Además, el profesor debe tomar en cuenta:

- Que la bondad de un sistema, método, etc., depende de la forma en que se la aplica;
- Que cuanto más atractivo sea el aprendizaje, más elevado será el número de adeptos y el grado de adhesión;
- Que cuanto mayor sea la simpatía, admiración, respeto y afecto que inspire en sus alumnos, mayor será su autoridad sobre ellos;
- Que la enseñanza rinde al máximo si es progresiva, graduada y se profundiza;
- Que la claridad, concreción y convencimiento de las explicaciones son factores indispensables para ser comprendido por los alumnos;
- Que mientras más tenga en cuenta la personalidad psicológica del alumno, mayor será el éxito de su gestión;
- Que la enseñanza debe ir siempre de lo conocido a lo desconocido;
- Que sólo cuando los mismos alumnos corrigen sus errores, bajo la guía del maestro, éstos serán aleccionadores;
- Que mientras se haga comprender la razón de algo, los alumnos serán menos reacios a ello;
- Que la dosis de la clase depende de la capacidad de asimilación de los alumnos, y

- Que se deben ilustrar las explicaciones con ejemplos, para que penetren más fácilmente en la inteligencia de los alumnos.<sup>101</sup>

La personalidad del alumno es el eje de todo proceso educativo, ya que cada uno posee una, la cual depende de un conjunto de factores morales y materiales, psicológicos y físicos, del alma y del cuerpo, y pedagógicamente, ninguno de ellos debe ser ignorado por el maestro. Los principales aspectos positivos de la personalidad del alumno son:

- a) disposición, edad apropiada y condiciones físicas para el estudio,
- b) vocación por el estudio,
- c) sentido de responsabilidad,
- d) inteligencia natural,
- e) voluntad de triunfo, y
- f) sensibilidad artística.

Las cualidades a y b son independientes de la labor del profesor.<sup>102</sup>

Así mismo, existen cuatro tipos de carácter de los alumnos: el tímido, el audaz, el dócil y el rebelde:

1. La *timidez* se produce por un excesivo miedo al fracaso, lo cual presupone una gran responsabilidad y amor propio, mientras más amplios son éstos, más grande es aquella. El tímido sabe lo que es y lamenta serlo, por lo que tiene un gran complejo de inferioridad, el cual va decreciendo a medida de que se convence que el fracaso es un tributo que se paga a la lucha, de que ésta es sinónimo de vida, de que perder no es una

---

<sup>101</sup>ZAMACOIS SOLER, J. *Temas de Pedagogía Musical*, pp. 3-6.

<sup>102</sup>ZAMACOIS SOLER, J. *Op. cit.*, pp. 3-6.



afrenta si se ha hecho todo lo posible por ganar, y de que no cabe existencia humana sin derrotas. Es frecuente que una persona tímida sea muy inteligente, por lo que se pueden obtener magníficos resultados en la formación técnico-artística. Si esta formación es excelente, se puede lograr vencer la falta de valor para manifestarse en público;

2. La *audacia*, es el polo opuesto a la timidez, y el alumno que confie en ella más que en su talento y preparación, debe ser convencido de su error;
3. La *docilidad* excesiva es contraproducente en el terreno artístico, por lo que el profesor ha de inculcar en sus alumnos la facultad para fiscalizar y meditar sobre lo que él les diga, exponiendo sus dudas y discrepancias siempre que se produzcan, y
4. La *rebeldía* inmotivada debe ser combatida por el profesor con mucho tacto y con razonamiento.<sup>103</sup>

El estudiar música significa la contemplación, la reflexión y el análisis de una obra. No significa gastar mucho tiempo en practicar de una manera mecánica y repetitiva ya que esto no significa aprender, sino una forma de perder el tiempo. El estudio es una actividad mental, y menos horas se gastarían en aprender una obra si el cerebro estuviera dispuesto a trabajar tan intensamente como los músculos. Hay que saber mirar y escuchar inteligentemente, ya que de la calidad de la labor mental depende la calidad de los resultados físicos. Muchas veces, el ejecutante se hace consciente durante la ejecución de su ignorancia sobre muchas cosas de la pieza, cosas que durante todas sus horas de práctica no descubrió por sí mismo. La ignorancia mental es sonambulismo físico, y la ejecución ideal es aquella en la que el ejecutante puede consagrarse íntegramente a la proyección de un mensaje emotivo. Al estudiar, hay que saber hacer indicaciones secundarias sobre algo las veces que sean necesarias, y luego se verá que se puede recordar con facilidad, por lo que hay que desarrollar la curiosidad y la observación. Nada en la página debe ser visto sin ser comprendido, la calidad de la práctica es más importante que la cantidad,<sup>104</sup> y se debe tratar de adaptar al alumno al autor de una obra, y no al autor al alumno:

---

<sup>103</sup>ZAMACOIS SOLER, J. *Temas de Pedagogía Musical*, pp. 6-7.

<sup>104</sup>RUBINSTEIN, B. *Un acercamiento del pianista a la lectura a primera vista y memorización*, pp. 53-63.

“La dialéctica de la realidad nos enseña que la verdad se encuentra en el centro: la interdependencia del alumno y del compositor sólo puede realizarse mediante un buen profesor, cuyo objetivo es hacer comprender al primero las intenciones del segundo y de llegar a la mejor solución del problema.”<sup>105</sup>

Además, sobre la formación de los músicos profesionales, Christopher Small afirma que:

“Ya sabemos que la formación de un músico profesional es un proceso arduo y que en buena parte no da mucho placer; he oído comentar a una pianista famosa que creía que los miles de estudios y ejercicios técnicos que se había visto obligada a hacer para perfeccionar su técnica habían estado a punto de matar su musicalidad. ¿Cuántas veces se oye decir que un músico de éxito es ‘producto’ de tal escuela o universidad? El producto se produce, y los estándares de producción se mantienen, una vez más, sin cuidarse mucho de cuál sea la naturaleza del proceso mediante el cual se obtiene.”<sup>106</sup>

Al respecto, el estudiante latinoamericano es diferente del europeo: mientras que en éste hay una gran vehemencia por superarse, complejos y tensión nerviosa, en aquel, lo que más predomina es la pereza. En Europa se recomienda 4-5 horas diarias de estudio, en cambio en Latinoamérica hay que rogar que se practique por lo menos una hora diaria:

“El desgano por practicar el instrumento, pese al ‘deseo’ de llegar a ser un buen ejecutante se ha podido a veces remediar con disciplina en el estudio, un horario de trabajo diario, un rol de repeticiones o una cantidad de ejecuciones seguidas sin errores, memorización de una cantidad de compases en cada sesión, etc. El mejor estímulo es el éxito comprobado.”<sup>107</sup>

<sup>105</sup>NEUHAUS, H. *El arte del piano*, p. 187.

<sup>106</sup>SMALL, C. *Música. Sociedad. Educación.*, p. 170.

<sup>107</sup>BARBACCI, R. *Educación de la memoria musical*, p. 50.

#### 1.4.2. Los antecedentes históricos generales de la educación musical.

A lo largo de la historia de la humanidad, la importancia de la música en la educación ha sido puntualizada y destacada por varios filósofos y educadores. Así:

- Para Confucio (551-479 a. C.) la música debía ser considerada como uno de los primeros elementos de la educación. Sostenía que si se quería averiguar cómo era una determinada sociedad, se debería examinar su música;
- En la antigua Grecia la música tuvo un papel destacado en la educación. Esparta y la isla de Lesbos ya conocían la educación musical enfocada al canto y a la danza;
- Pitágoras (580-500 a. C.) fue uno de los primeros en preocuparse realmente por la educación musical. Uno de sus discípulos, Damón, se interesó porque hubiera una verdadera eficacia en su enseñanza;
- Platón (428-347 a. C.) buscaba la unión de la gimnasia (educación corporal), con la música (educación espiritual);
- En la Edad Media, la música no tuvo un mayor progreso y su sistematización estaba orientada hacia el estudio y la enseñanza del canto gregoriano;<sup>108</sup>
- En el Renacimiento, la enseñanza musical estaba orientada de acuerdo al objetivo de su creación. Así, para Martín Lutero (1483-1546) la música era un don de Dios, que estaba íntimamente ligada a la teología y por lo tanto su conocimiento era bueno para todo propósito; para él, todo maestro de escuela debía ser un hábil músico;
- Juan Jacobo Rousseau (1712-1778) propugnaba una educación musical al servicio de la moral, tal es así que sostenía que la creación de canciones para niños y la improvisación musical debían servir para liberar las fuerzas creadoras de los seres humanos;
- Para Johann Wolfgang Goethe (1749-1832), toda la cultura debía partir de la música;
- Para Napoleón Bonaparte (1769-1821), la música ejercía mucha influencia sobre las pasiones humanas, y

<sup>108</sup>El canto litúrgico de la Iglesia Católica Romana que debe su nombre al Papa Gregorio I (reinó del 590 al 604 d. C.). Es un canto monofónico, es decir que consiste en una sola línea melódica, sin partes adicionales o acompañamiento. Vid. RANDEL, D. M., *Diccionario Harvard de Música*, p. 91.

- Para Zoltan Kodaly (1882-1967), la educación musical era más importante que la composición.

En la actualidad, la educación musical es parte activa de todo sistema educativo, aunque lamentablemente, el número de horas que se la destina es insuficiente para poder desarrollar todos los objetivos y metas que ésta persigue: desarrollar la sensibilidad, la capacidad musical y artística, así como inculcar un mayor conocimiento de las grandes obras musicales. Si un alumno siente un especial interés en esta rama del conocimiento humano, tiene que acudir a los centros musicales que ofrecen una formación profesional, en los cuales se lleva una metodología pedagógica especializada para tales fines.

#### **1.4.3. El marco histórico general del desarrollo de la educación musical profesional en México.**

La educación musical elemental que se brinda en el nivel básico del sistema educativo nacional, en general no es suficiente para desarrollar plenamente las inquietudes musicales de los alumnos con talento, por lo que éstos tienen que asistir a centros especializados, como lo son los conservatorios, las escuelas universitarias o las academias particulares. En México, la educación musical profesional se ha impartido, y se imparte, principalmente en dos instituciones educativas:

1. en el Conservatorio Nacional de Música, dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes, y
2. en la Escuela Nacional de Música de la Universidad Nacional Autónoma de México.

A continuación, daremos una sucinta recapitulación del desarrollo histórico e intencionalidades pedagógicas de estas dos instituciones desde su creación hasta la actualidad. Para ello, es necesario remontarnos a sus antecesoras, las Sociedades Filarmónicas de México.

*a. Las Sociedades Filarmónicas:*

La primera Sociedad Filarmónica se creó el 14 de marzo de 1824, bajo el entusiasmo de José Mariano Elizaga, y entre sus objetivos estaban la creación de un coro, de una orquesta sinfónica y de una imprenta musical, aunque el principal objetivo era el del engrandecimiento musical de México, aunado a la idea de llegar al nivel de excelencia académica e interpretativa al que había llegado Europa. En su discurso de apertura, Elizaga aspiraba a utilizar los métodos de “los Rousseau, Beethoven y Hadyns,”<sup>109</sup> y en aquel entonces ya se hablaba de la necesidad de brindar una *enseñanza sistematizada*, así como de la alternativa de la educación musical en el sistema educativo imperante, sosteniéndose que el atraso en el desarrollo musical se debía en gran parte a la falta de su instrucción profesional. Un año después de la fundación de esta primera Sociedad Filarmónica, se creó la Academia Filarmónica, donde se daban clases de música, siendo ésta academia la primera en su género en toda América.<sup>110</sup> En esta academia, que funcionó hasta 1827, la enseñanza estaba dividida en cuatro cursos:

1. principios fundamentales de la música,
2. armonía y composición,
3. técnica instrumental y canto, y
4. filosofía de la música y perfeccionamiento de la técnica instrumental.

<sup>109</sup>DULTZIN, S. *Historia social de la educación artística en México*, p. 13.

<sup>110</sup>DULTZIN, S. *Op. cit.*, p. 19.

La Segunda Sociedad Filarmónica fue fundada en 1839, y esta sociedad estableció la creación de un Conservatorio de música y la organización de conciertos bimensuales, cerrándose en el año de 1864. Por último, la Tercera Sociedad Filarmónica nació en 1866, y tuvo el apoyo del Presidente Benito Juárez, marcando el inicio de lo que sería el firme desarrollo del género instrumental de excelencia en México.

*b. El Conservatorio Nacional de Música:*

El Conservatorio Nacional de Música fue fundado en 1877, dentro de una concepción europea de la educación musical, es decir que su intencionalidad era la de formar artistas al nivel de excelencia que había llegado Europa. El maestro García de Mendoza sintetiza así la postura filosófico-pedagógica que guiaba la creación de este centro de educación musical profesional: “La educación musical no es secundaria en la cultura del pueblo, sino al contrario, es de una enorme trascendencia, necesaria y medular, para llevar a la integración personal y colectivista”,<sup>111</sup> constituyéndose el Conservatorio en el eje del movimiento musical de aquel entonces, por lo que su plan de estudios estaba dirigido al cultivo de los géneros operísticos, instrumentales, corales y de la docencia en música. Las secciones educativas que han conformado esta institución a lo largo de su existencia son:

- el nivel inicial,
- el nivel medio, y
- el nivel profesional.

*c. La Escuela Nacional de Música de la UNAM:*

Al respecto, la historia de este centro de educación musical profesional va a ser tratada en el siguiente capítulo.

---

<sup>111</sup>DULTZIN, S. *Historia social de la educación artística en México*, p. 6.

## CAPITULO II

### LA ADMINISTRACION ACADEMICA DE LA ESCUELA NACIONAL DE MUSICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO 1992-1996

#### 2.1. Antecedentes históricos.

##### 2.1.1. Síntesis histórica de la UNAM.

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)\* es una institución que pertenece al Sistema Educativo Mexicano, que es el conjunto de escuelas, laboratorios, y centros de investigación que dependen directamente del Estado; descentralizados, como la UNAM, o particulares, donde se imparte enseñanza preescolar, primaria, secundaria, normal, vocacional o preparatoria, superior y especial, así como la extensión educativa.<sup>1</sup> La trascendencia de la UNAM dentro de la historia de México y de Latinoamérica es tal que se la ha definido como “la gran creación cultural de nuestro siglo mexicano”,<sup>2</sup> y para conocer cómo ha sido su historia a través de los tiempos es necesario observar el papel que ha cumplido en cada una de las siguientes épocas históricas de la nación:

1. Prehispánica,
2. Colonial,
3. Republicana,
4. Siglo XX, y
5. Panorama universitario 1952-1997.

---

\*La palabra Universidad es un término conservado en el sentido medieval de corporación o comunidad. En el lenguaje común, este término se conservó para ciertas instituciones de estudios superiores (universidad de los estudios) que nos recuerda la antigua organización corporativa de la enseñanza. Vid. GRAMSCI, A. *Pasado y presente*, p. 209.

<sup>1</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, p. 19.

<sup>2</sup>GARCIA CANTU, G. *Historia en voz alta: la Universidad*, p. 115.

### 2.1.1.1. Epoca prehispánica.

Como se sabe, la cultura occidental nace en Grecia varios siglos antes de Cristo, las ideas sobre educación aparecen aproximadamente en el siglo XI a. C. especialmente en las ciudades de Esparta y Atenas. Cuando se produjo la conquista de Grecia por parte de los romanos sucedió algo paradójico, y es que el pueblo conquistador fue conquistado por la cultura de sus dominados, lo cual implicó un cambio en el sistema educativo tradicional de los romanos, siendo así que en el siglo II d. C. el emperador romano Adriano funda el Ateneo (corporación literaria) y las Universidades, las cuales luego tuvieron la protección de todos los emperadores. La caída del imperio romano (476 d. C) significó un retroceso cultural, puesto que la invasión de los bárbaros produjo mucha inseguridad e inestabilidad en el desarrollo de la cultura, no siendo sino hasta la entrada de la Edad Media, y en los monasterios que los estudios y las creaciones culturales volvieron a florecer.<sup>3</sup>

A finales del siglo XII d. C. aparecieron las Universidades como tales, y su primer nombre fue el de "studium generale", lo cual significaba no que se enseñaran todas las ramas del saber de aquella época, sino la asistencia a ellas de todos los estudiantes de diversas procedencias; posteriormente éste término fue utilizado para indicar el conjunto de ciencias, el estudio general o universal del saber, siendo así que muchos papas y emperadores solían otorgar privilegios a las personas que estudiaban en estos planteles. Luego, en el siglo XIV se empezó a usar la palabra *universitas*, en lugar de "studium generale", y esto se dio cuando éste se había convertido en una corporación de alumnos y maestros. Una de las primeras Universidades ("universitas litterarum") fue la de Nápoles, fundada en 1224, (aunque hay indicios de que la Universidad de Salerno es más antigua: aproximadamente en 1090), en la cual se estudiaba Teología, Derecho, Medicina y Filosofía. Las Universidades medievales alcanzaron su apogeo en el siglo XIII, empezándose ya a usar la palabra *Facultad*, que significa ciencia principal, en París.<sup>4</sup> Otra

<sup>3</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 7-10.

<sup>4</sup>GARCIA STAHL, C. *Op. cit.*, pp. 12-14.



Universidad famosa de aquella época fue la Universidad de Salamanca, fundada en el año de 1218 durante el reinado de Alfonso IX de León. Esta Universidad fue llamada la “Atenas de España”, orgullo de toda su región, y sus constituciones se basaron en las Siete Partidas (código de leyes), siendo las que luego rigieron la vida universitaria en la Nueva España.<sup>5</sup>

Por otra parte, en el caso de la historia de la Universidad de México es preciso estudiar a los pueblos que las dieron origen, que son el español y el indígena. La cultura española del siglo XVI era el resultado de la fusión de varios pueblos originarios de Oriente (Egipto, Mesopotamia, Fenicia, Judea, Israel y Persia), que luego se fusionaron con los habitantes de Grecia y Roma, y más tarde recibieron la influencia de la cultura del Islam y del Medioevo europeo, y por su parte, el pueblo indígena mexicano estaba brillantemente representado por las culturas aztecas y mayas. Cuando se produce la llegada de los españoles al territorio de lo que ahora es México, éstos se encontraron con que existían las siguientes situaciones en territorio mesoamericano:

1. No era un sólo pueblo, sino varios;
2. Habían contrastes culturales entre ellos, siendo así que en los pueblos que conformaban Mesoamérica la cultura era más desarrollada que la de los pueblos del norte;
3. Políticamente hablando, cada pueblo tenía sus propias autoridades, a pesar de que los aztecas habían sometido a algunos pueblos del centro, del oriente y del sur;
4. Si bien el náhuatl era el idioma más expandido, existían otras 125 lenguas diferentes divididas en 17 grupos indígenas, y
5. En la época del desarrollo azteca, los demás pueblos estaban en plena decadencia sociopolítica, así: “los centros de enseñanza superior se daban pues, sólo en las comunidades de más elevado desenvolvimiento cultural -básicamente mayas y aztecas-, a fin de transmitir el patrimonio que se habían forjado al paso del tiempo.”<sup>6</sup>

<sup>5</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 16-18.

<sup>6</sup>GARCIA STAHL, C. *Op. cit.*, p. 22.

Los aztecas fueron esencialmente estadistas, religiosos y guerreros, y los jóvenes recibían la instrucción llamada “tlacahuapahualitzli”, que quiere decir el arte de criar y educar a los jóvenes en varios establecimientos, siendo algunos de éstos:

- los “telpochcalli”: para adiestrar a los combatientes para las guerras,
- el “calmecac”: para la enseñanza del canto, de la danza, la poesía, la oratoria, para un mejor servicio a la sociedad, y
- los “ichpochcalli”: igual al telpochcalli pero para los jóvenes.

En base a lo anterior se sabe que los aztecas fueron el pueblo de más fuerte personalidad histórica en la época prehispánica, siendo así que su influencia social y política tuvo mayor alcance que la de los mayas.<sup>7</sup> Por su parte, los mayas fueron un pueblo muy desarrollado en la arquitectura, pintura cerámica, escultura, obra lapidaria, tejidos, tintes de algodón, inventaron la escritura, la aritmética de posiciones e inventaron el *cero*; además, idearon un complicado calendario y tuvieron conocimientos de astronomía superiores a los de los antiguos egipcios y babilonios, de ahí que se afirma que fue el pueblo indígena más brillante del planeta.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 24-27.

<sup>8</sup>GARCIA STAHL, C. *Op. cit.*, pp. 22-25.

### 2.1.1.2. Epoca colonial.

Durante el reinado de Carlos V, en 1537, el sacerdote franciscano Juan de Zumárraga fue quien tuvo la iniciativa de fundar en la Nueva España una Universidad, en la cual se enseñara todo lo que en otras partes de mundo se impartía, pero sobre todo que se enseñara Artes y Teología.\* La cédula que creó la Real y Pontificia Universidad de México,\*\* firmada por el príncipe Felipe II<sup>9</sup> está fechada en septiembre de 1551, y su inauguración fue el 25 de enero de 1553, en una ceremonia presidida por el Virrey Don Luis de Velasco en compañía de otros oidores de la Real Audiencia, y las bulas papales con las que contó fueron dos: una emitida por Paulo IV (1555), y otra emitida por Clemente VIII (1595). Por todo lo afirmado, “podemos indicar que tanto las fechas de las bulas como las de las cédulas creadoras de la Universidad de México, son las más antiguas del Continente Americano en tierra firme, y que sus cursos fueron también los que se iniciaron primero.”<sup>10</sup> Además, desde sus orígenes esta Universidad fue la única seglar y pública, y fue fundada 85 años antes que la Universidad de Harvard que es la primera fundación universitaria estadounidense.<sup>11</sup>

\*Raúl Carrancá, afirma que la primera disposición para fundar una Universidad en la Nueva España data del año 1539, gracias a la iniciativa de Fray Bartolomé de las Casas llamado “Apóstol de las Indias” o “Protector de los Indios”. Este ilustre teólogo se ufano porque existiera una Universidad en tierras americanas ya que sabía de la necesidad de contar con teólogos y juristas para la tarea evangelizadora, además de que veía a la enseñanza como una gran aliada en la difusión del cristianismo. Vid. CARRANCA, R. *La Universidad Mexicana*, p. 9.

\*\* Los términos Real y Pontificia quieren decir que al ser Real dependía de la Corona Española, equivaliendo a lo que hoy se conoce como Universidad Estatal. Las universidades creadas por el Rey de España estaban basadas en lo que concierne a su constitución interna y su sistema administrativo en la Universidad de Bolonia, y por su parte, el término Pontificia indica que era reconocida por la Iglesia. Además, este término implicaba que se hacía estudiar a los estudiantes un gran número de materias religiosas, sin importar qué carrera hayan elegido antes. Vid. DE MARIA Y CAMPOS, A. *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, pp. 21-22.

<sup>9</sup>En realidad la universidad de México tiene dos cédulas de creación: la primera data del 30 de abril de 1547 firmada por el príncipe Felipe II, y la segunda del 21 de septiembre de 1551; de estas dos, la mas conocida es la segunda. Vid. GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, p. 39.

<sup>10</sup>GARCIA STAHL, C. *Op. cit.*, p. 39.

<sup>11</sup>UNAM. *Guía Universitaria*, p. 193.

En esta Universidad se enseñaba lo mismo que en París, Oxford, Bolonia y Salerno, su primer rector fue el doctor Antonio Rodríguez de Quezada, y tuvo como primer estatuto orgánico la constitución de Salamanca, siendo adoptada por el Virrey Luis de Velasco y por la Real Audiencia; sin embargo, la cultura diferente a la que se la designó, hizo que ésta no fuera del todo adaptable al medio, lo cual obligó a la formación de unos estatutos adecuados a la vida universitaria mexicana. Estos ordenamientos fueron hechos por juristas destacados tales como el oidor Dr. Pedro Farfán, el Dr. Pedro Moya de Contreras y don Juan Palafox y Mendoza, obispo de Puebla; además, esta Universidad no era autónoma porque, como ya se anotó, estaba bajo la tutela de la Corona Española. Sin embargo, la Universidad de México “se convirtió rápidamente en el centro cultural y científico más importante de todo el Nuevo Mundo, y ello por espacio de tres siglos.”<sup>12</sup> Esta Universidad Real y Pontificia abrió sus puertas tanto a los españoles como a los indígenas, para quienes se abrieron los establecimientos de Santa Cruz de Tlatelolco y San Gregorio Magno, entre otros, en los que pronto se obtuvieron buenos resultados; así mismo, esto significó el principio del *siglo de oro* de la cultura en la Nueva España básicamente en el campo de las humanidades, siendo por esto que:

“ciertamente no habría sido posible que los resultados fueran tan rápidos, sino no se hubiera contado con toda la labor cultural que llevaron a cabo quienes, con motivo de la evangelización, fundaron desde los primeros tiempos centros de estudios superiores en los que se cultivaron las humanidades.”<sup>13</sup>

Las cátedras iniciales de la Universidad de México fueron seis y luego aumentaron a ocho con igual número de catedráticos, siendo aquellas:

---

<sup>12</sup>Al respecto, existe una antigua discusión en el sentido de cuál fue creada primero: si la Real y Pontificia Universidad de México (21-IX-1551), o la Universidad de San Marcos de Lima (12-V-1551). México defiende su condición de ser la primera Universidad de América, puesto que sostiene que sus cátedras ya se impartían antes que en la universidad limeña. Vid. SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, pp. 1-3

<sup>13</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, p. 82.

1. Teología: Pedro de la Peña,
2. Sagrada Escritura: Alonso de la Veracruz,
3. Decretales: Pedro Morones, fiscal de la Audiencia,
4. Decreta: Dr. Bartolomé Melgarejo,
5. Instituta: Lic. Bartolomé de Frías,
6. Artes: \* Canónigo Juan García,
7. Retórica: Lic. Francisco Cervantes de Salazar, y
8. Gramática: Blas Bustamante.

El alcance de estas materias era muy amplio, por ejemplo, se llamaba Gramática a la clase de Latín y Castellano, y servía de base para el estudio de la Teología, de las Ciencias Naturales, etc.<sup>14</sup>

En el siglo XVI en la capital de la Nueva España llegó a haber hasta doce imprentas, en las cuales los libros de texto y de temas religiosos dominaban la producción, además en 1725, el Dr. Carlos Bermúdez de Castro donó su biblioteca para fundar la Real y Pontificia Universidad de México, incrementándose luego su acervo con los libros de la Compañía de Jesús una vez que fueron expulsados del país, posteriormente esta biblioteca pasó a ser parte del acervo de libros que hasta la fecha cuenta la Biblioteca Nacional de México.<sup>15</sup> Los universitarios ilustres del siglo XVI fueron: Agustín Farfán, autor de libros de medicina; Ambrosio de Bustamante, juriconsulto; Andrés de Urdaneta, cosmógrafo; Pedro de Gante, baluarte de la cultura novohispana, entre otros.<sup>16</sup>

---

\*El sentido de la cátedra Artes era distinto al que hoy se lo entiende. En efecto, en aquella época esta cátedra implicaba una serie de conocimientos generales, o propedéutico, y su enseñanza estaba basada, al igual que las universidades del resto del mundo, en el trivium (gramática, lógica, retórica), y en el cuadrivium (aritmética, geometría, astronomía y música) es decir, las siete asignaturas o artes liberales. Esta cátedra daba a los alumnos la preparación necesaria para ingresar luego en las demás Facultades. Vid. UNAM. *Guía Universitaria*, p. 193.

<sup>14</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 52-53.

<sup>15</sup>GARCIA STAHL, C. *Op. cit.*, pp. 78-79.

<sup>16</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 30-34.

En el siglo XVII, los universitarios ilustres fueron: Juan Ruiz de Alarcón, literato; Luis Cifuentes, juriconsulto; Antonio Lorenzo López Portillo, doctor; José Eguiara y Eguren, Juan Ignacio Castorena y Ursúa, Francisco Javier Gamboa, Pedro de la Barreda, entre otros.<sup>17</sup>

El siglo XVIII la Universidad mexicana respondió al espíritu racionalista de la época, al igual que en las demás naciones de Europa, y además los intelectuales de aquel tiempo perseguían el desarrollo de una cultura que fuera universal. En efecto:

“el cartesianismo sirve para impulsar el desarrollo de las ciencias, lo cual desemboca en el siglo XIX en la doctrina positivista. La duda metódica, base de todo aquel sistema, favorece especialmente a las ciencias, pero también abre una hendidura en el edificio escolástico ya decadente.”<sup>18</sup>

Como universitarios ilustres del siglo XVIII tenemos a los Hermanos Gama, siendo uno de ellos teólogo y el otro astrónomo.<sup>19</sup>

Por todo lo anterior se observa que la Real y Pontificia Universidad de México fue durante tres siglos el centro más distinguido de la vida intelectual de México, tal es así que el Barón Charles Humboldt (1767-1835) sostuvo que no había ciudad alguna del Nuevo Mundo que poseyera establecimientos científicos semejantes a los de la Nueva España, citando como ejemplos a la Escuela de Minería, a la Escuela Real de Cirugía, a la Academia de San Carlos y al Jardín Botánico;<sup>20</sup> además, durante los 222 primeros años de la existencia de esta Universidad se graduaron 29,882 bachilleres y de 1562 a 1820 se graduaron 277 licenciados y 1403 doctores. Así mismo, de sus aulas salieron muchos obispos, arzobispos, togados de las Reales Audiencias de México, Guadalajara, Guatemala, Santo Domingo y Manila, miembros de los supremos consejos de Castilla o de Indias,

<sup>17</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 92-100.

<sup>18</sup>GARCIA STAHL, C. *Op. cit.*, p. 91.

<sup>19</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 30-34.

<sup>20</sup>CARRANCA, R. *La Universidad Mexicana*, p. 37.

dignidades para las catedrales, inquisidores, consultores del Santo Oficio y catedráticos para las Universidades de América y Europa (Alcalá, Sevilla, Valladolid, Granada, Salamanca, etc.<sup>21</sup>

### 2.1.1.3. Epoca republicana.

La Independencia de México señaló la agonía de la Universidad colonial, aunque durante el período de Iturbide se la llamó "Imperial y Pontificia".<sup>22</sup> Durante casi todo el siglo pasado la Universidad sufrió varias clausuras y reaperturas, todas por motivos políticos, como es el caso del año 1833 en que el Vicepresidente Valentín Gómez Farías la suprimió, estableciendo una Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y territorios federales. Un año más tarde, en 1834, el Presidente Antonio López de Santa Anna revocó este decreto y le restituyó su personalidad original. De igual forma, en 1857 el Presidente Ignacio Comonfort suprimió la Real y Pontificia Universidad, en base al artículo III del Plan de Ayutla, pero al año siguiente Félix Zuloaga la reinstaló. Más tarde, en 1861, el Presidente Benito Juárez la suprimió por tercera vez, y fue reinstalada luego por la Regencia del Imperio de Maximiliano en 1862, aunque éste la suprimió definitivamente en el año de 1865, desapareciendo por más de 45 años del panorama educativo.<sup>23</sup>

La pugna que existió entre conservadores y liberales en el siglo XIX afectó al desenvolvimiento normal de la Universidad y de la educación en general,<sup>24</sup> siendo así que 1867 significó no solamente la caída del Imperio de Maximiliano sino el retorno a las formas políticas que habían quedado interrumpidas por efectos del Imperio y de la intervención francesa. Aquel año se restauró la República y se consolidaron las

<sup>21</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 92-100.

<sup>22</sup>CARRANCA, R. *La Universidad Mexicana*, p. 39.

<sup>23</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 37-38.

<sup>24</sup>DE MARIA Y CAMPOS, A. *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, p. 25.

instituciones y el pensamiento liberal en todos los ámbitos, incluido el educativo, por lo que el Presidente Benito Juárez inició la reorganización de las labores educacionales redactando un proyecto de ley de tendencia filosófica *positivista*, que tenía en el Dr. Gabino Barreda a su principal promotor.<sup>25</sup> Dicha filosofía positivista trató de ser adoptada a la realidad mexicana,\* por lo que el positivismo, que era conservador, se volvió progresivo en México.<sup>26</sup> Para tal efecto, se fundó la Escuela Nacional Preparatoria en la que se trataba de adiestrar a los alumnos en un cierto “enciclopedismo” más que en una efectiva especialización;<sup>27</sup> además el número de materias humanísticas eran iguales que las científicas con lo cual se pretendía llegar a un saber de cultura general. Su lema fue “Amor, Orden y Progreso”, teniendo el progreso en la instrucción a una de sus herramientas máspreciadas; en efecto:

“La ciencia, estuvo en la base de las inquietudes educativas, lo cual impulsó el gusto por la comprobación y el estudio de los fenómenos de la naturaleza, dejó huellas en el afán metódico y de experimentación, al margen del verbalismo y de las actitudes puramente teóricas, pero también, redujo, y dejó en segundo plano, la inclinación por las humanidades.”<sup>28</sup>

De esta institución nació el “Ateneo de la Juventud”, que entre sus miembros destacados se encuentran José Vasconcelos, Pedro Henríquez Ureña, Alfonso Cravioto, Isidro Fabela, Carlos González Peña y Alfonso Reyes, Julio Torri, entre otros.

<sup>25</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 117-118. Ibid. SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, p. 4.

\*Alfonso De María y Campos afirma que, de acuerdo a Leopoldo Zea, esta filosofía llegó a México como una importación más y se la adoptó ante la necesidad política de llenar el vacío que había dejado la supresión del pensamiento liberal por el religioso. La adaptación consistió en que se trató de convertir al positivismo en una doctrina universal con pretensiones de eternidad, lo cual se debió a la instrumentación política que se le dio. Vid. DE MARIA Y CAMPOS, A. *Op. cit.*, p. 65.

<sup>26</sup>GARCIA CANTU, G. *Historia en voz alta: la Universidad*, p. 9.

<sup>27</sup>Gabino Barreda, al crear la Escuela Nacional Preparatoria lo que quiso crear fue un instituto que fuera el “cerebro nacional” para que los que allí se educaran influenciaran en la vida de la sociedad, además de que quiso que esta escuela fuera laica. Vid. SILVA HERZOG, J. *Op. cit.*, p. 13.

<sup>28</sup>GARCIA STAHL, C. *Op. cit.*, p. 124.



Se afirma que en 1867 se inició la historia de la Universidad Nacional Mexicana, al amparo de la mencionada orientación positivista de la enseñanza, aunque no fue sino hasta 1910 cuando Justo Sierra la inauguró oficialmente, constituyéndose en uno de los personajes claves de la historia de la actual UNAM, puesto que desde 1881 él ya había propuesto la apertura de aquella institución, aunque en ese año su proyecto fue considerado inadecuado porque se decía que:

1. Se reviviría a la Real y Pontificia Universidad de México;
2. Su proyecto concebía a la Universidad como una corporación autónoma frente al Estado,  
y
3. Se afirmaba que no se podría sostener a la Universidad si en el país no había antes una educación primaria sólida, lo cual era como si se erigiera una pirámide invertida. Esta objeción hizo que Justo Sierra esperara pacientemente durante 29 años hasta que las condiciones del país fueran lo suficientemente buenas para seguir adelante con su proyecto, aunque antes hubieron otros tres intentos suyos frente al Gobierno Nacional: en 1902 en la apertura del Consejo Superior de la Educación Pública, en 1905 en el mismo Congreso, y en 1907 en su informe como Secretario de Instrucción Pública y Bellas Artes.<sup>29</sup>

El siglo XIX se considera como “trágico” en la historia de la Universidad, debido a que, como ya lo hemos anotado, sufrió muchos avatares tales como clausuras, reaperturas, cesación de rectores, etc., por lo que el historiador Julio Jiménez Rueda afirma que:

“Así terminó la tragedia de la Universidad en el siglo XIX. De la historia ... se desprenden las siguientes conclusiones:

1. La acción en pro o en contra de la Universidad fue esencialmente política. El partido conservador hizo cuestión de principio su defensa, el liberal su aniquilamiento.
2. Los decretos que extinguen la Universidad realmente borran el nombre, pero dejan vivas muchas de las instituciones que la integraban: las escuelas de medicina, derecho, ingeniería.

---

<sup>29</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 133-137.

3. Con el nombre de Universidad quiere abolir el partido conservador la enseñanza de la teología y de la filosofía escolástica, que en realidad había venido muy a menos en la Universidad desde el siglo XVII, por el auge que habían alcanzado los seminarios fundados por canon expreso del Concilio de Trento y que habían arrebatado a las Universidades la preparación de los sacerdotes seculares.
4. Eliminada la enseñanza de las Artes, de acuerdo con el tipo humanista, la segunda enseñanza quedó sin contenido. El problema de la enseñanza en el siglo XIX radicó, precisamente, en cómo dar forma al nuevo tipo de escuela que capacitara al estudiante para seguir cursos superiores.
5. Desde la reforma del doctor Mora se confió a los colegios mayores la misión de resolver este problema, que quedó al fin solucionado originalmente con la fundación de la Escuela Nacional Preparatoria, al triunfo de la República.
6. Hubiera sido deseable para la educación superior en México, que el problema de la Universidad no se hubiera planteado y resuelto en el siglo XIX en términos políticos, sino académicos...
7. Al romperse el nexo entre todas las escuelas que constituían la Universidad en el año de 1865, se creó un estado de anarquía que influyó apreciablemente en la educación superior de nuestro país.
8. Al reinstalarse la Universidad Nacional en 1910, el pie veterano de ella fueron los planteles que habían sobrevivido a los acontecimientos del siglo XIX y renació la filosofía en los planes de estudio de la flamante institución.”<sup>30</sup>

Como universitarios ilustres del siglo XIX tenemos a Don Miguel Hidalgo y Costilla, prócer de la Independencia y quien obtuvo el grado de Bachiller en Artes y Teología; Juan Bautista Ormaechea, uno de los fundadores de la Real Academia Mexicana de la Lengua; José Joaquín Izquierdo, científico, y a Leopoldo Río de la Loza, entre otros destacados egresados.

---

<sup>30</sup>JIMENEZ RUEDA, J. *Historia jurídica de la Universidad de México*, pp. 181-182. Apud: GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 113-114.

#### 2.1.1.4. Siglo XX.

A principios del siglo XX México no tenía una institución que respondiera a los ideales de la Reforma, de la consolidación del Estado y del triunfo sobre los conservadores y sobre la intervención francesa. Justo Sierra, que era de la generación siguiente a la de los liberales reformadores (Ramírez, Zarco, Ponciano Arriaga), tomó de estas tendencias lo que correspondía a la formación superior de los mexicanos, ya que como nadie, estaba dotado de todas las cualidades para fundar la nueva Universidad,<sup>31</sup> siendo así que en 1910 inaugura la Universidad Nacional de México, dentro del marco del Centenario de la Independencia, con las cátedras iniciales de Jurisprudencia, Ingeniería, Bellas Artes (Arquitectura), de Altos Estudios (Ciencia pura) y la Preparatoria. Si bien en 1881 Justo Sierra había incluido al positivismo en su proyecto educativo, en 1910 ya no era este su propósito, sino el de organizar un núcleo de poder espiritual condicionado por el poder político (esta afirmación fue hecha por el propio Sierra a Miguel de Unamuno en una carta fechada el 7 de julio de ese mismo año).<sup>32</sup> Las características esenciales de la Ley constitutiva de la Universidad Nacional del 26 de mayo de 1910 fueron:

- Tenía un único objetivo: el ejecutar la obra de la educación nacional;
- El Ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes era su jefe, aunque tras de él existían el Rector y el Consejo Universitario, y
- El Rector era nombrado por el Presidente de la República para un período de tres años.<sup>33</sup>

En 1914 se presentó un proyecto de Ley de Independencia de la Universidad Nacional de México elaborado por Don Ezequiel A. Chávez, quien había ido en gira de observación a Francia, Alemania, Italia, España e Inglaterra, y a las Universidades de Estados Unidos y Canadá, para traer ideas que podrían ayudar al nuevo proyecto de universidad, poniendo gran énfasis en las relaciones maestro-alumno, alumno-autoridades y

<sup>31</sup>GARCIA CANTU, G. *Historia en voz alta: la Universidad*, p. 8.

<sup>32</sup>DE MARIA Y CAMPOS, A. *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, p. 57.

<sup>33</sup>SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, pp. 18-19.

autoridades-Estado. Chávez contó con el apoyo del entonces Ministro de Educación Pública y Bellas Artes, Lic. José Vasconcelos para presentar dicha ley, la cual en su artículo Iro. estipulaba que la Universidad ya no dependería del Gobierno Federal, aunque éste debía seguirle proporcionando los fondos necesarios para su mantenimiento, así como garantizarle su autonomía, sosteniéndose que toda educación que se proporcionaría sería laica. Así mismo, en su artículo II se consideraba parte de la Universidad a la Academia Nacional de Bellas Artes, al Conservatorio de Música y Declamación, al Museo Nacional de Historia Natural y a la Biblioteca Nacional, entre otras instituciones de arte y cultura.<sup>34</sup>

En 1917 Venustiano Carranza envió al Congreso una ley para cambiar los fines de la universidad porfiriana, y los fines que proponía eran los que estaban basados en los resultados de la revolución armada y de la Constitución misma.<sup>35</sup> La Constitución de ese año, en su artículo 14 transitorio, estipulaba que se suspendían las Secretarías de Justicia y de Instrucción Pública y Bellas Artes, por lo que el Estado quedaría con sólo seis secretarías: Gobernación, Hacienda y Crédito Público, Guerra y Marina, Comunicaciones, Fomento e Industria y Comercio, y con tres departamentos: el Universitario y de Bellas Artes; el Judicial y el de Salubridad Pública. Por su parte, el Departamento Universitario quedó integrado por las Escuelas de Jurisprudencia, Medicina, Ingeniería, y además se fundó la Escuela Nacional de Ciencias Químicas y la Escuela Nacional de Estudios Superiores. También se constituyó una Dirección General de Bellas Artes, con las escuelas de Bellas Artes, Música y Declamación, los Museos de Historia y Arqueología, de Arte Colonial, la Biblioteca Nacional, la Escuela de Bibliotecarios y Archiveros, entre otras,<sup>36</sup> y se dispuso que dependerían de este departamento todas las escuelas de las que se encargaba el gobierno del Distrito Federal, de ahí que la Universidad pasó a depender directamente del Presidente de la República y del Rector:

<sup>34</sup>DE MARIA Y CAMPOS, A. *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, pp. 175-176.

<sup>35</sup>GARCIA CANTU, G. *Historia en voz alta: la Universidad*, p. 16.

<sup>36</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 152-153.

“Ciertas modificaciones sufrió la Universidad al promulgarse la Constitución de 1917 que suprimía en su artículo catorce transitorio a la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes de la cual dependía por entonces la Universidad, según la ley de 1910. Con la Constitución de 1917, la Universidad quedaba, en cierta forma, al garete. Después de muchas discusiones que sugerían diversas soluciones para esta institución, se aceptó, dada la presión de los universitarios, el reconocerle carácter de Departamento Administrativo, con base en la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado de diciembre de 1917.”<sup>37</sup>

Cuando José Vasconcelos llegó al cargo de Rector de la Universidad, el 9 de junio de 1920, encontró al país en un claro deterioro cultural, por lo que se dio a la tarea de formular un plan no sólo para la Universidad, sino para toda la educación nacional, y es así como crea, a partir del Departamento Universitario que encabezaba, la llamada Secretaría de Educación Pública, centrandó sus propósitos en el ideal de “Cultura para el pueblo”.<sup>38</sup> Este proyecto se cristaliza el 4 de agosto de 1921, y en su artículo 2 se indicaba que la Universidad Nacional de México con todas sus dependencias, pasaría a formar parte de dicha Secretaría, además de la Escuela Nacional Preparatoria, el Departamento de Bellas Artes, el Conservatorio Nacional de Música, las Academias e Institutos de Bellas Artes, y demás organismos científicos, históricos o de cultura general.<sup>39</sup> Así mismo, el Rector Vasconcelos fue quien propuso el nuevo escudo de la Universidad, en el que se evidenciaba la necesidad de que esta institución definiera los caracteres de la cultura mexicana, y la necesidad de “fundir su patria con la gran patria Hispanoamericana”, para lo cual estaría presente el mapa de América Latina que representaría una nueva expresión de los destinos humanos. El lema que se eligió fue “*Por mi raza hablará el Espíritu*”, que vendría a representar la convicción de que nuestra raza es capaz de elaborar una cultura de tendencias nuevas, de esencia espiritual y libre de influencias externas,<sup>40</sup> así:

<sup>37</sup>DE MARIA Y CAMPOS, A. *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, p. 13.

<sup>38</sup>DE MARIA Y CAMPOS, A. *Op. cit.* p. 122.

<sup>39</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, p. 158.

<sup>40</sup>CARRANCA, R. *La Universidad Mexicana*, p. 133.

“De la conciencia religiosa de Vasconcelos brotó la fuerza del programa educativo de la Revolución, el único que ha existido en este siglo. (...) Vasconcelos presentó al Consejo de Educación el escudo de la Universidad: el águila y el cóndor de la nueva tentativa cultural para nuestros países. Las antiguas nacionalidades, hijas de la guerra y la política, debían sustituirse por las federaciones de la sangre y el idioma comunes. La Universidad de México sería la depositaria del vasto empeño del destino: fundir la propia patria con la gran patria hispanoamericana. Por ello el mapa de su escudo es el de la América Latina y su leyenda la de la raza que crearía una cultura en libertad. Propósito para siglos.”<sup>41</sup>

En 1923, la Federación de Estudiantes de México presentó ante la Cámara de Diputados una iniciativa cuyos puntos sobresalientes fueron:

- a. Autonomía para la Universidad Nacional de México, en lo referente a su estructura técnica;
- b. Libre nombramiento y remoción de empleados y maestros;
- c. Disposición libre del presupuesto, pero con la obligación de rendir las respectivas cuentas;
- d. Dominio directo de la Universidad sobre los inmuebles;
- e. El Consejo Universitario, los maestros y los alumnos serían quienes propongan una terna al Presidente para designar al Rector; y
- f. El Consejo Universitario estaría integrado por el Rector, los directores de las Facultades y Escuelas, y el Jefe del Departamento Escolar de la SEP y por cuatro maestros nombrados por ésta última; varios profesores ordinarios (tres por cada plantel), un representante de la Federación de Estudiantes y un alumno por cada Escuela o Facultad. Sin embargo, la situación política interna del país, la lucha armada de 1923 por la pugna por la presidencia entre De la Huerta y Plutarco Elías Calles, la guerra cristera, la rebelión de los yaquis, la sublevación escobarista, el asesinato a Alvaro Obregón, y el inicio del Maximato, hizo que estos proyectos perdieran interés.<sup>42</sup>

<sup>41</sup>GARCIA CANTU, G. *Historia en voz alta: la Universidad*, p. 28.

<sup>42</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 167-173.

En 1929 los ideales de autonomía de la Universidad de José Vasconcelos se hicieron realidad, aunque dicha autonomía no fue ajena a la tradición, puesto que las Universidades de París, Salamanca, Bolonia y la Real y Pontificia Universidad de México se habían gobernado a través de comunidades de maestros y estudiantes, además que éstos ideales se estaban también gestando en Argentina, Perú, Chile y Cuba; sin embargo, la autonomía obtenida en la práctica no era sino una semiautonomía, ya que la Universidad aún se mantenía como una institución del Estado.<sup>43</sup> Esta semiautonomía consistía en que el poder ejecutivo proponía la terna para el nombramiento del Rector y tenía amplios poderes para vetar las resoluciones del Consejo Universitario, además de que el Estado vigilaba estrechamente el uso de los recursos económicos asignados, y el Presidente podía nombrar profesores, conferencistas, etc.<sup>44</sup> No obstante, el artículo 1ro. de la Ley Orgánica de la UNAM, expedida el 22 de julio de 1929 y rubricado por el Presidente Provisional de ese entonces, Emilio Portes Gil, dice lo siguiente:

“La Universidad Nacional de México tiene por fines impartir la educación superior y organizar la investigación científica, principalmente la de las condiciones y problemas nacionales, para formar profesionistas y técnicos útiles a la sociedad y llegar a expresar en sus modalidades más altas la cultura nacional, para ayudar a la integración del pueblo mexicano.”<sup>45</sup>

Además, el capítulo II de la constitución de la Universidad, en su artículo 4to. indicaba que se integraría, entre otras facultades, escuelas e instituciones, por la Escuela de Bellas Artes (Escuelas de Pintura y de Escultura, y la Facultad de Arquitectura), y por la Biblioteca Nacional.

---

<sup>43</sup>CARRANCA, R. *La Universidad Mexicana*, p. 81. Ibid. SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, pp. 18-19.

<sup>44</sup>PINTO MAZAL, J. *La Autonomía Universitaria*, pp. 9-12.

<sup>45</sup>DE MARIA Y CAMPOS, A. *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, p. 218.

El 17 de octubre de 1933, el Presidente Abelardo Rodríguez envió al Congreso un proyecto de Ley Orgánica de la Universidad Autónoma de México que derogaba a la anterior del 10 de julio de 1929, siendo aprobado en 1934, al igual que su Estatuto General, aunque años más tarde, en 1936 y 1938, se promulgaron otros dos Estatutos.<sup>46</sup> Se anota que cuando se discutía la aprobación de dicha Ley Orgánica, se hizo notar que la autonomía vendría a convertirse en algo totalmente nuevo y original para la sociedad mexicana, puesto que ésta siempre se había caracterizado por su excesivo centralismo, por lo que la autonomía se vendría a desprender de las costumbres tradicionales de este país.<sup>47</sup> Al aprobarse la Ley Orgánica de 1933 se consagra plenamente la autonomía universitaria, siendo preciso anotar que esta ley también fue el resultado de un conflicto ideológico al interior de la Universidad, puesto que se había intentado imponer al marxismo\* como criterio base de la enseñanza, pero esto no se dio, ya que los universitarios se organizaron para proclamar la *libertad de cátedra*;<sup>48</sup> además esta Ley propició a que se crearan algunas instituciones culturales tales como la Radio Universidad, la Imprenta Universitaria y la Hemeroteca Nacional.

En 1934 el Presidente Lázaro Cárdenas desistió del proyecto de modificar el artículo 3ro. de la Constitución que establecía como principio normativo de la enseñanza pública el socialismo, y el concepto “racional y exacto del universo y de la vida”, lo que ocasionó que la Universidad se viera envuelta en un debate y que muchos profesores renunciaran a la imposición de aquel principio dogmático, ya que sostenían que la enseñanza universitaria debía ser totalmente libre para que esté de acuerdo con los métodos científicos de investigación y con las mejoras destinadas a enseñarla, de ahí que los maestros proponían la

---

<sup>46</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 40-43.

<sup>47</sup>HURTADO MARQUEZ, E. *La Universidad Autónoma: 1929-1944*, p. 72.

\*El 19 de octubre de 1933 surgió la llamada “Ley Bassols”, debido a que fue elaborada por el entonces Secretario de Educación Pública, Narciso Bassols, intelectual de ideas marxistas. Esta ley pretendía quitarle a la Universidad su carácter de Nacional, aunque se le conservaba el gobierno de estudiantes y profesores en las academias y en el Consejo, y además se le fijaba un patrimonio determinado. Lo que se quería era suprimir la Universidad de México para que en su lugar surgiera una Universidad proletaria y obrera, fundamentada en el marxismo. Vid. CARRANCA, R. *La Universidad Mexicana*, pp. 82-83.

<sup>48</sup>PINTO MAZAL, J. *La Autonomía Universitaria*, pp. 12-13.



libertad del pensamiento para cumplir sus fines.<sup>49</sup> Esta polémica se terminó en 1946, cuando se cambió la redacción de dicho artículo suprimiéndose el término “socialista” y estipulándose que la educación sería democrática, desapareciendo el antiguo propósito individualista, lo cual implicaba que se cortaba definitivamente los objetivos de la reforma de 1934.<sup>50</sup>

En 1944 se formuló el proyecto de la Ley Orgánica de la UNAM, en donde se consagraban los cuatro derechos fundamentales de la Universidad:

1. la autonomía,
2. la libertad de cátedra,
3. el derecho a expedir títulos profesionales, y
4. la facultad para incorporar a las escuelas particulares.<sup>51</sup>

Así mismo, el Rector Alfonso Caso, en su exposición de los motivos para crear una nueva Ley Orgánica de la UNAM, expuso que ésta debería basarse en tres principios:

- a. El llevar a la práctica las consecuencias de la definición misma de la Universidad, la cual era la base de la anterior Ley Orgánica de 1933;
- b. Que se debía distinguir los aspectos de carácter que deben tener las autoridades universitarias, separando el aspecto de autoridad ejecutiva del aspecto técnico, con el fin de erradicar la demagogia y toda cuestión política del quehacer universitario, y
- c. El concebir a la Universidad como una “comunidad de cultura”, es decir, como una comunidad de maestros y alumnos que no persiguen fines antagónicos, sino complementarios lo que se traduce en un fin fundamental: el enseñar y el aprender.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 194-195.

<sup>50</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 15-17.

<sup>51</sup>UNAM. *Génesis de la Ley Orgánica de la UNAM*, p. 107.

<sup>52</sup>HURTADO MARQUEZ, E. *La Universidad Autónoma: 1929-1944*, p. 86.

Hay que señalar que esta ley fue la que logró la verdadera autonomía de la Universidad, ya que el Rector Caso fue el que propuso que el Rector sea nombrado por una Junta de Gobierno a pesar de que él fue el último Rector nombrado por el Presidente, sosteniendo que no era posible imponer políticamente a un Rector, por los riesgos que esta condición trae.<sup>53</sup> Así mismo, en la inauguración del Congreso Constituyente Universitario que iba a elaborar la nueva Ley Orgánica de la UNAM el 23 de octubre de 1944, se señaló que esta ley no era una panacea que iba a acabar con todos los males, ya que no era una solución mágica a un problema real y social, por lo que proponía que a la que había que reformar era la misma realidad social, al igual que al espíritu universitario, al cual había que añadirle el concepto de responsabilidad individual y colectiva;<sup>54</sup> destacando además el carácter eminentemente nacional de la Universidad que siempre había estado ligada a la historia y tradición de México.<sup>55</sup>

El artículo 1ro. de esta ley expedida por el Presidente Manuel Avila Camacho el 30 de diciembre de 1944 y siendo Secretario de Educación Jaime Torres Bodet, dice lo siguiente:

“La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública -organismo descentralizado del Estado- dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura.”<sup>56</sup>

Su artículo 2do. explicita que la UNAM tiene derecho para organizarse como lo estime mejor, dentro de los lineamientos señalados por la misma Ley Orgánica, y además que sus enseñanzas e investigaciones se deben impartir con el principio de la libertad de cátedra y de investigación, creándose su Estatuto el 12 de marzo de 1945.

<sup>53</sup>GARCIA CANTU, G. *Historia en voz alta: la Universidad*, p. 31.

<sup>54</sup>GARCIA CANTU, G. *Op. cit.* p. 58-59.

<sup>55</sup>PINTO MAZAL, J. *La Autonomía Universitaria*, pp. 16-18.

<sup>56</sup>HURTADO MARQUEZ, E. *La Universidad Autónoma: 1929-1944*, p. 198.

Otra etapa interesante de la historia de la UNAM es el de la construcción de la Ciudad Universitaria. En efecto, desde 1929, en el artículo 5to. de la Ley de Iniciativa de la Autonomía Universitaria, se evidenció la necesidad de construir una Ciudad Universitaria, por lo que en 1942 se adquirieron los terrenos del Pedregal de San Angel y en 1950 se inició su construcción. La concepción que la originó no era únicamente el traslado de Escuelas y Facultades a otro sitio, sino la oportunidad de convivencia en un lugar común de maestros y alumnos que estuvieran interesados no sólo en su especialización, sino en una proyección más amplia con el mundo, es decir una mayor universalidad. Su edificación no fue concesionada a compañías especializadas sino que cada edificio fue ideado, proyectado y realizado por conjuntos de universitarios, nombrando cada Escuela asesores técnicos y profesores distinguidos para colaborar con un equipo de arquitectos en la realización del proyecto correspondiente; con este sentido de colaboración se realizó la obra más grande que se ha hecho en México, que fue un problema integral de planificación y del cual nació la organización llamada Ciudad Universitaria de México. Como un ejemplo de cooperación prestada por todos los sectores del país a su construcción se tiene el mural de Juan O'Gorman en la Biblioteca: su torre de 40 metros expresa una síntesis de la cultura mexicana en piedras de colores que fueron conseguidas mediante carta personal remitidas a cada uno de los presidentes municipales de todo el país, con el fin tener una participación de todos los habitantes de México en su construcción:

“La época de la construcción de la Ciudad Universitaria, como otras tantas en que el esfuerzo, el valor, el empeño y la dedicación de quienes han integrado la Institución -rectores, investigadores, catedráticos, alumnos, empleados-, viendo como principal objeto el bien de ella, y a través suyo el de México, responde de una manera cabal al lema que Vasconcelos concibiera para la Máxima casa de estudios: ‘POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU’”<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 270-274.

### 2.1.1.5. Panorama universitario 1952-1997.

A lo largo de estos últimos 45 años, la UNAM ha consolidado su prestigio como la máxima institución cultural de México, debido a la amplitud de labores que ha realizado dentro de sus tres funciones sustantivas: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.<sup>58</sup> En efecto, durante este tiempo se han creado diversas dependencias que evidencian lo anotado, tales como la creación de carreras nuevas, el Museo Universitario, la Revista de la Universidad, la Gaceta de la UNAM, Televisión UNAM, Cine Universitario, Teatro Radiofónico, Compañía de Teatro Universitario, el Colegio de Ciencias y Humanidades, el Sistema de Universidad Abierta, el Centro Cultural Universitario, la Reserva Ecológica del Campus Universitario, el Servicio Social Universitario, el Premio Universidad Nacional, el Museo de las Ciencias "Universum", los Sistemas Avanzados de Cómputo, la Fundación UNAM, A. C., entre otros logros (Ver Anexos Nos. 1-17). Sin embargo, en 1968 la UNAM vivió uno de sus episodios más difíciles al enfrentar una invasión del ejército a la Ciudad Universitaria, debido a una huelga que los universitarios habían venido sosteniendo, episodio que desembocó en una manifestación posterior en la Plaza de las Tres Culturas en Tlatelolco, en la cual apareció un contingente del ejército que desató una balacera contra la gente que estaba reunida allí, cuyas consecuencias hasta hoy han generado varias protestas y polémicas.

A continuación vamos a presentar la lista de las Leyes y de los Rectores que la UNAM ha tenido a lo largo de su existencia, complementadas luego con la presentación del actual organigrama estructural de esta máxima casa de estudios mexicana:

---

<sup>58</sup>UNAM. *Guía Universitaria*, pp. 203-208.

Tabla 1

LEYES DE LA UNAM*	
1553	Estatuto de Salamanca
1580	Estatuto de Farfán
1584	Estatuto de Moya
1626	Estatutos Nuevos del Marqués de Cerralvo
1649	Constituciones de Palafox
1834	Plan de Estudios de los Colegios y de la Universidad
1843	Decretos de modificaciones al Plan de Estudios de la Universidad
1854	Plan Lares
1858	Decreto que reorganiza las labores de la Universidad
1867	Ley de Educación Pública
1910	Ley Constitutiva de la Universidad Nacional
1929	Ley Orgánica de la UNAM
1933	Ley Orgánica de la UNAM
1944	Ley Orgánica de la UNAM

\*Basada en: VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, p. 109.

**Tabla 2**

<b>RECTORES DE LA UNAM*</b>	
1910-1913	José Egúa y Lis Licenciado en Derecho
1913-1914	Ezequiel A. Chávez Licenciado en Derecho
1914-1915	Valentín Gama y Cruz Ingeniero Geógrafo
1915-1916	José Natividad Macías Licenciado en Derecho
1916-1917	Miguel E. Schultz Educador
1917-1920	José Natividad Macías Licenciado en Derecho
1920	Antonio Caso y Andrade Licenciado en Derecho. Doctor en Derecho (Interino)
1920	Balbino Dávalos Balkim Licenciado en Derecho (Interino)
1920-1921	José Vasconcelos Calderón Licenciado en Derecho
1921	Mariano Silva y Aceves Licenciado en Derecho

\*Basada en: UNAM. *Agenda Estadística 1993*, pp. 17-19.

1921-1923	Antonio Caso y Andrade Licenciado en Derecho. Doctor en Derecho
1923-1924	Ezequiel A. Chávez Licenciado en Derecho
1924-1928	Alfonso Pruneda García Médico Cirujano
1928-1929	Antonio Castro Leal Licenciado en Derecho. Doctor en Derecho y en Filosofía
1929	Ignacio García Téllez Licenciado en Derecho (Interino)
1929	José López Lira Licenciado en Derecho (Interino)
1929-1932	Ignacio García Téllez Licenciado en Derecho
1932-1933	Roberto Medellín Ostos Ingeniero Químico
1933-1934	Manuel Gómez Morín Licenciado en Derecho
1934	Enrique O. Aragón Médico Cirujano (Interino)
1934-1935	Fernando Ocaranza Médico Cirujano
1935-1938	Luis Chico Goerne Licenciado en Derecho

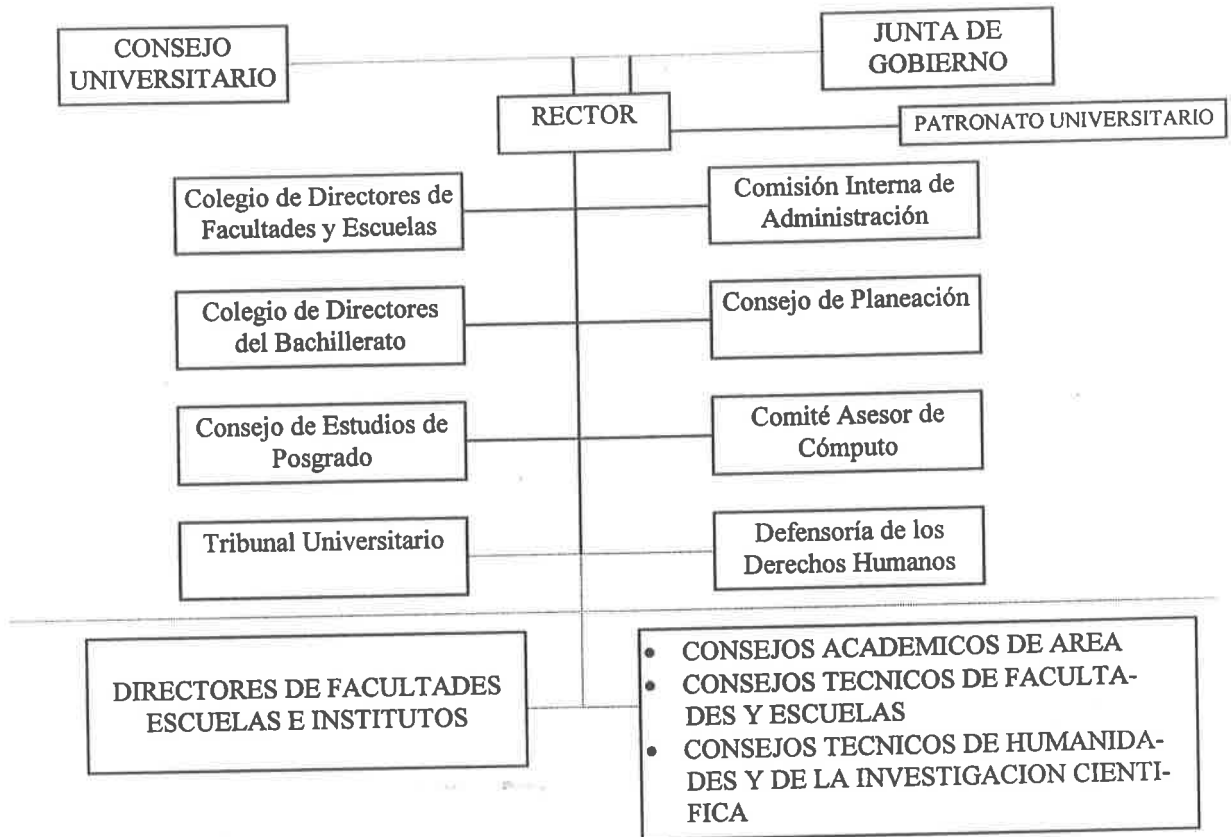
1938-1940	Gustavo Baz Prada Médico Cirujano
1940-1942	Mario de la Cueva de la Rosa Licenciado en Derecho (Interino)
1942-1944	Rodolfo Brito Foucher Licenciado en Derecho
1944	Samuel Ramírez Moreno Médico Cirujano (Interino)
1944	José Aguilar Alvarez Médico Cirujano (Interino)
1944 -1945	Alfonso Caso y Andrade Licenciado en Derecho. Doctor en Ciencias Antropológicas
1945-1946	Genaro Fernández Mac Gregor Licenciado en Derecho
1946-1948	Salvador Zubirán Abchondo Médico Cirujano
1948	Alfonso Ochoa Ravizé Contador Público (Interino)
1948-1953	Luis Garrido Díaz Licenciado en Derecho. Doctor en Derecho
1953-1957 1957-1961	Nabor Carrillo Flores Ingeniero Civil. Doctor en Mecánica de Suelos
1961-1966	Ignacio Chávez Sánchez Médico Cirujano. Doctor en Ciencias Biológicas



1966-1970	Javier Barros Sierra Ingeniero Civil. Maestro en Ciencias Matemáticas
1970-1972	Pablo González Casanova Maestro en Ciencias Históricas. Doctor en Letras
1973-1977 1977-1981	Guillermo Soberón Acevedo Médico Cirujano. Doctor en Filosofía
1981-1985	Octavio Rivero Serrano Médico Cirujano
1985-1989	Jorge Carpizo Mac Gregor Licenciado en Derecho. Doctor en Derecho
1989-1993 1993-1997	José Sarukhán Kermez Biólogo. Maestro en Botánica Agrícola. Doctor en Ecología
1997-	Francisco Barnés de Castro Ingeniero Químico. Doctor en Química

# ORGANIGRAMA DE LA UNAM\*

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS Y CUERPOS ACADÉMICOS (Incluye Organos Jurisdiccionales, Colegiados de Coordinación y Asesoría)



\*UNAM. *Guía Universitaria*, p. 6. Ibid. UNAM. *Agenda Estadística 1996*, p. 201.

### 2.1.2. Cronología histórica.

CRONOLOGIA DE LA UNAM*			
AÑO	SUCESOS EN LA UNAM	SUCESOS EN MEXICO	SUCESOS EN EL MUNDO
1537		El obispo fray Juan de Zumárraga solicita al Rey Carlos V una Universidad en México	
1539		Se establece en la ciudad de México la primera imprenta del continente americano	
1542		Publicación de las nuevas Leyes de Indias	
1547	Real Cédula del príncipe gobernador Felipe II mediante la cual se determina la creación de una Universidad en México		
1551	Felipe II expide la Cédula que ordena la fundación de la Real Universidad de México		
1553	Inauguración de la Real y Pontificia Universidad de México		
1562	Felipe II confirma en una Cédula todos los privilegios de Salamanca para los universitarios novohispanos		
1569	Cédula de Felipe II, ordenando la modificación de los Estatutos de Salamanca para su mejor aplicación en México		
1571		Instalación del Tribunal de la Santa Inquisición	

\*Basada en datos de: 1. VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 111-115. 2. UNAM. *Génesis de la Ley Orgánica de la UNAM*, pp. 209-219. 3. LARROUSE, *Diccionario Larrouse*, pp. 27-31.

## CRONOLOGIA DE LA UNAM\*

1572		Llegada de los Jesuitas	
1580	Aprobación del Estatuto Farfán o Constitución para la Universidad de México		
1584	Se expide el Estatuto Moya para la Universidad  Se inicia la construcción del primer edificio propio de la Universidad		
1586	El visitador Pedro Moya de Contreras hace entrega al Claustro de las nuevas constituciones universitarias		
1595	Bula de Clemente VIII para la Universidad		
1629	La corona española aprueba la constitución universitaria, propuesta por el obispo de Puebla y visitador de la Universidad, Juan de Palafox y Mendoza	Inundación de la Ciudad de México	
1631	Inauguración del primer edificio propio de la Universidad		
1649	Constituciones de Palafox		
1725	Fundación de la Biblioteca de la Real y Pontificia Universidad de México		
1762	Fundación de la Biblioteca General		
1767		Expulsión de los Jesuitas	
1770	Los Hermanos Miguel y José Joaquín Hidalgo obtienen el grado de Bachilleres de Artes en la Real y Pontificia Universidad		Automóvil de vapor (Francia)

## CRONOLOGIA DE LA UNAM\*

	Don Miguel Hidalgo y Costilla obtiene el título de Bachiller en Teología		
1795	Se gradúa en la Universidad Real y Pontificia como Bachiller en Artes, don José María Morelos y Pavón		
1810	Primera ocupación militar de la Universidad	Don Miguel Hidalgo y Costilla inicia el movimiento de la independencia en Dolores, Guanajuato	Conservas alimenticias en botes esterilizados (Francia)
1832	Segunda ocupación militar		Turbina hidráulica y hélice de propulsión (Francia)
1833	El vicepresidente Valentín Gómez Farías decreta la supresión de la Universidad		Faraday: Leyes de la electrólisis (Inglaterra)
1834	El Presidente Antonio López de Santa Anna restablece la Universidad y promulga el Plan de Estudios de sus Colegios		
1857	El Presidente Comonfort clausura la Universidad	Fundación de la Biblioteca Nacional	Coche cama o Pullman (Estados Unidos)
1858	Decreto del Presidente Interino Félix María Zuloaga reorganizando la Universidad		
1861		Los liberales entran a la ciudad de México. Termina la guerra de Reforma y don Benito Juárez ejerce el cargo de Presidente	Horno eléctrico (Francia) Prensa hidráulica (Inglaterra)
1862		Se dicta la ley que reorganiza la instrucción pública	
1863		El ejército francés entra en la ciudad de México	Máquina frigorífica (Francia)
1865	El Emperador Maximiliano decreta la clausura de la Universidad		Mendel: Leyes sobre la herencia (Austria)

## CRONOLOGIA DE LA UNAM\*

1867		El Presidente Benito Juárez promulga la Ley Orgánica de Instrucción Pública del Distrito Federal y crea la Escuela Nacional Preparatoria  Fusilamiento del Emperador Maximiliano	Máquina de escribir (Estados Unidos)  Alfred Nobel inventa la dinamita (Suecia)
1869		Ley que prohíbe la enseñanza religiosa en los establecimientos oficiales	Se construye el Canal de Suez (Francia)  Mendeleev: Clasificación periódica de los elementos (Rusia)
1876		El general Porfirio Díaz asume por primera vez la Presidencia	Se inventa el teléfono (Estados Unidos)
1881	Justo Sierra propone al Congreso la creación de una Universidad Nacional		Transmisión de la fiebre amarilla (Cuba)
1909		Se constituye el grupo Ateneo de la Juventud	Freud: Psicoanálisis (Austria)
1910	Fundación de la Universidad Nacional	Inicio de la Revolución Mexicana	
1911		Porfirio Díaz renuncia a la Presidencia y se marcha a Francia	Rutherford: Estructura planetaria del átomo (Inglaterra)
1913	Ezequiel Chávez, Rector	Decena trágica	Ford: Fabricación en cadena de autos (Estados Unidos)
1917	Establecimiento del Departamento de Bellas Artes	Constitución de Querétaro	
1920	José Vasconcelos, Rector		
1921	El Rector Vasconcelos propone el lema universitario: <i>Por mi raza hablará el Espíritu.</i>  Antonio Caso, Rector	Reorganización de la Secretaría de Educación que incluye a la Universidad entre sus dependencias	Vacuna antituberculosa (Francia)

## CRONOLOGIA DE LA UNAM\*

1923	Ezquiél Chávez, Rector		Mecánica ondulatoria (Francia)
1924		El general Plutarco Elías Calles es elegido Presidente de la República	Mecánica cuántica (Alemania)
1928		El general Alvaro Obregón es asesinado	Fotografía en color (Estados Unidos)
1929	Estalla el conflicto estudiantil como consecuencia del cual fue otorgada la Autonomía a la Universidad  Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México  <i>Se crea la Escuela Nacional de Música</i>  La Biblioteca Nacional pasa a ser custodiada por la Universidad	Fin del conflicto religioso cristero	Electroencefalografía (Alemania)
1930	Fundación del Instituto de Investigaciones Sociales		Batisfera (Estados Unidos)
1933	Ley Orgánica de la Universidad	Aprobación del Plan Sexenal	
1934	Entra en vigor el primer Estatuto de la UNAM que reconoce la libertad de cátedra y el derecho de los profesores a participar en el gobierno de la Universidad	El general Lázaro Cárdenas es elegido Presidente  Reforma al artículo 3ro. constitucional que introduce la educación socialista  Creación del Fondo de Cultura Económica	Curie: Radioactividad artificial (Francia)
1935	Fundación de la Imprenta Universitaria  Fundación del Instituto de Investigaciones Estéticas		Se inventa el radar (Inglaterra)

## CRONOLOGIA DE LA UNAM\*

1936	Nuevo Estatuto que establece el gobierno paritario		
1937	Fundación de Radio Universidad	Fundación del Instituto Politécnico Nacional  Nacionalización de los ferrocarriles mexicanos	
1938	Gustavo Baz, Rector		
1940		El general Manuel Avila Camacho es elegido Presidente  Fundación de El Colegio de México	
1944	Alfonso Caso, Rector  Fundación de la Hemeroteca Nacional  Ley Orgánica de la UNAM aprobada por la Cámara de Diputados	Campaña nacional contra el analfabetismo  Se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social	Bombas volantes (Alemania)
1945	Genaro Fernández M., Rector  Estatuto vigente, aprobado por el Consejo Universitario	Participación de México como miembro fundador de las Naciones Unidas	Bomba atómica (Estados Unidos)
1946	Salvador Zubirán, Rector  Ley para la fundación y construcción de la Ciudad Universitaria	Reforma del artículo tercero constitucionalista que suprime la educación socialista	Calculadora electrónica (Estados Unidos)
1948	El Rector Luis Garrido pone la primera piedra de la Ciudad Universitaria  Huelgas estudiantiles		Se inventa el transistor (Estados Unidos)
1952	Inauguración de la Ciudad Universitaria	Toma posesión de la Presidencia don Adolfo Ruiz Cortines	
1953	Nabor Carrillo, Rector	Se aprueba el voto de la mujer mexicana	Vacuna antipoliomielítica (Estados Unidos)



## CRONOLOGIA DE LA UNAM\*

1959	La Casa del Lago pasa a depender de Difusión Cultural		
1961	Ignacio Chávez, Rector		Primer satélite artificial ocupado por un hombre (Rusia)
1962	Se expide el reglamento de los investigadores al servicio de la UNAM		
1963	Fundación del Centro Universitario de Estudios Cinematográficos		
1964		Gustavo Díaz Ordáz toma posesión de la presidencia	
1966	Javier Barros Sierra, Rector  Se crean los centros de extensión universitaria  Huelgas estudiantiles		Aterrizaje de "Luna IX" en la Luna (Rusia)
1968	El Rector Barros Sierra encabeza una manifestación de protesta contra la violencia estatal  Septiembre 18. La Universidad es allanada por el Ejército  Octubre 2. Un mitin, en Tlateloco fue disuelto por el Ejército	Se inauguran los Juegos Olímpicos de México	
1969		Se inaugura el Sistema de Transportes Colectivo (Metro)	Aterrizaje del hombre en la Luna (Estados Unidos)
1970	Pablo González Casanova, Rector		
1972	Creación del Sistema de Universidad Abierta  Huelga administrativa	Luis Echeverría Álvarez toma posesión de la Presidencia  El Presidente chileno Salvador Allende visita México	Fibras ópticas (Estados Unidos)

## CRONOLOGIA DE LA UNAM\*

1973	Guillermo Soberón, Rector Primer Convenio Colectivo de Trabajo en la UNAM	Ley federal de educación y Ley federal de población	
1974		Entra en vigor el artículo 4to. sobre la igualdad jurídica de la mujer y del hombre	Investigaciones sobre los "biochips" (Estados Unidos)
1976	Se crea el Centro de Estudios sobre la Universidad	El licenciado José López Portillo asume la Presidencia	
1977	Nace el Sindicato de Trabajadores de la UNAM (STUNAM)		Fecundación In Vitro
1979	Se crea el Centro Coordinador y Difusor de Estudios Latinoamericanos	Visita del Papa Juan Pablo II	
1980		El Presidente López Portillo presenta el Plan Global de Desarrollo	
1981	Octavio Rivero Serrano, Rector		
1982		Miguel de la Madrid asume la Presidencia  Premio Nobel de la Paz para el mexicano Alfonso García Robles  Nacionalización de la banca	Primer reactor de fusión nuclear (Estados Unidos)
1983	Creación del Centro de Investigaciones Multidisciplinarias		
1985	Jorge Carpizo M., Rector  Programa de Vinculación con los Egresados	Dos sismos sacuden la Ciudad de México	
1987	Huelga estudiantil		Trabajos de creación de moléculas en Laboratorios

## CRONOLOGIA DE LA UNAM\*

1988		Toma posesión de la Presidencia, Carlos Salinas de Gortari	
1989	José Sarukhán K., Rector  Descubrimiento en la UNAM de un tratamiento quirúrgico para pacientes afectados por el mal de Parkinson		Colisionador europeo LEP, la mayor máquina construida por el hombre
1990		Nueva visita del Papa Juan Pablo II  El escritor Octavio Paz es galardonado con el Premio Nobel de Literatura	Se construyen los ordenadores de la quinta generación
1992	Se inaugura el UNIVERSUM, Museo de las Ciencias		
1993	Renovación del Consejo Universitario (profesores, investigadores, alumnos y representantes de los trabajadores)		
1997	Francisco Barnés de Castro, Rector		Llegada de un vehículo espacial a Marte (Estados Unidos)

### 2.1.3. La presencia de la Escuela Nacional de Música en la sociedad mexicana.

Esta dependencia de la UNAM fue fundada en 1929 y surgió como una respuesta a la necesidad de preparar cultural e íntegramente al músico para la enseñanza y práctica de su arte. Esta preparación consistió en dotarlo de estudios científicos y literarios dentro del marco de las disciplinas universitarias, además de la ejecución instrumental, lo cual le permitiría responder con eficacia a las exigencias de su medio; así mismo, la creación de esta institución universitaria le posibilitaría la expedición de títulos profesionales\* que legalizaran dichos estudios, afirmándose que:

“el único fundamento lógico para enseñar este arte, es enseñar el modo cómo se ha ido formando el medio de expresión musical llegando al conocimiento y ejercicio de la música actual como el producto de un ciclo evolutivo, comprendiendo así los problemas actuales como derivados de las necesidades de ese mismo crecimiento.”<sup>60</sup>

Los principales hechos históricos que registran los orígenes y el desarrollo de la ENM, pueden esquematizarse así:

- 1929, octubre 7: creación de la actual Escuela de Música<sup>61</sup>. En aquel año, año de la lucha por la autonomía de la Universidad, se creó el movimiento que impulsó su creación en vista de que se pretendía separar al Conservatorio de Música de la Universidad, entonces dependiente de esta institución.<sup>62</sup> El movimiento anotado fue de amplias proporciones, de ahí que el entonces Rector Lic. Ignacio García Téllez apoyó las justas demandas de profesores y alumnos, indicando que aquellas peticiones “ ‘surgían no sólo como una necesidad artística profesional, sino sobre todo, por la resolución de uno de tantos

\*En nuestras sociedades, el diploma emite a la comunidad señales de capacidad. Por ejemplo, en Francia hay una gran concordancia entre diploma-empleo y salario, y la jerarquía de empleos depende mucho del nivel de diplomas que puede alguien poseer, habiendo una meritocracia de la instrucción. Socialmente es injusto que sólo los diplomas sean quienes determinen en gran medida la carrera profesional de los individuos. Vid. LESOURNE, J. *Educación y Sociedad: los desafíos del año 2000*, pp. 127-132.

<sup>60</sup>DULTZIN, S. *Historia social de la educación artística en México*, p. 69.

<sup>61</sup>UNAM. *Normatividad Administrativa. Manual de Organización de la UNAM*, p. 171.

<sup>62</sup>UNAM. *Escuela Nacional de Música. XL Aniversario 1929-1969*, p. 5.

problemas sociales del país.’ ”<sup>63</sup> Posteriormente, el Consejo Universitario acordó oficial y solemnemente la incorporación a la Universidad de los estudios musicales en forma de carrera profesional y la creación de la Facultad de Música, que funcionaría en las instalaciones de la Facultad de Filosofía y Letras, siendo su primer rector el Maestro Estanislao Mejía. Los artículos que estipulaban su creación rezan así:

“Artículo 1º La Facultad de Música no sólo tiene por objeto la difusión y el perfeccionamiento de la enseñanza de esta especialidad, la creación de un profesorado competente y el estímulo del arte nacional, sino también el educar a sus alumnos en los métodos correspondientes a las investigaciones relativas.

“Artículo 2º En la Facultad de Música se impartirán los conocimientos para obtener el título de profesor en la enseñanza elemental de la música: (solfeo, dictado, teoría y canto coral); certificado de perfeccionamiento técnico en la ejecución de instrumentos de orquesta o banda militar; diploma de concertista, compositor, cantante o director de orquesta, y grado de maestro y doctor en música.”<sup>64</sup>

A lo largo de su vida institucional, algunos de los momentos importantes de la ENM han sido:

- 1929: creación de la Orquesta Sinfónica de la UNAM,<sup>65</sup>
- 1931: fundación la Biblioteca de la Escuela,<sup>66</sup>
- 1935: cambio de denominación por la de Escuela Superior de Música,<sup>67</sup>
- 1945: cambio de nombre a Escuela Nacional de Música,<sup>68</sup>
- 1952: creación de la Sociedad Coral Universitaria, por iniciativa del Mtro. Juan D. Tercero,<sup>69</sup>
- 1968: creación del Centro de Iniciación Musical,<sup>70</sup>
- 1969: creación de la Orquesta Sinfónica Estudiantil,<sup>71</sup>

<sup>63</sup>UNAM. *Escuela Nacional de Música. XL Aniversario 1929-1969*, (1) p. 7.

<sup>64</sup>DULTZIN, S. *Historia social de la educación artística en México*, p. 67.

<sup>65</sup>DULTZIN, S. *Op. cit.* p. 67.

<sup>66</sup>UNAM. *Op. cit.*, (1) p. 42.

<sup>67</sup>UNAM. *Normatividad Administrativa. Manual de Organización de la UNAM*, (2) p. 171.

<sup>68</sup>UNAM. *Op. cit.*, (2) p. 171.

<sup>69</sup>UNAM. *Op. cit.* (1) p. 46.

<sup>70</sup>UNAM. *Op. cit.*, (2) p. 171.

<sup>71</sup>UNAM. *Op. cit.*, (1) p. 43.

- 1992: creación del Departamento de Investigación,<sup>72</sup>
- 1994: creación de la Oficina Jurídica,<sup>73</sup>
- 1996: construcción de la nueva Biblioteca “Cuicamatini”,<sup>74</sup>
- A 1997, la organización de la Escuela Nacional de Música es la siguiente:
  1. Ciclo de Iniciación Musical
  2. Ciclo Propedéutico
  3. Licenciatura

Los Directores de la ENM, a lo largo de su vida institucional, han sido:

**Tabla 3**

<b>DIRECTORES DE LA ESCUELA NACIONAL DE MUSICA*</b>	
1929-1933	Estanislao Mejía Castro
1933-1942	José Rocabrana Valdivieso
1942-1945	Luis G. Saloma Núñez
1945-1946	Manuel M. Ponce
1946-1954	Juan D. Tercero Farías
1954-1957	Ramón Serratos Pérez
1957-1958	Jesús Romero y Villa
1958	Estanislao Mejía

<sup>72</sup>NIETO JARA, T. *1er. Informe 1992-1993*, p. 3.

<sup>73</sup>UNAM. *Normatividad Administrativa. Manual de Organización de la UNAM*, p. 171.

<sup>74</sup>NIETO JARA, T. *4to. Informe*, p. 25.

\*Basada en: DULTZIN, S. *Historia social de la educación artística en México*, p. 48.

1959-1960	María Bonilla Méndez
1960-1964	Aurelio Fuentes Trujillo
1964-1968	Manuel Reyes Meave
1968-1972	Filiberto Ramírez Franco
1972-1980	Francisco Martínez Galnares
1980-1984	Consuelo Rodríguez Prampolini
1984-1992	Jorge Suárez Angeles
1992-1996	Thusnelda Nieto Jara
1996-	Luis Alfonso Estrada Rodríguez

El objetivo y las funciones de esta Escuela Universitaria son:<sup>75</sup>

**OBJETIVO:**

Impartir educación musical a nivel licenciatura, en las diferentes especialidades; formar profesores y técnicos a distintos niveles; impulsar la investigación en diversos campos y organizar eventos musicales para fomentar la cultura musical y el gusto por este arte y contribuir así al desarrollo cultural del país.

**FUNCIONES:**

- Desarrollar los planes y programas de estudios que específicamente se han determinado e implantado para obtener el grado de licenciatura o el diploma técnico en diversas carreras que se imparten en la Escuela.

<sup>75</sup>UNAM. *Normatividad Administrativa. Manual de Organización de la UNAM*, pp. 171-172.

- Contribuir con el programa de formación de profesores e investigadores proporcionando becas a los alumnos egresados y profesores, para la realización de estudios en la UNAM o en otras instituciones nacionales y extranjeras.
- Realizar los estudios necesarios sobre los planes y programas de estudio de la Escuela y, en su caso, proponer las modificaciones que los mantengan actualizados.
- Organizar cursos de carácter extraordinario, con profesores altamente especializados.
- Organizar con elementos de la Escuela conferencias, seminarios, audiciones, proyecciones y cursos especiales.
- Asesorar y orientar a los alumnos en la preparación de tesis profesionales.
- Actualizar y promover el desarrollo pedagógico, mediante estudios y actividades tendientes a la formación, actualización y superación académica de los profesores.
- Proporcionar a los profesores y alumnos los servicios de biblioteca, fonoteca, videoteca, laboratorio fotográfico y material audiovisual.
- Establecer un programa de concursos y becas para estimular y complementar la formación del estudiante.
- Elaborar y publicar textos sobre diversos tópicos, con fines pedagógicos.
- Establecer y mantener los nexos necesarios con las demás dependencias universitarias.
- Coordinar las actividades que los pasantes desarrollarán como parte integral del servicio social.
- Planear, programar y controlar las prácticas escolares de las materias que lo requieran.



## 2.2. Estructura organizativa de la Escuela Nacional de Música.

### 2.2.1. Antecedentes.

A partir de este ámbito de nuestro objeto de investigación, vamos a adentrarnos en el terreno de la Administración Educativa aplicada al campo de la Educación Musical Profesional en México, para lo cual hemos elegido a la Escuela Nacional de Música de la UNAM durante el período lectivo de 1992 a 1996, solicitándose a los funcionarios de dicha institución la información pertinente en los siguientes términos:<sup>76</sup>

#### *a. Información básica para el diagnóstico:*

- a.1. Identificación de la organización institucional
- a.2. Documentos históricos que avalen la creación, desarrollo y evolución de la ENM
- a.3. El programa de trabajo 1992-1996
- a.4. Los cuatro últimos informes de la Dirección
- a.5. Los postulados y paradigmas de la nueva administración (1996-2000)

#### *b. Información para la descripción y el análisis de la organización:*

##### *b.1. Area administrativa:*

- b.1.1. Las funciones de cada dependencia y de los puestos administrativos
- b.1.2. Los manuales de organización e instrucciones de cada puesto
- b.1.3. Los sistemas y procedimientos de operación
- b.1.4. El organigrama anterior y el actual
- b.1.5. La distribución de la ocupación de la capacidad instalada de los recintos y su forma de mantenimiento
- b.1.6. Los diagramas de flujo existentes
- b.1.7. Las planeaciones institucionales existentes
- b.1.8. El marco jurídico de la Escuela

<sup>76</sup>Cuestionario basado en: PALLAN FIGUEROA, C. *Bases para la administración de la educación superior en América Latina: el caso de México*, pp. 140-142.

**b.2. Area Contable:**

- b.2.1. Los estados financieros anuales (desde 1992)
- b.2.2. La determinación del costo unitario por carrera
- b.2.3. Los sistemas por los que se procesan la información contable y del  
alumnado
- b.2.4. La aplicación de los presupuestos por programas

**b.3. Area Financiera:**

- b.3.1. La evolución de los ingresos según sus fuentes de origen
- b.3.2. La administración de los bienes patrimoniales
- b.3.3. Los sistemas empleados por la Escuela para aumentar sus ingresos o  
captar nuevos fondos
- b.3.4. Los sistemas empleados para aplicar los recursos de la Universidad:  
responsabilidades en la elaboración de los presupuestos, políticas y  
normas para la preparación de éstos, responsabilidades en la aplica-  
ción de recursos, etc.
- b.3.5. El rendimiento de los recursos en sus diversas aplicaciones
- b.3.6. Las fuentes potenciales de financiamiento original

**b.4. Area Académica:**

- b.4.1. Los objetivos institucionales
- b.4.2. La conformación, desarrollo y evolución del claustro de profesores
- b.4.3. La formación académica de los maestros
- b.4.4. Los programas para la actualización y superación del profesorado
- b.4.5. Los programas de estímulo al personal docente
- b.4.6. Los planes de estudio anteriores y el actual
- b.4.7. El índice de escolaridad, reprobación y deserción del alumnado
- b.4.8. La labor social de la Escuela
- b.4.9. El seguimiento a los egresados

Cabe anotar que los funcionarios de la ENM a quienes se pidió la información anotada, si bien nos proporcionaron mucha de ella, nos indicaron que todos los datos los podríamos encontrar en los cuatro últimos *Informes de Labores* de la ENM publicados, en las Agendas Estadísticas, y en las Memorias de la UNAM. Así mismo, hay que destacar que antes de 1992 no existen publicados Informes de Labores de la ENM, por lo que es un gran mérito que la administración 1992-1996 se haya preocupado por dejar constancia de sus logros en publicaciones al alcance de todos. También es necesario anotar que no todos los datos que se requerían se encontraron en los mencionados documentos, por lo que se tuvo que trabajar con el material que se consiguió.

### **2.2.2. El plan de trabajo 1992-1996.**

El plan de trabajo para la dirección de la Escuela Nacional de Música durante el período 1992-1996, persiguió desarrollar su acción en todos los niveles de la Escuela en las siguientes áreas sustantivas:

- I. Docencia,
- II. Investigación,
- III. Difusión, y
- IV. Posgrado.

Haciendo una revisión retrospectiva de dichas áreas, vamos a anotar los ámbitos más importantes en los cuales se consignaron metas sin lugar a dudas muy loables, aunque conforme se vaya analizando los datos concretos, se podrá evaluar el alcance de sus resultados, así:<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup>NIETO JARA, T. *Síntesis del Proyecto Global de Trabajo para la ENM de la UNAM*, pp. 1-23.

## I. DOCENCIA:

### a) Dimensión Académica:

1. Objetivo General: Elevación de la calidad de la docencia.
2. Objetivos Específicos (programas):
  - a. Elaboración de un programa de actualización docente:
    - Programa de cursos de formación docente para aspirantes a la docencia con el 75% de los créditos de Licenciatura, y
    - Programa de ayudantías para formar los relevos docentes.
  - b. Evaluación sistemática del proceso enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta índices de reprobación, promedios de calificaciones y sondeo de encuestas sobre la opinión de los estudiantes; preparación de clases, presentación del programa de la materia, asiduidad en la asistencia, formas de participación en clase, motivación y evaluación, participación en las actividades académicas del plantel, etc.;
  - c. Programa de mejoramiento de métodos didácticos y pedagógicos (métodos audiovisuales, métodos computacionales, enseñanza programada mediante reactivos en la materias técnicas), y su elaboración departamental para que se obtenga un programa único de materia; banco de apuntes y fotocopias, textos programados, métodos novedosos para la enseñanza de niños y adultos, nuevos métodos en materia de técnica instrumental, teletalleres, vinculación de las materias teóricas con las prácticas, cursos televisivos y cortos programados para la enseñanza instrumental;
  - d. Asignación de estímulos económicos a la docencia a través de criterios de evaluación que tomen en cuenta: asistencia, puntualidad, publicaciones, investigaciones de apoyo a la docencia, participación en conciertos, conferencias, seminarios y congresos, cursos de actualización, exámenes profesionales, tutorías, participación en actividades en órganos colegiados, distinciones, posgrados;
  - e. Vocaciones al magisterio a nivel de investigación y de la práctica musical, lo cual repercutiría en la eficiencia terminal y se abarataría el costo por alumno a causa de la deserción escolar; localización de egresados no regularizados del todo a fin de que acrediten las materias que deben;

- f. Reconocimiento a los más distinguidos maestros;
- g. Cursos para la formación docente: clases magisteriales, clínicas instrumentales o seminarios y/o talleres;
- h. Organización de un Congreso Nacional de Escuelas de Música con el fin de:
  - compartir experiencias administrativas,
  - comparar resultados,
  - intercambiar métodos de enseñanza-aprendizaje,
  - analizar la eficiencia terminal,
  - analizar los procedimientos administrativos, y
  - promover el intercambio de maestros y profesores visitantes.
- i. Elaboración del perfil del docente por área y del técnico académico (tiempo completo, medio tiempo, asignatura y ayudante de profesor);
- j. Creación de un Consejo de Estudios Profesionales que fungiría como órgano asesor de la Comisión de Trabajo Académico del Consejo Técnico;
- k. Concursos para definitividades de asignatura y carrera;
- l. Elaboración de un censo de recursos humanos dedicados a la actividad musical como un instrumento de planeación académica, lo cual contribuiría a la formación de una administración para la cultura; y
- m. Formación de un grupo de asesores de tesis profesionales.<sup>78</sup>

*b) Dimensión Administrativa de Apoyo a la Docencia:*

Objetivos (programas):

- a. Control de asistencia mediante técnicas de cómputo, que deberá reflejarse en la asignación de estímulos a la productividad;
- b. Estímulos para la entrega puntual de actas de examen y de pago de exámenes extraordinarios y profesionales;
- c. Control computarizado puntual y eficiente en la elaboración de nombramientos, y
- d. Difusión del Estatuto del Personal Académico y su cumplimiento por medio de boletines, periódicos murales, etc.

<sup>78</sup>NIEVO JARA, T. *Síntesis del Proyecto Global de Trabajo para la ENM de la UNAM*, p. 11.

c) *Alumnos:*

Objetivos (programas):

- a. Elaboración de perfiles para el estudiante de primer ingreso, del estudiante intermedio, y del egresado;
- b. Estudios sobre el mercado de trabajo para los egresados, información que también servirá para los estudiantes de primer ingreso;
- c. Análisis de la eficiencia terminal, a través de un seguimiento de egresados (titulados o no);
- d. Cursos de regularización para evitar la acumulación de alumnos rezagados que reducen la capacidad de admisión;
- e. Diversificación de los mecanismos para la titulación;
- f. Dar facilidades a los alumnos artículo 19 para que terminen sus estudios;
- g. Cursos de verano para la difusión de los nuevos conocimientos de punta;
- h. Conferencias sobre orientación vocacional y profesional en las Preparatorias y CCH's, además de la formación de orientadores profesionales en el Area de Música;
- i. Actualización de la estructura curricular (Planes y Programas) a partir de un sondeo de alumnos, y
- j. Becas especiales nacionales y para el extranjero, con su posterior recuperación.

d) *Dimensión Administrativa de Apoyo a las Labores Sustantivas:*

Este ámbito sostiene que:

“La planeación eficiente de la infraestructura administrativa de apoyo a los estudiantes permitiría la planeación, coordinación, organización presupuestación y dirección más eficaz del plantel, promoviendo la elaboración del manual de organización y perfiles de los puestos administrativos y la definición más precisa de las actividades consecuentes a los objetivos de la escuela.”<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup>NIETO JARA, T. *Síntesis del Proyecto Global de Trabajo para la ENM. de la UNAM*, p. 3.

### Objetivos (programas):

- a. Programas de calendarios para exámenes de primer ingreso, ordinarios y extraordinarios; cursos de regularización, profesionales y eventos;
- b. Optimización de la planta física, a fin de detectar “tiempos muertos” en el uso de las instalaciones y también para resolver problemas de sobrecupo, y
- c. Apoyo a los servicios bibliotecarios: atención al público, protección del acervo, cobro de multas, catálogos, préstamos interbibliotecarios, hemeroteca, fonoteca, filmoteca, fotocopiado, etc.

## **II. INVESTIGACION:**

En este ámbito se reconoce que, si bien durante la vida institucional de la Escuela esta labor ha sido incipiente, sin embargo sí han existido algunas actividades significativas, en vista de lo cual se propuso la creación de un Programa de Investigación de Apoyo a la Docencia, cuyo principal objetivo era el de retroalimentar la función de la docencia y de la difusión mediante la implantación de nuevas metodologías de enseñanza e innovaciones de carácter instrumental;<sup>80</sup> además, se tenía proyectado la creación de unidades de investigación en las siguientes líneas:

- a. Metodologías para la enseñanza de la música en sus dos niveles: el teórico y el práctico,
- b. Música experimental: creación de un “laboratorio de sonido”,
- c. Innovaciones en la técnica de los instrumentos,
- d. Historia de la música,
- e. Musicología: etnomusicología, folklore, estilos y épocas,
- f. Programas de vinculación investigación-docencia,
- g. Estilos y Epocas musicales, y
- h. Programa de publicaciones.

---

<sup>80</sup>NIETO JARA, T. *Síntesis del Proyecto Global de Trabajo para la ENM de la UNAM*, p. 4.

### III. DIFUSION:

- a. Programas de fomento de grupos musicales (orquestas, coros, grupos de cámara, solistas), para lo cual se propuso institucionalizar a los grupos formados bajo un "Patronato de apoyo a los grupos musicales de la ENM";
- b. Programa de concursos:
  - Concurso Nacional de Violín
  - Concurso Interno de Canto "Francisco Araiza",
  - Concurso de instrumentos no muy difundidos: oboe, corno francés, fagot,
  - Concurso de la mejor tesis profesional
- c. Programada de extensión tanto al público de la UNAM, como a la comunidad externa;
- d. Organización de encuentros de creación artística, a fin de actualizar planes y programas de estudio;
- e. Organización de Congresos;
- f. Organización de conciertos, y
- g. Programa de participación en los medios de comunicación.

### IV. POSGRADO:

- a. Creación de una Maestría en Piano para recuperar la inversión que la Universidad ha hecho en los egresados en dicho instrumento.

Para finalizar, cabe señalar que para la elaboración de este programa de trabajo la administración 1992-1996, realizó previamente un diagnóstico de la institución, analizando:

1. los tres últimos informes de actividades (1989-1992),
2. revisión de los resultados de la auditoría con el Secretario Administrativo,
3. criterios de contratación (maestros y administrativos),



4. evaluación del presupuesto por programa,
5. deserción escolar,
6. mantenimiento (pintura, impermeabilización, acústica de salones, sanitarios, equipo inmobiliario),
7. publicaciones,
8. servicios bibliotecarios,
9. exámenes de selección, y
10. evaluación de las diversas estadísticas de la Escuela que generó la Dirección General de Planeación Evaluación y Proyectos Académicos, arrojando las siguientes consideraciones:
  - El piano y la guitarra son los instrumentos más solicitados, debido a que son los más usados en la música popular;<sup>81</sup>
  - Es necesario formar recursos para orquestas en los instrumentos menos solicitados (clavecín, corno francés, fagot, oboe, tuba, viola);
  - El Area de Educación Musical necesita un mayor impulso, puesto que ahí se forma profesores para la educación básica;
  - Es necesario conocer la proporción de maestros y administradores por alumno; el número de maestros de carrera y el nivel que imparten y el número de maestros de asignatura de medio tiempo, tiempo completo y por horas;
  - Las estadísticas deben ser elaboradas en base a los niveles educativos de la ENM, y
  - Es necesario una estrategia de modernización, la cual debe partir de una organización matricial que desconcentre actividades y racionalice el proceso administrativo. Esta organización estaría enfocada en las áreas del personal académico y de atención a los alumnos, lo cual permitiría al Director una mayor capacidad de negociación en las problemáticas sustantivas.

---

<sup>81</sup>NIETO JARA, T. *Síntesis del Proyecto Global de Trabajo para la ENM de la UNAM*, p. 21.

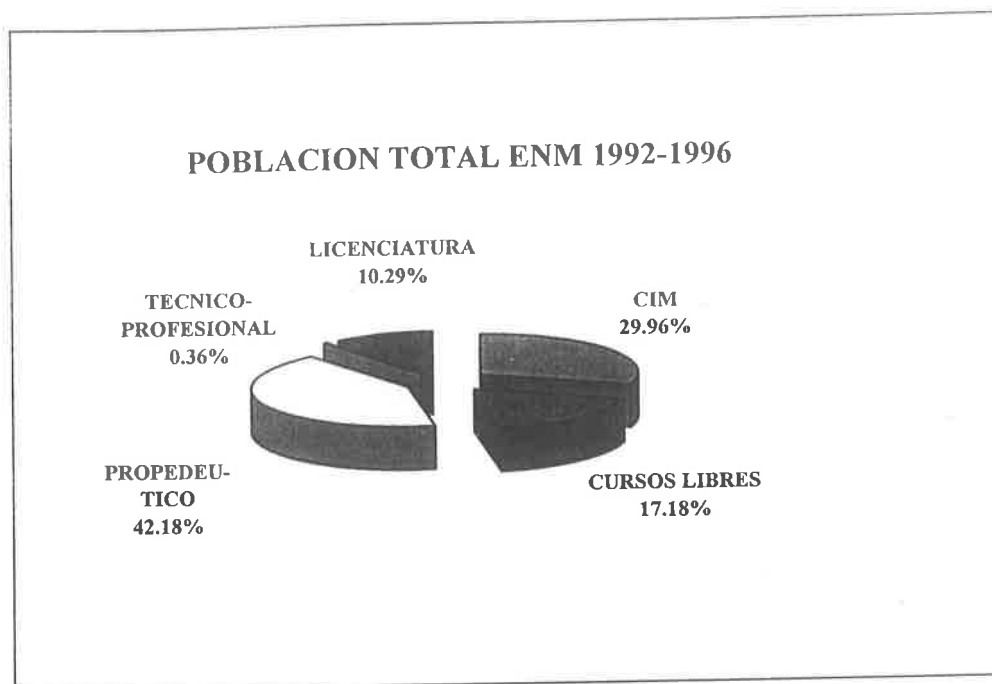
A continuación, vamos a anotar algunas cifras en torno a la vida académica de la ENM durante el período 1992-1996, iniciando con la población escolar total, para en el siguiente ámbito continuar con las tablas estadísticas correspondientes a cada nivel educativo:

**Tabla 4**

<b>POBLACION ESCOLAR TOTAL DE LA ENM<sup>82</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Total</b>
<b>CENTRO DE INICIA CION MUSICAL</b>	559	580	628	583	<b>2350 (29.96%)</b>
<b>CURSOS LIBRES</b>	300	283	349	416	<b>1348 (17.18%)</b>
<b>PROPEDEUTICO</b>	770	809	819	910	<b>3308 (42.18%)</b>
<b>TECNICO- PROFESIONAL</b>	3	7	8	11	<b>29 (0.36%)</b>
<b>LICENCIATURA</b>	175	189	206	237	<b>807 (10.29%)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1807 (0.66%)</b>	<b>1868 (0.70%)</b>	<b>2010 (0.75%)</b>	<b>2157 (0.80%)</b>	<b>7842 (100%)</b>
<b>TOTAL ALUMNOS DE LA UNAM*</b>	<b>270,249</b>	<b>263,891</b>	<b>265,797</b>	<b>267,486</b>	-

<sup>82</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 45, 50; 28, 29, 35; 28, 29, 34; 28-30, respectivamente.

\*Comprende los ciclos Bachillerato, Técnico-Profesional, Licenciatura y Posgrado.



Como se puede evidenciar, la mayor población estudiantil se dio en el Nivel Propedéutico, lo cual habla de una gran cantidad de jóvenes en formación previa al Nivel Licenciatura, que implica que se deben redoblar esfuerzos para que en dicho nivel se den sólidos conocimientos para enfrentar eficientemente el próximo nivel.

### **2.2.3. Los niveles de la Escuela Nacional de Música.**

La ENM está organizada en los siguientes niveles:

1. El Ciclo de Iniciación Musical, que además comprende a los Cursos Libres,
2. El Ciclo Propedéutico, y
3. La Licenciatura, que además comprende al Nivel Técnico-Profesional.

### 2.2.3.1. El Ciclo de Iniciación Musical.

El Ciclo de Iniciación Musical (CIM)<sup>83</sup> es un organismo de educación dependiente de la ENM que atiende a niños y adolescentes en edades comprendidas entre los 6 y 15 años, que van a estudiar música con carácter preprofesional, para luego continuar en los niveles Propedéutico y Licenciatura, y que cursen paralelamente la primaria y secundaria en la educación básica. Su objetivo primordial es sensibilizar al alumno por medio de actividades musicales que le permitan:

- obtener conocimientos musicales básicos,
- adquirir habilidades en el manejo de un instrumento,
- experimentar la ejecución musical en público, ya sea individual o grupalmente, y
- desarrollar las capacidades creativas musicales y el gusto por la música.

Los niveles del CIM son tres:

- A: estudios paralelos a 1º, 2º y 3º de primaria,
- B: 4º, 5º y 6º de primaria, y
- C: 1º, 2º y 3º de secundaria.

Su plan de estudios es el siguiente:

#### *NIVEL A:*

1. Taller de Lírica Infantil Mexicana (1er. año),
2. Taller de Lírica Infantil Universal (2do. año),
3. Expresión Plástica,
4. Módulos de Instrumento (Módulo y Sensibilización Musical, en el 3er. año), que son:

---

<sup>83</sup>ENM. *Instructivo del CIM*, pp. 1-6.

- Alientos I (saxofón y clarinete),
- Alientos II (flauta dulce y flauta transversa),
- Creatividad (para detectar aptitudes para la composición musical),
- Cuerda frotada (violín, violoncello, contrabajo),
- Guitarra,
- Percusiones, y
- Teclados (piano, órgano, clavecín).

*NIVEL B:*

1. Solfeo,
2. Canto Individual (Area de canto),
3. Canto Coral (Area de canto),
4. Conjuntos Corales,
5. Conjuntos Instrumentales (optativo), e
6. Instrumento (mediante previa evaluación diagnóstica).

*NIVEL C:*

1. Solfeo,
2. Conjuntos Corales (niñas),
3. Conjuntos Instrumentales,
4. Introducción al Lenguaje de la Música,
5. Instrumento, a elegir uno de los siguientes:

- |                 |                     |               |
|-----------------|---------------------|---------------|
| • Acordeón      | • Flauta Transversa | • Trombón     |
| • Arpa          | • Guitarra          | • Trompeta    |
| • Canto         | • Oboe              | • Viola       |
| • Clarinete     | • Organo tubular    | • Violín      |
| • Clavecín      | • Piano             | • Violoncello |
| • Corno Francés | • Percusiones       |               |
| • Flauta Dulce  | • Saxofón           |               |

La selección de los alumnos se hace mediante un examen de *aptitudes generales*, el cual valora la coordinación motriz, el ritmo, la entonación, la audición y la memoria, siendo un requisito indispensable el disponer en casa del instrumento elegido, además las áreas que existen en el CIM son las de canto, de creatividad y de música tradicional mexicana. Es necesario aclarar que la enseñanza que se imparte en toda la ENM es netamente académica, y en ningún caso se contempla la enseñanza de música popular comercial. A continuación vamos a anotar las actividades más destacadas del CIM durante el período 1992-1996, desglosadas año por año:

#### 1992-1993:<sup>84</sup>

- Elaboración del programa de Solfeo,
- Elaboración de un nuevo diseño curricular,
- Creación de la Banda del CIM,
- Temporada de Música de Cámara del CIM,
- Grabación para el Canal 22 (Televisión Metropolitana) y para Televisión Educativa de las clases que se imparten en el Centro, y
- Grabación de obras didácticas, conciertos y recitales didácticos.

#### 1993-1994:<sup>85</sup>

- Organización del plan de módulos (grupos de alumnos de hasta 7 niños),
- Juntas con los padres de familia, y
- Temporada de Música de Cámara del CIM.

---

<sup>84</sup>NIETO JARA, T. *1er. Informe*, pp. 7-11.

<sup>85</sup>NIETO JARA, T. *2do. Informe*, p. 17.

### 1994-1995:<sup>86</sup>

- Se propuso la presentación de un examen único de Solfeo para cada uno de los niveles,
- Temporada de Música de Cámara del CIM,
- Concierto de Módulos,
- Propuesta de un programa único para las áreas de Teclados, Violín y Canto, y
- Asesoría a las Universidades de San Luis Potosí, Monterrey y Morelia.

### 1995-1996:<sup>87</sup>

- Participación de los Pasantes con su Servicio Social dentro de los programas de módulos,
- Conferencias didácticas,
- Formación de grupos homogéneos para las clases de Solfeo,
- Temporada de Música de Cámara,
- Participación de los Niños Cantores de la ENM en actividades extramuros,
- Convenio de Extensión Universitaria con la ENEP Acatlán,
- Proyecto Piloto para el Área de Percusiones, y
- Asesoría a la Escuela de Música de Toluca.

Como se puede constatar, la organización modular del CIM, iniciada en 1991, es una manera novedosa y correcta de acercar a los niños al mundo de la música, ya que no se encuentran obligados a estudiar un determinado instrumento, sino que primero tienen contacto con todos ellos, y luego de un tiempo deciden por sí mismos el instrumento de su preferencia. Además, el Departamento Técnico del CIM también coordina la realización de los Cursos Libres, que son una modalidad de estudios destinada a la comunidad en general, comprendiendo a aquellos alumnos que no pudieron ingresar al Propedéutico y a personas en edades fuera de lo requerido. El objetivo de estos cursos es el de brindar a sus alumnos,

---

<sup>86</sup>NIETO JARA, T. 3er. Informe, pp. 29-32.

<sup>87</sup>NIETO JARA, T. 4to. Informe, pp. 38-42

las bases indispensables de la educación musical, y las clases están divididas en grupales (Solfeo, Introducción al Lenguaje de la Música y Conjuntos Corales), y clases individuales (Canto e Instrumento).<sup>88</sup> El número de alumnos que ingresaron y egresaron del CIM durante 1992-1996, es el siguiente, notándose que el número que egresó (5%) es sustancialmente menor que el que ingresó:

Tabla 5

INGRESO Y EGRESO DE ALUMNOS DEL CIM <sup>89</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Ingreso	559	580	628	583	2350
Egreso	n. d.*	43	36	29	108

\*n. d.: no disponible

### 2.2.3.2. El Ciclo Propedéutico.

El Ciclo Propedéutico comprende al nivel reglamentario que hay que cursar antes de ingresar a la Licenciatura, y tiene una duración de seis semestres, los cuales pueden ser cursados de manera paralela a los estudios del Bachillerato, además de que pueden ser revalidadas materias cursadas en otras instituciones musicales reconocidas. Su objetivo fundamental es el de preparar al alumno en los conocimientos elementales para que pueda luego cursar la Licenciatura de una manera más eficiente, por lo que este ciclo es de suma importancia, ya que de él depende que un alumno vaya con buenas bases teórico-prácticas

<sup>88</sup>NIETO JARA, T. 3er. Informe, p. 13.

<sup>89</sup>Los datos de ingreso son los de las Agendas Estadísticas de la UNAM, ya consignados en la nota 76; los de egreso son los de NIETO JARA, T. 2do., 3ro. y 4to. Informes, pp. 26; 11; 39, respectivamente.



al nivel profesional. Los planes y programas que rigen a este ciclo están organizados en seis áreas: Composición, Instrumentista, Piano, Canto, Educación Musical y Etnomusicología, que fueron aprobados en el año de 1984. A manera de ejemplo, vamos a citar al plan de estudio del área de Piano, la cual es de nuestro particular interés, anotando que en las demás áreas el plan es similar aunque lo que cambia son solamente las materias específicas.<sup>90</sup>

### NIVEL: PROPEDEUTICO EN PIANO

#### PRIMER SEMESTRE:

Técnica y Repertorio Elemental de Piano I  
Solfeo I  
Introducción al Lenguaje de la Música I

#### TERCER SEMESTRE:

Técnica y Repertorio Elemental de Piano III  
Solfeo III  
Armonía I  
Conjuntos Corales I

#### QUINTO SEMESTRE:

Técnica y Repertorio Elemental de Piano V  
Solfeo V  
Armonía III  
Contrapunto I  
Historia de la Música Universal (hasta S. XV) I

#### SEGUNDO SEMESTRE:

Técnica y Repertorio Elemental de Piano II  
Solfeo II  
Introducción al Lenguaje de la Música II

#### CUARTO SEMESTRE:

Técnica y Repertorio Elemental de Piano IV  
Solfeo IV  
Armonía II  
Conjuntos Corales II

#### SEXTO SEMESTRE:

Técnica y Repertorio Elemental de Piano VI  
Solfeo VI  
Armonía IV  
Contrapunto II  
Historia de la Música Universal (hasta S. XV) II

<sup>90</sup>ENM. *Plan de Estudios 1984 Nivel Propedéutico*, p. 3.

En este nivel, las actividades más destacadas durante el período 1992-1996 fueron:

#### 1992-1993:<sup>91</sup>

En el documento consultado no se evidencia un desglose de las actividades artístico-académicas realizadas por este ciclo escolar, sin embargo, se anotan las siguientes:

- La Secretaría de Servicios Académicos trabajó en la elaboración de los reglamentos internos de las Oficinas de Servicios Escolares del CIM y del Propedéutico para que funcionen conjuntamente con la Oficina de Servicios Escolares de Licenciatura, puesto que venían funcionando de manera independiente, lo cual permitiría la regularización de los procesos administrativos escolares;
- El Departamento de Informática modificó y optimizó los programas correspondientes a la Oficina de Servicios Escolares del ciclo Propedéutico, y
- Se dieron recitales de cambio de nivel hacia la Licenciatura.

#### 1993-1994:<sup>92</sup>

- En este año lectivo las actividades fueron continuación de las del año anterior.

#### 1994-1995:<sup>93</sup>

- En el informe de este período lectivo no se encuentran consignadas las actividades artísticas académicas de una forma detallada, advirtiéndose que en este ciclo los exámenes de cambio de nivel son la actividad sustantiva.

---

<sup>91</sup> NIETO JARA, T. 1er. Informe, pp. 14, 32.

<sup>92</sup> NIETO JARA, T. 2do. Informe, pp. 35-36.

<sup>93</sup> NIETO JARA, T. 3er. Informe, pp. 17, 83.

1995-1996:<sup>94</sup>

- Se observa la misma modalidad del año anterior. A continuación presentamos una tabla con los datos de ingreso y egreso de alumnos a este ciclo:

Tabla 6

<b>INGRESO AL NIVEL PROPEDEUTICO<sup>95</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Total</b>
<b>Canto</b>	84	90	99	115	<b>388</b>
<b>Composición</b>	77	82	80	77	<b>316</b>
<b>Educación Musical</b>	82	75	75	76	<b>308</b>
<b>Etnomusicología</b>	38	47	52	67	<b>204</b>
<b>Instrumentación</b>	415	423	427	477	<b>1742</b>
<b>Piano</b>	74	92	86	98	<b>350</b>
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>770</b>	<b>809</b>	<b>819</b>	<b>910</b>	<b>3308</b>
<b>EGRESO DEL NIVEL PROPEDEUTICO<sup>96</sup></b>					
<b>TOTAL EGRESO</b>	<b>n. d.*</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>n. d.</b>	<b>166</b>

\*n. d.: no disponible

Se evidencia que el porcentaje de egresados es del 5% con relación a los alumnos que ingresaron.

<sup>94</sup>NIETO JARA, T. 4to. Informe, pp.16; 86-88.

<sup>95</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 28; 28; 46; 38, respectivamente.

<sup>96</sup>NIETO JARA, T. 2do. y 3er. Informes, pp. 26; 17, respectivamente.

### 2.2.3.3. La Licenciatura.

El nivel Licenciatura está organizado en ocho semestres y lo cursan aquellos alumnos que hayan concluido los estudios del Bachillerato y el plan del nivel Propedéutico de la ENM, habiendo presentado en este último un recital de cambio de nivel, en el cual se puede evidenciar el nivel técnico que se posee para pasar al nivel profesional. La Licenciatura está dividida en seis áreas: Canto, Composición, Educación Musical, Etnomusicología, Instrumentista y Piano, y a continuación vamos a anotar las características más importantes de cada área, que son indispensables que el alumno las sepa antes de avocarse a su correspondiente estudio, así:<sup>97</sup>

#### 2.2.3.3.1. Licenciatura en Canto:

##### *¿Qué es y qué hace?*

Es aquel profesional que a través de la educación de la voz con disposiciones innatas y de la teoría musical interpreta obras clásicas y populares. Sus principales actividades son:

- Participar en conciertos, recitales y/o grabaciones y en actividades artísticas afines, tales como el cine, teatro, radio y televisión,
- Impartir clases de educación de la voz,
- Investigar y analizar la interpretación vocal de la música.

##### *¿Dónde realiza su actividad?*

Puede realizarla en la actividad teatral, género operístico, industria cinematográfica, televisiva o radiofónica. En el área de la educación trabaja en instituciones públicas o privadas enseñando solfeo, vocalización o formando grupos corales.

---

<sup>97</sup>Todas las descripciones de las carreras de la ENM van a ser tomadas de: UNAM. *Folletos de Orientación Educativa*, sin numeración (información individual). Al respecto anotamos que no existe una certeza de que los alumnos que vayan a iniciar sus estudios de música tengan conocimiento de estos folletos, por lo que cabría hacer un mayor énfasis en su difusión, a fin de propagar mejor estas acciones de orientación vocacional.

*¿Cómo realiza su actividad?*

A través de la técnica vocal y de conocimientos musicales. Suele laborar en horarios discontinuos, permaneciendo largo tiempo de pie u otras posiciones incómodas y bajo un continuo estado de alerta.

*¿Cuál es el perfil deseable del alumno que ingresa?*

- Contar con buena salud, en especial del aparato fonativo,
- Gusto por la música y sus manifestaciones,
- Tener capacidad y potencial vocal que permita desarrollarlo,
- Habilidad para escuchar, diferenciar y reproducir sonidos e interpretar música, así como expresar y proyectar emociones,
- Interés por las manifestaciones culturales,
- Buena coordinación motriz y ocular,
- Fácil comprensión de los símbolos musicales,
- Gusto por el trabajo en equipo,
- Capacidad de crítica y autocrítica,
- Buena memoria para recordar sonidos, párrafos y/o frases,
- Facilidad para el manejo de idiomas extranjeros,
- Resistencia ante situaciones monótonas y capacidad para la concentración,
- Contar con tenacidad.

#### **2.2.3.3.2. Licenciatura en Composición:**

*¿Qué es y qué hace?*

Es aquel profesional de la música que manejando las formas y estilos musicales clásicos y contemporáneos, busca lenguajes musicales propios que plasmen ideas melódicas que reflejen su conciencia social y su tiempo. Sus principales actividades son:

- Actualizar y constituir vanguardias en el orden de la creación musical a nivel mundial,

- Satisfacer la demanda en el campo de la creación musical (cine, teatro, T.V., radio, estudios de grabación, etc.), ya sea como compositor o como arreglista y/o director musical.

*¿Dónde realiza su actividad?*

. En el área de la educación trabaja como docente o investigador, o en la industria relacionada con el cine, radio, T. V. o espectáculos.

*¿Cómo realiza su actividad?*

Utilizando técnicas de composición, armonía y contrapunto, análisis musical, musicología, piano, solfeo, etc.

*¿Cuál es el perfil deseable del alumno que ingresa?*

- Gusto por la música y sus manifestaciones,
- Habilidad para escuchar y diferenciar sonidos,
- Destreza manual,
- Facilidad para mantener la concentración por largos períodos,
- Comprensión y manejo del lenguaje musical, así como del ritmo musical,
- Interés y gusto por las expresiones culturales y la apreciación estética,
- Tener buena memoria para recordar sonidos, voces, música y símbolos,
- Ser constante en un actividad emprendida,
- Resistencia a la crítica, a los lugares cerrados y a situaciones rutinarias y monótonas,
- Tener inventiva y creatividad.

### 2.2.3.3.3. Licenciatura en Educación Musical:

*¿Qué es y qué hace?*

Es aquel profesional de la música que fomenta el aprendizaje e investigación musical, para ello utiliza sistemas modernos de enseñanza que incluyen psicopedagogía y aspectos teórico-musicales, histórico musicales e instrumentales. El egresado del nivel técnico puede encargarse de la enseñanza dentro del sistema educativo hasta el nivel medio superior. Sus principales actividades son:

En ambos niveles:

- La docencia e impulso a la educación musical,
- La organización y dirección de coros y conjuntos instrumentales,
- La planeación y selección de material didáctico para cada nivel educativo.

A nivel Licenciatura:

- Capacitación de investigadores en el área músico-escolar,
- Análisis y evaluación del área musical en los diferentes niveles.

*¿Dónde realiza su actividad?*

En instituciones como la Secretaría de Educación Pública, en el Instituto Nacional de Bellas Artes, universidades, escuelas de música y conservatorios, observándose mayor demanda en los niveles medio y medio superior del sistema educativo nacional. También puede ejercer en la industria de la radio, T.V., cine, teatro y/o compañías grabadoras.

*¿Cómo realiza su actividad?*

Utiliza diversas técnicas musicales y pedagógicas como dinámicas de grupos y de aprendizaje activo, ya que cuando imparte clases requiere mantener un estado de atención continua ante el grupo

*¿Cuál es el perfil deseable del alumno que ingresa?*

- Gusto y aptitud musical e interés por la enseñanza de la música,
- Habilidad para escuchar y diferenciar sonidos,

- Capacidad para la interpretación musical,
- Buena coordinación visomotora,
- Destreza manual,
- Aprecio por lo estético y hacia las manifestaciones culturales,
- Buena memoria,
- Inventiva y creatividad,
- Resistencia a las situaciones rutinarias,
- Constancia y tenacidad en la actividad emprendida,
- Facilidad para el manejo del lenguaje musical,
- Capacidad para trabajar en equipo en ocasiones con presión de tiempo,
- Buen manejo de las relaciones interpersonales.

**2.2.3.3.4. Licenciado Instrumentista (Acordeón, Arpa, Clarinete, Clavecín, Contrabajo, Corno Francés, Corno Inglés, Fagot, Flauta Dulce, Flauta Transversa, Guitarra, Oboe, Organo, Percusiones, Saxofón, Trombón, Trompeta, Tuba, Viola, Violín, Violoncello):**

*¿Qué es y qué hace?*

Es aquel músico intermediario entre el compositor y el público, que basado en sus estudios lleva a cabo la interpretación musical de obras, ya sea a través de uno o varios instrumentos. Sus principales actividades son:

- Participar en presentaciones, conciertos y audiciones ya sea en forma individual o grupal, como solista, acompañante y/o musicalizador,
- La docencia y la investigación.



*¿Dónde realiza su actividad?*

En orquestas y conjuntos musicales. Como docente puede trabajar en escuelas e instituciones educativas de diverso tipo.

*¿Cómo realiza su actividad?*

Utiliza diversas técnicas y métodos musicales específicos. Para llevarlos a cabo, lo hace generalmente en lugares cerrados, teniendo que permanecer largo tiempo en una misma postura en condiciones de atención continua y frecuentemente bajo presión emocional.

*¿Cuál es el perfil deseable del alumno que ingresa?*

- Habilidad musical e interés por la interpretación musical a través de instrumentos,
- Buen oído y capacidad para escuchar y diferenciar sonidos,
- Capacidad para la interpretación musical,
- Buena coordinación visomotora,
- Destreza manual y buena memoria,
- Capacidad para la expresión y proyección de emociones,
- Creatividad y aprecio por las manifestaciones culturales,
- Buen manejo de las relaciones interpersonales,
- Posibilidad para concentrarse durante largo tiempo,
- Capacidad para seguir un ritmo musical,
- Ser sistemático y ordenado,
- Resistencia a las situaciones rutinarias,
- Disponibilidad de tiempo para dedicarlo a la música,
- Tolerancia a permanecer largo tiempo en una misma postura,
- Capacidad de crítica constructiva y de autocrítica.

### 2.2.3.3.5. Licenciatura en Etnomusicología:

#### *¿Qué es y qué hace?*

Es aquel profesional que realiza el rescate, análisis y determinación de la música de los diferentes grupos sociales y étnicos de México. Sus principales actividades son:

- Registro de la música tradicional oral en su contexto,
- Análisis de la función de la música en relación con otros aspectos de la cultura,
- Transcripción, análisis y clasificación de los materiales sonoros obtenidos en el campo,
- Difusión y promoción de la música popular tradicional,
- Creación musical,
- Educación musical.

#### *¿Dónde realiza su actividad?*

En instituciones de enseñanza e investigación tales como la Secretaría de Educación Pública, en el Instituto Nacional de Bellas Artes, en la UNAM, en el Instituto Nacional de Antropología e Historia, Instituto Nacional Indigenista, Universidad Autónoma de Puebla y Colegio de Michoacán, entre otros.

#### *¿Cómo realiza su actividad?*

Utiliza diversas técnicas de investigación en ciencias sociales e investigaciones de campo: entrevistas, investigación bibliográfica, registros anecdóticos, técnicas de gabinete, etc. Las condiciones de trabajo varían de acuerdo al clima y la situación socioeconómica del lugar en que se realice la investigación.

#### *¿Cuál es el perfil deseable del alumno que ingresa?*

- Habilidad para escuchar y discriminar sonidos,
- Destreza manual,
- Sensibilidad y gusto por la música,
- Interés hacia las manifestaciones culturales, en especial las de los diversos grupos étnicos,

- Buena memoria,
- Facilidad para los lenguajes musicales,
- Constancia y tenacidad en la actividad emprendida,
- Capacidad para trabajar en equipo,
- Gusto por la docencia e investigación,
- Aptitud para establecer buenas relaciones interpersonales.

#### **2.2.3.3.6. Licenciatura en Piano:**

##### *¿Qué es y qué hace?*

Es aquel profesional-artista que se especializa en la ejecución de obras musicales, cuyo instrumento de expresión es el piano. Sus principales actividades son:

- Presentarse como solista,
- Actuar como acompañante de grupos orquestales, de cámara y corales y de cantantes solistas,
- Trabajar como integrante de una orquesta,
- Asesorar en la evaluación de otros ejecutantes o compositores,
- Investigar sobre temas de historia, estética, composición, interpretación, o teorías musicales,
- Dar clases de piano a diversos niveles.

##### *¿Dónde realiza su actividad?*

Como investigador, docente o acompañante en el sector educativo; en el sector de la industria, a través de la radio, la T.V., teatro, cine y/o compañías grabadoras, y de manera independiente como maestro o acompañante.

*¿Cómo realiza su actividad?*

Utiliza las técnicas extraídas de diferentes métodos musicales acerca de la técnica de su instrumento, tales como: ejercicios corporales de coordinación visomotora y auditiva, así como el desarrollo de habilidades manuales de alto nivel.

*¿Cuál es el perfil deseable del alumno que ingresa?*

- Interés y habilidad para la interpretación de la música a través del piano,
- Destreza manual,
- Capacidad para seguir un ritmo musical,
- Buena coordinación visomotora,
- Inventiva y creatividad,
- Facilidad para el lenguaje de notas,
- Resistencia a las situaciones rutinarias,
- Capacidad de concentración por largos períodos,
- Constancia y tenacidad en la actividad emprendida,
- Habilidad para expresar emociones,
- Capacidad de crítica constructiva y de autocrítica.

Como se puede observar, la tarea que cumple la ENM es enorme y compleja puesto que se trata de formar a los futuros músicos profesionales que luego van a formar parte del mercado laboral de la cultura, a la vez que éstos tienen la misión de difundir el arte musical a todo nivel y de la manera más correcta posible en su comunidad. A fin de explicitar más aún nuestro tema vamos a anotar los planes de estudio aprobados en 1984 de los niveles Técnico-Profesional (2 semestres) y Licenciatura (8 semestres), tomando como ejemplo nuevamente el área de Piano.<sup>98</sup>

---

<sup>98</sup>ENM. *Planes de Estudio nivel Técnico Profesional y Licenciatura de las Carreras que se imparten en la ENM-UNAM*, pp. 20-21.

## NIVEL: TECNICO-PROFESIONAL EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Historia de la Música Mexicana I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Pedagogía Musical I  
Piano I  
Prácticas de Acompañamiento I  
Optativa I

### SEGUNDO SEMESTRE:

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Historia de la Música Mexicana II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Prácticas Pedagógicas I  
Piano II  
Prácticas de Acompañamiento II  
Optativa II

## NIVEL: LICENCIATURA EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Canon y Fuga I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Piano I  
Técnicas Estructurales S. XX-I

### SEGUNDO SEMESTRE

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Canon y Fuga II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Piano II  
Técnicas Estructurales S. XX-II

### TERCER SEMESTRE

Análisis Musical III  
Historia del Arte I  
Historia de la Música Mexicana I  
Música de Cámara III  
Piano III  
Prácticas de Acompañamiento I

### CUARTO SEMESTRE

Análisis Musical IV  
Historia del Arte II  
Historia de la Música Mexicana II  
Música de Cámara IV  
Piano IV  
Prácticas de Acompañamiento II

## **NIVEL: TECNICO-PROFESIONAL EN PIANO**

### **PRIMER SEMESTRE:**

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Historia de la Música Mexicana I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Pedagogía Musical I  
Piano I  
Prácticas de Acompañamiento I  
Optativa I

### **SEGUNDO SEMESTRE:**

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Historia de la Música Mexicana II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Prácticas Pedagógicas I  
Piano II  
Prácticas de Acompañamiento II  
Optativa II

## **NIVEL: LICENCIATURA EN PIANO**

### **PRIMER SEMESTRE:**

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Canon y Fuga I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Piano I  
Técnicas Estructurales S. XX-I

### **SEGUNDO SEMESTRE**

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Canon y Fuga II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Piano II  
Técnicas Estructurales S. XX-II

### **TERCER SEMESTRE**

Análisis Musical III  
Historia del Arte I  
Historia de la Música Mexicana I  
Música de Cámara III  
Piano III  
Prácticas de Acompañamiento I

### **CUARTO SEMESTRE**

Análisis Musical IV  
Historia del Arte II  
Historia de la Música Mexicana II  
Música de Cámara IV  
Piano IV  
Prácticas de Acompañamiento II

## NIVEL: TECNICO-PROFESIONAL EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Historia de la Música Mexicana I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Pedagogía Musical I  
Piano I  
Prácticas de Acompañamiento I  
Optativa I

### SEGUNDO SEMESTRE:

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Historia de la Música Mexicana II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Prácticas Pedagógicas I  
Piano II  
Prácticas de Acompañamiento II  
Optativa II

## NIVEL: LICENCIATURA EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Canon y Fuga I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Piano I  
Técnicas Estructurales S. XX-I

### SEGUNDO SEMESTRE

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Canon y Fuga II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Piano II  
Técnicas Estructurales S. XX-II

### TERCER SEMESTRE

Análisis Musical III  
Historia del Arte I  
Historia de la Música Mexicana I  
Música de Cámara III  
Piano III  
Prácticas de Acompañamiento I

### CUARTO SEMESTRE

Análisis Musical IV  
Historia del Arte II  
Historia de la Música Mexicana II  
Música de Cámara IV  
Piano IV  
Prácticas de Acompañamiento II

## NIVEL: TECNICO-PROFESIONAL EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Historia de la Música Mexicana I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Pedagogía Musical I  
Piano I  
Prácticas de Acompañamiento I  
Optativa I

### SEGUNDO SEMESTRE:

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Historia de la Música Mexicana II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Prácticas Pedagógicas I  
Piano II  
Prácticas de Acompañamiento II  
Optativa II

## NIVEL: LICENCIATURA EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Canon y Fuga I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Piano I  
Técnicas Estructurales S. XX-I

### SEGUNDO SEMESTRE

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Canon y Fuga II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Piano II  
Técnicas Estructurales S. XX-II

### TERCER SEMESTRE

Análisis Musical III  
Historia del Arte I  
Historia de la Música Mexicana I  
Música de Cámara III  
Piano III  
Prácticas de Acompañamiento I

### CUARTO SEMESTRE

Análisis Musical IV  
Historia del Arte II  
Historia de la Música Mexicana II  
Música de Cámara IV  
Piano IV  
Prácticas de Acompañamiento II



## NIVEL: TECNICO-PROFESIONAL EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Historia de la Música Mexicana I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Pedagogía Musical I  
Piano I  
Prácticas de Acompañamiento I  
Optativa I

### SEGUNDO SEMESTRE:

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Historia de la Música Mexicana II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Prácticas Pedagógicas I  
Piano II  
Prácticas de Acompañamiento II  
Optativa II

## NIVEL: LICENCIATURA EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Canon y Fuga I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Piano I  
Técnicas Estructurales S. XX-I

### SEGUNDO SEMESTRE

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Canon y Fuga II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Piano II  
Técnicas Estructurales S. XX-II

### TERCER SEMESTRE

Análisis Musical III  
Historia del Arte I  
Historia de la Música Mexicana I  
Música de Cámara III  
Piano III  
Prácticas de Acompañamiento I

### CUARTO SEMESTRE

Análisis Musical IV  
Historia del Arte II  
Historia de la Música Mexicana II  
Música de Cámara IV  
Piano IV  
Prácticas de Acompañamiento II

## NIVEL: TECNICO-PROFESIONAL EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Historia de la Música Mexicana I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Pedagogía Musical I  
Piano I  
Prácticas de Acompañamiento I  
Optativa I

### SEGUNDO SEMESTRE:

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Historia de la Música Mexicana II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Prácticas Pedagógicas I  
Piano II  
Prácticas de Acompañamiento II  
Optativa II

## NIVEL: LICENCIATURA EN PIANO

### PRIMER SEMESTRE:

Análisis Musical I  
Armonía al Teclado I  
Canon y Fuga I  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-I  
Música de Cámara I  
Piano I  
Técnicas Estructurales S. XX-I

### SEGUNDO SEMESTRE

Análisis Musical II  
Armonía al Teclado II  
Canon y Fuga II  
Historia de la Música Universal S.XVI-XX-II  
Música de Cámara II  
Piano II  
Técnicas Estructurales S. XX-II

### TERCER SEMESTRE

Análisis Musical III  
Historia del Arte I  
Historia de la Música Mexicana I  
Música de Cámara III  
Piano III  
Prácticas de Acompañamiento I

### CUARTO SEMESTRE

Análisis Musical IV  
Historia del Arte II  
Historia de la Música Mexicana II  
Música de Cámara IV  
Piano IV  
Prácticas de Acompañamiento II

QUINTO SEMESTRE

Análisis Musical V  
Música de Cámara V  
Pedagogía Musical I  
Piano V  
Prácticas de Acompañamiento III  
Psicología del Arte I

SEPTIMO SEMESTRE

Estética Musical I  
Piano VII  
Prácticas Pedagógicas I  
Seminario de Tesis  
Seminario Optativo I

SEXTO SEMESTRE

Análisis Musical VI  
Música de Cámara VI  
Pedagogía Musical II  
Piano VI  
Prácticas de Acompañamiento IV  
Psicología del Arte II

OCTAVO SEMESTRE

Estética Musical II  
Piano VIII  
Prácticas Pedagógicas II  
Seminario Optativo II

Durante el período 1992-1996, el número de alumnos de ingreso, egreso y exámenes profesionales de los niveles Técnico-Profesional y Licenciatura fueron:

QUINTO SEMESTRE

Análisis Musical V  
Música de Cámara V  
Pedagogía Musical I  
Piano V  
Prácticas de Acompañamiento III  
Psicología del Arte I

SEPTIMO SEMESTRE

Estética Musical I  
Piano VII  
Prácticas Pedagógicas I  
Seminario de Tesis  
Seminario Optativo I

SEXTO SEMESTRE

Análisis Musical VI  
Música de Cámara VI  
Pedagogía Musical II  
Piano VI  
Prácticas de Acompañamiento IV  
Psicología del Arte II

OCTAVO SEMESTRE

Estética Musical II  
Piano VIII  
Prácticas Pedagógicas II  
Seminario Optativo II

Durante el período 1992-1996, el número de alumnos de ingreso, egreso y exámenes profesionales de los niveles Técnico-Profesional y Licenciatura fueron:

Tabla 7

INGRESO NIVEL TECNICO-PROFESIONAL <sup>99</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Canto	0	0	0	0	0
Composición	2	1	0	4	7
Educación Musical	0	3	5	2	10
Etnomusicología	0	0	0	1	1
Instrumentación	1	1	2	3	7
Piano	0	2	1	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>29</b>
<b>TOTAL DEL NIVEL TECNICO UNAM*</b>	<b>3,683</b>	<b>3,444</b>	<b>3,096</b>	<b>2,855</b>	<b>-</b>

<sup>99</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 48; 29; 29; 29, respectivamente.

\*Comprende el nivel Técnico de las Escuelas Nacionales de Enfermería y Obstetricia, de Estudios Profesionales Iztacala y la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza.

Tabla 8

EGRESO NIVEL TECNICO-PROFESIONAL <sup>100</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Canto	n. d.*	0	0	0	0
Composición	“	0	0	0	0
Educación Musical	“	1	0	1	2
Etnomusicología	“	0	0	0	0
Instrumentación	“	0	0	0	0
Piano	“	0	1	0	1
<b>TOTAL</b>	“	1	1	1	3
<b>TOTAL DEL NIVEL TECNICO DE LA UNAM</b>	1212	757	806	818	-

\*n. d.: no disponible

<sup>100</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 40; 58; 58; 56, respectivamente.

Tabla 9

INGRESO NIVEL LICENCIATURA <sup>101</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Canto	10	9	12	18	49 (6.07%)
Composición	23	24	31	31	109 (13.5%)
Educación Musical	11	10	12	18	51 (6.13%)
Etnomusicología	4	4	5	8	21 (2.6%)
Instrumentación	77	93	96	116	382 (47.33%)
Piano	50	49	50	46	195 (24.16%)
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>189</b>	<b>206</b>	<b>237</b>	<b>807 (100%)</b>
<b>TOTAL DEL NIVEL LICENCIATURA UNAM</b>	<b>131,752</b>	<b>132,935</b>	<b>133,131</b>	<b>136,261</b>	-

Como se observa, el área de instrumentación es la que más alumnos tiene, seguida por las áreas de piano, composición, educación musical, canto y etnomusicología, respectivamente.

<sup>101</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 50, 52; 34, 36; 34, 36; 34, 36, respectivamente.

### INGRESO NIVEL LICENCIATURA 1992-1996

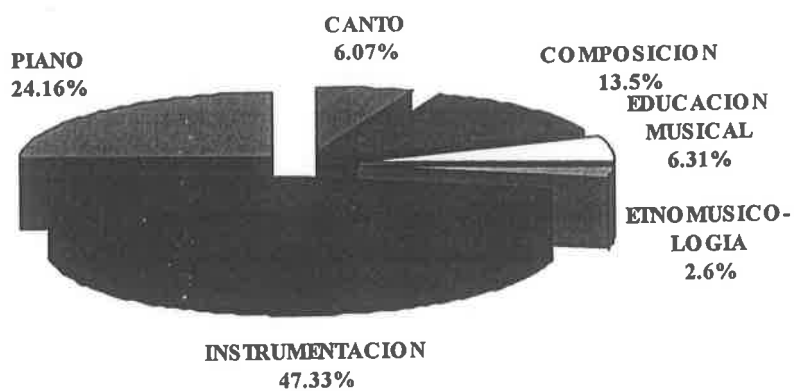




Tabla 10

EGRESO NIVEL LICENCIATURA <sup>102</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Canto	0	0	2	0	2
Composición	1	5	3	5	14
Educación Musical	4	1	2	5	12
Etnomusicología	0	0	0	0	0
Instrumentación	10	8	13	16	47
Piano	6	5	10	10	31
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>19</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>106</b>
<b>TOTAL NIVEL LICENCIATURA DE LA UNAM</b>	<b>21,730</b>	<b>18,640</b>	<b>22,216</b>	<b>24,583</b>	<b>-</b>

Los alumnos del área de instrumentación son los que egresan en mayor número, seguidos por los de piano, canto, educación musical, canto y etnomusicología, respectivamente.

<sup>102</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 82, 84; 60, 63; 61, 63; 59, 61, respectivamente.

**Tabla 11**

<b>EXAMENES PROFESIONALES NIVEL TECNICO-PROFESIONAL<sup>103</sup> Y LICENCIATURA<sup>104</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Total</b>
<b>TOTAL NIVEL TECNICO- PROFESIONAL</b>	n. d.*	0	0	0	0
<b>LICENCIATURA: Canto</b>	0	2	0	0	2
<b>Composición</b>	0	3	1	0	4
<b>Educación Musical</b>	1	2	0	0	3
<b>Etnomusicología</b>	0	0	1	0	1
<b>Instrumentación</b>	4	4	0	4	12
<b>Piano</b>	6	7	4	4	21
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>43</b>
<b>TOTAL NIVEL LICENCIATURA DE LA UNAM</b>	<b>10,354</b>	<b>13,330</b>	<b>11,578</b>	<b>12,023</b>	<b>-</b>

\*n. d.: no disponible.

<sup>103</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1994, 1995, 1996*, pp. 67; 69; 67, respectivamente.

<sup>104</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 82, 84; 70, 72; 72, 74; 69, 72, respectivamente.

En base a las anteriores tablas y datos, podemos concluir lo siguiente:

1. en general, el número de alumnos que ingresa es sustancialmente mayor al número de alumnos que egresan,
2. la carrera con más ingresos y egresos es la de Licenciado Instrumentista,
3. la carrera con más exámenes profesionales es la de Licenciado en Piano, y
4. el nivel Técnico-Profesional tiene una casi absoluta carencia de egresados.

### **2.3. La labor administrativa de la ENM en las funciones sustantivas universitarias.**

En general existen varios enfoques sobre cuáles son las funciones que debería cumplir una institución educativa en general, y una universidad, en particular, y éstos dependen de los objetivos que ésta debe cumplir dentro de la realidad social de la cual forma parte, además de la posición ideológica de quien emita su enfoque. Por ejemplo, para María Montessori estas funciones deberían encaminarse a *enseñar a aprender* y a enseñar al hombre a *actuar* en defensa del bien de la humanidad. Por su parte, Paulo Freire considera que la educación debe ser orientada a desarrollar la capacidad de acción del hombre para *transformar* al mundo, siendo para él la educación de las masas el problema medular de los países en desarrollo. Otros pensadores también han emitido su opinión al respecto, coincidiendo en que una universidad debe ser un instrumento de cambio social y cultural.<sup>105</sup>

En el caso de la UNAM, esta institución es una comunidad integrada por autoridades, investigadores, técnicos, profesores, alumnos, empleados, y egresados que cumple sus funciones a través de las facultades, escuelas, centros de extensión universitaria, Colegio de Ciencias y Humanidades, sistema de Universidad Abierta, institutos y centros de investigación, además de los organismos encargados de los servicios culturales,

---

<sup>105</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 65-66.

académicos, jurídicos, asistenciales y de orientación.<sup>106</sup> Las funciones fundamentales de esta Universidad se derivan del artículo 1ro. de la Ley Orgánica del 6 de enero de 1945, las cuales, según el Mtro. Enrique González Casanova son de interés público, de ahí el carácter nacional de esta universidad. Estas funciones son:<sup>107</sup>

1. *La docencia*: que consiste en la formación multilateral de profesionales altamente calificados, de acuerdo con las necesidades del desarrollo económico y social de un país;
2. *La investigación*: que implica el generar nuevos conocimientos, así como difundirlos y aplicarlos en la práctica, y
3. *La difusión cultural*: que es la extensión y difusión del saber, utilizando su potencial para la satisfacción de las necesidades de servicio a una comunidad.<sup>108</sup>

En el caso de la UNAM, las funciones son realizadas por las siguientes dependencias:

1. *DOCENCIA*:

- a. Escuelas y Facultades,
- b. Colegio de Ciencias y Humanidades,
- c. Sistema de Universidad Abierta, y
- d. Extensión Universitaria.

2. *INVESTIGACION*:

- a. Coordinación de la Investigación Científica (Programas Universitarios), y
- b. Consejo Técnico de la Investigación Científica (Centros e Institutos de Investigación).<sup>109</sup>

---

<sup>106</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, p. 48.

<sup>107</sup>DE MARIA Y CAMPOS, A. *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, p. 49.

<sup>108</sup>TRISTA, B. y R. Hernández, *Temas sobre Dirección y Administración académica*, pp. 36-39.

<sup>109</sup>UNAM. *Guía Universitaria*, p. 42.

3. *DIFUSION CULTURAL (SERVICIOS CULTURALES, ASISTENCIALES Y ADMINISTRATIVOS):*

- a. Comisión de nuevos métodos de enseñanza,
- b. Actividades deportivas,
- c. Asuntos jurídicos,
- d. Bibliotecas,
- e. Difusión Cultural (Actividades Cinematográficas, Museo Universitario de Ciencias y Artes, Casa del Lago, Centro Universitario de Estudios Cinematográficos, Curso Vivo de Arte, Música, Radio Universidad, Departamento de Radio, TV y Grabaciones, Revista de la Universidad de México, Teatro),
- f. Publicaciones y distribución de libros,
- g. Información,
- h. Actividades de intercambio académico,
- i. Orientación y servicios sociales,
- j. Servicios escolares,
- k. Servicios médicos,
- l. Universidades y escuelas incorporadas, y
- m. Divulgación universitaria.<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, p. 63.

### 2.3.1. La función de Docencia.

Iniciamos este ámbito indicando que en el campo de la administración tradicional, la organización de la producción es un conjunto de procedimientos y métodos para la combinación racional del trabajo con los elementos materiales y procesos particulares productivos en el espacio y en el tiempo. En el caso particular del proceso docente, los requisitos del producto final se expresan en el *perfil del profesional*, siendo los procesos particulares en primer lugar las distintas disciplinas y asignaturas que lo forman profesionalmente, y en segundo lugar, las actividades docentes o formas de organización utilizadas en cada una de ellas. El proceso docente responde, por sus características, a la *organización en cadena* (reiteración estable de los procesos de producción en períodos más o menos largos), y el primer problema a resolver en esta organización es el de la estructuración del plan de estudios en disciplinas y asignaturas; al respecto, las universidades han utilizado principalmente tres métodos de estructuración del currículum, siendo éstos la derivación de objetivos, el método tradicional y el currículum flexible. Así:

1. La estructuración del currículum por *derivación por objetivos* se basa en el paso de los objetivos generales del perfil a los objetivos temáticos, y pasa por las siguientes fases:

1. los temas de las disciplinas especiales,
2. los temas de las disciplinas básicas específicas,
3. los temas de las disciplinas básicas.

La derivación por objetivos debe tener en cuenta la secuencia e interrelación de los contenidos, a fin de optimizar el tiempo de estudios, por lo que debe haber concordancia entre el volumen de información y el tiempo disponible;

2. El *método tradicional* parte de un consenso general sobre el perfil del profesional, y luego de fijado algunos límites, como por ejemplo el número de horas, se solicita a cada departamento o profesor que defina su contribución al mismo, y
3. El *método del currículum flexible* deja a los estudiantes la responsabilidad de definir la organización de su proceso de estudio, incluyendo la carga asimilable en cada sesión, para esto es necesario saber organizar adecuadamente el horario de clase, optimizando el

tiempo del profesor a fin de que pueda coordinar adecuadamente su trabajo docente y su trabajo científico.<sup>111</sup> Todo lo anterior debe llevar a que el profesor cumpla adecuadamente con su noble misión de enseñar, la cual dentro de las artes conlleva una elevada espiritualidad:

“Cultivar voluntades para cosechar egoísmos, sería la bancarrota de la pedagogía; precisa imantar de amor a los caracteres; precisa saturar al hombre de espíritu de sacrificio, para hacerle sentir el valor inmenso de la vida social, para convertirlo en un ser moral en toda la belleza serena de la expresión; navegar siempre en el derrotero de ese ideal, irlo realizando día a día, minuto a minuto; he aquí la divina misión del maestro.”<sup>112</sup>

En el caso específico de la Escuela Nacional de Música de la UNAM, si bien “muestra características y peculiaridades que la distinguen de otras instituciones de la propia Universidad, sigue y cumple cabalmente las directrices que en materia de planeación y evaluación institucional le requiere el nivel central”,<sup>113</sup> resulta evidente que la organización de su curriculum es por derivación de objetivos, lo que indica que en un principio su organización está regida por los nobles fines de formar excelentes profesionales de la música. A continuación vamos a proceder a realizar el análisis de la labor realizada por esta dependencia en las funciones sustantivas universitarias durante el período 1992-1996, comenzando con la presentación del organigrama que rigió durante dicho período.<sup>114</sup>

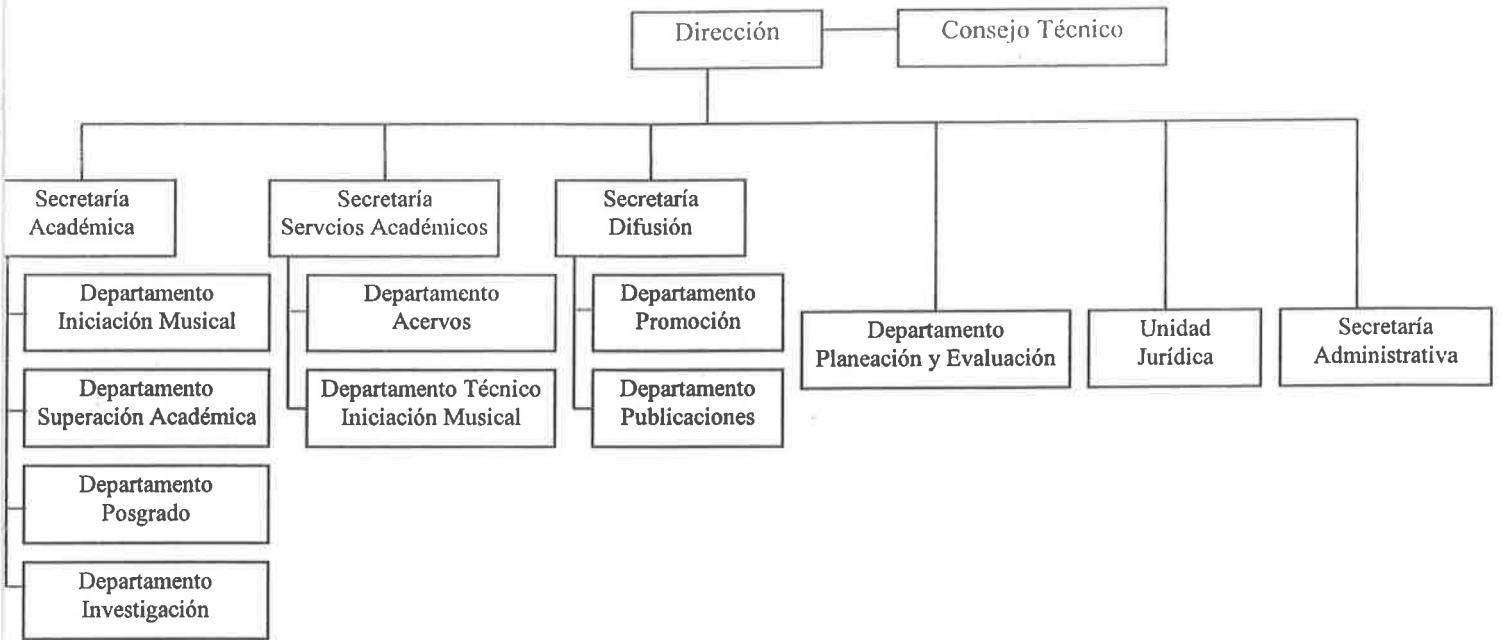
<sup>111</sup>TRISTA, B. y R. Hernández, *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 91-100.

<sup>112</sup>DE MARIA Y CAMPOS, A. *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, p. 81.

<sup>113</sup>UNAM. *Memoria 1994*, p. 629.

<sup>114</sup>UNAM. *Normatividad Administrativa. Manual de Organización de la UNAM*, p. 172. El tipo de organigrama presentado es por su objeto: estructural; por su naturaleza: esquemático; por el área que representa: general, y por su formato: vertical. Vid. QUIROGA LEOS, G. *Organización y Métodos en la Administración Pública*, p. 193 y ss.

**ORGANIGRAMA DE LA ENM**  
(1992-1996)



En este organigrama podemos evidenciar una organización basada en la separación de funciones de las diversas Secretarías, las cuales siguen el esquema de división basado en las funciones sustantivas universitarias. El desglose departamental es el siguiente:<sup>115</sup>

**SECRETARIA ACADEMICA:**

- I. Departamento Académico de Iniciación Musical
- II. Departamento de Superación Académica
- III. Departamento de Posgrado
- IV. Departamento de Investigación
- V. Departamento de Planeación y Evaluación
- VI. Oficina de Personal Docente
- VII. Laboratorio de Cómputo Musical

<sup>115</sup>Nos basamos en el último esquema organizativo de la anterior administración. Vid. NIETO JARA, T. 4to. Informe, pp. 5-9.



VIII. Comisión Dictaminadora

IX. Taller de Instrumentos Musicales

X. Academias:

1. Academia de Alientos
2. Academia de Canto
3. Academia de Clavecín
4. Academia de Composición
5. Academia de Conjuntos Corales
6. Academia de Cuerdas
7. Academia de Educación Musical
8. Academia de Etnomusicología
9. Academia de Guitarra
10. Academia de Música Antigua
11. Academia de Percusiones
12. Academia de Solfeo
13. Academia de Teclados

**SECRETARIA DE SERVICIOS ACADEMICOS:**

I. Departamento de Biblioteca

II. Departamento Técnico de Iniciación Musical

III. Oficina de Servicios Escolares/Propedéutico

IV. Oficina de Servicios Escolares/Licenciatura

**SECRETARIA DE DIFUSION:**

I. Departamento de Promoción

II. Coordinación de Eventos Externos

III. Departamento de Publicaciones

IV. Departamento de Producción Audiovisual

V. Cabina de Grabación

## SECRETARIA ADMINISTRATIVA:

- I. Departamento de Informática
- II. Departamento de Personal
- III. Departamento de Contabilidad
- IV. Departamento de Aprovisionamiento
- V. Departamento de Servicios Generales
- VI. Oficina de Unidad Jurídica
- VII. Oficina de Organización y Métodos

Con el fin de continuar con nuestro análisis, vamos a proceder a reunir los departamentos y oficinas que consideramos son los encargados de cumplir con la labor de las funciones sustantivas universitarias, lo cual no implica que necesariamente hayan estado agrupados bajo este criterio, sino que su organización institucional ha dependido de las necesidades específicas de la administración correspondiente, lo cual queda evidenciado en el organigrama presentado anteriormente. Así, en el caso de la función de docencia, hemos agrupado a los siguientes departamentos:

- I. Departamento de Superación Académica
- II. Departamento de Posgrado
- III. Departamento de Planeación y Evaluación
- IV. Laboratorio de Cómputo Musical
- V. Academias

### 2.3.1.1. Departamento de Superación Académica:

Tabla 12

LABORES DEL DEPARTAMENTO DE SUPERACION ACADEMICA <sup>116</sup>					
Cursos/conferencias/clases mtras.	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
• Alientos				2	2
• Armonía/contrapunto	2	5		2	9
• Arpa	1		1		2
• Canto			1	2	3
• Cello		1	1	3	5
• Clarinete	1	1	2	3	7
• Clavecín		1		1	2
• Composición	1	1	1	2	5
• Contrabajo		1			1
• Dirección coral	1	1	1	1	4
• Dirección de orquesta		2	3	1	6
• Ensemble Instrumental		1			1
• Etnomusicología				1	1
• Fagot			1	1	2
• Flauta			1	1	2
• Guitarra		2		1	3
• Historia de la Música Mexicana		2		1	3
• Historia de la Música Universal	4		1		5
• Jazz		1			1
• Mantenimiento de los instrumentos		1			1
• Música antigua		6	3	1	10
• Música contemporánea	1	1		1	3
• Música en el cine		1		1	2
• Música y computadoras		1			1
• Oboe		1			1
• Organo	2		1	1	4
• Percusiones		1			1
• Pedagogía/Didáctica de la música	2	3	3	6	14
• Piano	4		2	5	11
• Prácticas al teclado	1				1
• Redacción		1			1
• Solfeo				1	1
• Técnica Alexander	1	1			2
• Técnicas de grabación	1				1
• Trombón	1	1			2
• Trompeta	1				1
• Violín/Música de cámara	4		1	1	6
• Otros: Cátedra Manuel M. Ponce			1	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>40</b>	<b>129</b>

<sup>116</sup>NIETO JARA, T. 1er, 2do., 3er. y 4to. Informe, pp. 3-6; 39-42; 33-35; 43-45, respectivamente.

En base a esta tabla, se evidencia que las actividades que más se desarrollaron fueron las de Pedagogía General, Técnica Pianística y Música Antigua.

### **2.3.1.2. Departamento de Posgrado.<sup>117</sup>**

Las labores realizadas por este departamento fueron:

#### **1992-1993:**

- Anteproyecto para la creación de una Maestría en Piano, con lo cual la Escuela pasaría a tener el grado de Facultad.

#### **1993-1994:**

- Avances en la relación de egresados del área de Piano, relación de profesores con estudios de posgrado, fundamentación del anteproyecto, definición del perfil del egresado, propuesta de estructura curricular, mecanismos de evaluación y actualización del plan de estudios.

#### **1994-1995:**

- Se cumplieron los siete primeros puntos de los siguientes diez: 1. fundamentación del proyecto del posgrado en Piano, 2. dependencias participantes, 3. estructura académica, 4. requisitos de ingreso, 5. requisitos de permanencia, 6. requisitos para obtener el grado, 7. mecanismos para evaluar el funcionamiento del plan de estudios, 8. infraestructura para la implantación del proyecto, 9. programas de las actividades académicas, 10. referencias bibliográficas y fuentes de información.

---

<sup>117</sup>NIETO JARA, T. *1er., 2do., 3er. y 4to. Informe*, pp. 3; 32; 37-38; 47, respectivamente.

### 1995-1996:

- Hubo un cambio del inicial proyecto de posgrado, en el sentido de que se refiere a la creación de una Maestría en Interpretación que incluiría a todos los instrumentistas y cantantes, con opción a especializarse en música antigua, música del siglo XX, música de cámara, etc. También se propuso la creación de una Maestría en Dirección Coral lo cual evidencia un giro total a la propuesta inicial que era la de crear una Maestría en Piano.

### 2.3.1.3. Departamento de Planeación y Evaluación.

Este Departamento es el encargado de apoyar a las autoridades, órganos colegiados, maestros y alumnos en la elaboración de planes generales y específicos de trabajo de tipo curricular relacionados con el proceso enseñanza-aprendizaje y de evaluación institucional. Así mismo recoge, interpreta y estudia información estadística cuyas conclusiones sirven para la toma de decisiones institucionales; también desarrolla actividades de capacitación en diseño curricular, elaboración de programas y de didáctica general dirigidas al profesorado y al alumnado. Sus labores fueron:

### 1992-1993:<sup>118</sup>

- Evaluación Institucional sobre la eficiencia terminal de los alumnos del nivel Propedéutico. También se evaluó a los maestros mediante dos cuestionarios, uno de autoevaluación y otro del alumno hacia el maestro; también se hicieron evaluaciones de planes de estudio;
- Asesoría y Orientación pedagógica a academias y maestros en la elaboración de programas de asignatura;
- Recopilación, análisis e interpretación de datos estadísticos referentes a población escolar, personal docente y otras; elaboración el perfil de alumnos de nuevo ingreso y de

<sup>118</sup>NIETO JARA, T. *1er. Informe*, pp. 19-21.

los alumnos egresados lo cual contribuyó al conocimiento de la situación personal, profesional y laboral de estos últimos;

- Elaboración de documentos diversos de apoyo pedagógico: se entregó la “Guía Metodológica para la Actualización y Reestructuración Académica de las Carreras que imparte la ENM”; y
- Capacitación y actualización en programas de cómputo.

#### 1993-1994:<sup>119</sup>

- Actividades de planeación institucional: elaboración del Plan de Actividades de la ENM;
- Actividades de apoyo y asesoría pedagógica para la creación, modificación y actualización de los planes de estudio: se estudió la idea de un tronco común de estudios musicales, se elaboró un diagrama de flujo con los pasos y etapas internas y externas para seguirse en el proceso de creación y actualización de carreras, reuniones con los responsables del posgrado, y se realizó un análisis comparativo de los diferentes planes de estudio de la ENM;
- Actividades de estadística y de coordinación institucional: labor conjunta con las Secciones de Servicios Escolares y con el Departamento de Personal, y
- Actividades de evaluación institucional según los formatos de la Dirección General de Estadística y Servicios Institucionales, para la edición de la Agenda Estadística de la UNAM.

#### 1994-1995:<sup>120</sup>

- Programación operativa de la actividad académica de la ENM: las actividades para este año fueron planeadas en función de *metas*, es decir se debían indicar cuántas actividades se compromete cada quien a efectuar en su área;
- Actividades de apoyo y asesoría pedagógica: se entregó a los coordinadores de las Academias el “Manual para la presentación de planes de estudio”;
- Actividades de estadística y coordinación institucional, y

---

<sup>119</sup>NIETO JARA, T. 2do. Informe, pp. 33-34.

<sup>120</sup>NIETO JARA, T. 3er. Informe, pp. 60-61.

- Actividades de evaluación institucional: 1. Memoria de la ENM; 2. Catálogos de Relaciones y, 3. Anexo Estadístico.

#### **1995-1996:**<sup>121</sup>

- Actividades de planeación institucional;
- Actividades de información, estadística y coordinación institucional: se elaboró el diagnóstico de la planta docente y se participó en el Plan de Desarrollo y Superación Académica, y
- Actividades de evaluación institucional: similares al año pasado.

En base a lo anterior se observa que si bien este Departamento realizó las acciones que le competen, los resultados de sus evaluaciones no están al alcance de la mayoría de la comunidad de la ENM, por lo que cabría una mayor difusión de las mismas.

#### **2.3.1.4. Laboratorio de Cómputo Musical.**<sup>122</sup>

Sus labores fueron:

##### **1992-1993:**

- Cursos regulares del Seminario Optativo denominado Cómputo Musical, que incluye los siguientes temas: Edición de Música por Computadora, Introducción a la Programación y Uso de Programas de Notación Musical.

##### **1993-1994:**

- No existen datos.

<sup>121</sup>NIETO JARA, T. 4to. Informe, pp. 55-56.

<sup>122</sup>NIETO JARA, T. 1er, 3er. y 4to. Informe, pp. 3; 64; 59-63, respectivamente.

#### 1994-1995:

- Pedagogía: Materias del Seminario Optativo: Introducción a la Música por Computadoras, Notación Musical Asistida por Computadoras y Composición Asistida por Computadoras;
- Asesoría: asesoría personal a alumnos y atención a usuarios;
- Soporte Técnico: instalación y mantenimiento del equipo, y
- Proyectos: incorporación a la Red UNAM y a la Red Internet.

#### 1995-1996:

- Actividad Docente: clases del Seminario Optativo y asesorías, atención a usuarios, a maestros, a tesis, coordinación del Servicio Social;
- Coordinación del Laboratorio de Cómputo Musical: se aspiraba formar un grupo funcional de estaciones de trabajo en MIDI y audio, el cual se convertiría en un Centro para la Informática Musical y la Música Electroacústica;
- Conexión a Red UNAM;
- Actividades de Extensión;
- Actualización del Profesorado del Area;
- Apoyo a las Actividades de la Escuela, y
- Movimiento del personal en el Laboratorio.

En general, se considera que las actividades de este Laboratorio deberían tener más difusión, para que un mayor número de alumnos ingresen a esta nueva rama de la cultura informática, tan necesaria para enfrentar eficientemente los retos profesionales.



### 2.3.1.5. Academias:

- En general, la labor de las diferentes academias podrían resumirse en la revisión de los programas de estudio de las Licenciatura de Educación Musical, Etnomusicología, Composición\* y Canto, siendo un concepto generalizado en todas las academias la reducción del plan de estudios de 7 años (3 de Propedéutico y 4 de Licenciatura), a 5 años (1 de Propedéutico y 4 de Licenciatura), así como la creación de posgrados en las diferentes áreas,<sup>123</sup>
- En 1992-1993 se propuso la creación de las Licenciaturas en Dirección Coral y Música Afroamericana;<sup>124</sup>
- La Academia de Educación Musical propuso la creación de un Diplomado a distancia de Pedagogía Musical.<sup>125</sup>

A continuación vamos a presentar unas tablas que incluyen datos referentes a la situación general del personal docente y alumnado de la ENM en las siguientes actividades:

- Personal Académico por Categoría,
- Escolaridad del Personal Académico de Carrera,
- Programas de Apoyo al Personal Académico,
- Proyectos de Cooperación Internacional e Intercambio de Personal Académico con el Extranjero,
- Becarios de Intercambio,
- Servicios Bibliotecarios, y
- Servicios de Bienestar: Apoyo y Servicios a la Comunidad.

---

\*Al respecto, esta Academia hace hincapié en la inexistencia de los programas de las materias, en la realización del perfil del egresado, en la crítica del plan de estudios de la Licenciatura y en la fundamentación del proyecto de revisión del plan de estudios actual. Vid. NIETO JARA, T. 2do. Informe, p. 20.

<sup>123</sup>NIETO JARA, T. 4to. Informe, pp. 71-76

<sup>124</sup>NIETO JARA, T. 1er. Informe, p. 2.

<sup>125</sup>NIETO JARA, T. 2do. Informe, p. 7.

Tabla 13

<b>PERSONAL ACADEMICO POR CATEGORIA</b> <sup>126</sup>				
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>
<b>ASIGNATURA</b>				
• Profesor de Asignatura "A"	125	125	127	121
• Profesor de Asignatura "B"	52	51	49	42
<b>CARRERA</b>				
• Profesor de Carrera "T.C."	26	26	28	41
• Ayudante de Profesor	14	16	20	21
<b>INVESTIGACION</b>				
• Técnico Académico "T.C."	4	5	5	5
<b>TOTAL</b>	<b>221</b>	<b>223</b>	<b>229</b>	<b>230</b>

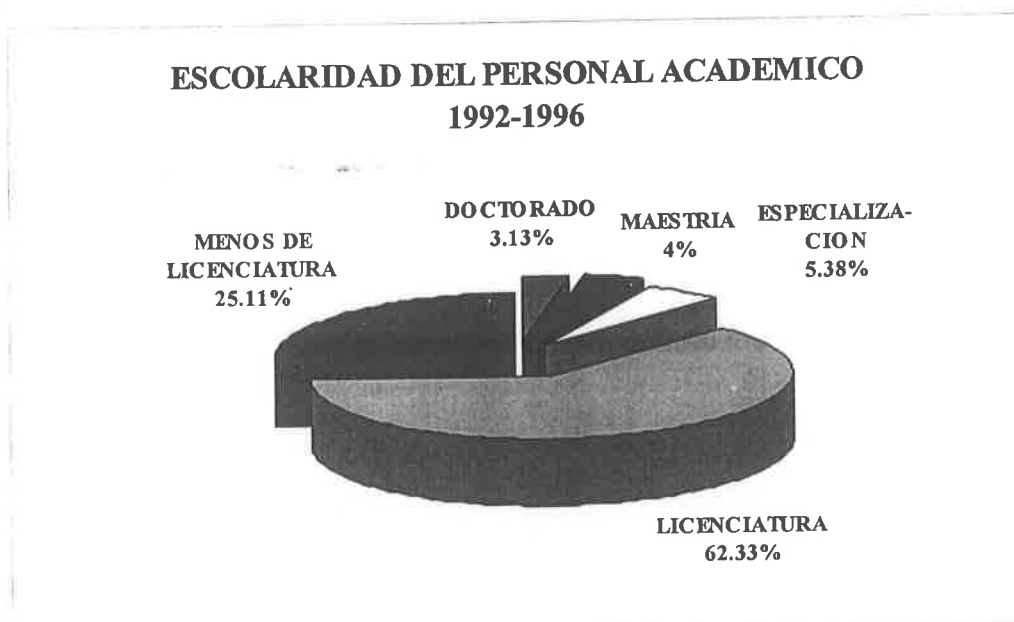
Comentario: Se evidencia que el mayor número de maestros son Profesores de Asignatura, nivel "A".

<sup>126</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 110; 11; 11; 11, respectivamente.

Tabla 14

ESCOLARIDAD DEL PERSONAL ACADEMICO DE CARRERA <sup>127</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Promedio
DOCTORADO	7	7	6	n. d.*	7 (3.13%)
MAESTRIA	8	8	11	"	9 (4%)
ESPECIALIZACION	13	13	11	"	12 (5.38%)
LICENCIATURA	133	135	148	"	139 (62.33%)
MENOS DE LICENCIATURA	56	54	59	"	56 (25.11%)
TOTAL	217	217	235	247	223 (100%)

\*n. d.: no disponible



<sup>127</sup>UNAM. Memorias 1993, 1994, 1995, 1996, pp. 614; 630; 655; 712, respectivamente.

Tabla 15

PROGRAMAS DE APOYO AL PERSONAL ACADEMICO PROGRAMAS DE LA DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADEMICO <sup>128</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
	Académicos	Académicos	Académicos	Académicos	
Primas al Desempeño del Personal Académico de Carrera (PRIDE)	n. d.*	16	23	34	73
Estímulos por Asuidad	“	145	139	143	427
Estímulos a la Productividad y al Rendimiento del Personal Académico (PEPRASIG)	16	104	121	142	383
Fomento a la Docencia para Profesores e Investigadores de Carrera (FOMDOC)	65	25	26	32	148
Apoyo a la Incorporación del Personal Académico de Tiempo Completo (PAIPA)	n. d.	n. d.	12	13	15
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>290</b>	<b>321</b>	<b>364</b>	<b>1056</b>

n. d.: no disponible

Comentario: Se evidencia que el programa que tuvo mayor número de beneficiarios es el denominado “Estímulos por asuidad”.

<sup>128</sup>Formato basado en la *Agenda Estadística 1996* de la UNAM. p. 131. Los datos fueron tomados de: NIETO JARA, T. 1er., 2do., 3er. y 4to. Informe, pp. 2; 38; 28; 36, respectivamente.

Tabla 16

PROYECTOS DE COOPERACION INTERNACIONAL E INTERCAMBIO DE PERSONAL ACADEMICO CON EL EXTRANJERO <sup>129</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Proyectos de Cooperación Internacional	n. d.*	n. d.	1	2	3
Académicos Extranjeros en la ENM	"	"	0	2	2
Académicos de la ENM en el Extranjero	"	"	1	0	1
<b>TOTAL</b>	"	"	2	4	6
TOTAL EN LA UNAM	"	"	345	459	-

\*n. d.: no disponible

Comentario: En general se observa que el número de maestros de intercambio es muy bajo.

<sup>129</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1995, 1996*, pp 142, 145; 145, 147, respectivamente.

Tabla 17

<b>BECARIOS DE INTERCAMBIO<sup>130</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Total</b>
<b>Procedentes de las Instituciones del País</b>	0	n. d.*	0	0	0
<b>Procedentes del Extranjero</b>	2	“	1	1	4
<b>TOTAL</b>	2	“	1	1	4
<b>TOTAL EN LA UNAM</b>	574	“	1,176	614	-

\*n. d.: no disponible

Comentario: Similar al de la tabla 16.

<sup>130</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1995, 1996*, pp 121, 122; 146, 148; 149, 151, respectivamente.

Tabla 18

SERVICIOS BIBLIOTECARIOS <sup>131</sup>				
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
<b>Número de Bibliotecas</b>	1	1	1	1
<b>Material Bibliogr. Adquirido:</b>				
• <b>Compra Títulos</b>	1,249	532	2,221	498
• <b>Compra Volúmenes</b>	1,792	1,478	3,705	1,718
<b>Material Bibliogr. Adquirido:</b>				
• <b>Donación Títulos</b>	0	1,415	98	480
• <b>Donación Volúmenes</b>	0	1,714	102	900
<b>Existencia de Material Bibliogr.:</b>				
• <b>Títulos</b>	13,675	10,378	12,697	13,675
• <b>Volúmenes</b>	25,212	18,787	22,594	25,212

En base a lo anterior se puede afirmar que en general las actividades de Superación del Personal Docente son las adecuadas, aunque sostenemos que sólo cuando haya una verdadera y minuciosa *labor de aula*, se podrán conseguir resultados de eficiencia y eficacia en los alumnos. En cuanto a la relación de cifras entre la ENM y la UNAM, se observa que la Escuela representa un pequeño porcentaje del gran total de la UNAM, por lo que cabría una mayor labor para incrementar su presencia institucional dentro del contexto universitario

<sup>131</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 147; 146; 164; 168, respectivamente.

## 2.3.2. La función de Investigación.

### 2.3.2.1. Antecedentes.

La política científica de una institución está conformada por todas aquellas líneas de investigación que se desarrollan con carácter prioritario, y en las cuales se concentran sus principales actividades. La necesidad de trazar una política científica está dada por la existencia de recursos limitados y la elevación cada vez mayor de los costos de las investigaciones, sin olvidar que a los elementos tradicionales de la producción -capital y trabajo- se ha unido un tercer elemento: la *tecnología*, por lo que toda política científica debe responder a objetivos generales y de conjunto, a las necesidades educativas, al mejoramiento de materiales, a la investigación tecnológica, etc., y debe ser flexible en su ejecución, de ahí que los factores a tener en cuenta para trazar una política científica de una institución superior son:

1. las necesidades del desarrollo económico y social del país,
2. la tradición y experiencia en las investigaciones de determinadas áreas de conocimientos,
3. los recursos disponibles, y
4. las necesidades de evitar las duplicaciones investigativas.

Por todo lo anterior, hay que tener en cuenta que las principales fuentes que definen los objetivos investigativos las constituyen el Estado, las empresas y los propios investigadores; así mismo, la definición de esta política requiere de un *pronóstico*, el cual puede ser realizado por dos procedimientos: el normativo (a partir de la definición de objetivos, para lograr en un plazo dado los medios necesarios), y el de exploración (revelar la lógica interna del desarrollo del objeto de pronosticación).<sup>132</sup>

---

<sup>132</sup>TRISTA, B. y R. Hernández, *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 67-70.



En base a lo expuesto, es necesario que toda institución cuente con un reglamento interno, es decir con una cabal organización del proceso investigativo, que consiste en la determinación de los procesos particulares que participan en la obtención del producto o resultado de la investigación, dividiéndose en los problemas, temas, tareas y etapas de investigación, por lo que el administrador educativo debe adoptar una posición flexible ante los plazos dados, ya que la investigación de cualquier proyecto es la base para el enriquecimiento y superación de los profesores, y para el perfeccionamiento del contenido de estudios, además de dar la oportunidad para que el estudiante se incorpore a este proceso. Aquí, el problema esencial es el de *aplicar los resultados científicos*, además de vincularlos con la práctica social, por lo que:

“la relación universidad-sociedad, en la que esta última asignaba recursos sin esperar nada concreto, se ha transformado en una relación de correspondencia, que se expresa en recursos para resultados concretos utilizables y no solamente para desarrollar el conocimiento”<sup>133</sup>

de ahí que para desarrollar la función sustantiva de la investigación se deben realizar las siguientes acciones:

- la planeación de la investigación,
- la organización de la investigación dentro de las instituciones,
- la vinculación docencia-investigación,
- la formación de investigadores,
- la asignación de recursos a la investigación,
- la difusión de los productos, y
- la relación estudiante-investigación, y sus perspectivas.<sup>134</sup>

<sup>133</sup>TRISTA, B. y R. Hernández, *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, p. 104

<sup>134</sup>CHAVEZ LOZA, B. “Planeación y Administración Educativa”, en: *Educativa*, p. 38.

En el caso de la ENM esta función la realiza el Departamento de Investigación, creado a inicios de esta década, siendo una de las áreas menos desarrolladas según lo evidenciado en las Agendas Estadísticas de la UNAM, puesto que no existe ningún docente que pertenezca al Sistema Nacional de Investigadores, lo cual indica que dicha función debe ser más promovida e impulsada por las autoridades competentes,<sup>135</sup> a fin de erradicar la creencia común de que en la formación tradicional de un músico no hay una orientación hacia la investigación.<sup>136</sup> Este Departamento tiene la tarea de llevar a cabo esta función sustantiva a través de las siguientes áreas : Coordinación, Fomento, Apoyo, Difusión de Trabajos y Requerimientos Operativos, y su labor se da en torno a llevar a cabo los siguientes objetivos: coordinación y apoyo al trabajo investigativo de los profesores de tiempo completo, estímulos y fomento al trabajo de investigación entre alumnos y maestros (ya sea como actividad profesional directa, o como apoyo a su trabajo musical), contactos (intercambio y colaboraciones), asesoría académica y asesoría a los alumnos para sus trabajos de tesis, etc. Sobre los proyectos de los profesores de carrera se afirma que hay que:

“señalar la naturaleza estructural que permea la relación entre la Investigación y la Docencia. La baja productividad en el aspecto de investigación de los maestros de carrera, nos habla mucho de este divorcio no deseado entre ambas actividades y de los problemas que siguen cuando el profesor de carrera quiere ser investigador y el ‘investigador de carrera’ da clases. Esta ya añeja aspiración en la UNAM por vincular más efectivamente ambas tareas es no sólo un reto para nosotros sino para toda la Institución en su conjunto.”<sup>137</sup>

Coincidimos con las autoridades del plantel cuando afirman estar conscientes de que la calidad de la docencia es proporcional a la calidad de lo investigado, y que no es posible transmitir nuevos conocimientos o simplemente actualizar los que se tienen sin realizar investigación.<sup>138</sup>

<sup>135</sup>UNAM. *Agenda Estadística 1996*, p. 105.

<sup>136</sup>NIETO JARA, T. *1er. Informe*, p. 2.

<sup>137</sup>NIETO JARA, T. *2do. Informe*, p. 8.

<sup>138</sup>NIETO JARA, T. *1er. Informe*, p. 4.

### **2.3.2.2. Departamento de Investigación.**

Las labores realizadas fueron:

#### **1992-1993:**

- Se crea el Departamento de Investigación de la ENM.

#### **1993-1994:**

- Las áreas en las que se desarrollaron investigaciones fueron:
  1. Investigación Creativa,
  2. Investigación de Apoyo Tecnológico,
  3. Investigación de Catalogación,
  4. Investigación Estadística,
  5. Investigación Historiográficas,
  6. Investigación Musicológica,
  7. Investigación Musicológica Sistemática y Comparada,
  8. Investigación Musicoterapéutica,
  9. Investigación Pedagógica, y
  10. Trabajos Antológicos de Catalogación.
- Se logró la colaboración de Instituciones como la Fundación UNAM, con su Programa Fundación UNAM de Iniciación Temprana a la Investigación; Becas de la UNAM para Tesis en proyectos de investigación, o de fuera de ella (CENIDIM);
- Se propuso el Programa de Iniciación a la Investigación para Alumnos (PIIPA) a fin de dinamizar el proceso de enseñanza-aprendizaje al vincular los proyectos e intereses personales de los maestros con las expectativas creativas y de aprendizaje de los alumnos;
- Cursos relativos a temas de investigación en general, y campos y materias de investigación general;

- Vínculos con el Departamento de Superación Académica, con la Biblioteca (textos facsímiles microfilmados), y con varias Universidades del extranjero.<sup>139</sup>

#### 1994-1995:

- Coordinación y evaluación de proyectos y actividades de investigación musical (32 proyectos presentados);
- Convenios y contactos con otras instituciones de investigación musical nacionales y del extranjero;
- Difusión y colaboración con la actividad académica;
- Sugerencias para el desarrollo de la investigación musical en la ENM.<sup>140</sup>

#### 1995-1996:

- Promoción y fomento a la investigación musical:
  1. Programa de Iniciación Temprana a la Investigación y a la Docencia: 9 proyectos,
  2. Programa de Becas para Tesis de Licenciatura en Investigación: 2 proyectos,
  3. Programa de Servicio Social para asistencia en proyectos de investigación: 4 alumnos inscritos;
- Coordinación y evaluación de proyectos y actividades de investigación musical: 31 proyectos;
- Convenios y contactos con otras instituciones de investigación musical, nacionales y del extranjero;
- Colaboraciones varias.<sup>141</sup>

<sup>139</sup> NIETO JARA, T. 2do. Informe, pp. 22-31.

<sup>140</sup> NIETO JARA, T. 3er. Informe, pp. 39-59.

<sup>141</sup> NIETO JARA, T. 4to. Informe, pp. 49-54.

### 2.3.3. La función de Difusión de la Cultura.

#### 2.3.3.1. Antecedentes:

En el Estatuto universitario, expedido en 1938 por el entonces Rector Dr. Gustavo Baz, se estipulaba que la UNAM era una comunidad de cultura que estaba al servicio de la sociedad, que contaba con plena capacidad jurídica, y que sus actividades se fundaban en los principios de libre cátedra y de libre investigación, además de que en ella se darían acogida a todas las corrientes del pensamiento y de carácter político y social, siempre y cuando se mantengan "puras", es decir, sin relaciones directas con grupos militantes o con intereses personalistas.<sup>142</sup> Posteriormente, en el Artículo 1ro. de la Ley Orgánica del 30 de diciembre de 1944 nuevamente se define a la UNAM como una comunidad de cultura,\* en la cual maestros y alumnos persiguen fines complementarios, no antagónicos, que son el enseñar y el aprender.<sup>143</sup> Diego Valadés afirma que:

"Una de las tareas más importantes de la Universidad es la difusión cultural. Aún cuando su concepto es en ocasiones objeto de controversia, suele entenderse como el desdoblamiento de la actividad cultural universitaria cuyos efectos inmediatos alcanzan no sólo a la propia comunidad, sino a sectores mucho más amplios de la población nacional, e incluso se proyecta fuera del país mismo."<sup>144</sup>

---

<sup>142</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, p. 197.

\*Un ejemplo de la importancia de esta función, fue que en las Olimpiadas de México 1968, el 80% de los trabajadores que servían en los actos culturales y administrativos eran estudiantes universitarios, lo cual evidencian el gran aporte de la educación superior para este importante compromiso que México tuvo para con el mundo. Vid. GARCIA CANTU, G. *Historia en voz alta: la Universidad*, p. 66.

<sup>143</sup>GARCIA STAHL, C. *Op. cit.*, p. 201.

<sup>144</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, p. 74.

### 2.3.3.2. La Secretaría de Difusión.

La Secretaría de Difusión de la ENM sostiene que esta Escuela,

“al ser una dependencia destinada a la generación de arte, necesariamente adopta como objetivo la difusión de las actividades de creación e investigación producidas, además de establecer una relación de conocimiento y retroalimentación con las demás artes e instituciones encargadas de producirlo, de manera que se enriquezca el acervo cultural de nuestros alumnos.”<sup>145</sup>

Por lo tanto, las actividades de difusión y extensión universitaria representan para esta dependencia un quehacer constante y permanente, debido a que el ejercicio de la música se apoya fuertemente en las mencionadas funciones,<sup>146</sup> todo con el fin de que se consolide la presencia nacional e internacional de la Escuela a través de las actividades culturales que realiza. Esta Secretaría está organizada de la siguiente manera:

- I. Departamento de Promoción.
- II. Departamento de Publicaciones.
- III. Departamento de Producción Audiovisual.
- IV. Cabina de Grabación.
- V. Asistencia de Difusión.

Entre las actividades destacadas durante el período 1992-1996, tenemos (detalladas en las siguientes tablas):

- Actividades Académicas,
- Actividades Artísticas,
- Producción Editorial,
- Instrumentos de Difusión,
- Actividades en las Salas, y
- Servicio Social.

<sup>145</sup>NIETO JARA, T. 2do. Informe, p. 15.

<sup>146</sup>UNAM. Memoria 1994, p. 632.

Tabla 19

ACTIVIDADES ACADEMICAS <sup>147</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Cursos	n. d.*	38	24	7	69
Conferencias	"	13	n. d.	27	40
Homenajes	11	n. d.	n. d.	5	16
Exámenes Profesionales	16	24	2	18	60
Concursos/Festivales	3	7	n. d.	2	12
Sesiones de Grabación	n. d.	n. d.	50	100	150
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>82</b>	<b>76</b>	<b>159</b>	<b>347</b>

\*n. d.: no disponible

<sup>147</sup>Formatos basados en la *Agenda Estadística 1996* de la UNAM. pp. 114 y ss. Los datos de las Tablas 19 a 22 son tomados de NIETO JARA, T. *1er.*, *2do.*, *3er.* y *4to. Informe*, pp. 16-19; 67-75; 85-105; 91-133, respectivamente.

Tabla 20

<b>ACTIVIDADES ARTISTICAS</b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Total</b>
<b>Cine Club</b>	n. d.*	7	14	61	82
<b>Exposiciones</b>	n. d.	5	n. d.	n. d.	5
<b>Presentaciones de Teatro/Danza</b>	3	3	4	n. d.	10
<b>Conciertos/Recitales</b>	38	263	212	354	867
<b>Ceremonias/Reuniones</b>	6	n. d.	n. d.	n. d.	6
<b>Foros Alternos</b>	32	63	209	232	536
<b>Otros</b>	n. d.	48	6	n. d.	54
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	<b>389</b>	<b>445</b>	<b>647</b>	<b>1560</b>

\*n. d.: no disponible



Tabla 21

<b>PRODUCCION EDITORIAL</b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Total</b>
<b>Libros</b>	3	2	1	6	12
<b>Revistas</b>	2	2	2	2	8
<b>CD/Presentaciones</b>	n. d.*	1	1	6	8
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>14</b>	<b>28</b>

\*n. d.: no disponible

Tabla 22

<b>INSTRUMENTOS DE DIFUSION</b>					
<b>Originales:</b>	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Total</b>
<b>Convocatorias</b>	n. d.*	n. d.	6	n. d.	6
<b>Boletines de Prensa</b>	70	“	n. d.	“	70
<b>Folletos de información</b>	2	“	“	24	26
<b>Carteles</b>	3	“	16	48	67
<b>Invitaciones</b>	n. d.	“	12	10	22
<b>Programas de mano</b>	“	“	41	42	83
<b>Volantes</b>	“	“	3	12	15
<b>Tripticos</b>	“	“	17	n. d.	17
<b>Formatos</b>	“	“	131	96	227
<b>Boletos</b>	“	“	1	n. d.	1
<b>Programas de Exámenes Profesionales</b>	“	“	6	14	20
<b>Constancias de Reconocimientos/Diplomas</b>	“	“	3	5	8
<b>Volantes Cine Club</b>	“	“	n. d.	5	5
<b>Tarjetas de Presentación</b>	“	“	3	n. d.	3
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>-</b>	<b>239</b>	<b>256</b>	<b>570</b>

\*n. d.: no disponible

Tabla 23

ACTIVIDADES EN LAS SALAS DE LA ENM <sup>148</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Sala Huehucóyotl	169	228	156	368	921
Sala Xochipilli	164	170	255	281	870
<b>TOTAL</b>	<b>333</b>	<b>398</b>	<b>411</b>	<b>649</b>	<b>1791</b>



<sup>148</sup>NIETO JARA, T. 1er., 2do., 3er., y 4to. Informe, pp. 22-27; 68-69; 88-89; 100, respectivamente.

Tabla 24

SERVICIO SOCIAL <sup>149</sup>				
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96
ENM	37	12	n. d.*	36
<b>TOTAL UNAM</b>	<b>24,152</b>	<b>15,545</b>	<b>19,969</b>	<b>23,006</b>

\*n. d.: no disponible

Además se han realizado actividades en la Oficina de Producción Audiovisual, y acciones para la difusión externa de los eventos programados en medios de comunicación tales como: Gaceta UNAM, Radio UNAM, Revista Tiempo Libre, Radio Educación, Periódico La Jornada, etc. También se organizó y sistematizó la Videoteca (que al momento cuenta con 134 videograbaciones) con la adopción de la clasificación de la Biblioteca del Congreso de Washington, que es un sistema de clasificación internacionalmente aceptado. También se impulsó la creación de una Fonacoteca, a través de la aprobación del Proyecto de Uso y Aprovechamiento de la Cabina de Grabación, entre otras actividades.

<sup>149</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 98; 92; 94; 94, respectivamente.

## 2.3.4. La administración de los recursos.

### 2.3.4.1. Recursos humanos.

Los recursos humanos están dirigidos por la Secretaría Administrativa, considerada como un órgano de carácter estratégico que brinda apoyo y servicio a las demás áreas de la escuela. Su organización interna, y sus labores más destacadas son:

- I. Departamento de Informática.
- II. Departamento de Personal.
- III. Oficina de Organización y Métodos.
- IV. Oficina de Unidad Jurídica.

#### **1992-1993:**<sup>150</sup>

Esta Secretaría, para su cabal funcionamiento, reorganizó y sistematizó su estructura y funciones a lo largo del período 1992-1996, a fin de obtener una mayor flexibilidad e integración de sus niveles jerárquicos, y un mayor equilibrio funcional; para ello:

- se modificó la actitud del Personal de Intendencia y Vigilancia,
- se colocó en otros puestos al personal Administrativo de base,
- se integraron equipos de trabajo con el personal de nuevo ingreso y con el anterior,
- las Comisiones de Seguridad e Higiene desarrollaron adecuadamente sus funciones,
- se mejoraron las relaciones con el Sindicato,
- se impartieron cursos de capacitación, y
- se tomó la política de dar el mejor trato posible a los trabajadores que soliciten algún servicio o prestación.

<sup>150</sup>UNAM. *Memoria 1993*, pp. 637-639; y NIETO JARA, T. *1er. Informe*, pp. 28-29.

Los objetivos particulares por Departamento y Oficinas que se cumplieron fueron:

#### INFORMATICA:

- Se implantó el paquete “CONPRESU” para control presupuestal, y el Sistema de Control de Inventarios de artículos de consumo;
- Se actualizaron los programas de cómputo en la Oficina de Servicios Escolares del ciclo Propedéutico;
- Se estimuló al personal a contar con mayores conocimientos de informática, y se estandarizó el uso de la paquetería mediante la impartición de seminarios, y
- Se dio mantenimiento de equipos, se realizó un censo de equipo técnico, y la evaluación de sus necesidades.

#### PERSONAL:

- Implantación del sistema “SISIND” para el control de asistencias, faltas y retardos, y el programa “INSIDEN” para el control de tiempo extraordinario elaborado;
- Actualización del directorio del personal administrativo de base y depuración del archivo del personal académico;
- Elaboración de formatos para el registro de asistencias del personal de confianza y para el control de tarjetas del personal administrativo, y
- Agilización de trámites en la Dirección General de Personal para que todo el personal reciba prontamente sus pagos.

#### ORGANIZACIÓN Y METODOS:

- Actualización del Manual de Organización;
- Cambios en las Secretarías Administrativa, Académica y de Extensión Académica;
- Creación de la Secretaría de Difusión, por lo que de 3 secretarías la ENM pasó a contar con 4 secretarías;
- Actualización del Manual de Procedimientos, y
- Elaboración del organigrama de la ENM (presentado anteriormente).

1993-1994:<sup>151</sup>

INFORMATICA:

- Se elaboraron sistemas y manejos de equipo informático;
- Compra de equipo de cómputo;
- Configuración y preparación de computadoras para reasignación;
- Concentración de la información estadística para el programa de planta académica 2 (PLANTAC2);
- Trabajos y asesorías diversas, y
- Utilización de un paquete de cómputo para el control presupuestal.

PERSONAL:

- Se mantuvieron actualizados los controles sistemáticos y los controles de registro de asistencia.

ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS:

- Cambios al interior de cada una de las cuatro secretarías: Académica, Servicios Académicos, de Difusión y Administrativa;
- Elaboración del Manual de Procedimientos, con la metodología señalada por la Dirección General de Personal, y
- Diseño, elaboración y registro de 108 formatos para diversos departamentos,

1994-1995:<sup>152</sup>

INFORMATICA:

- Asesorías a maestros y alumnos;
- Implantación del programa PLANTAC3 para la planta académica;
- Homogeneización y actualización del software;
- Adquisición de equipos de cómputo;

---

<sup>151</sup>NIETO JARA, T. 2do. Informe, pp. 52-66.

<sup>152</sup>NIETO JARA, T. 3er. Informe, pp. 107-140.

- Censo del equipo de cómputo existente;
- Se mejoró el sistema de cómputo del Propedéutico y de la oficina de Apoyo al Personal Docente, y
- Control de servicios informáticos.

#### PERSONAL:

- Software en uso;
- Plazas de base del personal administrativo a vacantes;
- Plazas de confianza y funcionarios;
- Banco de horas del personal académico por tipo de nombramiento o contrato;
- Movimientos tramitados: formas únicas y correspondencia;
- Descuentos por inasistencia;
- Tiempo extraordinario;
- Relación de servicios al personal docente, y
- Relación de servicios al personal administrativo.

#### ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS:

- Se mantuvo la organización anterior, con 4 Secretarías y 21 jefaturas;
- Se siguieron actualizando los Manuales de Organización y Procedimientos, y
- Se brindaron asesorías a las diferentes áreas de la Escuela.

#### OFICINA DE UNIDAD JURIDICA:

- Trámites de tipo: Laboral, Migratorio, Penal, Civil, Mercantil y Derechos Universitarios.



**1995-1996:**<sup>153</sup>

**INFORMATICA:**

- Se fomentó la cultura informática;
- Se estandarizó el software instalado en todas las oficinas, y
- En general se realizaron las actividades de asesoría, soporte técnico y compras similares al año anterior.

**PERSONAL:**

- Se mejoró la supervisión del personal y sus controles, y
- En general se realizaron las mismas actividades del año anterior.

**ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS:**

- Se actualizó el Manual de Organización y Métodos;
- Se inició el diseño del Manual de Políticas y Procedimientos, y
- Elaboración de nuevos formatos y/o su rediseño.

**OFICINA DE UNIDAD JURIDICA:**

- Se agilizó el trámite de los asuntos legales, y
- En general se realizaron las mismas actividades del año anterior.

---

<sup>153</sup>NIETO JARA, T. *4to. Informe*, pp. 135-167.

### 2.3.4.2. Recursos financieros.

La UNAM conlleva, en su carácter de institución descentralizada del Estado, una mayor ventaja que las demás instituciones descentralizadas, la cual consiste en que está eximida de sus controles financieros,<sup>154</sup> de ahí que es imprescindible que el Estado la sostenga económicamente, puesto que de otro modo no podría cumplir con la función social, de servir a las mayorías necesitadas,<sup>155</sup> entendiéndose que el subsidio económico no es un favor que el Estado hace a la Universidad, sino que es una obligación impuesta por la ley.<sup>156</sup> En el caso de la ENM, el Departamento de Contabilidad es el encargado de manejar sus recursos financieros.

#### I. Departamento de Contabilidad.

Para su labor está dividido en tres áreas básicas:

- I. de Contabilidad,
- II. de Presupuesto, y
- III. de Ingresos y Egresos.

Sus actividades destacadas fueron:

---

<sup>154</sup>UNAM. *Génesis de la Ley Orgánica de la UNAM*, p. 69.

<sup>155</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, p. 193.

<sup>156</sup>Lo que suele discutirse de este subsidio son las cantidades que cada año otorga el Estado, ya que la fijación del monto está sujeta al su arbitrio anual. Vid. SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, p. 93.

**1992-1993:**<sup>157</sup>

1. Aumento del fondo fijo;
2. Agilización del trámite de documentos relativos al pago de proveedores, reembolsos de fondo fijo y pago a profesores invitados;
3. Disminución de los documentos rechazados por la Dirección General de Finanzas;
4. Posibilidad de emitir periódicamente reportes del ejercicio presupuestal por tipo de gasto y de partida;
5. Compra de instrumentos musicales, equipo de audio, mobiliario, equipo de cómputo e imprenta, lámparas de emergencia, etc. a fin de mejorar tanto el servicio educativo como las condiciones de trabajo del personal administrativo;
6. Prioridad al mantenimiento físico de la planta;
7. Conciliaciones con el Patronato Universitario, y
8. Reporte de Ingresos Extraordinarios y Saldos de Ingresos Extraordinarios.

**1993-1994:**<sup>158</sup>

1. Incremento del presupuesto;
2. Presupuesto para la construcción de la nueva Biblioteca, y
3. En general las mismas actividades del año anterior.

**1994-1995:**<sup>159</sup>

1. Se realizaron conciliaciones mensuales con el Patronato Universitario y con la cuenta bancaria;
2. Incremento de presupuesto;
3. Presupuesto para terminar la Biblioteca, y
4. En general las mismas actividades del año anterior.

**1995-1996:**<sup>160</sup>

1. Se revisó el Area Contable y se implantaron medidas correctivas, y
2. En general las mismas actividades de los años anteriores.

---

<sup>157</sup>UNAM. *Memoria 1993*, p. 640.

<sup>158</sup>NIETO JARA, T. *2do. Informe*, p. 61.

<sup>159</sup>NIETO JARA, T. *3er. Informe*, pp. 124-130.

<sup>160</sup>NIETO JARA, T. *4to. Informe*, pp. 153-155.

### 2.3.4.3. Recursos materiales.<sup>161</sup>

En la ENM los recursos materiales están a cargo de:

- I. Departamento de Aprovisionamiento.
- II. Departamento de Servicios Generales.

Labores en el período 1992-1996:

#### APROVISIONAMIENTO:

- Limpieza, depuración, reacomodo y conteo del almacén; reacomodo de instrumentos y equipo audiovisual; tabla de compra de instrumentos musicales, accesorios musicales, mobiliario diverso, equipo audiovisual y equipo de cómputo, y más atención en los procedimientos de compra, y en los controles de almacenes y activo fijo.

#### SERVICIOS GENERALES:

- Mantenimiento en general de pintura, plomería, electricidad, cancelería, reubicación de oficinas, acondicionamiento, reparaciones, impermeabilización, construcción, fumigación. También se readaptó la Enfermería, se adecuó el foso para la orquesta de la Sala Xochipilli, se incrementó el mantenimiento global de la Escuela y se recibió el edificio de la nueva Biblioteca llamada "Cuicamatini"(período 1995-1996). La planta física de la ENM es la siguiente:

**Tabla 25**

<b>PLANTA FISICA (m2)<sup>162</sup></b>				
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>
<b>TOTAL</b>	<b>n. d.*</b>	<b>12,435</b>	<b>8,130</b>	<b>10,102</b>

\*n. d.: no disponible

<sup>161</sup>NIETO JARA, T. *1er., 2do., 3er. y 4to. Informe*, pp. 29; 61-66; 127-132; 156-165, respectivamente.

<sup>162</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1994, 1995, 1996*, pp. 15; 179; 183, respectivamente.

## 2.4. Evaluación y control.

### 2.4.1. Criterios de evaluación.

Toda evaluación educativa debe estar precedida por la existencia de un mecanismo eficaz de registro y seguimiento de los procesos educativos que la sustentan, además de que es imprescindible tomar en cuenta las referencias normativas, teóricas y factuales; al respecto, el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 señala las siguientes líneas de evaluación a ser tomadas en cuenta:

- del desempeño escolar,
- del proceso educativo,
- de la administración educativa,
- de la política educativa, y
- del impacto social de los egresados.

También se señala otros apartados como lineamientos adicionales para la evaluación institucional, como lo es por ejemplo el posgrado, cuando se refiere a:

- a) la organización académica-administrativa,
- b) al diseño curricular,
- c) a los alumnos, y
- d) al personal académico.

Para que la evaluación educativa se de siempre es necesario un proceso de investigación previo, así tanto las variables o puntos de interés como el diagnóstico son productos de la investigación, al igual que la evaluación misma. También es necesario hacer énfasis en el seguimiento de los *egresados*, porque de su labor se van a obtener los indicios de cuál ha sido el impacto del servicio educativo en la sociedad: “¿Cuál es el impacto del

servicio educativo que se ofrece en la institución? Si al tiempo de hacer esta pregunta no existe un registro de seguimiento de egresados, resultará poco menos que imposible responderla.”<sup>163</sup> Hay que anotar que además existen los tradicionales indicadores evaluativos de deserción y reprobación del alumnado, aunque en la actualidad se ha intentado medir el nivel de conocimientos, destrezas y habilidades, debido a que el mundo contemporáneo exige una educación más acorde con la revolución del conocimiento y con la evolución de la técnica.<sup>164</sup>

En el caso de nuestro objeto de estudios, la ENM, la evaluación se basa en el Modelo de Diagnóstico Integral bajo la Visión de Sistemas,<sup>165</sup> el cual nos permite generar información organizada para entender la situación esencial de una organización, sin perder de vista su contexto y su razón administrativa, siendo sus propósitos generales:

- a. el generar retroinformación en los administradores,
- b. el propiciar la aplicación de medidas correctivas,
- c. el desarrollar habilidades para detectar problemas potenciales, y
- d. el descubrir oportunidades de desarrollo y enriquecimiento a partir de la información obtenida.

Los criterios para aplicar este modelo son:

- I. Las organizaciones tienen un pasado, un presente y un futuro,
- II. Son consideradas sistemas abiertos ya que se mantienen en equilibrio y se adaptan en influyen en su medio,
- III. El modelo incluye información organizada sobre el conjunto de elementos interrelacionados que integran la institución,
- IV. Las organizaciones tienen influencias de los valores culturales, y
- V. Toda organización es dinámica y cambiante.

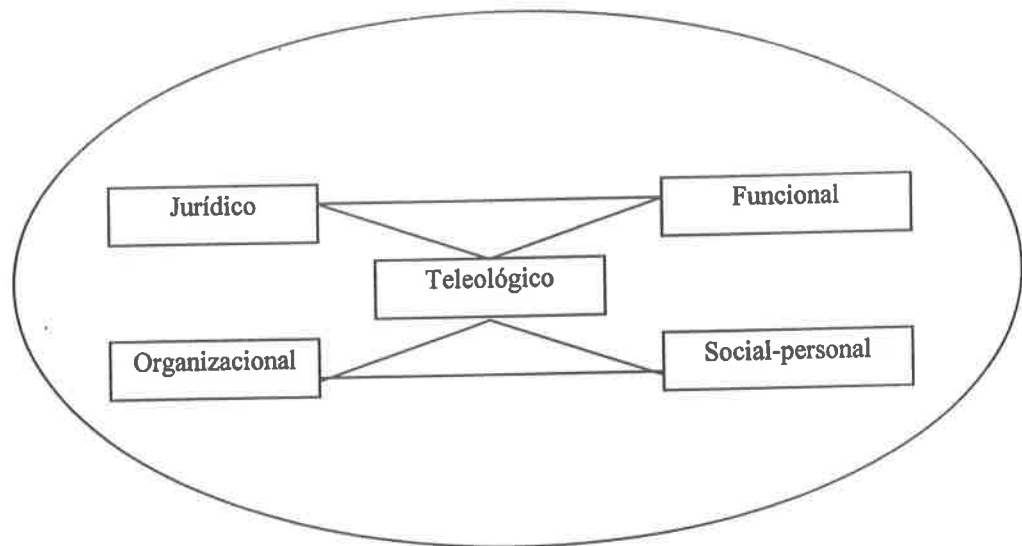
---

<sup>163</sup>ROJAS C., I. “La evaluación educativa: bases mínimas para su ejecución”, en: *Educativa*, pp. 27-28.

<sup>164</sup>VIVERO CASTAÑEDA, R. “Reforma del Estado y Modernización Educativa”, en: *Educativa*, p. 8.

<sup>165</sup>Véase el libro de: MARTINEZ CHAVEZ, V. *Teoría y Práctica del diagnóstico administrativo*, 220 pp.

Los subsistemas que están considerados en esta visión son el teleológico, el organizacional, el social-personal, el jurídico y el funcional, vinculados como el todo y sus partes bajo el enfoque integral de la organización en estudio, siendo por lo tanto subsistemas interrelacionados entre sí:



En el *subsistema teleológico* (objetivos y metas), deben primar los criterios de unidad de objetivos y de eficiencia, y para realizar un diagnóstico en esta área hay que hacerlo en los siguientes términos:

- la existencia de objetivos,
- el proceso para la determinación de objetivos,
- la comunicación y aceptación de los objetivos, y
- el cumplimiento y adaptación de los objetivos.

En el *subsistema organizacional* hay que analizar:

- la existencia de una estructura,
- la realidad estructural,
- la distribución de funciones,
- las unidades de organización (puestos),
- la comunicación y estructura,
- la toma de decisiones, y
- los conflictos en la estructura.

En el *subsistema social y de personal* hay que analizar:

- la función del individuo,
- la visión del individuo respecto de la institución,
- el aprovechamiento del personal,
- el desarrollo de habilidades,
- la integración de equipos de trabajo,
- la coordinación entre grupos de trabajo, y
- el manejo de conflictos.

En el *subsistema jurídico* hay que analizar:

- la naturaleza de la institución y marco jurídico,
- la relación entre la legalidad y la acción administrativa,
- la adecuación de la actividad administrativa a la legalidad,
- la función jurídica,
- los procedimientos jurídicos,
- el órgano jurídico y sus atribuciones, y
- la competencia y eficacia del órgano jurídico.



En el *subsistema funcional* hay que analizar:

- los conocimientos funcionales,
- la planeación del trabajo,
- el establecimiento de estándares de eficiencia,
- los manuales de operación, y
- la capacidad de adaptación.<sup>166</sup>

La metodología, o teoría del método, de este tipo de diagnóstico debe ser exhaustiva, a fin de que éste sea rápido y sucinto, debiéndose además determinar cuáles son las causas principales de las secundarias. Desde el inicio es conveniente pensar en las posibles soluciones, así como estudiar los diferentes procesos para alcanzar la solución deseada, la que se debe expresar en el informe final que debe incluir los apartados siguientes:

- a. el campo de intervención,
- b. las causas del problema:
  - externas
  - internas
  - técnicas
  - estructurales
- c. las dificultades del problema,
- d. los principios en que se basa la intervención,
- e. los medios que se van a poner en práctica; y
- f. los recursos disponibles.

---

<sup>166</sup>MARTINEZ CHAVEZ, V. *Teoría y Práctica del diagnóstico administrativo*, pp. 39-52.

La información básica para el modelo de diagnóstico integral de una institución debe basarse en los siguientes aspectos fundamentales:

I. Información básica para el diagnóstico:

- Identificación de la organización institucional
- Datos históricos

II. Descripción y análisis de la organización como un sistema total y abierto,

III. Interpretación de la información, y

IV. Análisis y conclusiones.

Cualquier organización puede ser diagnosticada mediante este enfoque, y con el auxilio del proceso administrativo en las etapas de la estructuración administrativo-mecánica de la institución, se entra en un proceso que consta de varias etapas: *previsión, planeación, organización, integración, dirección, control y evaluación*. Sin embargo, es necesario saber que no hay una forma óptima de tomar todas las decisiones, que invariablemente los pasos pueden superponerse, que factores conscientes e inconscientes pueden influir en ella, y que un pensamiento demasiado lógico a veces puede ser erróneo.<sup>167</sup> Todo diagnóstico debe abordar de una manera integral a la organización, y tiene que tener una visión coherente de su estructura, contemplar su orden analítico, detectar y justificar la problemática captada en la organización en estudio; además debe auxiliarse con los métodos vigentes de las demás disciplinas sociales y usar enfoques, métodos y técnicas adecuadas al objeto de estudio.<sup>168</sup> Por su parte, el control revela la efectividad del trabajo por lo que debe tener un carácter multilateral, oportuno, económico, y debe controlar aquellos detalles que puedan ser significativos, para lo cual consta de las siguientes etapas:

1. establecimiento de normas,
2. medición de resultados, y
3. adopción de acciones correctoras.<sup>169</sup>

<sup>167</sup>MARTINEZ CHAVEZ, V. *Teoría y Práctica del diagnóstico administrativo*, pp. 52-63.

<sup>168</sup>MARTINEZ CHAVEZ, V. *Op. cit.*, pp. 25-32.

<sup>169</sup>TRISTA, B. *Liderazgo, Autoridad y Administración*, pp. 21-23.

## 2.4.2. Interpretación de la información.

La evaluación y el control de las actividades realizadas en la Escuela Nacional de Música durante el período 1992-1996, tiene el fin de comparar el comportamiento real con el previsto por el plan de trabajo de su correspondiente administración, y luego proponer las acciones pertinentes para lograr los objetivos planteados. En esta fase de la investigación, vamos a interpretar la información obtenida de la ENM, presentada en anteriores ámbitos, partiendo de la premisa de que es parte de la UNAM, que es una institución educativa autónoma que tiene como finalidad el brindar un servicio público, en este caso la educación musical profesional de la juventud, entendiendo por servicio público a “una actividad ejercida directamente por el Estado, o autorizada a los particulares, cuyo objeto es asegurar -de una manera permanente, regular, continua y sin propósitos de lucro- la satisfacción de necesidades colectivas de interés general.”<sup>170</sup> A continuación, y con el fin de sistematizar la información, se va a proceder a evaluar de acuerdo a la mayoría de los criterios explicitados en el ámbito anterior, que son:

- a. evaluación,
- b. control,
- c. subsistemas.

### a. Evaluación.

- *Del desempeño escolar:*

1. En general, existe una tendencia general a que en los tres niveles de la Escuela, el número de alumnos que egresan es sustancialmente menor al número de alumnos que ingresan, lo cual evidencia que no existe una planeación adecuada que impida el gasto innecesario de recursos, puesto que al no haber una correspondencia entre el ingreso y el

---

<sup>170</sup>VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 18-19.

egreso, se evidencia un alto porcentaje de deserción o de alumnos irregulares (Ver tablas Nos. 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, presentadas anteriormente);

2. El desempeño escolar de los alumnos de la ENM no es del todo satisfactorio, puesto que el número de titulados es muy bajo (Ver tabla No. 11). Al respecto sería interesante que se adopten iniciativas que incentiven a los alumnos a culminar su carrera en los plazos estipulados para que puedan aspirar a realizar estudios de posgrado;
3. La difusión de los perfiles de los estudiantes de primer ingreso, del intermedio y del avanzado podrían servir como instrumento de evaluación del desempeño escolar. No se conoce que dichos perfiles estén elaborados o se hayan difundido a la comunidad de la Escuela, por lo que cabría iniciativas de las autoridades al respecto;
4. Se ha podido evidenciar muy poco interés por las actividades investigativas, de ahí que deben implementarse políticas institucionales que inculquen el gusto por la investigación musical, y
5. Existe poco interés en las actividades de difusión de la Escuela, ya que muy pocos alumnos asisten a ellas.

- *Del proceso educativo:*

1. No existe consenso en metodologías de enseñanza ni en los programas de estudio, por lo que cada maestro desempeña su labor de acuerdo a su propia experiencia y criterio;
2. No se han dado investigaciones publicadas en el campo de la enseñanza de la música ni a nivel práctico ni a nivel teórico, y las que existen no tienen la debida difusión;
3. Debe haber mayores campañas para el estudio de instrumentos menos conocidos, para evitar la sobresaturación de las carreras de piano y guitarra, que son los instrumentos más solicitados;
4. No se tiene conocimiento de que se haya formado el grupo de asesores para tesis profesionales, que en un inicio se planteó, más bien los alumnos interesados tienen que contactar de manera personal con los maestros, o tienen que aplicar a los programas que la Fundación UNAM tiene para ello, y

5. En toda la formación musical se debe enseñar a improvisar, y esta destreza se puede aplicar en la musicalización de obras escénicas, tarea que actualmente se la realiza “sobre la marcha”, puesto que no está incluida como materia en los planes de estudio.<sup>171</sup>

• *De la administración educativa:*

1. En general, la administración de la ENM tiende a ser un tanto lenta, debido al excesivo burocratismo de todos los trámites, por lo que cualquier iniciativa ya sea de los maestros o de los alumnos, toma mucho tiempo su concreción, por lo que creemos que se deben simplificar las tareas y los pasos administrativos, y

2. Es muy plausible que se haya fomentado la cultura informática, la cual ha venido a constituirse en un gran aliado de la Secretaria Administrativa en el seguimiento de los profesores.

• *De la política educativa:*

1. Debería ponerse más énfasis en la formación de orientadores profesionales para que guíen acertadamente a los alumnos que inician las carreras de la ENM;
2. No existen estudios de mercado de trabajo para los egresados que de existir fueran de gran ayuda para prever el futuro de los estudiantes, para luego no haya sorpresas o falsas expectativas una vez terminada la carrera;
3. No se llegó a conformar el “Patronato de apoyo a los grupos musicales de la ENM”, el cual hubiera dado continuidad a muchos de los grupos que se forman, evitando su dispersión;
4. No se organizaron los concursos pensados sobre instrumentos musicales poco difundidos, ni sobre la mejor tesis profesional;
5. Una acción digna de encomio es el énfasis que se puso en la construcción y término de la nueva Biblioteca, la cual es un modelo de organización y funcionalidad, aunque hace falta actualizar aún más sus acervos, y

---

<sup>171</sup>NIETO JARA, T. *4to. Informe*, p. 95.

6. En general encontramos que las políticas de difusión cultural son eficientes, aunque habría que encontrar mayores canales de comunicación y difusión, tanto a nivel interno como externo.

- *Del impacto social de los egresados:*

1. No se puede medir su impacto social debido a la inexistencia de un seguimiento de los mismos, y
2. Muchos de los alumnos que egresan tiene poco interés en seguir cultivando la música clásica y se dedican a la música popular, puesto que les rinde más económicamente.

- *Del posgrado:*

1. No se llegó a desarrollar ningún programa concreto de posgrado, es más, hubo un cambio del proyecto inicial de la Maestría en Piano, por otros dos proyectos de maestrías en Instrumentación y en Dirección Coral, lo cual retarda el camino de conversión de la Escuela en una Facultad, para su correspondiente superación institucional, y
2. Se podrían dar alternativas de posgrado en forma de diplomados o especializaciones, lo cual vendría a llenar muchas de las aspiraciones de los alumnos que no pueden salir del país.

**b. Control.**

- *Establecimiento de normas:*

1. La selección de los alumnos debe ser más rigurosa, exigiendo en mayor grado habilidades, talento y vocación natural y genuina hacia esta carrera, y
2. Debe haber un mayor control de la labor de los docentes, por medio de implantación de políticas que incentiven un trabajo de aula más comprometido con el seguimiento personal de cada alumno.

- *Medición de resultados:*

1. No existen documentos en los cuales se puedan encontrar un estudio sistemático de la evaluación enseñanza-aprendizaje, y
2. Se deben organizar más conciertos, recitales, concursos, foros, ponencias, etc. inculcando la participación de todos los alumnos, para evidenciar su real avance.

- *Adopción de acciones correctoras:*

1. Deben implantarse políticas para incentivar un *mayor trabajo de aula* de los maestros, y un mayor compromiso con su carrera por parte de los alumnos, lo que incidiría en un incremento de la calidad y cantidad del tiempo de estudio, que se traduciría en interpretaciones más conscientes de las obras musicales, y no sólo en meras ejecuciones mecánicas de las mismas, y
2. Deben darse acciones concretas para la actualización de la estructura curricular de las diversas carreras, tomando en cuenta la opinión de los maestros y de los alumnos.

### c. Subsistemas.

#### 1. Subsistema Teleológico:

- *Existencia de objetivos:* La ENM se guía por un gran objetivo en el cual están sintetizadas las tres funciones sustantivas universitarias de docencia, investigación y difusión de la cultura;
- *Proceso para la determinación de objetivos:* En general, el proceso para cumplir el gran objetivo es el adecuado el cual incluyen programas de formación docente, de formación del alumnado, de investigación y de difusión; lo que se puede plantear como deficiencia es la casi inexistencia por escrito de los programas de estudio, que si bien no existen puesto que en la UNAM existe la libertad de cátedra, esto no debería ser un impedimento para que haya *uniformidad en los contenidos programáticos* de las asignaturas que podrían servir como guías para que el estudiante en su labor extramuros pueda conocer, preparar, ampliar o complementar los contenidos de dichas asignaturas.

## 2. Subsistema Organizacional.

- *Existencia de estructura:* La ENM basa su estructura organizacional en la división por Secretarías de sus labores, correspondiendo a cada una de ellas la realización de las funciones sustantivas universitarias;
- *Realidad estructural:* Debe haber un mayor interés para la modernización de la ENM, que debe partir de una desconcentración y racionalización de las actividades administrativas;
- *Toma de decisiones:* Debe haber una mayor participación de toda la comunidad de la ENM en la toma de las decisiones que van a afectar a su estructura y funciones;
- *Conflictos en la estructura:* Los conflictos estructurales se han solucionado con base en negociaciones entre las partes interesadas.

## 3. Subsistema Social y de Personal.

- *Función del individuo:* Las funciones de cada componente de la comunidad de la ENM están claramente definidas, pero sería deseable una mayor interacción entre las partes a fin de evitar individualismos y malos entendidos que a la postre impiden una eficaz labor de la Escuela;
- *Aprovechamiento del personal:* Se considera que el aprovechamiento del personal no es del todo óptimo, puesto que no existe conciencia de que hay que utilizar todo el tiempo de trabajo en realizar las tareas, evidenciándose mucho desperdicio de tiempo en realizar tareas superfluas.
- *Desarrollo de habilidades:* El hecho de que constantemente se están impartiendo cursos de actualización, contribuye a estar al día en los conocimientos y tecnologías, aunque sería deseable que todos los miembros de la comunidad de la ENM asistieran a dichos cursos, y que cada vez se incrementara el número de los mismos;
- *Integración y coordinación de equipos de trabajo:* En general se tiende a interactuar entre las diversas Secretarías, Departamentos y Oficinas de la ENM, especialmente cuando existe mucha carga de trabajo, como sucede con los Departamentos de Promoción y el de Publicaciones, entre otros ejemplos.



- *Manejo de conflictos:* En la ENM se han resuelto algunos conflictos laborales, en base al diálogo y la negociación, especialmente entre los directivos y el Sindicato de Trabajadores, lo cual ayuda a la buena marcha de la institución.

#### 4. Subsistema Jurídico.

- En general, este subsistema está apegado a las Leyes y Estatutos de la UNAM, además de que en los informes de labores se encuentra muy poca información de sus actividades, por lo que se deduce que esta institución actúa sin mayores problemas en este campo;
- Se tiene la certeza que son los alumnos quienes no conocen este subsistema, de ahí que sería necesario una mayor difusión de sus deberes y derechos dentro de la UNAM.

#### 5. Subsistema Funcional.

- *Conocimientos funcionales:* De los informes de labores, se deduce que todos los miembros de esta institución conocen cual es la función que les toca desempeñar;
- *Planeación del trabajo:* En general la planeación del trabajo de cada dependencia de la ENM es un tanto lenta, y sometida a muchos criterios burocráticos;
- *Establecimiento de estándares de eficiencia:* No se conoce de la existencia de los mismos;
- *Manuales de operación:* La elaboración de los Manuales de Procedimientos y de Políticas a nuestro parecer ha tomado demasiado tiempo, lo cual incide en que no se tenga un conocimiento preciso de la organización escolar, lo que retarda muchos procedimientos administrativos.

### 2.4.3. Análisis y conclusiones.

El análisis y las conclusiones a las que se han llegado en esta investigación están sintetizadas en los siguientes acápite:<sup>172</sup>

#### a. Campos de intervención:

- *Para la función de Docencia:*

1. No existen los programas de las carreras, y aunque este precepto se basa en la libertad de cátedra de los maestros, se considera que sí deben existir los programas de las asignaturas, siendo preocupante que el área de Piano sea el único que tenga los programas completos, mencionandose la necesidad de actualizarlos;<sup>173</sup>
2. Debe haber una metodología general para la enseñanza de las materias que pertenezcan al tronco común de todas las Licenciaturas, para lo cual es necesario la interacción de todas las academias de la ENM.

- *Para la función de Investigación :*

No existen maestros que estén en el Sistema Nacional de Investigadores, de ahí que esta función sustantiva esté muy poco desarrollada en la ENM, por lo que se debe exigir que los profesores de tiempo completo cumplan sistemáticamente con su función de investigación.

- *Para la función de Difusión:*

1. Hay que continuar fomentando la comunicación y enlace con las diversas instituciones públicas y privadas;
2. Se deben realizar propuestas para obtener apoyo por medio de donativos a empresas particulares para financiar temporadas de eventos externos;

---

<sup>172</sup>Es necesario hacer constar que las presentes conclusiones se basan en nuestra experiencia como estudiante de la Licenciatura en Piano de la ENM, como Docente de dicha área en Ecuador, y que todo el diagnóstico ha sido producto de una exhaustiva investigación.

<sup>173</sup>NIETO JARA, T. 3er. Informe, pp. 73-74.

3. Se debería aumentar el radio de acción de los concursos a todas las áreas de la música que no se han abordado como composición, investigación, etnomusicología, música antigua, etc.;
4. Hay que planear actividades complementarias a los cursos que se imparten, tales como festivales, conferencias magistrales, talleres, etc.;
5. Es necesario promover actividades interdisciplinarias que estimulen la difusión cultural;
6. Se debería ofrecer información sobre la cartelera cultural tanto a nivel del D. F. como de toda la república;
7. Las actividades de Servicio Social deben ser enfocadas interdisciplinariamente, a fin de que el alumno se involucre en aspectos como la composición, el análisis y crítica de documentos, y la difusión cultural;<sup>174</sup>
8. Se debe editar un Catálogo de Conciertos de los alumnos y maestros;
9. Sería interesante crear un Directorio de Instituciones para difundir la labor de los miembros de la ENM;
10. Debe haber campañas para que los maestros y los alumnos de la ENM asistan a los actos que se desarrollan en la Escuela.

b. Causas del problema:

- *Externas:*

Muchas veces el problema radica en la conceptualización de la misión de la enseñanza, de ahí que no sólo se debe educar para la competitividad a secas, sino que se debe educar y formar en los valores humanos, para esto los funcionarios de la ENM debe tener una mentalidad imaginativa, la cual hará que sea un centro vivo y por lo tanto, competitivo.

- *Internas:*

1. En los últimos años no han existido Exámenes Profesionales del Nivel Técnico-Profesional, y un reducido número de estudiantes ha rendido su Examen Profesional de Licenciatura, por lo que el nivel de titulación en general es bajo;

---

<sup>174</sup>NIETO JARA, T. 2do. Informe, p. 71.

2. Sería interesante que como prerrequisito para ingresar a la Escuela, se exigiese un trabajo de investigación en el cual se evaluaría la capacidad intelectual del alumno, y su conciencia crítica de los problemas educativos musicales;

3. A fin de bajar la incidencia de problemas que presentan los alumnos que ingresan con una baja capacitación, los alumnos que hacen su Servicio Social podrían impartir clases de regularización a quienes comienzan su carrera.

• *Técnicas:*

1. Acerca de la labor obstruccionista que el aparato administrativo y su burocracia puede realizar en la vida académica se sostiene que:

“urge frenar la amenazante parálisis burocrática que el estático y clasificante aparato académico-administrativo impone a nuestras vidas como estudiantes o maestros. Debemos formular propuestas que a mediano plazo, nos permitan incidir directamente en los planes y programas de estudio de tal suerte que estos se flexibilicen con libertad, y se ajusten a las propuestas e inquietudes creativas de nuestra comunidad, pues, existe el convencimiento de que éstas constituyen el recurso más importante de la ENM”;<sup>175</sup>

2. No obstante lo anterior, se debe impulsar el apoyo secretarial y la dotación de recursos materiales y económicos a aquellas dependencias que adolecen de ella, pero cuidando que los recursos a utilizarse sean debidamente preparados para la función que vayan a desempeñar;

3. El Departamento de Planeación y Evaluación debería tener una mayor presencia en la vida académica de la institución, al evaluar y dar a conocer sus resultados a toda la comunidad; también debe hacer mayor énfasis en el establecimiento de los contenidos programáticos de las materias, a fin de que hayan programas comunes en las materias que así lo ameriten.

---

<sup>175</sup>NIETO JARA, T. *1er. Informe*, p. 29.

- *Estructurales:*

No existe continuidad en los planes que se proponen o inician, como es el caso de que la propuesta inicial de crear una Maestría en Piano luego fue cambiada por otras dos propuestas que son la Maestría en Interpretación y Maestría en Dirección de Coros, aunque hasta la fecha no se han cristalizado ninguna de ellas.

- *Dificultades del problema:*

Tal vez la mayor dificultad sea el cambio de actitud y la toma de conciencia de cada uno de los miembros de la ENM sobre la importancia de realizar eficaz y eficientemente su labor.

- *Principios en que se basa la intervención:*

Los principios en los que se basan la intervención están comprendidas en la necesidad de que el producto final de la ENM sea un profesional altamente capacitado en su labor, que sea un intérprete consciente de las obras musicales, y no un mero ejecutante mecánico, que busque siempre la superación, y que tenga una gran adaptabilidad para los numerosos retos que la realidad le va a imponer.

- *Medios que se pueden poner en práctica:*

1. Se debe idear un método para evaluar el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas de los músicos, y no solamente el tradicional de deserción y reprobación de alumnos;
2. En vista de que no existe el posgrado en la ENM, aunque el clamor general es que exista, una opción sería la creación de Especializaciones o Diplomados en las diferentes áreas del conocimiento.

- *Recursos disponibles:*

1. Debe haber un mayor trabajo de aula por parte de los maestros, y un mayor interés en su carrera por parte de los alumnos;
2. Debe haber una mayor coordinación interna entre los Departamentos de Superación Académica, de Promoción y la Secretaría de Difusión, para que las actividades extracurriculares sean más difundidas;

3. Debe haber una mayor participación de los maestros y alumnos en los eventos que se programan;
4. Deben grabarse en video todas las actividades de la Escuela, para que haya una memoria audiovisual de lo realizado.

## **2.5. Los lineamientos de la nueva administración 1996-2000.**

### **2.5.1. El plan de trabajo.**

La nueva administración de la ENM entró en funciones para el período 1996-2000 y, como es usual, presentó su programa de trabajo a la H. Junta de Gobierno de la UNAM.<sup>176</sup> En dicho programa se afirma que se debe formar músicos conscientes que puedan resolver problemas teórico-prácticos tales como la definición de la estructura, la organización interna y la coherencia de la obra, la definición de algunos factores interpretativos no especificados en la partitura, la aplicación correcta de las prácticas particulares de escritura de una época, la realización de una ejecución coherente, ya sea en instrumentos antiguos o modernos y tener un profundo conocimiento de las características estilísticas de la obra que interpreta. Además, y tal como hemos señalado anteriormente, se afirma que la problemática musical nacional ofrece un panorama complejo que refleja un grave rezago en los siguientes puntos:

1. inconsistente educación musical en el sistema educativo,
2. baja formación de músicos,
3. existencia de ejecutantes que no han sido formados como intérpretes y que acceden con dificultad a la docencia, y
4. nula formación de cuadros para la investigación.

---

<sup>176</sup>ESTRADA RODRIGUEZ, L. *Programa de trabajo 1996-2000*, pp. 1-15.

Para solucionar en parte lo anterior se propone que los músicos deben tener una *formación interdisciplinaria* desde la licenciatura, que incluyan metodologías de las ciencias sociales y las humanidades, estimular la investigación y producir materiales didácticos para el sistema educativo nacional. A continuación vamos a anotar las principales propuestas que proponen cambiar la actual situación de la ENM, y que abarcan los siguientes ámbitos:

1. Planes y Programas de estudio de la Licenciatura,
2. Selección y primer ingreso,
3. Posgrado,
4. Ciclo de Iniciación Musical,
5. Investigación,
6. Organización académica,
7. Reuniones académicas,
8. Grupos de trabajo, ensambles y orquestas,
9. Intercambio Académico Internacional,
10. Intercambio Académico Nacional,
11. Infraestructura de apoyo, biblioteca y fonoteca, y
12. Programas Institucionales.

1. *Planes y Programas de estudio de la licenciatura:*

- Definir los campos profesionales que ofrecerá el país a los profesionales de la música, intérpretes, docentes e investigadores, de cara al siglo XXI;
- Seguimiento de las actividades actuales de los titulados en los últimos cuatro años, y
- Concentración de la formación del músico en dos ejes: el del desarrollo instrumental y el del lenguaje musical teórico-práctico; al respecto de este último podría diseñarse con una estructura integrada, o teoría curricular modular que sustituya un gran número de las asignaturas teóricas actuales, por un módulo denominado Lenguaje Musical, el cual integraría los contenidos de las actuales materias, posibilitando una aplicación directa de los conocimientos teóricos en la práctica musical. La introducción de éste módulo

permitiría enriquecer las licenciaturas con un tercer eje interdisciplinario integrado por asignaturas del área de humanidades y de las ciencias sociales. El autor destaca que este modelo de formación musical ha sido ampliamente recomendado por intérpretes de alto nivel, y es adoptado por las mejores escuelas de música del mundo.

## 2. Selección y primer ingreso:

- Se debe difundir más los instrumentos menos solicitados, especialmente entre los estudiantes de piano y guitarra, para esto hay que modificar el plan de estudios introduciendo para ellos el estudio de un segundo instrumento como asignatura obligatoria durante algunos años, lo cual puede hacer que éstos estudiantes cambien de instrumento, con lo que sus posibilidades futuras de trabajo se verían ampliadas.

## 3. Posgrado:

- Se propone la creación de una Maestría en Investigación Musicológica, con tres opciones: Educación Musical, Historia de la Música y Teoría Musical, y
- Se pueden plantear la posibilidad de posgrados interdisciplinarios con otras Facultades de la UNAM, como son la de Psicología o la de Filosofía, y con centros de investigación como el de Estéticas, de Históricas, el Centro de Estudios sobre la Universidad y el Centro de Investigaciones y Servicios Educativos.

## 4. Ciclo de Iniciación Musical:

Como ya hemos anotado, este nivel de la ENM es importante puesto que en él se preparan a los alumnos que inician sus estudios musicales a temprana edad, aunque en la realidad este centro funciona en términos de extensión universitaria, ya que sólo el 12.5% de los alumnos del Propedéutico proceden del CIM. En vista de esto se propone:

- Crear un Centro de Investigación sobre Educación Musical, ligado al Colegio de Educación Musical, y
- Desarrollar programas piloto que tuvieran como productos finales materiales didácticos que pudieran ofrecerse al sistema educativo nacional y a otras instancias de extensión musical.



#### 5. *Investigación:*

- A corto plazo se debe invitar al profesorado inclinado hacia la investigación a inscribirse a un posgrado relacionado con sus intereses en alguna facultad universitaria;
- A mediano plazo debe plantearse el posgrado interdisciplinario dentro de la Escuela, y
- En la currícula de los estudiantes se puede hacer una modificación del plan que incluyera un eje interdisciplinario de humanidades y ciencias sociales.

#### 6. *Organización académica:*

- Reestructuración académica de los cuerpos colegiados de la ENM para propiciar el cumplimiento de las funciones básicas del Consejo Técnico. Para ello se propone cambiar la representación de profesores de academias a una representación por colegios de cada una de las licenciaturas de la Escuela, propiciando la interacción y la comunicación de los profesores en torno a los problemas ya no de una sola asignatura, sino de toda una carrera. Específicamente se propone cambiar a las actuales Academias de instrumentos de cuerdas, de alientos, de teclados, de asignaturas teóricas, educación musical, canto y conjuntos corales, composición y solfeo y entrenamiento auditivo, por los Colegios de composición, instrumentos de teclado, educación musical, canto, instrumentos de cuerda, de metal, de percusión y de aliento, y
- Creación de las Comisiones de Planes y Programas de Estudio, de Personal Académico y de Planeación y Evaluación, cuyas atribuciones deben estar bien definidas.

#### 7. *Reuniones académicas:*

- Implantar reuniones periódicas de profesores por Colegios, instaurar conferencias mensuales, mesas redondas, simposios, seminarios, etc. en los cuales se puedan comentar los avances de cada uno de los participantes.

#### 8. *Grupos de trabajo, ensambles y orquestas:*

- Reorganización académica desde el Consejo Técnico hacia las demás dependencias, a fin de que los miembros de la comunidad universitaria no trabajen aisladamente, y

- Resurgir la Orquesta Sinfónica de la ENM, buscando el apoyo de la Orquesta Filarmónica de la UNAM y/o de otras instituciones culturales.

#### 9. *Intercambio Académico Internacional:*

- Este tipo de intercambio debe ser planeado y supervisado por una comisión permanente de evaluación y planeación, la cual debe considerar las necesidades más urgentes de actualización académica, y
- Consolidar los grupos de trabajo que surjan de este intercambio, tales como ensambles de trabajo docente y de investigación.

#### 10. *Intercambio Académico Nacional:*

- Organizar a nivel nacional una Asociación de Escuelas Profesionales de Música, foro en el que se puede proponer un Plan Nacional de Intercambio Académico que utilice los recursos tecnológicos disponibles;
- Analizar las peticiones de intercambio académico por parte de las Instituciones musicales del interior del país de una manera crítica, optando por aquellas que garanticen la consolidación de grupos de personal académico de las mismas, y
- Ofrecer paquetes por asignatura de material didáctico impreso, grabado o videograbado, junto con una guía y pruebas de autoevaluación a otras instituciones.

#### 11. *Infraestructura de apoyo, biblioteca y fonoteca:*

- Participar en la formación de hábitos importantes, tales como la asistencia frecuente a conciertos y la audición de grabaciones de intérpretes reconocidos, y
- Poner a disposición de los estudiantes de una colección de discos láser que permita presenciar auditiva y visualmente a los mejores intérpretes del mundo.

#### 12. *Programas Institucionales:*

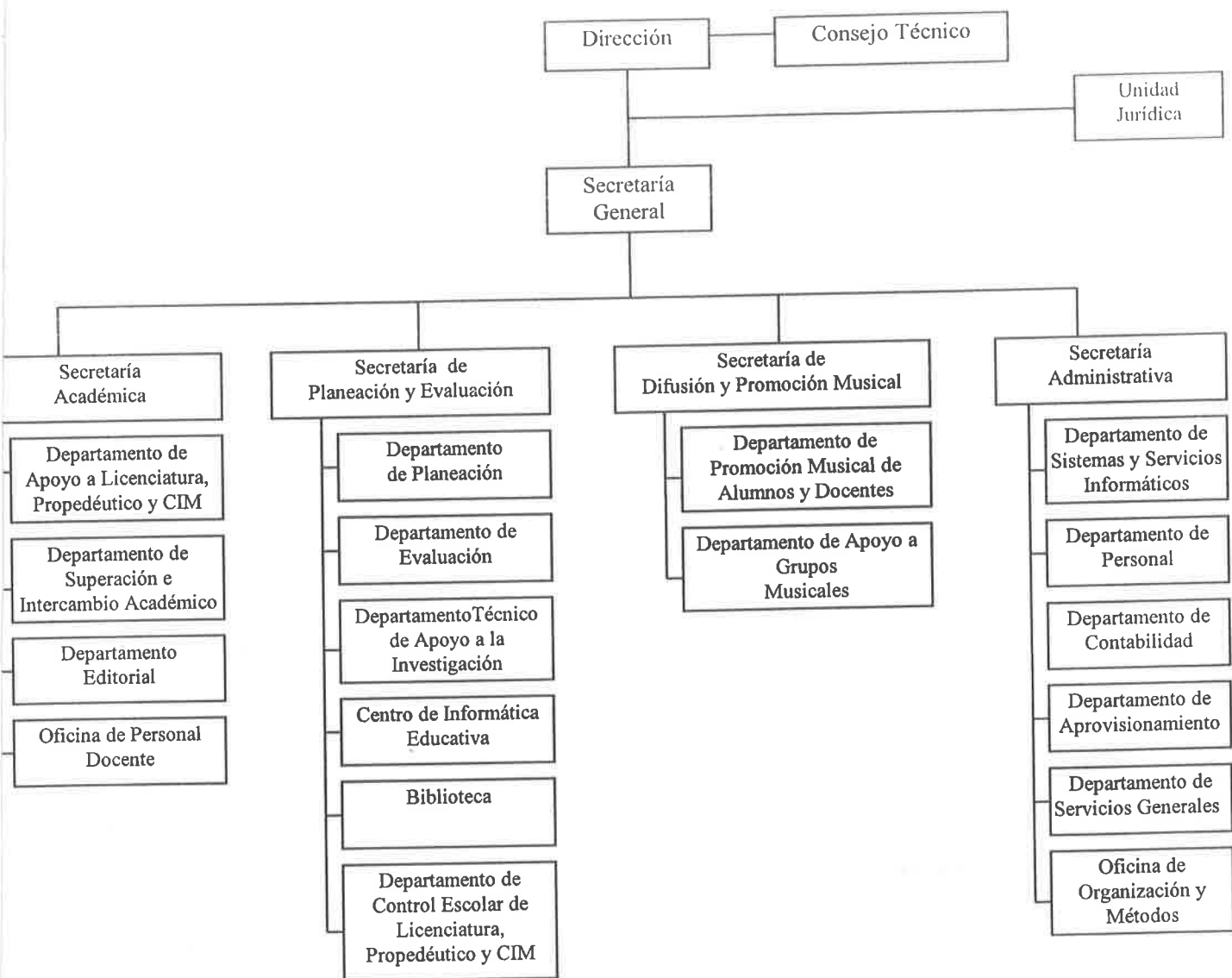
- Instrumentar una mayor difusión de los programas institucionales que existen en la UNAM entre el personal académico y los alumnos, y
- Llevar a cabo una política de estímulos y reconocimientos al personal académico.

Se considera que todos los anteriores puntos se pueden llevar a cabo mediante una amplia difusión y discusión, para que mediante una campaña de sensibilización, las propuestas señaladas logren la aceptación de la comunidad; además también deberá contarse con instrumentos de evaluación que permitan la vigilancia del cumplimiento de todos los objetivos planteados. En cuanto a su organización, el nuevo organigrama que se propone para el período 1996-2000 es el siguiente:\*

---

\*Anteproyecto aún sujeto a aprobación y modificación.

## Organigrama 1996-2000



## 2.5.2. Las perspectivas futuras de la ENM.

Iniciamos este ámbito enunciando la siguiente pregunta: *¿En que consiste la universidad del futuro?*,<sup>177</sup> la respuesta, según algunos autores, define que la Universidad del futuro debe tener las siguientes características:

### 1. Objetivo:

- dominar el saber moderno y aplicarlo al autoconocimiento y al fomento del desarrollo de la sociedad nacional, y

### 2. Estrategias:

- ampliar la matrícula y diversificar la gama de formaciones,
- sostener la libertad de manifestar el pensamiento,
- debe seguir siendo subsidiada por el Estado, y debe incrementar su financiamiento,
- la autonomía universitaria debe ser un cogobierno, mediante un ejercicio democrático en el que participen maestros y alumnos,
- debe constar de una estructura integrada que no duplique órganos y por lo tanto esfuerzos,
- debe depurar la administración universitaria,
- su deber específico debe ser la formación de docentes y especialistas en los problemas educativos de todo nivel,
- sistematizar la inclusión de estudiantes avanzados como auxiliares docentes,
- incrementar el número de profesores de tiempo completo y profesionalizar a los maestros que ejerzan la docencia a tiempo parcial,
- mejorar los métodos de enseñanza, que en su mayoría son excesivamente verbalistas, inculcando al alumno la capacidad de aprender por sí mismo bajo asesoramiento profesional,
- elaborar políticas de desarrollo institucional para elevar la eficiencia del sistema de la educación superior,

---

<sup>177</sup>CHAVEZ LOZA, B. "Planeación y administración educativa" de Roberto Arizmendi Rodríguez, en: *Educativa*, p. 39. También véase VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, pp. 101-102.

- elaborar todo el material bibliográfico requerido,
- multiplicar la investigación científica,
- transferir a la educación media lo que no encaje en la educación superior,
- establecer los ciclos básicos comunes en todas las carreras de un mismo campo de conocimiento,
- cuestionar el orden social vigente y participar en el debate de las perspectivas nacionales del desarrollo autónomo,
- según la UNESCO, la planeación debe ser vista como un proceso social más que como un conjunto de técnicas o herramientas metodológicas que debe hacerse en tres características principales:
  - a) global,
  - b) amplia (varios años), e
  - c) integrada al desarrollo del país, ya que su enseñanza deberá diversificarse de manera lo suficientemente amplia, a fin de atender simultáneamente a las necesidades de su propio desarrollo, en tanto que centro cultural, y a las necesidades masivas de preparación de fuerza de trabajo calificada requerida por toda la sociedad.

En el caso concreto de la ENM es necesario definir claramente cuáles son sus objetivos, tomando en cuenta su especificidad, ya que si éstos no son realizables por una diversidad de razones, el resultado inevitable será una deserción pronunciada con la consecuente baja titulación, tal como ya se evidenció anteriormente. Roberto Kolb anota los siguientes tipos y características de aquellos objetivos que no se han podido realizar:<sup>178</sup>

---

<sup>178</sup>KOLB, R. "Hacia una Facultad de Música en la UNM", en: *Boletín de la ENM*, pp. 3-7. Similares afirmaciones las realiza Eloy Cruz, cuando señala que a lo largo de su vida institucional la ENM ha funcionado más como un conservatorio, donde sólo se da entrenamiento musical, que como una escuela universitaria debido a que hay un bajo número de titulados, a que no tiene investigadores, a una gran carga de alumnos no activos (Art. 19 del Reglamento General de Inscripciones), a una carencia de programas

1. Son anticuados: puesto que únicamente están orientados a capacitar artesanalmente a un instrumentista, sin orientarle hacia las reales posibilidades de trabajo, que en general en Latinoamérica es escasa, lo que hace que cuando el estudiante se da cuenta de ello, deserte. Para solucionar esto hay que seleccionar más estrictamente al alumnado, en función del potencial real de trabajo, para ello debe haber una orientación vocacional fundamentada, decidida y profesional;
2. Son ambiciosos: se concentran sólo en producir masivamente jóvenes virtuosos;
3. Son vacíos de objetivos pedagógicos: no tienen planes de estudios para campos de estudios actuales, como lo es por ejemplo la música popular, y
4. Tienen inadecuados objetivos didácticos, al no existir correspondencia entre éstos y la naturaleza de la disciplina que se pretende enseñar.

Una escuela universitaria de música debe no sólo formar alumnos con un entrenamiento técnico instrumental, sino que debe incluir una formación completa en aspectos de trabajo sofisticados, como son los del pensamiento musical, de aspectos académicos, humanísticos y filosóficos del trabajo artístico, de diversidad de especialidades, y debe ser la fuente de renovación musical de una sociedad al formar los futuros intelectuales de la música; para todo ello es necesario revisar cuidadosamente el trabajo en las aulas, desterrar la idea de que el músico no necesita una gran formación universitaria (por esta idea muchas veces se reducen el número de materias),<sup>179</sup> y fomentar la necesidad de que de su actual condición de Escuela pase a la de Facultad.<sup>180</sup> Una Facultad de Música consistiría en una institución en la cual puedan ofrecerse una serie de opciones científicas y tecnológicas vinculadas al quehacer musical, ya sea a nivel de especializaciones dentro de la Licenciatura, o como Posgrados, y las materias que se pueden impartir son:

---

operativos y por lo tanto a una política académica no definida. Vid. CRUZ, E. "Definición de los objetivos de una escuela universitaria de música", en: *Boletín 45-47*, pp. 8-12.

<sup>179</sup>CRUZ, E. *Op. cit.*, pp. 8-12.

<sup>180</sup>KOLB, R. "Hacia una Facultad de Música en la UNM", en: *Boletín de la ENM*, pp. 3-7.

- Administración y promoción de la música,
- Bibliotecología,
- Composición para teatro, televisión, cine, etc.
- Crítica musical,
- Estudios físico-acústicos,
- Etnomusicología como especialización aplicada a terrenos específicos,
- Historias especializadas de la música,
- Ingeniería de sonido,
- Lutería (construcción de instrumentos) diferenciada por grupos instrumentales,
- Musicoterapia,
- Periodismo especializado,
- Psicología y Filosofía aplicadas a la música,
- Psicopedagogía musical (posgrado),
- Sociología de la música,
- Tecnología de reparación y mantenimiento de instrumentos musicales (por familias),
- Teoría de la Música, etc.

Todas estas nuevas áreas del conocimiento generarían fuentes alternativas de empleo, a más de enriquecer la cultura musical, ya sea del que la practica o del que la consume, y ayudarían a contrarrestar los problemas de deserción, siendo los horarios determinados por las necesidades particulares de los alumnos y de la institución, y no de los maestros. Por todo lo anterior, hay que tomar en cuenta que no todos los estudiantes de música poseen el mismo tipo de inteligencia y personalidad, de ahí que los instrumentistas tienen un tipo de trabajo artesanal con su instrumento (esfuerzo físico-mecánico constante, paciente y largo para dominarlo), por lo que su tipo de trabajo es primordialmente *práctico*, mientras que un musicólogo o filósofo emplea una inteligencia más analítica (mayor capacidad de comprensión de esquemas teóricos, memoria histórica, gusto por la investigación, por la informática, etc.) siendo su tipo de trabajo *teórico*, destacando que ninguno de los dos ámbitos son excluyentes entre sí sino más bien complementarios, debiendo haber en toda institución musical un lugar para desarrollarlos.



### 2.5.3. Los nuevos paradigmas educativos.

Haciendo una retrospectiva sobre los anteriores paradigmas de la administración educativa, Ranulfo Vivero Castañeda<sup>181</sup> indica que antes de la creación de la SEP éstos estaban orientados hacia el trabajo comunitario con un criterio de *adaptabilidad política* y de *rentabilidad*, basadas en la escuela clásica de la administración. Posteriormente, en los años sesenta, el modelo de gestión fue la *adaptabilidad*, cuyos preceptos devienen de las corrientes desarrollistas de la administración, y más tarde la SEP llevó a cabo un proceso de desconcentración administrativa que pasó a ser el modelo del Sistema Educativo Nacional. En la actualidad, el nuevo paradigma educativo está compuesto por cuatro ámbitos que actúan interrelacionadamente:

1. el económico (rentabilidad),
2. el pedagógico (rendimiento),
3. el político (adaptabilidad), y
4. el cultural (pertinencia o apropiación de los valores de una cultura).

Este paradigma proviene del modelo sintetizado llamado “Paradigma Multidimensional de la Administración de la Educación” que se basa en que

“Según el primero [primer ámbito] los fenómenos educacionales y los actos administrativos son aspectos interrelacionados de una realidad general. Según el segundo, en el sistema educativo hay dimensiones intrínsecas de carácter cultural y pedagógico que coexisten con dimensiones extrínsecas de carácter político y económico. Según el tercero, el ser humano como individuo y agente social comprometido políticamente en la sociedad, constituye la razón de ser del sistema educativo.”<sup>182</sup>

<sup>181</sup>VIVERO CASTAÑEDA, R. “Los nuevos paradigmas de la administración y planificación educativa”, en: *Revista de Administración Pública del Estado de México*, pp. 120-130.

<sup>182</sup>VIVERO CASTAÑEDA, R. *Op. cit.*, p. 121. No hace referencia específica al cuarto ámbito, aunque sí lo menciona al explicar el segundo de ellos.

Cuando se tiene un nuevo modelo para la gestión administrativa de la educación, éste tiene repercusiones en el orden de la política y de la práctica educativa, como lo es:

1. En el Gobierno y la administración de la educación, porque hay una interdependencia entre educación y sociedad. Por ejemplo en México, el Sistema Educativo se caracteriza por un predominio de la administración gubernamental en la administración educativa;
2. En los cambios en las políticas de educación y en los criterios administrativos, al tener que abandonar el modelo tecnocrático tradicional para concebir una forma más estratégica de planificación, tomando en cuenta la relación entre la adaptabilidad política y la pertinencia cultural, y
3. En el problema de la centralización y descentralización educativa (cada una de estas posturas con sus defensores). Vivero sostiene que es más importante la forma participativa de la administración de la educación, que el hecho de centralizar o no el sistema, puesto que un sistema descentralizado no siempre entraña la participación necesaria, del mismo modo que el sistema centralizado no tiene por qué rechazarla. México tiene que descentralizar sus servicios educativos de los ciclos preescolar, primaria, secundaria y normal; reordenar su administración, acentuar la planeación y la evaluación y fomentar la participación social en todos los niveles educativos. Todas estas propuestas han incidido en la búsqueda de nuevas estrategias para llevarlas a cabo, que son:
  - a. El redimensionamiento del papel Estado-educador, y sus relaciones con otras esferas de la sociedad civil;
  - b. La descentralización creciente de los servicios educativos;
  - c. La reorientación de la administración y de la planeación educativa (especialmente a nivel micro o microplaneación), y
  - d. La incorporación de nuevas técnicas de gestión, como son las reformas administrativas, la transferencia de técnicas de gerencia empresarial, la tendencia descentralizadora, el dar prioridad al desarrollo organizacional, el contar con un manual de organización, el alentar y apoyar las tareas de investigación, la introducción de la computación, etc.

Lo anterior se debe aplicar en todos los ámbitos educativos, y en el caso específico de la educación superior se ayudaría a cumplir su función educadora, la cual:

“no tiene sólo una finalidad sino muchas; pero ella rebasa todos los fines únicos: el saber, la cultura, la formación profesional y la orientación filosófica misma. Los rebasa todos porque los incluye todos. Su meta es más alta, es la de formar un hombre en su integridad y en su aspiración.”<sup>183</sup>

Una Universidad debe tener una cultura humanista que aliente a todas sus Escuelas y Facultades, atendiendo en primer lugar al hombre, al respetar sus características, su estructura orgánica, su cultura, su naturaleza, su clase (condición circunstancial del ser), y sin esclavizarlo bajo ninguna estructura o superestructura; si todo se llevase bajo este principio estamos seguros que nuestra humanidad caminaría por otros senderos. Por el contrario, si una Universidad se limita sólo a extender diplomas, está cumpliendo a medias su papel, puesto que debe también desplazarse hacia la sociedad, ya que la cultura no debe ser sólo meditación, sino debe ser acción revitalizadora.<sup>184</sup> En el caso específico de la educación artística, como ya se anotó en el I capítulo, el nuevo paradigma es la *interdisciplinarietà*, que consiste en conjugar a las artes dentro del mismo quehacer educativo, a fin de obtener un resultado final que exprese la excelencia académica en todos los sentidos. Este nuevo paradigma artístico toma como elemento unificador e integrador al ritmo, el cual posibilitará la realización de *performances* o ejecuciones que integren las diversas disciplinas artísticas en una misma presentación.<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup>SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, p. 141.

<sup>184</sup>CARRANCA, R. *La Universidad Mexicana*, pp. 90-93.

<sup>185</sup>VELAZQUEZ, J. Entrevista personal.

## CAPITULO III

### HACIA LA BUSQUEDA DE UN MODELO DE LA ADMINISTRACION EDUCATIVA MUSICAL PROFESIONAL COMPROMETIDO

#### 3.1. Revisión crítica de las políticas de administración educativa predominantes.

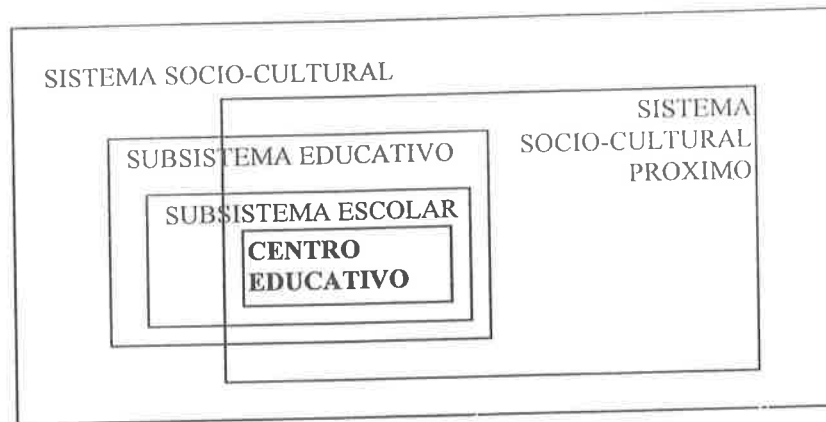
##### 3.1.1. La eficiencia del sistema.

La educación, entendida como un proceso de influencia sobre las personas al servicio de su desarrollo (transmisión de cultura), y socialización, que por mucho tiempo fue una tarea difusa, dependiente del contexto, con el tiempo se ha convertido en una necesidad que cabe regular y organizar a través de la delimitación de objetivos, adecuación de medios, estructuración de su desarrollo, etc. Esta forma de organización cabe dentro de la llamada educación sistemática que se da en las escuelas, a diferencia de la asistemática, que evidencia que la escuela está relacionada con otras realidades próximas al individuo, y que su misión es la de posibilitar los procesos de intervención sistemática, pudiéndose considerar a la escuela como un sistema en sí misma, y subsistema entre otros (sistema escolar, sistema educativo y sistema social). Al analizar la educación como sistema, se debe reconocer que está conformada por un conjunto de partes o elementos íntimamente relacionados entre sí y subordinados a un objetivo común, el cual, como ya anotamos, es el de potenciar el desarrollo de la persona y facilitar su proceso de socialización.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>GAIRIN SALLAN, J. "El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela", en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, pp. 44-45.

## LA EDUCACION COMO SISTEMA

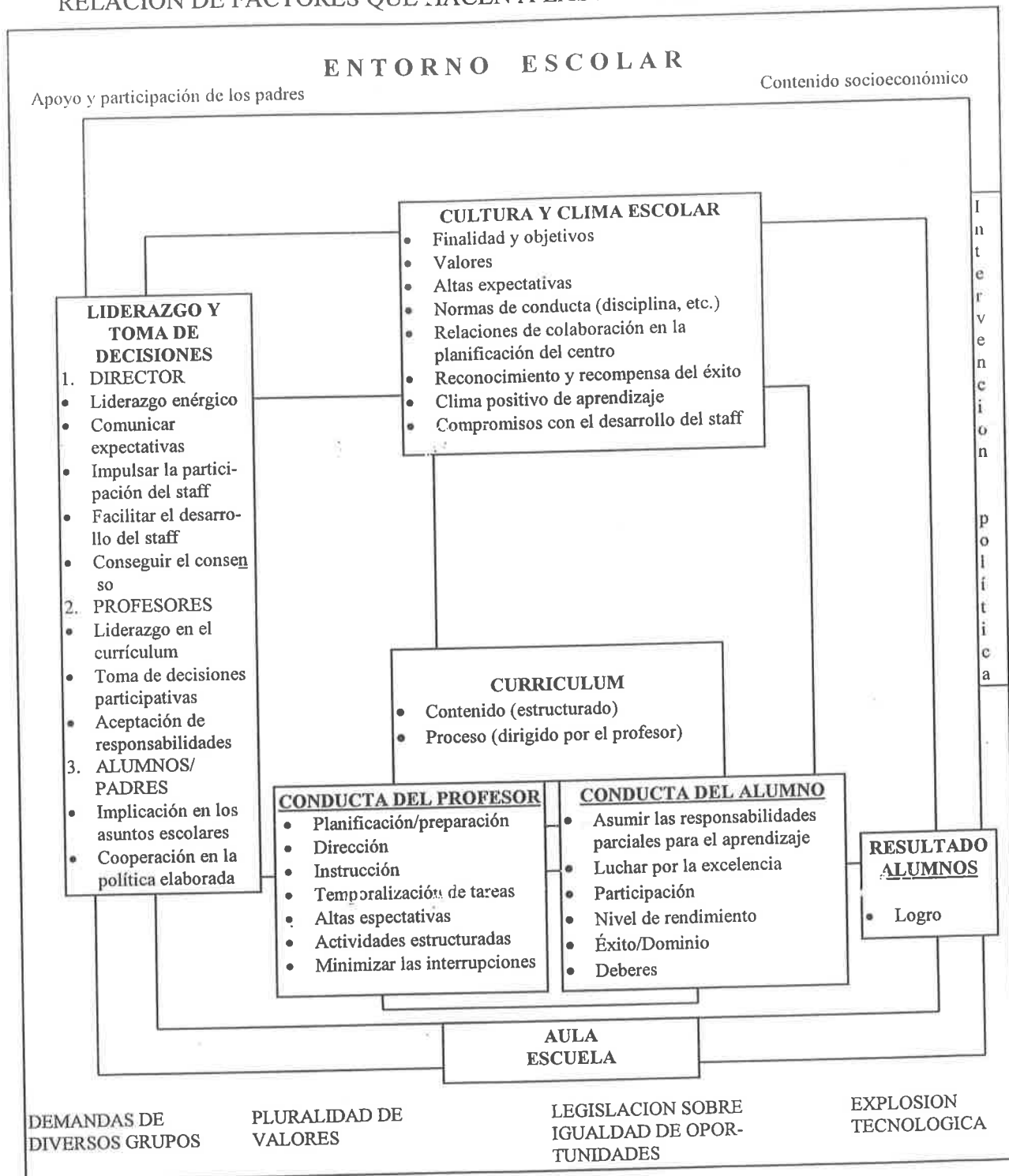


Por su parte, la eficiencia es un criterio esencial de la sociedad industrial evolucionada que se utiliza para valorar los sistemas de organización social y política, y abarca tanto problemas de técnicas y de procedimientos, como de cultura política, como lo es el desarrollo de un régimen democrático en una sociedad compleja,<sup>2</sup> de ahí que para analizar los procesos educativos, hay que acercarse a los contextos concretos en los que se sitúa la acción de la persona, para entender lo que sucede en cada ambiente a partir del estudio de las interacciones existentes, y de superar la situación real que evidencia la separación existente entre las intenciones del sistema/centros educativos y los resultados que obtiene la sociedad de esta intervención educativa. Ahora bien, para buscar soluciones hay que superar el contexto del aula en la medida en se halla condicionada por imposiciones y proposiciones externas nacidas de la macroestructura (sistema educativo y escolar), pero también internas (asignación de cursos, sistema de planificación, horarios, etc.), relacionadas con la microestructura o escuela.<sup>3</sup> En el presente capítulo vamos a tratar de encontrar los mecanismos más idóneos que ayuden a que un sistema educativo sea verdaderamente eficaz en su labor dentro de la comunidad, objetivo que constituye la esencia primera del presente objeto de investigación. La relación de factores que hacen a las escuelas eficaces, se pueden sintetizar en el siguiente esquema:

<sup>2</sup>CERRONI, U. *Política*, p. 166.

<sup>3</sup>GAIRIN SALLAN, J. "El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela", en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, p. 43.

# RELACION DE FACTORES QUE HACEN A LAS ESCUELAS EFICACES\*



\*GAIRIN SALLAN, J. "¿Son posibles y necesarios los proyectos educativos de centro?", en: *V Seminario Didáctico sobre Aragón ante la Reforma Educativa: El centro escolar como eje de la acción educativa*, p. 9.

Cuando una institución funciona de una manera eficaz, se puede comprobarlo al constatar que se dan las siguientes situaciones:

- articulación y organización del curriculum hacia objetivos claros y concretos,
- planificación compartida y relaciones de cordialidad,
- actividades orientadas hacia objetivos claros y alcanzables,
- consenso sobre valores y objetivos,
- profesorado comprometido en la mejora del centro,
- coherencia de las actividades con un modelo explícito de aprendizaje,
- claridad de objetivos, y
- finalidad y objetivos compartidos.

Todos estos esfuerzos deben existir en aras de superar la etapa de actuaciones individualizadas e intuitivas, muchas veces provisionales y con un alto grado de incertidumbre y esfuerzo, características de la escuela tradicional.<sup>5</sup>

En la vida real, lamentablemente la situación no es así. La escuela fragmenta la realidad en forma de asignaturas como una manera posible de dividir la realidad, situación fruto del racionalismo científico, al igual que también fragmenta el día escolar, cuando en realidad el mundo que palpamos las desborda constantemente. Así mismo, el programa es el signo externo y visible de la asignatura, en el cual se explicita lo que se va a exigir que aprenda el estudiante y sobre lo que va a versar el examen, de ahí que todo lo que esté fuera del programa no vale la pena enseñarlo. Esta fragmentación de la realidad se puede resolver con un enfoque de enseñanza por medio de *cursos interdisciplinarios*, de acuerdo a los intereses y necesidades de cada programa. En todo caso, el propósito más importante de dichos programas es estandarizar lo que se aprende en un aula y en otra, en una institución y en otra, etc., eliminando, en la medida de lo posible, los elementos esencialmente humanos

---

<sup>5</sup>GAIRIN SALLAN, J. "¿Son posibles y necesarios los proyectos educativos de centro?", en: *V Seminario Didáctico sobre Aragón ante la Reforma Educativa: El centro escolar como eje de la acción educativa*, p. 8.

y vivenciales de la situación, haciendo posible que la intercambiabilidad de los maestros sea una realidad, lo que está produciendo una generación que tiene más conocimiento del mundo, y menos experiencia de él que quizá ninguna otra en la historia humana.<sup>6</sup> Además, en la actualidad,

“entramos en la era de la informática y la telemática. Sin embargo, espacios vitales para la vida nacional, se mueven, gobiernan y administran con tiempos y estilos medievales. Lentitud en el cambio, centralización en la decisión y largos trámites burocráticos en la gestión parecen ser la regla más que la excepción en la administración educativa, sobre todo en el sector público. (...) Cuando se habla en educación de una reestructuración del sistema, frecuentemente significa un cambio de posición de los cuadros del organigrama.”<sup>7</sup>

Ahondando sobre el tema, Christopher Small se “arriesga” a sostener que la descomposición creciente del sistema escolar en los países occidentales se debe precisamente al hecho de que en la actualidad no tenemos nada que decir a nuestros niños y jóvenes que les interese o guste escuchar, por lo que en la escuela tradicional los niños llevan una existencia abstracta, divorciada de su matriz vivencial, de los demás y del resto de su vida.<sup>8</sup>

En la mayoría de países latinoamericanos, una cosa son las intenciones de los discursos políticos, y otra la realidad, ya que muchas veces, éstos están cargados de “buenas intenciones” sobre lo educativo, pero no tienen propuestas concretas de solución, y menos aún se evidencia la voluntad de acometer contra las desigualdades sociales políticas y económicas. En el caso de la educación superior, por ejemplo, en vez de ser un factor de

---

<sup>6</sup>SMALL, Ch. *Música. Sociedad. Educación*, pp. 188-195. Similares opiniones se encuentran en RUIZ DEL CASTILLO, A. *Crisis, Educación y Poder en México*, p. 34.

<sup>7</sup>PAYAN RAMOS, A. “La administración educativa en el modelo neoliberal”, en: *Educativa*, pp. 24-26. Al respecto, la situación señalada por la autora, se produce también en los trámites en la ENM-UNAM, y en cada cambio de administración sólo se mueven personas, observándose que el estilo de administrar sigue siendo el mismo, a pesar de las ofertas de los candidatos. Pensamos que reestructurar un sistema debe significar un cambio de 180 grados en el estilo de hacer las cosas, y que no se deben seguir repitiendo los mismos errores, ya que hoy por hoy, “los cambios obedecen más a rituales de poder que a la mejoría del servicio que debe prestar al público una oficina o dependencia.” p. 26.

<sup>8</sup>SMALL, Ch. *Op. cit.*, p. 221.



cambio, más bien es una pesada carga para el Estado: la reducción del presupuesto para las universidades públicas, la sobrevaloración de los profesionistas tecnócratas y utilitarios al sistema, en vez de los humanistas que puedan involucrarse en el cambio de las estructuras, la formación de élites universitarias a muy alto costo, la falta de apoyo a las universidades de provincia, etc., son realidades que están latentes en éstos países, de ahí que gracias a estos factores hay un gran crecimiento de las universidades privadas, a las cuales muchas de las veces se las relaciona con la excelencia educativa, en detrimento de la educación pública.<sup>9</sup> Al respecto, resulta interesante, y a la vez asombroso, comprobar que la actual distribución de los centros escolares se debe a la aplicación consciente o no, de la teoría funcionalista de la educación, que sostiene que cada persona nace para cumplir una función en la sociedad, ya sea de mando, de obediencia, de reflexión, etc., por lo tanto, la preponderancia de los centros educativos privados sobre los públicos, ya mencionada anteriormente, quiere decir que se está educando para luego cumplir una función de dominio en la sociedad, todo lo contrario de lo que sucede con los niños de las clases bajas. De todos modos, pensamos que es lógico que en el modo capitalista de producción impere la lucha de clases, lo que es inaudito es que esta lucha vaya más allá, a la esfera educativa, ya que mientras los individuos que detentan el poder son educados en una ideología que conserva los modelos de dominación, los valores y la conducta, los miembros de las clases dominadas son educados para la sumisión, el respeto a la autoridad y la disciplina, de ahí que los primeros ocuparán, una vez terminada su educación, los puestos de mayor jerarquía en las empresas, mientras que los segundos serán la mano de obra barata y acrítica. Al alabar las cualidades individuales de un alumno sobresaliente, su capacidad de motivación empeño, etc., sólo se encubre las numerosas fallas del sistema educativo que son consecuencia de la situación de desigualdad y explotación que rigen en una sociedad clasista.

---

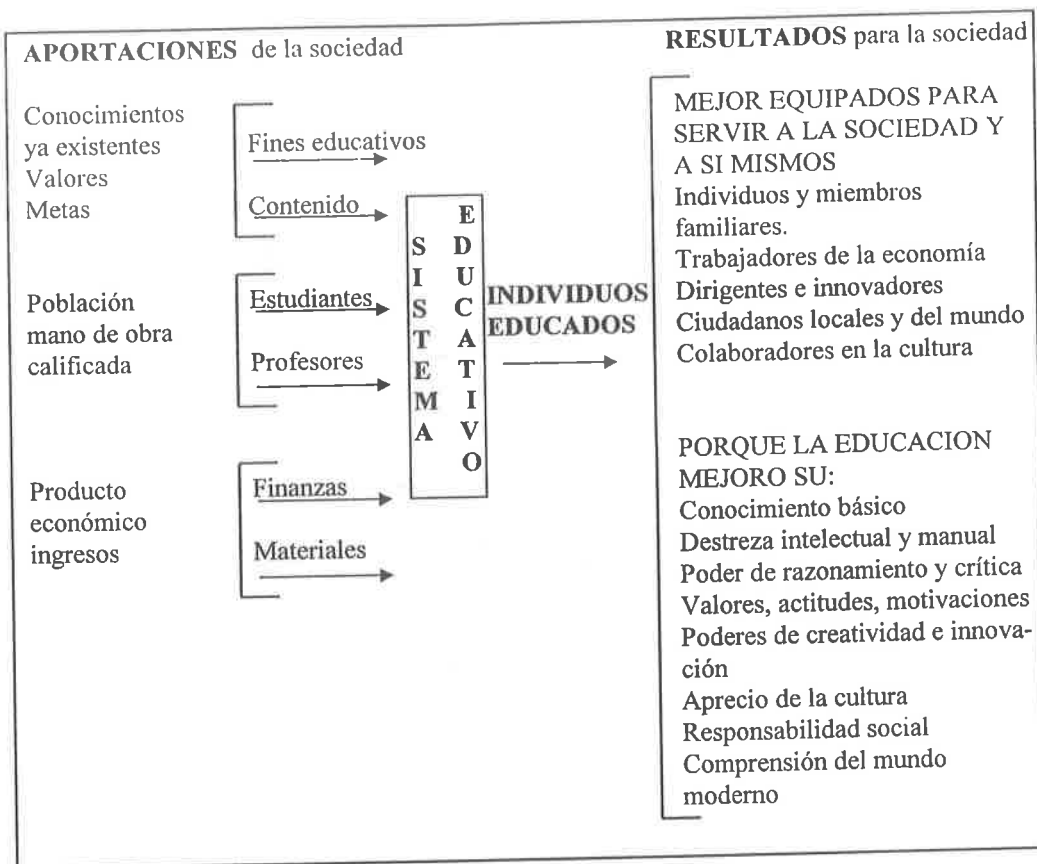
<sup>9</sup>RUIZ DEL CASTILLO, A. *Crisis, Educación y Poder en México*, pp. 75-81. Véase también a VIVERO CASTAÑEDA, R. "Reforma del Estado y Modernización Educativa", en *Educativa*, p. 10.

Además, tampoco hay que dejar de lado el papel que desempeña la familia en el proceso educativo, ya que se ha comprobado que tanto la asistencia como la permanencia, culminación y eficiencia terminal en los estudios está determinada por el nivel económico-familiar, y por la facilidad que se tenga para estudiar en las mejores condiciones de alimentación, apoyos didáctico-pedagógicos, profesorado de alto nivel, buena organización institucional, etc. La falta de interés de la familia, lejos de ser una explicación satisfactoria, expresa el rezago ancestral que tiene la educación en Latinoamérica, provocada por la aplicación de políticas equivocadas tanto en materia económica como educativa, ya que es en la familia donde se adquieren las primeras nociones sobre la naturaleza y la realidad social inmediata, y se crean o modelan actitudes y expectativas frente a la vida y ante los demás sujetos sociales; además es aquí donde también se facilitará u obstaculizará la labor del maestro, de acuerdo al tipo de apoyo intelectual, emocional y material que reciba el niño de sus familiares,<sup>10</sup> de ahí que la relación institución educativa-sistema socio-cultural puede esquematizarse así:<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>RUIZ DEL CASTILLO, A. *Crisis, Educación y Poder en México*, pp. 48-56.

<sup>11</sup>GAIRIN SALLAN, J. "El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela", en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, p. 46.



En cuanto al papel del Estado en el proceso educativo, es evidente que presenta fallas estructurales en la organización de su programa de acción, por lo que al estudiar la actividad gubernamental, hay que tomar en cuenta los elementos que la integran y que forman la siguiente cadena de acción:

1. el problema que suscita la actividad: POR QUE,
2. la actividad en sí: QUE,
3. el modo en que ésta se desenvuelve: COMO, y
4. la consecuencia de la misma: PARA QUE.

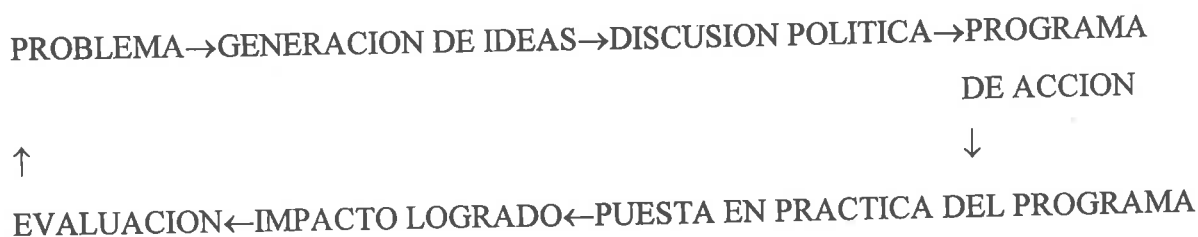
De lo anterior se desprende que es una falacia creer que el tamaño del Estado sea el causante de su falta de operabilidad, sino al contrario, la causante es su incapacidad de gestión pública, de ahí que se afirma que:

“El Estado latinoamericano real, con acentuadas deficiencias organizacionales y con limitaciones de capacidad de gestión para manejar áreas esenciales como por ejemplo el control impositivo, aduanero, el sistema de cambios o las leyes de trabajo, con capacidades endebles para la negociación, se halla en la práctica muy distante de la imagen de hiperpoder que se le atribuye. (...) el tema real no parece ser el del tamaño grande, mediano o pequeño, sino el de reanalizar el rol histórico del Estado en función de las nuevas condiciones planteadas por la crisis económica y la democratización y llegar a conclusiones concretas sobre el perfil del Estado deseable.”<sup>12</sup>

Cuando ha existido éxito en el desarrollo de políticas estatales, han sido por tres factores:

1. La coordinación de sectores se ha planeado en la etapa de diseño del proyecto, no durante su ejecución;
2. Se ha prestado atención a personas y procedimientos para obtener un consenso, y no sólo en organigramas ni estructuras, y
3. Los mecanismos de coordinación se han concebido a los niveles jerárquicos adecuados.

Estas tres etapas juntas nos demuestran la importancia de la participación colectiva desde las etapas iniciales del diseño de políticas estatales,<sup>13</sup> además, que hay que tener en cuenta que toda política pública tiene un ciclo, el cual puede esquematizarse así:



<sup>12</sup> KLIKSBERG, B. *¿Cómo transformar al Estado?*, p. 44.

<sup>13</sup> KLIKSBERG, B. *Op. cit.*, pp. 85-86.

En base a lo anterior se concluye que es preciso ayudar a los jóvenes a que accedan prontamente al mercado del empleo, para lo cual es necesario establecer adecuadas políticas educativas, por lo que deben estar bien preparados, sabiendo que lo que verdaderamente les ayudará en su futuro es su *capacidad de adaptación* al medio al que accedan.<sup>14</sup> para esto las instituciones educativas tienen que estar dispuestas al cambio, aunque generalmente este cambio es tomado con mucho recelo, ya que se temen por las relaciones entre adultos y jóvenes, por lo tanto un cambio nunca significará una ruptura radical entre lo nuevo y lo viejo, tomando en cuenta que cualquier cambio de comportamientos y habilidades deben ser precedidos por un *cambio de actitudes*. Una institución educativa es un sistema grande y centralizado, por lo que la velocidad de cambio es muy lenta, debido a que todos los esfuerzos de innovación se filtran a través de criterios más burocráticos que profesionales. Además, muchas decisiones se apoyan más en criterios políticos que en criterios racionales o universales, siendo así que cualquier innovación suelen provenir, la mayoría de veces, de esfuerzos de desarrollo personal; además de que el problema del costo juega un papel muy importante al momento de decidirlo. De todos modos, los maestros y los administradores deben convertirse en *agentes de cambio* de las instituciones educativas, siendo la administración a la que le corresponde el diseño y desarrollo de una organización innovadora, así como el desarrollar procesos de intervención para facilitar el cambio, de ahí que las características que debe poseer una institución innovadora son:

- claridad y aceptación de objetivos,
- comunicación adecuada,
- equilibrio óptimo del poder,
- utilización de recursos,
- cohesión,
- moral,
- cultura de innovación,
- autonomía, y
- solución adecuada de problemas.

---

<sup>14</sup>LESOURNE, J. *Educación y Sociedad: los desafíos del año 2000*, pp. 169-177.

Para lograr lo anterior, las estrategias que deben seguir los agentes del cambio para convencer al equipo directivo son:

1. mostrar resultados rápidos,
2. búsqueda de aliados,
3. horadar desde dentro, y
4. tomar al tiempo como un gran aliado.

Así mismo, las estrategias hacia los ejecutores del cambio deben ser:

1. estrategia de valores,
2. estrategia racional,
3. estrategia didáctica,
4. estrategia psicológica,
5. estrategia económica, y
6. estrategia autoritaria.

Estas estrategias no son excluyentes entre sí, y en ocasiones será necesario usarlas combinadas con una o varias personas, según sea el caso.<sup>15</sup>

Todo lo anteriormente expuesto hace alusión a la problemática general de la educación, pero a fin de ejemplificar lo anotado, vamos a analizar sucintamente la situación de la UNAM, anotando que en su caso existen ciertos fenómenos externos que han afectado la eficiencia de su labor, que son:

---

<sup>15</sup>TRISTA, B. *Liderazgo, Autoridad y Administración*, pp. 104-117.

- a. Un proceso explosivo del crecimiento poblacional y una alta migración, lo cual ha traído como consecuencia un gran centralismo político, económico, cultural y social;
- b. El desarrollo acelerado de la ciencia y de la tecnología, la industrialización del país y la ampliación de los servicios del Estado, y
- c. El acentuamiento de contrastes económicos y tensiones entre los distintos estratos de la sociedad, así como la crisis de los valores tradicionales, y la alteración de los patrones culturales de la sociedad.<sup>16</sup> Todos estos agentes exógenos han traído las siguientes consecuencias para la vida universitaria:

- la masificación,
- Escuelas y Facultades sobrepobladas,
- profesores improvisados,
- creciente indisciplina y baja calidad de los estudios,
- deserción de los alumnos (aproximadamente de un 25%),
- profesionistas mal preparados,
- mala selección de los alumnos,
- alumnos sin vocación y de lento aprendizaje,
- crecimiento demográfico y presupuestario, más no académico,
- escasez de investigadores, y
- fuga de cerebros.<sup>17</sup>

En consecuencia, en la UNAM el crecimiento ha sido demográfico y presupuestario, más no académico, debido a los factores anotados, y a la pobre formación de los estudiantes que vienen de escuelas primarias y secundarias, donde la improvisación de los maestros es notoria. Si ha existido progreso en la investigación es por que los alumnos que se gradúan salen al extranjero, aunque muchos de ellos ya no regresan, produciéndose la llamada “fuga de cerebros”.<sup>18</sup> Al respecto Antonio Caso afirma que:

---

<sup>16</sup>GARCIA STAHL, C. *Síntesis histórica de la Universidad de México*, pp. 248-249.

<sup>17</sup>SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, pp. 186-187.

<sup>18</sup>GARCIA CANTU, G. *Historia en voz alta: la Universidad*, pp. 102-103.

“Para nadie es un secreto que la principal causa de la desorganización de la UNAM ha sido la confusión constante de estas dos formas de organización: la política y la técnica. Las autoridades universitarias han tenido siempre este doble carácter de autoridades políticas que necesitan contar con la popularidad y con el apoyo de grupos, y por otro lado el carácter de autoridades técnicas que necesitan resolver las cuestiones de organización docente y científica, desde un punto de vista puramente objetivo. La lucha entre lo político y lo técnico ha impedido a la Universidad realizar sus fines, e indiscutiblemente ha ido rebajando la calidad de los profesores, de sus enseñanzas, de sus programas, y en consecuencia, la preparación de los alumnos.”<sup>19</sup>

En base a lo anterior, se evidencia que la *autonomía universitaria* es esencial para la vida de cualquier institución de educación superior, y esto ha sido afirmado por teóricos expertos en el tema. La ciencia, la investigación, la educación y la cultura, deben estar dirigidas por quienes se dedican a ella (profesores, investigadores y estudiantes), por lo que la autonomía debe verse como un conjunto de libertades perfectamente determinadas en una ley o precepto constitucional, en la cual el Estado reconoce la facultad para que una institución de educación superior pueda darse a sí misma las normas que rijan su organización, sin que intervenga nada externo a ella.<sup>20</sup> Otra característica importante para el buen funcionamiento de una institución de educación superior lo constituye la *libertad de cátedra*, puesto que al ser una Universidad la encargada de “sintetizar la cultura”, su misión es la de unir la pluralidad de visiones de sus integrantes y luego en base a ellas, orientar a la sociedad. Por esto es que es imprescindible que exista la libertad de cátedra, ya que por medio de ella se pueden acoger cuantas corrientes de pensamiento existan, pero sin que los

---

<sup>19</sup>HURTADO MARQUEZ, E. *La Universidad Autónoma, 1929-1944*, p. 91.

<sup>20</sup>PINTO MAZAL, J. *La Autonomía Universitaria*, p. 6. Ahondando sobre el tema se formula la pregunta de ¿En qué consisten las características de la autonomía universitaria?, siendo éstas las siguientes:

- Debe ser emanada del poder legislativo, aunque en algunos casos es emanada por un precepto constitucional;
- Se refiere a las relaciones entre la Universidad con el Estado, y en general con el mundo externo. En esto se diferencia de la libertad de cátedra y de investigación, porque esta libertad se refiere a un concepto interno relativo a la vida dentro de la misma Universidad, y
- Abarca tres aspectos: el académico, el de gobierno y el financiero. El académico consiste en que hay una libertad para nombrar y remover al personal académico, seleccionar a sus alumnos, elaborar y aprobar planes y programas, expedir certificados de estudios, revalidar estudios, etc. Sobre el gobierno interno: organizarse como mejor lo estime, nombrar y remover autoridades, al personal administrativo, establecer sus normas, las cuales no pueden ser inferiores a las leyes laborales. Sobre lo financiero: la libre disposición de su patrimonio, elaborar sus presupuestos, disponer el uso de las partidas presupuestarias, sin que esto implique que no deba rendirle cuentas al Estado. *Ibid*, p. 7-8.



profesores y/o los alumnos tomen parte de grupos de política militante dentro de la Universidad. En el caso de la UNAM, fue Antonio Caso quien la impulsó, debido a que observó las razones ya anotadas, y a que estaba consciente de que no existe una ideología que sea la única en el vasto mundo de ideas que existe en el universo.

### 3.1.2. El papel de la planeación educativa.

La planeación educativa consiste en definir el sentido, la orientación, y el papel que le tocará desempeñar a la acción educativa en la formación historico-social del futuro. Es una vía de previsión que la humanidad está abocada a elegir, en vista de que los actuales tiempos plantean dinámicas de cambio a tal velocidad que la planeación se presenta como un ejercicio de racionalidad y desarrollo controlado; para esto, hay que establecer lo que se quiere, y obtenerlo con el beneficio que otorga el saber y el saber hacer, con un pleno dominio de los fenómenos y comportamientos sociales.<sup>21</sup> Planificar es ante todo fijar objetivos que el sistema de enseñanza se esforzará en alcanzar, pero debido a que la pluralidad de finalidades de la educación entraña una pluralidad de objetivos, el deseo de coherencia (relación entre medios y fines), debe tender a hacerlos compatibles. El primer objetivo de toda planificación es el de *preveer*: para un período de tiempo, para la cantidad de alumnos que asistirán a la escuela para el lugar que luego ocuparán en el sistema escolar, etc., y el segundo objetivo es del *definir* las necesidades en materia docente (edificios, equipos, medios materiales, etc.), a fin de determinar los recursos financieros. La gestión provisional debe tener en cuenta dos grupos de limitaciones, unas derivadas de la demografía y aspiraciones sociales, y las otras de las necesidades de la economía, para lo cual hay que tener en cuenta la dialéctica oferta-demanda, sosteniéndose que la economía y la educación se hallan en un proceso continuo de adaptación recíproca.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>CHAVEZ LOZA, B. "Planeación y administración educativa" de Roberto Arizmendi Rodríguez, en: *Educativa*, p. 35.

<sup>22</sup>PAGE, A. *La economía de la Educación*, pp. 152-155.

Toda planificación educativa implica una jerarquía de decisiones, que son:

1. La cantidad de los recursos totales de una economía que debe dedicarse a ella;
2. Cuánto debe gastar el Estado, y cuánto el sector privado;
3. Cómo deben estar divididos los gastos de educación entre el sector formal (institucional), y el informal (campañas de alfabetización, educación de adultos, etc.);
4. Cómo deben estar distribuido los gastos del sector educativo formal entre los diversos niveles que lo componen, y
5. Cómo deben estar distribuidos los gastos de la educación formal en sus niveles y en las distintas instituciones que la componen, así:

“Maximizar los rendimientos, en un sentido u otro, de unas cantidades dadas de recursos dedicados a la educación, o expresado de otra forma, producir al menor coste posible el nivel de producción educacional que se considere ‘preferible’. Cuando esos rendimientos toman la forma de variables económicas, entra en juego el economista para aplicar el análisis costes-beneficios. Cuando los rendimientos tienen carácter social, educativo y político, el instrumento apropiado es el análisis costes-eficacia, en el cual el economista está peor equipado para opinar que otros científicos sociales.”<sup>23</sup>

La planificación es una de las funciones que más caracterizan al líder como conductor, ya que es necesario saber a dónde va, qué es una institución o grupo, y cual es su misión institucional. Cuando se define la misión institucional, es importante tener en cuenta los siguientes factores:

- a. el comparar a la institución con sus propias aspiraciones, no con otras instituciones,
- b. el mantener la estabilidad y continuidad de la institución más allá del período de mandato de una persona,
- c. el brindar a todos sus integrantes un sentido de qué sucede, y a dónde se va, y
- d. el facilitar la comunicación con las demás instituciones.

---

<sup>23</sup>BLAUG, M. *Introducción a la Economía de la Educación*, pp. 126.

Al respecto, hay que tomar en cuenta que el progreso es un movimiento incremental hacia algún objetivo lejano, y que ese objetivo aún no se ha alcanzado, existiendo algunas recomendaciones básicas para la definición de la misión institucional que son:

- identificar el propósito general,
- describir el alcance y carácter de sus actividades,
- indicar la dirección general en que la institución se mueve y definir sus objetivos,
- describir los recursos o actividades que la distinguen de otras instituciones,
- debe tener el consenso mayoritario de sus integrantes, y
- debe ser revisada sistemáticamente para adaptarse a los cambios externos o internos de la institución.

Cuando se definen los objetivos hay que tomar en cuenta que éstos tienen un final específico o implícito, a diferencia de la misión, que siempre es continua, y que la definición de objetivos sirve a fines más teóricos cuando ayuda a los académicos a conocer sus propósitos y a clarificar sus ideas de cómo lograrlos; además, los objetivos pueden ser: muy específicos, muy amplios o abstractos, muy simples o triviales, muy optimistas, muy pesimistas, contradictorios o conflictivos, pueden no contar con el apoyo suficiente, etc. Cuando se definen los planes de acción o programas es necesario saber que éstos son una lista de estrategias (materiales y financieros, energía, tiempo), y alternativas para lograr el objetivo propuesto, y que toda estrategia debe ser considerada en los siguientes términos:

- como potencial para lograr el objetivo,
- en su costo, y
- en su factibilidad.

Hay que tomar en cuenta que no todos los objetivos pueden ser alcanzados, pero cuando un objetivo legítimo no se alcanza, una institución deberá revisar seriamente sus actividades y procedimientos, ya que una institución débil es aquella que no aprende de sus errores, y

siempre los repite.<sup>24</sup> En la planificación educativa las palabras “proceso”, “decisiones”, y “futuro”, son básicas, ya que significa que se deben tomar decisiones que presenten consecuencias ulteriores para las diversas acciones que se habrán de realizar en el futuro, aunque en la planificación educativa el *cómo* es independiente del *por qué*,<sup>25</sup> y como paso previo al intento para desarrollar un discurso crítico sobre la vida organizativa de una escuela, es necesario analizar los símbolos, metáforas, rituales y el uso que se hace del lenguaje de la misma, es decir, es preciso una contextualización como requisito metodológico previo a cualquier planificación, acción o investigación en una organización escolar.<sup>26</sup>

En México, como en todos los países, la Universidad no puede permanecer ajena a los modelos de desarrollo que el Estado defina para el futuro, por lo que es necesario desarrollar la planeación que permita equilibrar frente a la docencia las funciones de investigación y difusión cultural, así como la vinculación con los procesos sociales, debiendo al momento de planear hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué cantidad de jóvenes demanda educación superior a la institución?
- ¿En qué áreas?
- ¿Qué carreras deben abrirse como nuevas oportunidades de estudio?
- ¿En qué momento debe ser la apertura?

“Se hace hincapié en que no debe ser un pequeño grupo el que defina el futuro de la institución, sino que ésta debe planificarse a sí misma, pero mediante un proceso en donde el órgano encargado de la planeación no sea solamente el responsable de planificar y decidir el futuro, sino también de coordinar el proceso, de tal manera que sean los mismos integrantes de la institución los que decidan el futuro deseado.”<sup>27</sup>

<sup>24</sup>TRISTA, B. *Liderazgo, Autoridad y Administración*, pp. 14-19.

<sup>25</sup>BLAUG, M. *Introducción a la Economía de la Educación*, pp. 103.

<sup>26</sup>GAIRIN SALLAN, J. “Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares”, en: *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, p. 25.

<sup>27</sup>CHAVEZ LOZA, B. “Planeación y administración educativa” de Roberto Arizmendi Rodríguez, en: *Educativa*, p. 336.

De entre los modelos de planificación, podemos tomar al modelo de *planificación contingente*, que es aquel que nos permite una preparación previa del conjunto de acciones a adoptar en el caso de que se produzca un evento significativo para la organización, ya que toda institución educativa necesita planteamientos sustantivos de carácter más adaptable y capaces de reforzar la intuición y el proceso decisional en momentos en los que los problemas sean poco conocidos, o la experiencia acumulada sea tanto correcta, como incorrecta. Así:

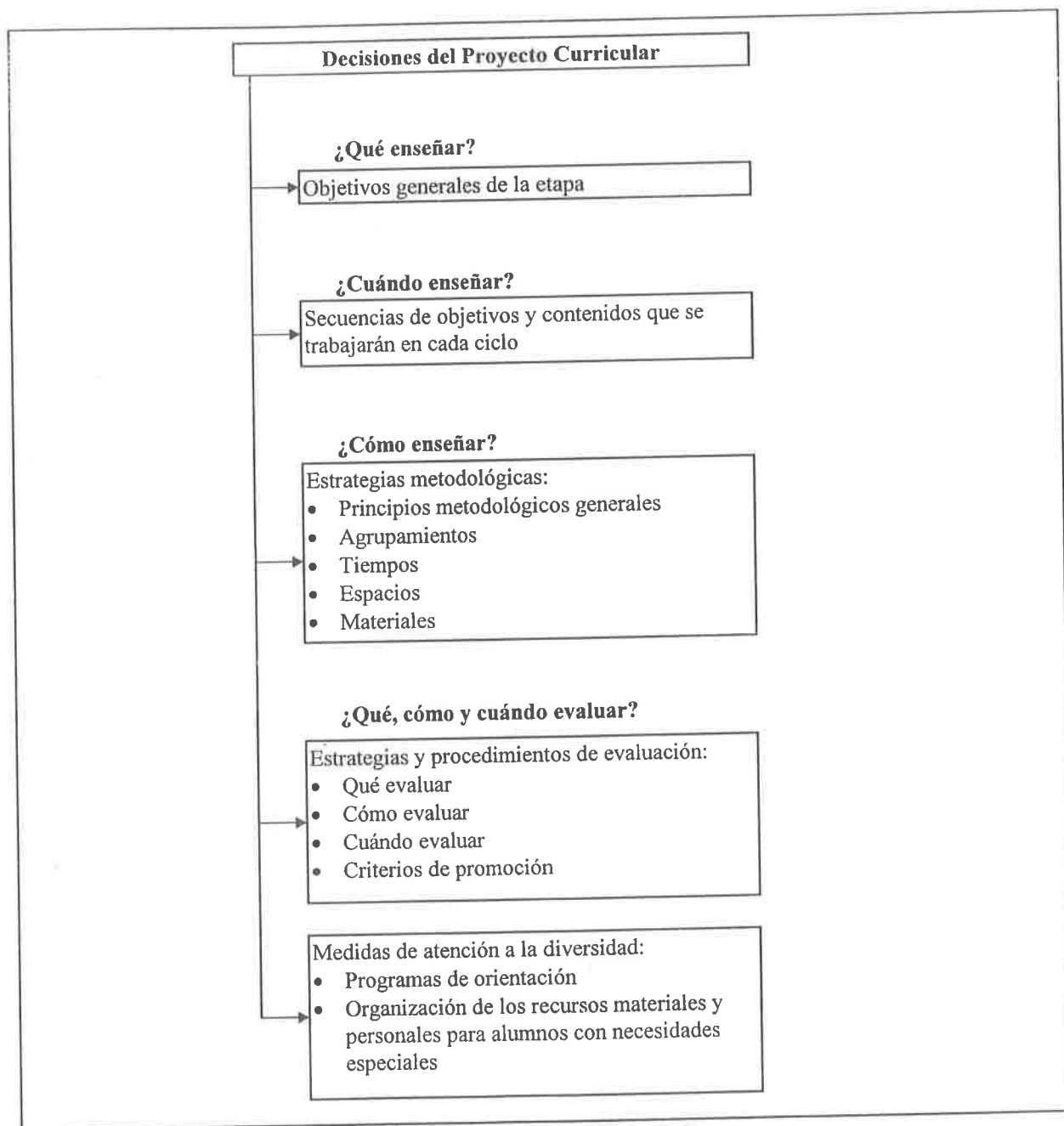
### UN MODELO DE PLANIFICACION CONTINGENTE<sup>28</sup>

Cuestiones a resolver	Acciones a ejecutar
<b>Paso 1: IDENTIFICAR MOMENTOS CRITICOS</b>	
<i>¿Qué puede suceder?</i>	A. Listado de lo eventos que pueden suceder. Determinación de los que tienen una significación crítica para la organización.
<i>¿Cómo incidirá en la organización?</i>	B. Evaluación y selección de las contingencias.
<i>¿Qué posibilidad existe de que suceda?</i>	C. Estimación de las posibilidades de ocurrencia.
<b>Paso 2: ESTABLECER EL MOMENTO DE ARRANQUE</b>	
<i>¿Cómo sabemos que va a ocurrir?</i>	A. Listado de indicadores relacionados en la aparición del evento.
<i>¿Quién puede alertar?</i>	B. Identificación de los responsables de explorar los indicadores señalados.
<b>Paso 3: DELIMITAR RESPUESTAS</b>	
<i>¿Qué hacer si algo ocurre?</i>	A. Determinar la estrategia que centraliza (o capitaliza) el efecto de la contingencia.
<i>¿Qué efecto tendrá sobre el evento?</i>	B. Estimar el impacto de la estrategia propuesta.
<i>¿Cómo será la respuesta?</i>	C. Estructuración de un programa con asignación de tiempo, responsables y mecanismos de control.

<sup>28</sup>GAIRIN SALLAN, J. "La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa", en: *La dirección, factor clave de la calidad educativa*, pp. 244-245.

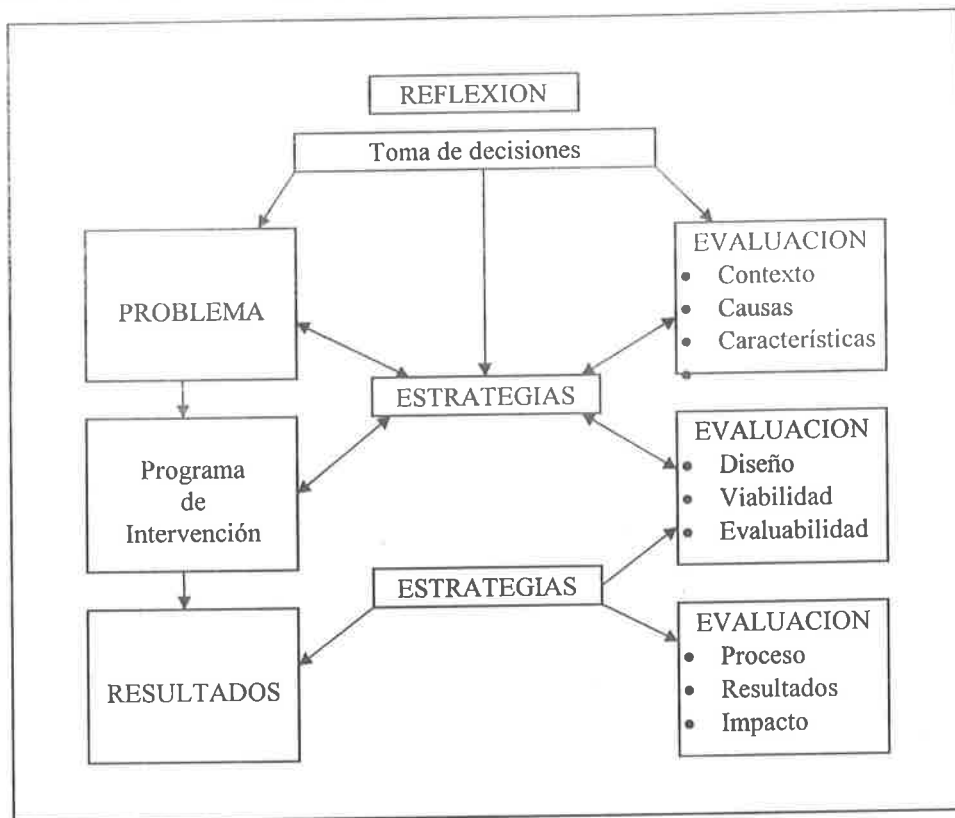
A continuación vamos a presentar unos esquemas acerca de las formas en que se pueden acometer las diversas fases de una planeación, concentrando los esfuerzos en la elaboración de un proyecto curricular, en las estrategias como mediadoras en el proceso de intervención, y luego en el diseño de acción aplicable a una estrategia.

### ESQUEMA DE UN PROYECTO CURRICULAR<sup>29</sup>

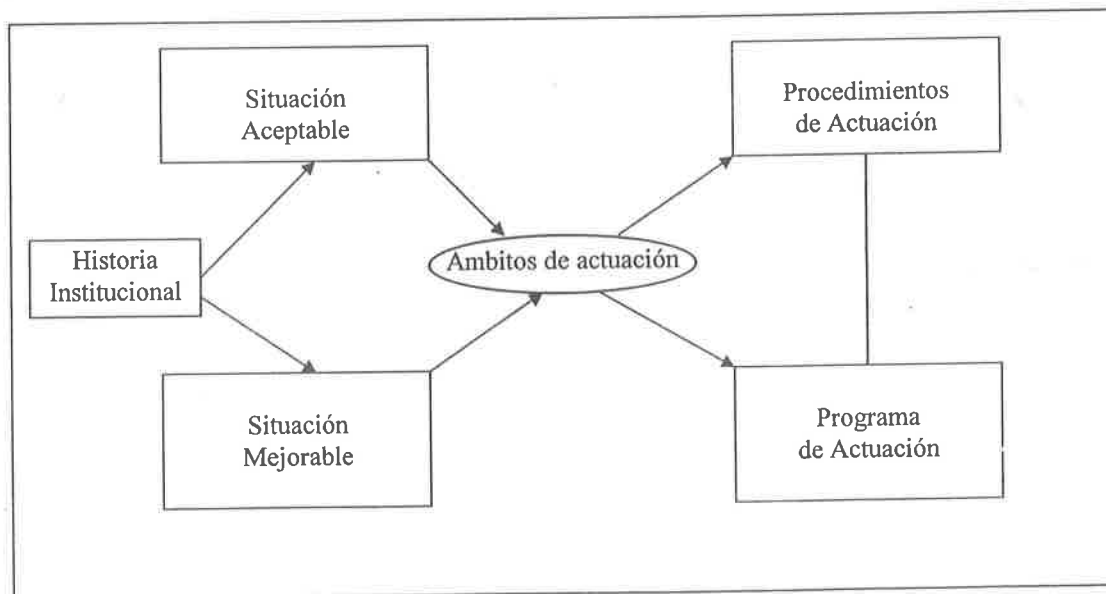


<sup>29</sup>GAIRIN SALLAN, J. "La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa", en: *La dirección, factor clave de la calidad educativa*, p. 252.

## LAS ESTRATEGIAS COMO MEDIADORAS EN EL PROCESO DE INTERVENCION<sup>30</sup>



## DISEÑO DE ACCION APLICABLE A UNA ESTRATEGIA<sup>31</sup>



<sup>30</sup>GAIRIN SALLAN, J. "La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa", en: *La dirección, factor clave de la calidad educativa*, p. 256.

<sup>31</sup>GAIRIN SALLAN, J. *Op. cit.*, p. 257.

Al momento de planificar un nuevo sistema educativo, hay que tomar en cuenta que lo que se trata es de reemplazar el sistema de educación por una *comunidad* educativa, a través de esfuerzos individuales, y de pequeños grupos, etc., sabiendo que sólo sabremos el derrotero una vez que lo hayamos alcanzado. Así mismo, la reeducación de los maestros es fundamental, al mismo tiempo que los alumnos serán agentes activos, cuyas investigaciones constituirán el plan de estudios, y cuya experiencia será el programa, de manera que su investigación será a partir de sí mismos, entre ellos y el mundo que les rodea.

“En realidad, el rol del maestro profesional será mucho más el de un coordinador de los recursos didácticos que el de una fuente de conocimientos, y una de las habilidades más importantes que tendrá que cultivar en esta situación es la de saber cuándo ha de intervenir y cuándo mantenerse al margen.”<sup>32</sup>

La organización de las instituciones de educación superior debe comenzar por la organización de las unidades de base, que responden al proceso laboral y no por la superestructura organizacional, que debe ser una respuesta a la base. El eslabón productivo aquí es la definición de un área de conocimiento, a partir de lo cual se realiza tanto el trabajo docente como el investigativo, por lo que el análisis y diseño de las estructuras organizativas requiere la realización de las siguientes tareas:

- definición de objetivos, funciones y actividades,
- agrupación de las actividades,
- análisis del sistema de información, y
- descripción de los contenidos de cargo.

---

<sup>32</sup>SMALL, Ch. *Música. Sociedad. Educación*, pp. 222-226.



La base para la agrupación de unidades organizativas a partir de la división de actividades, responde a varios criterios: agrupación numérica, ubicación geográfica, agrupación por especialidad (muy aplicada), y por producto o servicio.<sup>33</sup> Una vez establecidas estas unidades, es necesario hacer una descripción de los contenidos de cargo, a fin de que no exista entorpecimiento de labores por parte de los miembros de la institución.<sup>33</sup> Además, hay que tomar en cuenta que las áreas claves de la organización de una institución de educación superior son:<sup>34</sup>

#### 1. DE LOS PROCESOS:

- cumplimiento de los objetivos de formación profesional,
- actualización del contenido de enseñanza,
- perfeccionamiento de métodos y medios,
- vinculación entre el contenido de la enseñanza y la realidad nacional,
- satisfacción de las necesidades de posgrado,
- satisfacción de las necesidades de resultados científicos,
- introducción y difusión de resultados científicos, y
- perfeccionamiento de métodos y técnicas de investigación.

#### 2. DE LOS RECURSOS

- correspondencia entre procesos y recursos, y
- racionalidad del uso de los recursos.

---

\*“El servicio no sólo es un deber de las instituciones superiores, sino también, un elemento formador de la sensibilidad humana y las habilidades profesionales de profesores y estudiantes, una vía de obtención de posibles fuentes de financiamiento y un elemento importante en la conformación de la imagen de la universidad.” Al planificar las demandas de servicio, hay que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades de la comunidad?
- ¿Cómo puede contribuir a su solución cada institución superior?
- ¿En qué nivel puede la universidad contribuir a su satisfacción?

Véase lo anterior en: TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, p. 71.

<sup>33</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Op. cit.*, pp. 113-124.

<sup>34</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Op. cit.*, p. 141.

### 3. DEL PERSONAL

- calificación profesional y maestría pedagógica,
- formación para el trabajo científico,
- racionalidad en la utilización del personal, y
- motivación y clima laboral.

Por otra parte, también hay que considerar que uno de los grandes problemas que tienen las escuelas del mundo es la *escasez de recursos*, de ahí que las negociaciones de los techos financieros y la autorización de una diversidad de minipartidas tienen lugar entre funcionarios que ponen a prueba su capacidad persuasiva (gestión administrativa); una vez aprobadas las partidas, éstas son entregadas gota a gota para que no existan malversaciones, y si llega a sobrar fondos, el administrador prefiere gastarlos apresuradamente porque si los regresa es probable que en la siguiente asignación se le entregue menos fondos, lo que indica que en vez de estimular su acierto y sobriedad, se reduce su capacidad de maniobra y se asfixia cualquier iniciativa de innovación, por lo que al utilizar un presupuesto se deben plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué resultados se obtiene con este presupuesto?
- ¿Qué ventajas comparativas se ha logrado con respecto a otras instituciones similares?
- ¿Qué innovaciones se ha introducido en el servicio educativo que se ofrece?

En todo caso, se hace necesario ofrecer el beneficio del riesgo en la toma de decisiones responsables y maduras.<sup>35</sup> También hay que tener en cuenta que toda planificación educativa en general comienza con un presupuesto dado, al cual debe hallársele un *óptimo* dentro de lo que ya está dado, puesto que no se puede pretender minimizar costos a otros servicios públicos tales como la salud, la vivienda, la defensa, etc., lo cual sería algo socialmente irresponsable.<sup>36</sup>

<sup>35</sup>PAYAN RAMOS, A. "La administración educativa en el modelo neoliberal", en: *Educativa*, p. 25.

<sup>36</sup>BLAUG, M. *Introducción a la Economía de la Educación*, pp. 135.

Como ya hemos evidenciado, los objetivos de desarrollo de contenidos de la enseñanza y del trabajo didáctico, ocupan el lugar central dentro de la planificación global del desarrollo institucional, así como el desarrollo de la base técnico-material y las fuentes de financiamiento, por lo que todo plan de desarrollo institucional debe prever la solución a las siguientes tareas:

- Perfeccionamiento de las estructuras organizativas y de los esquemas funcionales de la administración;
- Determinación de las funciones y de los esquemas de información de las pequeñas unidades;
- Elaboración de la base normativo jurídica del trabajo de la institución y de sus pequeñas unidades;
- Perfeccionamiento del proceso de formación, selección y evaluación de los directivos y de la organización de su trabajo;
- Elaboración y perfeccionamiento de los índices y criterios de valoración de la efectividad del trabajo, y
- Elaboración e introducción de los sistemas automatizados de gestión.

Toda política se transforma en compromiso real cuando se expresa como *objetivos*. Estos comprenden tanto el contenido como el plazo en que se debe alcanzar determinado resultado, siempre que se conozca la situación de partida y los recursos disponibles. La idea es llegar a un nivel de acciones concretas a realizar, asignables a subdivisiones específicas del sistema organizativo (objetivos parciales o globales), siendo necesario siempre dar un orden de prioridad a los objetivos, a fin de que puedan llegar a su cristalización, así:

“Las políticas de desarrollo son declaraciones generales que orientan el proceso de toma de decisiones y constituyen una guía para la acción, dentro de ciertos márgenes de libertad, que facilitan el pensamiento creador de quienes deben aplicarlas. La importancia de las políticas radica en que permiten definir qué hay que hacer ahora, para llegar a determinado resultado en el futuro y por tanto, son la base para que el sistema trabaje con una perspectiva y no sólo con objetivos inmediatos.”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, p. 84.

Finalmente, creemos que antes de planificar es necesario realizar un diagnóstico institucional, tema ya analizado en el Capítulo II, para ver en qué estado se encuentra una institución, y qué es lo que se quiere realizar en ella. Todo diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada, y relativo a sus actividades organizacionales. En su aspecto integral, el diagnóstico proporciona las pautas y las orientaciones generales que incluyen los puntos principales de la estrategia y los objetivos, y su grado de importancia radica en la veracidad de una determinada realidad, por lo que siempre debe concluir con la formulación de una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad y de las tendencias de la organización a corto y mediano plazos. El diagnóstico es la fase vital de las técnicas de la planeación administrativa, y los ámbitos en los que puede desarrollarse son el macro, el meso y el microadministrativos, existiendo dos tipos de diagnóstico: el preliminar y el resultante, que comprende las siguientes operaciones:

1. sistematizar la información y datos,
2. establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades y de los problemas,
3. analizar el comportamiento del diagnóstico mismo,
4. determinar los recursos y los instrumentos disponibles, y
5. cumplir con las siguientes finalidades:
  - servir de base para acciones concretas, y
  - fundamentar las estrategias que se van a expresar en una práctica concreta, de ahí que:

“El diagnóstico integral constituye el nexo entre el estudio-investigación y la programación de actividades mediante la detección de anomalías para generar bienestar en la organización, tanto en sus partes en forma aislada como en todo lo que la integra en su conjunto.”<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup>MARTINEZ CHAVEZ, V. *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, p. 24.

Por su parte, también es necesario tomar en cuenta el papel que cumplen los procedimientos, que son los pasos que se deben seguir para cumplir con las actividades trazadas por las políticas de planeación, y cuyo objetivo principal es el simplificar los métodos de trabajo y eliminar las operaciones que aumentan costos e impiden la fluidez y eficacias necesarias de las actividades, siendo considerados el tercer nivel de la planeación, luego de los objetivos (metas por alcanzar) y de las políticas (camino para llegar a la meta). Frecuentemente se los confunde con el “método”, que es la determinación de cómo efectuar una labor al tomar en cuenta el objetivo, las facilidades y el gasto monetario en cuestión de tiempo y esfuerzo. Desde el punto de vista legal, los procedimientos se fundamentan en el derecho administrativo, y las principales doctrinas que existen sobre los procedimientos administrativos son:

- a. La teoría formalista: ligada al positivismo científico;
- b. La teoría productivista: que separa a la política de la administración, y
- c. La teoría de sistemas: la integración en un todo ordenado que funciona como una unidad orgánica.

De ahí que para estudiar un procedimiento, hay que tener en cuenta las siguientes fases:

1. ubicar el campo donde se aplica el procedimiento,
2. llevar un inventario de los procedimientos y quien participa en ellos,
3. seleccionar los procedimientos bajo prioridades fijadas,
4. analizar y confrontar el procedimiento en su aplicación,
5. detectar anomalías del procedimiento, y
6. presentar opciones del mejoramiento para el procedimiento.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>MARTINEZ CHAVEZ, V. *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, pp. 88-96.

Por su parte, el diagnóstico de los procedimientos consiste en el acercamiento gradual al conocimiento de una problemática, a fin de determinar los procedimientos que deberán modificarse o, en caso de diseñarse, cómo se deben reestructurar o descentralizar. Un diagnóstico debe detectar todos los aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal, especialmente en los ámbitos de tiempo, materiales, equipo, demoras, condiciones de trabajo, inspección o verificación, control y evaluación, actitudes del individuo frente a su trabajo, etc. Toda representación gráfica de las operaciones que componen un procedimiento se los deben hacer en las llamadas cartas de flujo o fluxogramas, y los criterios de evaluación deben ser los de *Eficiencia, Eficacia y Congruencia*; además, para contar con una suficiente consistencia en el análisis, es necesario adoptar una actitud interrogativa que puedan darnos las respuestas de la situación administrativa. La sucesión de preguntas que se emplean en el análisis, el ordenamiento que llevan y la finalidad que pretenden son:

- ¿Qué? (Actividad)
- ¿Para qué? (Propósito)
- ¿Dónde? (Lugar)
- ¿Cuándo? (Orden cronológico)
- ¿Quién? (Personal)
- ¿Cómo? (Medios)<sup>40</sup>

Toda planificación necesita auxiliarse de una eficiente programación administrativa, la cual consiste en la preparación de la actividad a realizar, de acuerdo a los requerimientos de todo tipo que necesita dicha actividad para alcanzar plenamente los objetivos que se propone, lo que implica:

---

<sup>40</sup>MARTINEZ CHAVEZ, V. *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, pp. 109-137.

- un objetivo que se desea alcanzar,
- una preparación de lo que hay que hacer,
- una ordenación de cómo debe hacerse, y
- una proporción entre lo que hay que hacer y lo que se espera conseguir.

La programación administrativa es una técnica planificadora de menor entidad que la planeación (función directiva), pero es de la mayor utilidad para cualquier jefe de cualquier jerarquía, ya que éste tiene que programar las actividades de la unidad en la cual está al frente, a sabiendas de que cualquier cosa que haga éste, tiene un impacto sobre los empleados que están a sus órdenes. La diferencia entre programación y planeación radica en que la misión de ésta última es mucho más amplia y decisiva, puesto que una vez conocidos los objetivos por alcanzar, hay que determinar las actividades a realizar y la forma de llevarlas a cabo, lo cual consiste en determinar, como ya se anotó, lo *que* se debe hacer, *cómo* debe hacerse, *dónde* ha de realizarse, *quién* ha de encargarse de ellos y *por qué*. Como herramientas importantes de esta actividad se tienen a la reflexión, al método científico, a la lógica, a la imaginación, una inteligencia elevada (habilidad analítica) y a la investigación; siendo los requisitos que se requieren para programar los siguientes:

- OBJETIVO: qué se pretende;
- SUJETOS:
  - quién hará el trabajo,
  - capacidad, y
  - medios que se precisa.
- LUGAR;
- PROCEDIMIENTOS:
  - métodos o formas de realizarla,
  - trámites a seguir,
  - formalidades a observar, y
  - condiciones en las que se realizará el trabajo.

e) CANTIDAD Y CALIDAD del trabajo a ejecutar, y

f) TIEMPO:

- necesario para preparar la actividad,
- disponible para ejecutarla,
- preciso para llevarla a cabo, y
- en el que ha de estar terminado.

Toda la anterior información se obtiene de las instrucciones que se tiene de los planos superiores, de la investigación que se debe llevar a cabo y del análisis de la experiencia propia. Las tareas más fáciles de programar son las cotidianas, las repetitivas, las periódicas y las de plazo fijo,<sup>41</sup> y además, las herramientas de programación administrativa son: las representaciones gráficas, los impresos o modelos, el diagrama PERT, los gráficos de GANTT, y el cuadro móvil o “planning”.<sup>42</sup>

A continuación vamos a presentar unas tablas en las que se presentan modelos de planteamientos institucionales a corto, largo y mediano plazo, y la secuencia educativa de los modelos de gestión, que son útiles al momento de planear.<sup>43</sup> También presentamos posteriormente la caracterización general de los paradigmas que existen en la organización escolar.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup>CARRASCO BELINCHON, J. *Manual de Organización y Métodos*, pp. 61-62.

<sup>42</sup>Véase en: CARRASCO BELINCHON, J. *Op. cit.*, pp. 75-82; MAGDALENA, F. *Sistemas Administrativos*, pp. 65-69, y GAIRIN SALLAN, J. “La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa”, en: *La dirección, factor clave de la calidad educativa*, (1) p. 257.

<sup>43</sup>GAIRIN SALLAN, J. “El proyecto de centro como instrumento de planificación”, en: *Aula*, (2) s. p.

<sup>44</sup>GAIRIN SALLAN, J. *Op. cit.*, (1) p. 240.



## RELACION ENTRE PLANTEAMIENTOS INSTITUCIONALES A CORTO PLAZO

DOCUMENTO	OBJETO	NATURALEZA	CONTENIDO	NIVEL DE PARTICIPACION
PLAN ANUAL	Ordenar la actividad del centro en función de prioridades	Organizativa	Objetivos, acciones, recursos, responsables, evaluación, temporalización	Miembros de la comunidad educativa
PRESUPUESTO	Distribuir recursos económicos de acuerdo a prioridades	Organizativa	Entradas y salidas según partidas económicas	Miembros de la comunidad educativa
MEMORIA	Registrar la evaluación de actuaciones y la propuesta de otras nuevas	Organizativa	Informes evaluativos Recomendaciones	Miembros de la comunidad educativa
PROGRAMACION	Ordenar actuaciones educativas a nivel de aula	Didáctico-organizativa	Objetivos, contenidos, estrategias metodológicas, evaluación	Profesorado, técnicos

## RELACION ENTRE PLANTEAMIENTOS A MEDIANO-LARGO PLAZO

	OBJETO	NATURALEZA	CONTENIDO	NIVEL DE PARTICIPACION
PROYECTO EDUCATIVO	Planteamientos educativos de carácter general	Ideológica y estructural Organizativa	Principios de identidad Objetivos institucionales Organigrama general	Miembros de la comunidad educativa
PROYECTO CURRICULAR	Delimitar estrategias de intervención educativa	Técnico-didáctica	Objetivos y contenidos por áreas y/o ciclos Criterios metodológicos-evaluativos	Profesorado, técnicos
REGLAMENTO DE REGIMEN INTERIOR	Ordenar la práctica	Normativa Organizativa	Organigrama desarrollado Ordenación del uso de recursos Derechos y deberes Procedimientos	Miembros de la comunidad educativa

## SECUENCIA EDUCATIVA Y DOCUMENTOS DE GESTION

MODELO ANTROPOLOGICO	MODELO PEDAGOGICO	MODELO CURRICULAR	MODELO NORMATIVO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La persona es libre</li>   <li>• La persona es solidaria</li>   <li>• La persona participa de la realidad social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La educación fomentará la capacidad crítica</li> <li>• La educación proporcionará conocimientos</li> <li>• La educación desarrollará los valores de respeto, autonomía y responsabilidad.</li> <li>• ...</li>   <li>• La educación favorecerá a los procesos de colaboración</li> <li>• La educación atenderá la diversidad</li> <li>• La educación fomentará los procesos de integración</li> <li>• ...</li>   <li>• La educación cultivará los valores democráticos</li> <li>• Las instituciones educativas potenciarán el respeto a los compromisos individuales y colectivos</li> <li>• Se favorecerán los procesos de gestión participativa</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La metodología será activa y fomentará la construcción del conocimiento</li> <li>• La información se organiza por ciclos, cursos y materias</li> <li>• ...</li>   <li>• Se utilizará el trabajo en equipo</li> <li>• La organización curricular buscará la atención individualizada</li> <li>• ...</li>   <li>• Los alumnos participarán en la gestión de la clase</li> <li>• Existirán delegados de padres y alumnos por curso</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos de los programas</li> <li>• Horarios</li> <li>• ...</li>   <li>• Normativa de horarios</li> <li>• ...</li>   <li>• Normativas de clase</li> <li>• Elección y funciones de los delegados</li> <li>• Normas sobre salidas y actividades externas</li> </ul>
<p>⇓</p> <p>IDEARIO</p>	<p>⇓</p> <p>PROYECTO EDUCATIVO</p>	<p>⇓</p> <p>PROYECTO CURRICULAR</p>	<p>⇓</p> <p>REGLAMEN- TO DE REGIMEN INTERIOR</p>

# CARACTERIZACION GENERAL DE LOS PARADIGMAS EN ORGANIZACION ESCOLAR

SUPUESTOS DE BASE (HIPOTESIS)	DISEÑO, METODO Y PROCEDIMIENTOS DE ACCESO AL CONOCIMIENTO (MODELO INVESTIGATIVO)	VISION DE LA ORGANIZACION	CONSECUENCIAS ORGANIZATIVAS	AMBITOS DE INVESTIGACION ANALIZADOS CON MAYOR INTERES
<p><b>FILOSOFIA REALISTA.</b> La realidad puede ser conocida y aprehendida tal cual es. Es externa, inmutable y sólo evoluciona por sí misma.</p> <p><b>CONCEPCION POSITIVISTA</b> de la realidad. La teoría es un recurso para la acción.</p> <p>Preocupación por la generalización, establecimiento de relaciones causales, causalidad lineal y objetivada.</p>	<p>DISEÑO centrado en dimensiones externas y observables. Focalización en productos.</p> <p>METODOS propios de las ciencias físico-naturales. Contrastación empírica, métodos cuantitativos, alta certidumbre y predictibilidad.</p> <p>Dedución.</p> <p>El INVESTIGADOR es ajeno al fenómeno y busca la prescripción general, evita la contaminación y busca comprobar hipótesis previas.</p>	<p>ENTIDAD REAL Y OBSERVABLE la realidad en sus manifestaciones. ¿Cómo se manifiesta la organización?</p> <p>PERSPECTIVA UNITARIA, sistema cooperativo para conseguir intereses comunes.</p>	<p><u>Enfoque estructural</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especificación de metas</li> <li>• Formalización de reglas (normas impersonales) y roles</li> <li>• Jerarquía, especialización y toma de decisiones</li> <li>• No existe un modo único de organizar</li> <li>• No todos los modos de organizar son igualmente eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributos burocráticos y racionales</li> <li>• Dimensiones y tipologías culturales</li> <li>• Estructura y otros ámbitos burocráticos</li> <li>• Modelos organizativos y ambiente</li> <li>• Estructura, tecnología, ambiente</li> </ul>
<p><b>FILOSOFIA FENOMENOLOGICA.</b> La realidad es significativa y queda constituida por significados, símbolos, interpretaciones, etc. Es subjetiva.</p> <p>LA CIENCIA busca resolver problemas. La teoría es contextualizada y múltiple. Elabora cuadros interpretativos amplios y flexibles. No busca la generalización. La teoría es un recurso informativo para la práctica social y/o la personal.</p> <p>Preocupación por la comprensión de los fenómenos. Identificación de las reglas relacionales, la multidimensionalidad causal y la intersubjetividad.</p>	<p>DISEÑO centrado en dimensiones internas y subjetivas, valores, metas, interacciones. Focalización en los significados.</p> <p>METODOS descriptivo/explorativos, flexibles. Consideran la incertidumbre y la ambigüedad y buscan identificar las reglas sociales que subyacen en los hechos sociales. Métodos cualitativos y etnográficos. Inducción.</p> <p>El INVESTIGADOR forma parte del fenómeno y busca la descripción individual.</p>	<p>REALIDAD CULTURAL. La realidad en sus significaciones. ¿Cómo es la organización?</p> <p>PERSPECTIVA PLURALISTA, coaliciones de participantes que negocian sus metas.</p>	<p><u>Enfoque del simbolismo estructural</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiciones de autoridad difusas y cambiantes</li> <li>• La estructura como medio y valor prevalente en la sociedad</li> <li>• Debilidad estructural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica grupal y organización</li> <li>• Funciones y cualidades del liderazgo</li> <li>• La organización como sistema abierto</li> </ul>
<p><b>FILOSOFIA EMANCIPADORA Y LIBERADORA.</b> La realidad construida queda mediatizada por las condiciones de funcionamiento que exigen compromisos con la acción.</p> <p>CIENCIA y conocimiento son, en última instancia, una ideología social que legitima ciertos saberes y acciones. Teoría impregnada de valores y componentes éticos. La teoría supera el sentido instrumental y de práctica personal para incidir en el poder reflexivo.</p> <p>Preocupación por descubrir contradicciones, abandonar la descripción en intervenir en la acción.</p>	<p>DISEÑO centrado en dimensiones pragmáticas, poder, discurso y conflicto. Focalización en los supuestos</p> <p>METODOS críticos, dialéctica positiva y negativa, comprender la realidad, examinar la legitimidad de sus componentes, e implican a las personas en procesos de cambio.</p> <p>El INVESTIGADOR como crítico pone en evidencia la relación entre hechos, valores e intereses y su conexión con estructuras históricas y sociales.</p>	<p>REALIDAD POLITICA. La realidad en sus justificaciones, ¿Por qué la organización se construye así?</p> <p>PERSPECTIVA DIALECTICA. Lo organizativo como mecanismo de legitimación ideológica que mantiene la distribución desigual de poder, economía y conocimiento cultural.</p>	<p><u>Enfoque político interpretativo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La autoridad es limitada</li> <li>• Las metas como proceso de negociación</li> <li>• La estructura como resultado de intereses conflictivos</li> <li>• El conflicto como factor inherente a la vida organizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura y vida organizativa</li> <li>• Estructura y valores sociales</li> </ul>
			<p><u>Enfoque político intervencionista</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación entre estructura superficial y profunda</li> <li>• Compromiso en el cambio organizativo</li> <li>• Desarrollo de sistemas de participación política</li> <li>• Distribución del poder y formas de dominación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura escolar</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Procesos de planificación y evaluación</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• El poder</li> <li>• Estrategias de negociación</li> <li>• Relación entre estructura superficial y condiciones materiales de producción</li> </ul>

### 3.1.3. La dependencia tecnológica y cultural.

Para realizar un certero análisis del aparato público en general, es necesario verlo desde una perspectiva histórica, puesto que de lo contrario, se tiende a verlo como una máquina, ya que sólo con dicha visión es posible dar soluciones que no sean unilaterales ni antihistóricas.<sup>45</sup> A diferencia de esta propuesta, los marcos gerenciales latinoamericanos están fuertemente influenciados por la tecnología administrativa estadounidense, y esta influencia, que viene desde los años cincuenta, no ha sido del todo buena, especialmente en el campo de la investigación, ya que no ha permitido su desarrollo tomando en cuenta las diversas realidades culturales de cada país, además de que ha existido un menosprecio a las culturas en donde dicha tecnología ha sido aplicada. Para remediar lo anterior, es preciso “criollizar” estas tendencias, pero sin perder de vista la *internacionalización* del mundo contemporáneo,<sup>46</sup> siendo interesante advertir que ahora no solamente existe una división internacional del trabajo, sino que existe también en los objetos de la enseñanza. En efecto, en los países desarrollados se hace hincapié en el progreso de la Tecnología y de las Ciencias Naturales, en cambio en los subdesarrollados únicamente se llega a aprender lo más elemental de cualquier saber, lo que sigue propiciando que la ignorancia predomine en estos países, al igual que la falta de espíritu crítico al sistema capitalista.<sup>47</sup>

En la actualidad, el desarrollo de la educación en México, y por extensión en toda Latinoamérica, ha estado sometido a los intereses hegemónicos de las clases dominantes, a pesar de que en los discursos de los gobiernos posrevolucionarios se evidencia un interés por situar a los objetivos y políticas educativas dentro del marco del desarrollo socioeconómico del país. Las exigencias de estos grupos hegemónicos son de índole tecnocrática y utilitarista, que lejos de contribuir a la actualización de la educación, lo que ha procurado es que los cuadros de profesionistas que salen, especialmente de la educación

<sup>45</sup>KLIKSBERG, B. *Cómo transformar al Estado?*, pp. 50-52.

<sup>46</sup>OSPINA BOZZI, S. “Gestión, Política Pública y Desarrollo Social: hacia la profesionalización de la Gestión Pública”, en: *Revista Gestión y Política Pública*, pp. 35-36.

<sup>47</sup>Reflexión basada en la lectura de VALADES, D. *La Universidad Nacional Autónoma de México*, p. 92.

superior, sean cuadros con conocimientos no actualizados, y que no tienen cabida en el sistema productivo imperante, por lo que rápidamente pasan a engrosar las filas del desempleo o subempleo, lo que acontece en especial con los estudiantes de las clases medias y bajas. Los únicos beneficiados son los estudiantes de las clases altas, quienes son los que se aprovechan de las políticas educativas a ser seguidas por el Estado, por lo que lo que fracasa no son las instituciones, sino los modelos de desarrollo impuestos por los distintos gobiernos, decididos en última instancia por las clases económicas hegemónicas.<sup>48</sup>

Internacionalmente hablando, los sistemas educativos están marcados por:

1. La amplia diversidad del campo educacional escolar y extraescolar,
2. los cambios que afectan a la división internacional del trabajo (a su vez más y más determinada por la calidad y las condiciones de utilización de los recursos humanos),
3. una revolución científica y técnica -en particular, en los ámbitos de las ciencias de la información, la biología y las ciencias de la materia-, que transforma las exigencias dirigidas a la educación y a la formación, y
4. la enorme disparidad que existe entre los países y regiones del mundo en lo que se refiere al acceso del conocimiento, a la producción, a la distribución y el dominio del conocimiento, mientras que el éxito duradero de toda participación en la actividad económica mundial depende en gran medida de la intensidad de utilización del conocimiento. Por consiguiente, todas las sociedades tienen un mismo deber y un mismo imperativo: mejorar sus sistemas de educación. Es evidente que esta preocupación se manifiesta con distinta intensidad y en términos diferentes, según el país.<sup>49</sup>

Entre los condicionantes para llevar a cabo estas metas se tienen a la *demografía*, que incide notablemente en la demanda de servicios educativos; a la *revolución científica y técnica*, que afecta a las estructuras, contenidos e incluso a los métodos de educación; a la *austeridad* y sus consecuencias, que anula las conquistas de bienestar social y disminuye las reservas de recursos, y a la *desreglamentación* social, que cuestiona el papel del Estado como regulador social. Sin embargo, a nivel mundial, se tiene la conciencia de que la competencia entre naciones no se da entre sus materias primas, o sus fábricas, sino que se

---

<sup>48</sup>RUIZ DEL CASTILLO, A. *Crisis, Educación y Poder en México*, pp. 15-19.

<sup>49</sup>VIVERO CASTAÑEDA, R. "Los nuevos paradigmas de la administración y planificación educativa", en: *Revista de Administración Pública del Estado de México*, p. 116.

da entre sus masas críticas, sus cerebros, sus individuos, proponiéndose que mientras más alto sea el nivel de escolaridad, habrá menor desigualdad social, mejor distribución de la riqueza, y mayor igualdad de oportunidades educativas.<sup>50</sup>

En la actualidad, los problemas más acuciantes que afectan a la educación a nivel mundial, son:

- Bajo presupuesto estatal, que según la UNESCO el presupuesto que debería destinarse al rubro educativo debe ser del 8% del Producto Interno Bruto. En la práctica esto no sucede así, y a manera de ejemplo, tenemos que en México, en 1991 apenas fue destinado el 3.3%;
- Pobres condiciones materiales para el ejercicio de las actividades educativas, siendo esto más grave aún en el medio rural;
- Bajos salarios de los maestros y su deterioro real, así como de sus condiciones de vida;
- Desnutrición infantil;
- Ambiente familiar problemático, con dificultades para resolver necesidades básicas de comida, salud, habitación, afectividad, etc.;
- Conflictos internos al nivel del Sindicato de Trabajadores, con la consiguiente venta de plazas, castigos arbitrarios, ocupación de plazas académicas para actividades administrativas, dirigencias arbitrarias y estancadas, etc.;
- Entorno cultural pobre de profesores y alumnos;
- Burócratas educativos sin preparación, incluso algunos no son ni maestros;
- Alta deserción escolar;
- Escuelas unitarias, y
- Desconocimiento de que el problema económico y la lucha de clases son las principales causas de estos problemas.<sup>51</sup>

<sup>50</sup>VIVERO CASTAÑEDA, R. "Los nuevos paradigmas de la administración y planificación educativa", en: *Revista de Administración Pública del Estado de México*, p. 120.

<sup>51</sup>RUIZ DEL CASTILLO, A. *Crisis, Educación y Poder en México*, pp. 36-43.

Todo lo anterior nos lleva a reflexionar sobre qué tipo de educación se está dando a la juventud actual, y cuál debería ser el modelo ideal de desarrollo, sin embargo, hay que tener en cuenta que cada Estado debe preocuparse por solucionar los problemas básicos de su realidad cultural, lo que en última instancia elevará el nivel de educación. Se sabe que no existe un modelo de desarrollo educativo único a seguir, puesto que cada nación tiene su propia realidad cultural, en todo caso, al Estado le corresponde la regulación de una autonomía que garantice a los ciudadanos iguales oportunidades, de ahí que:

“En cuanto a la eficacia de un modelo u otro, no se pueden establecer sentencias definitivas. Está claro que cada modelo responde a un paradigma ideológico y a un esquema antropológico concreto y, a este nivel, cada uno es eficaz en la medida de sus posibilidades para con el paradigma a que responde. Las pretensiones últimas de cada modelo son muy diversas (por ejemplo: uniformidad cultural, igualdad de oportunidades entendida como trato sin diferencias... en el caso de modelos dependientes), por lo que el criterio para medir la eficacia no puede ser homogéneo ni permite una comparación válida”.<sup>52</sup>

Sin embargo, no todo el panorama es devastador, puesto que la creciente internacionalización de la economía y de las comunicaciones, si bien presenta nuevos desafíos a los gerentes del sector público al anticipar el probable efecto de los acontecimientos exteriores o externos, a la vez le brinda nuevas oportunidades para saber cómo enfrentar mejor una situación y cómo mejorar la calidad del desempeño, por lo que para ejercer eficientemente un puesto público ahora hay que tener una sólida preparación académica y saber de muchos temas, para poder enfrentarlos con conocimiento de causa. Hoy por hoy, se recomienda que todo funcionario público, y en general todo individuo, debe saber acerca de temas tales como el hambre, las enfermedades, la drogadicción, el analfabetismo, el crimen organizado, las tendencias bursátiles, los movimientos de precios, la demografía, los derechos humanos, los préstamos y adeudos internacionales, la transferencia de tecnología, la informática,\* la organización militar, los métodos policíacos,

---

<sup>52</sup>GAIRIN SALLAN, J. “El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela”, en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, p. 53.

\*En América Latina, el uso de la informática está marcada por patrones de consumo, tales como:

los impuestos, la enfermería y la salud pública, la administración, la justicia, el mantenimiento de obras públicas, la presupuestación, las finanzas, la salubridad, la planeación vial, la regularización de la tierra, el procesamiento de datos, los contratos laborales, la seguridad, la productividad, el incentivo a los trabajadores, la disciplina laboral, etc.<sup>53</sup> Al respecto, es interesante observar cómo mientras en Europa se dan esfuerzos para ajustar y hacer compatibles los sistemas educativos, los planes de estudio, las titulaciones, etc. a fin de favorecer los acuerdos de cooperación, para lo cual existen convenios que permiten homologar títulos, desarrollar carreras universitarias, intercambiar estudiantes, etc., en Latinoamérica su sistema educativo está como está porque cada país va por su lado, y por lo tanto, los sistemas educativos de un país a otro cambian, sin tomar en cuenta los desfases que hay entre cada uno de ellos, por lo que deberían haber más esfuerzos por unificar la educación a nivel de estas naciones.<sup>54</sup>

- 
- Una marcada mentalidad consumista, la cual compra activamente, importando masivamente paquetes prefabricados;
  - Se suele interrogar sobre cómo se usa el paquete importado, y no sobre cómo resolver tal problema, qué necesidades se tienen, qué se puede hacer, cuál es el perfil de un desarrollo informático deseable, forzándose a que los problemas encajen dentro de los esquemas del paquete;
  - Los recursos humanos son preparados con una mentalidad de usuario final, no para interrogar sobre cómo fueron hechos los paquetes, por qué, etc., sino para qué;
  - No hay investigación en programas nacionales, y
  - Se suele confundir informática con eficiencia. Véase KLIKSBURG, B. *¿Cómo transformar al Estado?*, pp. 62-64.

<sup>53</sup>CAIDEN, G. "Frente a la Década de 1990: desafíos para los Gerentes del Sector Público", en: *Revista Gestión y Política Pública*, p. 82.

<sup>54</sup>GAIRIN SALLAN, J. "El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela", en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, p. 63.



## 3.2. Perspectivas para un escenario óptimo.

### 3.2.1. La Administración Educativa como agente de cambio.

La Administración en general, como toda ciencia, se sustenta en un conjunto de fundamentos de aplicación universal, que sin excluir las particularidades del objeto administrado, influyen en cómo se aplican las distintas leyes y principios de acuerdo a un determinado momento del sistema. La Administración es la fuerza coordinadora de las organizaciones, e implica determinar a dónde va, qué es necesario hacer para llegar a ese lugar, cómo, cuando y quien lo va a hacer, y está compuesta por cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.<sup>55</sup> José Posada de Herrera considera a la Administración como *ciencia*, como *arte* y como *institución política*:\* como ciencia, por que comprende las teorías y principios en los que se fundamente, como arte, por que comprende las reglas que debe utilizar para conseguir sus propósitos, y como institución política, por que se refiere a las atribuciones y facultades de todas las autoridades administrativas que gobiernen un país.<sup>56</sup>

Por su parte, se entiende como Administración Educativa a las acciones que sirven de apoyo a las tareas académicas, para que se lleven a cabo satisfactoriamente dentro del marco de las políticas y objetivos institucionales, y pretende inculcar el uso racional de los

---

<sup>55</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 24-25.

\*Uno de los limitantes para la eficaz ejecución de las políticas públicas en Latinoamérica dentro de la Administración es de orden conceptual, ya que se cree que existe una dicotomía entre la relación *política-ejecución*, y se tiende a separarlas, a creer que una cosa es la planeación de las políticas, y otra su ejecución, cuando en realidad las dos están íntimamente relacionadas, llegándose a pensar que su aplicabilidad debe ser límpida, sin obstáculos, cuando en realidad es todo lo contrario, ya que se debe aceptar la complejidad, ambigüedad, y multidimensionalidad de los procesos de ejecución de dichas políticas. Además, hay que aceptar que en todas las instancias existe una gran lucha por el poder y que es necesario buscar estrategias que permitan enfrentar esa complejidad, practicar el ensayo-error, y aprender de la experiencia organizacional. Véase KLIKSBERG, B. ¿Cómo reformar el Estado para la lucha contra la pobreza?, en: *Revista Gestión y Política Pública*, pp. 33-35.

<sup>56</sup>POSADA DE HERRERA, J. "Lecciones de Administración", en: *Revista de Administración Pública*, ed. pp. 157-170.

recursos de que se dispone, para adecuar los resultados con los objetivos y metas propuestas. La Administración Educativa tiene relación directa con la planeación del desarrollo institucional en sus cuatro ámbitos: administrativo, académico, financiero y físico. Las personas que funjan como administradores educativos deben ser administradores profesionales, por eso la formación de recursos humanos para esta actividad es fundamental; por ejemplo, la administración de los servicios escolares es el área que representa la columna vertebral en la operación de las actividades académicas, de ahí la importancia de contar con cuadros especializados en dichas funciones, al igual que en el área financiera, para procurar la optimización y el uso racional de los recursos, presentándose semejante situación en el área de los recursos humanos, recursos materiales, etc.<sup>57</sup> La Administración Educativa tiene entre sus tareas las siguientes:

- estudiar el fenómeno oferta-demanda de los servicios educativos,
- organizar la infraestructura educativa,
- conseguir recursos financieros,
- velar por la calidad de contenidos y métodos educativos,
- actualizar a los docentes,
- organizar y actualizar a las bibliotecas,
- revisar los métodos de evaluación e innovación en la metodología y en la didáctica,
- impulsar la investigación científica y tecnológica,
- utilizar la informática,
- simplificar los procedimientos administrativos, e
- impulsar la coordinación de instituciones de educación superior, etc.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup>CHAVEZ LOZA, B. "Planeación y administración educativa" de Roberto Arizmendi Rodríguez, en: *Educativa*, p. 36.

<sup>58</sup>VIVERO CASTAÑEDA, R. "Los nuevos paradigmas de la administración y planificación educativa", en: *Revista de Administración Pública del Estado de México*, pp. 133-142.

Una buena Administración Educativa establece sus propios planteamientos en razón de su propio contexto, de su historia institucional y de su cultura organizativa. Su identidad está ligada a su capacidad y sensibilidad para analizar la realidad, y para dar respuesta a demandas e inquietudes de la sociedad, de ahí que su papel implica una dirección participativa, impulsora y coordinadora de actuaciones que proporcionen soporte técnico y que intervengan en la solución de conflictos, propiciando un cambio conceptual que exija nuevos planteamientos sobre la propia función y sobre la forma de ejercerla. Por ejemplo, si en una escuela dependiente o tradicional, la administración es “administrativista” (centrada en el conocimiento de normas, regulaciones, y leyes), en una autónoma o versátil implica aspectos de dinámica de grupos, procesos de participación, innovación curricular, etc., por lo que la Administración Educativa debe impulsar modelos organizativos más flexibles, debido a lo complejo de la realidad, que faciliten la atención a exigencias diversas y a su constante readaptación. Se trata así de potenciar el concepto de centro, para evitar la polarización hacia uno u otro radio de acción tradicionalmente potenciados por el sistema educativo, que son la administración y el aula.<sup>59</sup>

#### CARACTERÍSTICAS DE DOS MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA ESCOLAR<sup>60</sup>

CENTRO EDUCATIVO TRADICIONAL	CENTRO EDUCATIVO VERSÁTIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro encerrado en sí mismo</li> <li>• Dirección unipersonal</li> <li>• Currículum uniforme</li> <li>• Metodología indiferenciada</li> <li>• Disciplina formal</li>   <li>• Evaluación discontinua</li> <li>• Agrupación rígida de alumnos</li> <li>• Profesor autosuficiente</li> <li>• Uniformidad de espacios</li> <li>• Escasez de recursos</li> <li>• Uniformidad de horarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro abierto al entorno</li> <li>• Dirección participativa</li> <li>• Currículum diferenciado</li> <li>• Metodología individualizada</li> <li>• Disciplina centrada en las exigencias de la actividad y de la relación social</li> <li>• Evaluación continua</li> <li>• Agrupamiento flexible de alumnos</li> <li>• Enseñanza en equipo</li> <li>• Diversidad de espacios</li> <li>• Abundancia de recursos para el aprendizaje</li> <li>• Horarios flexibles</li> </ul>

<sup>59</sup>GAIRIN SALLAN, J. “El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela”, en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, pp. 49-52.

<sup>60</sup>GAIRIN SALLAN, J. *Op. cit.*, p. 50.

"VARIABLES"	ESCUELA TRADICIONAL	ESCUELA VERSATIL
<p>ORGANIZACION DEL SISTEMA</p> <p>Decisiones político-educativas Papel de la Administración</p> <p>Currículum Servicios técnicos Papel de los técnicos Formación del profesorado</p>	<p>Centralizadas Regulación, control</p> <p>Cerrado Centralizados Prescriptivo Masificada, individualizada</p>	<p>Descentralizadas Coordinación, impulso de actuaciones, garantía de normativa mínima Abierto Descentralizados Asesor Centrada en la institución</p>
<p>ORGANIZACION DE LA INSTITUCION</p> <p>Planteamientos institucionales Estructuras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de participación</li> <li>• pedagógicas</li> </ul> <p>Sistema relacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comunicación</li> <li>• participación</li> <li>• decisiones</li> </ul> <p>Profesor Funciones organizativas</p>	<p>Impuestos</p> <p>No existen No son necesarias</p> <p>Vertical Información Impuestas Individualizada Transmisor de conocimientos Centralizadas, normatizadas Evaluación externa Evaluación como control</p>	<p>Propios</p> <p>Múltiples Imprescindibles</p> <p>Horizontal Toma de decisiones Colaborativa Cooperativa Configurador del currículum: Descentralizadas, poca normativa Evaluación interna y externa Evaluación como control y facilitación de toma de decisiones internas</p>
<p>LA DIRECCION</p> <p>Actuación Acceso Funciones</p> <p>Tipología Estilo Perfil</p>	<p>Gestor Oposición, nombramiento Burocráticas, control</p> <p>Autocrática Autoritario Técnico Pragmático</p>	<p>Organizador Elección Animador, coordinador, mediador de conflictos Participativa Democrático Político Situacional</p>

Actualmente, la Administración Educativa está tomando la importancia que se merece en todos los niveles de la educación, como es el caso de la dirección de la educación superior, en donde ésta se ha convertido en un gran tema de actualidad debido a los siguientes factores:

- El vínculo entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico-social de un país;
- El crecimiento de su escala de actividades, lo que ha devengado en un modelo más impersonal de interacción;
- El constante aumento de los costos de la educación superior, y
- La disminución de los recursos otorgados a ésta.

No obstante, el insuficiente desarrollo de la administración académica puede asociarse con los siguientes factores:

1. El no reconocimiento del carácter cooperativo del trabajo docente y científico;
2. La resistencia del área académica a que se considere su administración como similar a la industria o al gobierno;
3. La no profesionalización de los administradores académicos;
4. El considerar únicamente a la capacidad organizativa como la solución a todos los problemas, en vez de las capacidades de proyección, negociación y búsqueda de consenso, y
5. El seleccionar a los directivos académicos en base a sus méritos científicos-docentes más que a sus capacidades administrativas.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 21-24.

Sin embargo, en todas las instituciones académicas existe lo que se llama *autoridad profesional* en la cual el peso de los conocimientos especializados para la operación y desarrollo del sistema condiciona la jerarquía y la autoridad, siendo las características propias de estas organizaciones las siguientes:

1. El carácter esencialmente individual de la actividad laboral:

- personal que se autodirige, autoorganiza y autocotrola, y
- ausencia de una concepción del carácter cooperativo del trabajo: la formación de un profesional no es el resultado de una disciplina aislada, sino de un conjunto de disciplinas vinculadas entre sí.

2. Actividades competitivas:

- La docencia, la investigación y el servicio;

3. La falta de preparación específica sobre la actividad científica y pedagógica.<sup>62</sup>

Para solucionar lo anterior, existen varios modelos para el enfoque de la Administración Educativa, los cuales son:

1. Modelo de la eficiencia o eficientista,
2. Modelo de las relaciones humanas,
3. Modelo político, y
4. Modelo cultural.

El modelo de la *eficiencia o eficientista* se basa en los enunciados de la Escuela Clásica de la Administración, y se basa en una adecuada división del trabajo. Las decisiones están legitimizadas y controladas a través de un sistema de políticas, reglas y lineamientos, y se propugna el logro eficiente de ciertos fines, a través los siguientes patrones: calificaciones, número de estudiantes, número de publicaciones, etc. Para que este modelo

---

<sup>62</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 28-30.

funcione, se necesita personas que estén íntimamente ligadas e interdependientes, así como consenso sobre los objetivos, coordinación en la diseminación de la información, predictibilidad y solución de los problemas, viendo a la especialización a través de las tareas encomendadas.

El modelo de las *relaciones humanas* considera básico un personal altamente motivado y comprometido con los objetivos de la institución, y ve a la especialización a través de las personas. Hace énfasis en la toma de decisiones compartida, en la planificación conjunta, en la definición de objetivos comunes, en la responsabilidad compartida y en la autonomía en las estrategias de desarrollo.

El modelo *político* se preocupa por el intercambio dinámico de la institución con las fuerzas que provienen del ambiente, y en la capacidad de negociación. Para este modelo, el conflicto\* no sólo es natural, sino necesario, de ahí que concibe a estas instituciones como “anarquías organizadas”.

---

\*Todo conflicto que se presenta hace necesario un cambio, por lo que un conflicto muchas veces es factor de desarrollo. Entre los agentes de cambio tenemos:

- intensificación de la vinculación educación superior-sociedad,
- variación de la demanda de educación superior,
- progreso científico-técnico,
- desarrollo de la tecnología educativa, y
- desarrollo de la tecnología administrativa.

Dado el carácter de estos agentes de cambio, el desarrollo institucional debe concebirse tanto en sus aspectos *cuantitativos* (tendencias demográficas, índices de escolarización, necesidades financieras y de personal, etc.), como *cualitativos* (política estatal sobre la educación superior, la fortaleza del papel de la educación superior como factor de movilidad social, la tecnología educativa, la tecnología Administrativa, etc.). Así mismo, para realizar eficientemente un cambio es necesario tener un espíritu de innovación (selección, organización y utilización creativas de recursos humanos y materiales en formas nuevas y únicas), para lo cual se han identificado tres modelos básicos para el perfeccionamiento a través de la innovación, que son el modelo de investigación y desarrollo, el modelo de interacción social y el modelo de solución de los problemas. Véase TRISTA, B. *Liderazgo, Autoridad y Administración*, pp. 97-99, y cómo aborda ampliamente el tema del conflicto GAIRIN SALLAN, J. “Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares”, en: *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, pp-1-41.

Por último, el modelo *cultural* insiste en el hecho de que los individuos no son manipuladores de su contexto, sino parte integrante del mismo. Las universidades requieren tratar con toda la trama de conflictos y tensiones internas, debido a la existencia de “subculturas” que la integran. Intenta remover y estimular la conciencia humana, articular los lazos culturales claves y servir de enlace entre todos los miembros de una institución.<sup>63</sup> De todos modos, sea cual fuere el modelo utilizado, no es adecuado el plantear una reforma de una institución educativa a partir de la premisa de la “autogestión”, puesto que no debemos olvidar que forma parte de la realidad social y que a ella se debe; de ahí que lo más coherente con la realidad sería defender los procesos de “co-gestión”, en donde el poder de una institución se comparten interna y externamente.<sup>64</sup>

Ahora bien, ¿cómo se puede fomentar una *cultura común* en una organización? A través de la potenciación de una historia escolar diferenciada, lo cual se logra a través de la autonomía académica, de una legislación que permita el trabajo colaborativo y la responsabilidad colectiva de los profesores, el proporcionar recursos (humanos, materiales), etc., y a través de estrategias estructurales u operativas. Las estrategias estructurales, que son de carácter estático, tratan de incidir en los elementos de la organización (planteamientos institucionales, estructuras), y las operativas, que son más dinámicas, tratan de incidir en el funcionamiento de la institución para lograr una positiva dinamización interna, a fin de lograr acercamientos en la forma de pensar. En este proceso, se pueden adaptar al campo educativo propuestas de otro contextos (círculos de calidad, desarrollo organizacional), así como las específicas para este campo:

---

<sup>63</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 31-35.

<sup>64</sup>GAIRIN SALLAN, J. “El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela”, en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, p. 47.



“Aumentar la estabilidad de las plantillas del profesorado, mejorar sus condiciones laborales o completar su formación son acciones de la Administración Educativa que pueden potenciar el trabajo colaborativo y hacer realidad las demandas que el propio sistema reclama: elaboración de Proyectos Curriculares reales, mejora de los procesos y productos educativos, etc. La construcción o reconstrucción cultural de una institución puede demandar modificaciones en el organigrama (estructuras más horizontales), potenciación de los órganos staff (particularmente los relacionados con el trabajo cooperativo) o una adecuada atención a la forma cómo se ordenan los recursos humanos, materiales y funcionales (sobre todo los referidos a horarios, presupuestos y sistemas normativos). También adquiere aquí sentido las propuestas relacionadas con la creación y difusión de la imagen institucional.”<sup>65</sup>

El establecimiento de una cultura común compartida ha de posibilitar la construcción de una escuela diferente, así como la configuración de procesos reales de innovación. Como se ve, la falta de unos mismos códigos culturales y de interpretación puede ser un factor indirecto de conflictos, puesto que las diferencias culturales determinan diferentes formas de procesar la información y de comunicarse, llevando esta cultura común a:

- compartir las finalidades y objetivos del centro educativo,
- aceptar las mismas prioridades de acción,
- consensuar metodologías y estrategias de cambio,
- sentir la necesidad de la unidad de criterios y de colaboración,
- aceptar el conflicto como algo consustancial a la organización y como punto de partida para la mejora y el cambio, y
- potenciar actitudes favorecedoras al cambio: flexibilidad, aceptación, adaptación y autoreflexión.<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup>GAIRIN SALLAN, J. “Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares”, en: *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, p. 32.

<sup>66</sup>GAIRIN SALLAN, J. *Op. cit.*, pp. 27-28.

Por su parte, la acción administrativa sobre la docencia, la investigación y el servicio consiste en tener en cuenta que los procesos de trabajo de las instituciones de educación superior son actividades *cooperativas* ya que intervienen múltiples participantes para la obtención de resultados finales (profesores e investigadores, integrantes del sistema directivo, áreas de apoyo, etc.), y el contenido de la efectividad del directivo académico es brindar la máxima eficiencia posible a la satisfacción de todas las demandas, siendo los tipos de demandas educacionales los siguientes:

1. demanda socioeconómica,
2. demanda individual,
3. demandas de nuevos conocimientos, y
4. demandas de servicios.

La demanda individual crece más rápidamente que la socioeconómica, aunque teóricamente ésta última debería ser priorizada, de ahí que el desarrollo de la institución puede enfocarse de dos formas: el enfoque económico (variables internas de la educación, como lo son el ingreso, la matrícula y el número de graduados), y el enfoque poblacional (determinantes demográficos). Todo lo anterior nos debe abocar a la realización de las siguientes actividades:

- Determinación de políticas de formación profesional: estrategias de formación del futuro profesional (carácter del perfil, tipo de enseñanza, vínculo de la práctica social y profesional, habilidades profesionales, etc.);
- Diseño curricular correspondiente con esas políticas;
- Determinación de cuotas de admisión, y
- Planificación y presupuestación de los recursos necesarios.

En base a lo anterior, se afirma que en la actualidad es posible definir los tres grandes grupos de contenidos funcionales de los directivos académicos, que son:

1. Operación y desarrollo de los procesos tecnológicos (educación de pre y posgrado, investigación científica y servicio);
2. Operación y desarrollo del personal (administración del personal), y
- 3. Operación y desarrollo de los recursos.<sup>67</sup>

Para finalizar, anotaremos los factores positivos y negativos que afectan a la creatividad en el trabajo docente, que son:

Positivos:

- el apoyo de la dirección y de los colegas,
- los contactos con los colegas, y
- la interacción entre las disciplinas.

Negativos:

- dirigentes técnicamente incompetentes,
- excesiva solicitud de informes,
- aislamiento, y
- sobreespecialización.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 63-65.

<sup>68</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Op. cit.*, p. 152.

### 3.2.2. La importancia de la labor del Director.

En el presente ámbito vamos a destacar la importancia de la labor del Director de una institución educativa, puesto que creemos que de su gestión dependerán casi todos los éxitos o fracasos de ella. En la actualidad, el sector social en general, y el educativo en particular, necesitan de dirigentes que tengan mucha capacidad de innovación, experimentación, modificación, improvisación y conducción de talentos. No debe ser alguien que se limite a ceñirse a una rígida planeación preconcebida, o a formalismos de la administración tradicional, sino que tiene que ser alguien con capacidad para elaborar nuevas ideas y métodos para enfrentar los múltiples problemas reales, de ahí que el perfil del nuevo Director, o “gerente social” debe ser el de alguien que esté abierto a la complejidad, que tenga una clara orientación de la labor interorganizacional, que trabaje por la participación, que maneje una gerencia de avanzada, y que tenga un gran compromiso con la comunidad. Detallando:

*La apertura a la complejidad* se refiere a que el nuevo gerente social debe tener una mentalidad abierta, con una visión multidimensional de la realidad, capaz de adaptarse a las situaciones, con mucha capacidad de comprensión, que sepa que puede haber diversos ángulos de percepción de los problemas y que se pueden aprovechar de todos ellos; debe tener una adaptabilidad permanente, pensamiento multidisciplinario, y debe saber escuchar a todos y no tratar de imponer sus ideas.

*La orientación a la labor interorganizacional* consiste en la capacidad para negociar programas multidisciplinarios, de tener capacidad para identificar puntos comunes, persuadir, promover, negociar y acumular coincidencias, etc., sin tratar de emplear la jerarquía o de exhibir poder.

El *trabajo por la participación* se refiere a decir no a los paternalismos y manipulaciones, y sí al fortalecimiento del tejido social para su propia autonomía, para esto debe tener conocimientos sólidos en cuanto a las dificultades esperables de los procesos participatorios y de las estrategias adecuadas.

La *gerencia de avanzada* consiste en que el gerente social debe ser un agente de cambio a favor de reformas a la propia organización, a fin de que haya flexibilidad, descentralización y concertación continua con la sociedad civil. No debe ser visto como un omnipotente decisor de función providencial, sino que debe propiciar la participación de su personal hacia el interior de su organización, a fin de crear conciencia de la necesidad de llegar a las metas propuestas, y debe ser capaz de ajustar decisiones sobre la marcha.

Por último, el *compromiso con la comunidad* se refiere a que el gerente social debe estar consciente que sus decisiones afectarán a millares de personas, por lo que debe tener un real compromiso con su comunidad, con los grandes problemas de su país, por lo que debe tener otra perspectiva de la realidad (no tecnocrática), a fin de que pueda enfrentarla lo más eficientemente posible.<sup>69</sup> En el caso del Director de una institución educativa, se debe exigir que éste sea en primer lugar maestro, y que además tenga una sólida preparación intelectual y administrativa, recordando en todo momento que los hombres somos temporales, más no las instituciones, que son las que siempre perduran.

“Habrá que definir prioridades y hacer que las decisiones se cumplan, en lugar de intentarlo hacerlo todo a la vez y mal. Los gerentes deberán ser osados, imaginativos, comprometidos, dedicados y enérgicos. Nadie puede obligarlos a cambiar, sólo se tendrán a sí mismos. Con la debida determinación, la voluntad adecuada y el espíritu necesario, harán frente al desafío, encontrarán por su cuenta las soluciones apropiadas y las pondrán en marcha para revitalizar la fortuna de la región. Pero antes deben CONVENCERSE A SI MISMOS.”<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup>KLIKSBERG, B. ¿Cómo reformar el Estado para la lucha contra la pobreza?, en: *Revista Gestión y Política Pública*, pp. 44-48.

<sup>70</sup>CAIDEN, G. “Frente a la Década de 1990: desafíos para los Gerentes del Sector Público”, en: *Revista Gestión y Política Pública*, p. 92.

Un buen Director debe saber que no es suficiente cambiar a los individuos, sino que es necesario una redefinición de roles, lo cual implica que todos los miembros de una institución se comprometan con la innovación, y que estén dispuestos a hacer los cambios precisos. Aquí el papel del director es importantísimo para la facilitación efectiva del cambio ya que abarca tres aspectos diversos íntimamente relacionados entre sí: soporte técnico, medio para alcanzar la infraestructura, y elemento de promoción de la moral de los grupos, y todo esto se logra mediante la provisión para las personas de satisfacción en el trabajo, procurando su seguridad, mejorando su sentido de pertenencia al grupo, proporcionando un trabajo justo, aumentando su sentimiento de importancia ante el trabajo, haciéndoles sentirse partícipes de la política de actuación, conservando su dignidad y proporcionando servicios y cauces para su desarrollo personal. El Director debe buscar la *participación-colaborativa*, en vez de la *participación-animación*, *participación-manipulación* o *participación-sumisión*, la que se logra por medio de:

- la observación de situaciones problema,
- la elaboración de planes de acción alternos y su implementación, y
- la observación y análisis de la evolución de la situación y de los procesos que durante la innovación se mezclan.<sup>71</sup> Sin embargo, hay que considerar que dentro de la esfera de las relaciones Director-subordinado, existen algunas consideraciones que son necesarios tener en cuenta para lograr resultados positivos, y que son:
  - el tipo de relaciones interpersonales dirigente-subordinado,
  - la confianza en la dirección,
  - la personalidad del subordinado, y
  - la eficacia de las comunicaciones.

---

<sup>71</sup>GAIRIN SALLAN, J. "La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa", en: *La dirección, factor clave de la calidad educativa*, pp. 238-239.

La *confianza en la dirección* es la base más importante y sólida para administrar y lograr la aceptación de la autoridad, incluso mucho más que las relaciones interpersonales, las cuales muchas veces pueden representar situaciones de concesión entre las dos partes. La confianza en el Director implica que sus subordinados tienen una gran fe en su capacidad moral, en su sentido del honor, de justicia, y de que siempre buscará conjugar de la mejor forma los intereses institucionales e individuales, por lo que los administradores académicos deberían seleccionarse a partir del mérito académico, de forma tal que pueda conjugarse la autoridad administrativa y la personal,<sup>72</sup> teniendo luego que resolver uno de los problemas más importantes y complejos en el funcionamiento académico que es el que se denomina “problema de las relaciones”, el cual tiene las siguientes vertientes:

1. las relaciones entre unidades de línea y unidades funcionales,
2. las relaciones de coordinación entre unidades,
3. las relaciones con las unidades de servicio,
4. las relaciones con las unidades de base, y
5. las relaciones entre autoridad institucional y la autoridad profesional.

Aquí es necesario que la autoridad de línea (persona con la adecuada experiencia científico-docente), conjuntamente con las asesorías de las unidades funcionales, trabajen para lograr una adecuada comprensión del propósito de las tareas de uno u otro tipo.<sup>73</sup>

“No basta, pues, dar una orden; es preciso adoptar todos los medios para asegurar su cumplimiento, o para variarla, en caso de que no pueda tenerlo; y esto no se hace sin hallarse en una constante actividad. Así se observa que, cuando el superior es activo, lo son también los inferiores, y se siente el efecto benéfico de las leyes; a la par que se nota que, cuando se duerme la cabeza, también se hallan en inacción los miembros.”<sup>74</sup>

<sup>72</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 47-49.

<sup>73</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Op. cit.*, pp. 127-131.

<sup>74</sup>GONZALEZ, F. *Elementos de ciencia administrativa*, p. 105.

En esta parte de la investigación es necesario detenerse a examinar más detalladamente aquella cualidad tan importante de todo directivo que es el *liderazgo*. Se entendiendo por liderazgo, al sistema de métodos y procedimientos que utiliza cada directivo para el desarrollo de sus tareas y para relacionarse con sus subordinados, a fin de realizar sus funciones administrativas como punto de contacto entre la organización y el trabajador, siendo los elementos que condicionan la relación entre estos últimos los siguientes:

- el marco institucional,
- las características personales del directivo,
- las características de los procesos laborales,
- las características personales de los subordinados,
- el nivel de desarrollo de las relaciones sociales (bases social, económica y política de la sociedad), y
- las condiciones histórico-concretas.<sup>75</sup>

Los estilos de liderazgo que existen son el autocrático, el democrático, el *laissez faire* (dejar hacer), el paternalista y el burocrático. Las características de los tres primeros son:<sup>76</sup>

<i>AUTORITARIO</i>	<i>DEMOCRATICO</i>	<i>LAISSEZ FAIRE</i>
1. El líder determina la actividad sin consultar.	1. El grupo toma las decisiones sobre la tarea a realizar.	1. El líder es pasivo.
2. Da instrucciones paso a paso sobre la tarea.	2. Se planifica globalmente.	2. El grupo es libre de hacer lo que sea.
3. Asigna tareas y colaboradores a cada miembro.	3. Los miembros toman las decisiones individuales.	3. Da información si se la piden.
4. Establece los procedimientos de trabajo.	4. El líder sugiere procesos alternativos.	4. No tiene iniciativa
5. Elogia y critica arbitrariamente.	5. El líder elige y critica objetivamente.	5. No realiza evaluaciones
6. Se mantiene psicológicamente alejado del grupo.	6. Participa en la vida del grupo.	6. El líder es amistoso, aunque distante.

<sup>75</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 52-55.

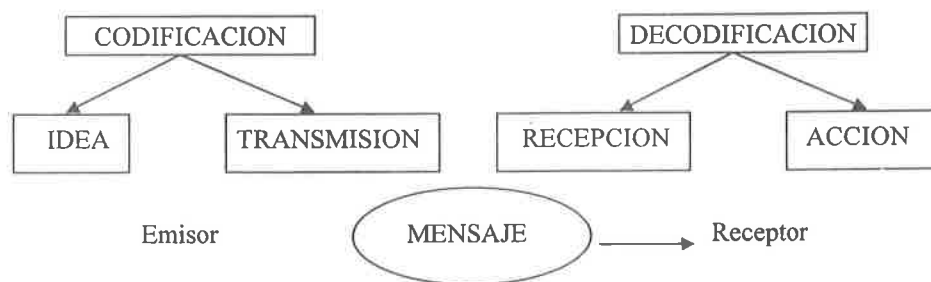
<sup>76</sup>TRISTA, B. *Liderazgo, Autoridad y Administración*, pp. 30-31.



Independientemente del tipo de líder que sea un directivo, se considera a éste como buen conductor de su institución cuando lleva a cabo las funciones básicas de la administración, puesto que conducir es guiar algo hacia un determinado lugar a través de determinadas vías, sorteando los obstáculos que puedan presentarse. Las funciones básicas de la administración y su secuencia, ya analizada anteriormente, son realizadas en lo que se denomina proceso administrativo, el cual es un proceso único, integral y que consta de los siguientes pasos:

1. PLANIFICACION: que es la determinación de objetivos, medios y tareas,
2. ORGANIZACIÓN: que es la combinación de medios humanos, materiales y tiempo,
3. DIRECCION: que consiste en mantener y perfeccionar el estado organizativo del sistema, y
4. CONTROL: que es la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado.<sup>77</sup>

Además de su función de conductor, todo líder tiene la función de mantener la cohesión del grupo y desarrollar su integración, y para esto es necesario que desarrolle su capacidad de *comunicación*, sabiendo que todo proceso de comunicación tiene las siguientes etapas:<sup>78</sup>



<sup>77</sup>TRISTA, B. *Liderazgo, Autoridad y Administración*, pp. 13-14.

<sup>78</sup>TRISTA, B. *Op. cit.*, pp. 23-27.

Un buen Director es quien sabe ejercer adecuadamente el llamado *liderazgo académico*, que consiste en aquel que es necesario para dirigir una institución educativa, aunque no puede ejercerse con tanta independencia como en otro tipo de organizaciones, ya que aquí ni las relaciones de propiedad ni las de jerarquía presuponen una estructura definida de subordinación. Debido a la naturaleza de su misión institucional, que trata con seres humanos, los objetivos de cualquier institución académica tienden a ser un tanto ambiguos, de ahí que el diseño pedagógico no puede garantizar del todo que se obtenga el profesional requerido, debido a los siguientes elementos causales:

1. a la propia fundamentación científica del diseño, que es débil,
2. a que es difícil tomar decisiones sobre la “materia prima” (está afectada por variables sociales y económicas que están fuera del alcance institucional),
3. a que el alumno es tanto “consumidor” como “materia prima”, y
4. a que es difícil controlar el trabajo docente.

Así mismo, existen fuerzas centrífugas y fuerzas centrípetas que actúan en una institución académica. Las fuerzas centrífugas, que son aquellas que disgregan la actuación coordinada de la comunidad universitaria, son:

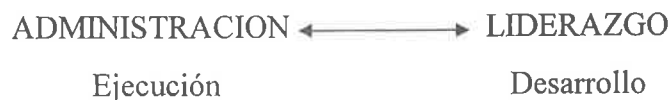
- la competencia entre sus unidades y elementos por recursos cada vez más limitados,
- la democratización del acceso a la universidad,
- el reconocimiento de la influencia política de la institución universitaria, y
- el deterioro del nivel de vida de profesores y empleados.

Por su parte, las fuerzas centrípetas, que propician la integración son:

- las tendencias actuales de acentuación del carácter multi e interdisciplinario de los procesos laborales, y
- el propio crecimiento de las universidades e instituciones educativas.

En estos momentos, hay una corriente en boga que propugna el establecimiento de un liderazgo académico fuerte, que abarque plazos más largos que los actuales, que sea capaz de mover a la institución como un todo en el camino del desarrollo y de la innovación, debiendo todo liderazgo académico trabajar porque el saber que incorpora todo individuo le sea válido no sólo a él, sino a toda la colectividad para contribuir a su transformación social.<sup>79</sup>

En base a lo anterior, se concluye que a todo líder le corresponde originar cambios, a diferencia de las instancias únicamente administrativas quienes se ocupan sólo de comprender y aplicar sistemas de reglas, de ahí que muchos directivos prefieran trabajar en un nivel de administración y no en un nivel de liderazgo, dejando para su sustituto la solución de aquellos problemas que necesitan un consumo de energía adicional, siendo así que todo agente de cambio debe tener cualidades de aceptación de la necesidad de cambios, sensibilidad, capacidad autocrítica, atención a iniciativas, y obviamente, liderazgo. De este modo, la conducta directiva, independientemente de la jerarquía debería moverse en un continuo de dos extremos:<sup>80</sup>



Todo Director o gerente educativo debe ser activo, flexible, independiente e innovador, capaz de conseguir recursos por su propia cuenta, ya sea por medio de donaciones de los padres de familia, o aún mejor, del financiamiento otorgado por empresas o fundaciones. Es un gerente que está más orientado a lo que sucede afuera del entorno escolar, es decir la demanda, para proporcionar un servicio educativo que responda a las expectativas de la sociedad, es decir la oferta, o sea, debe ser un gerente cuya acción debe estar orientada al mercado. Así:

<sup>79</sup>TRISTA, B. *Liderazgo, Autoridad y Administración*, pp. 63-78.

<sup>80</sup>TRISTA, B. *Op. cit.*, pp. 94-97.

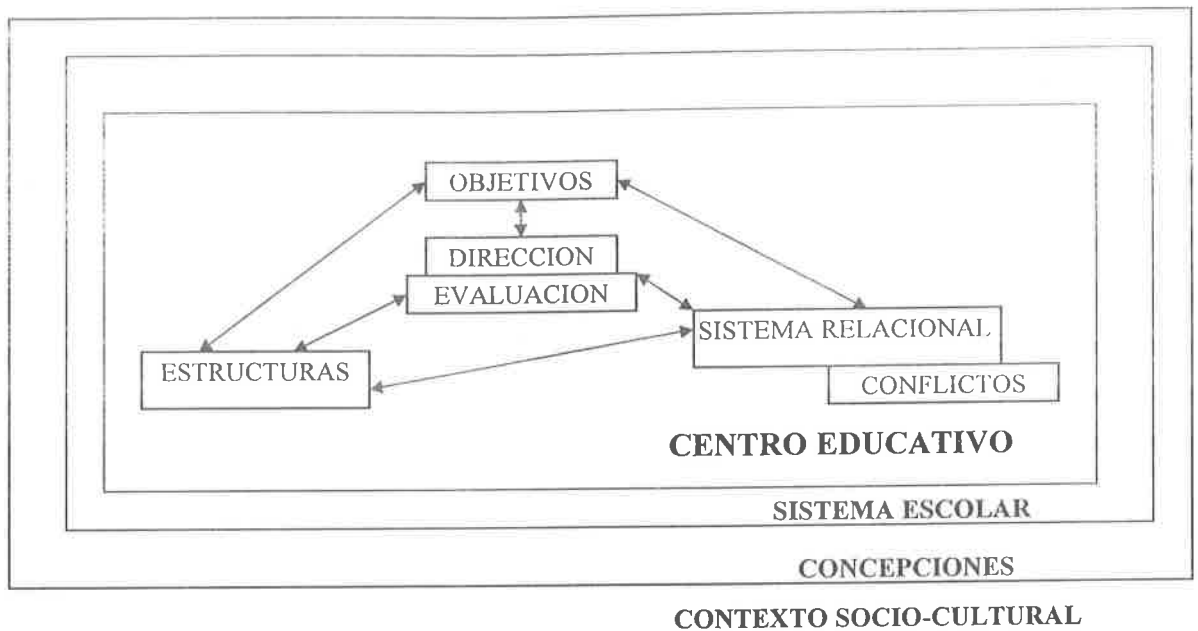
“Para el gerente educativo las decisiones políticas tienen que estar sustentadas necesariamente por una serie de razonamientos técnicos, sin que por ello lo lleve a convertirse en un tecnócrata. Debe combinar satisfactoriamente la sensibilidad propia de un político, de un hombre de Estado, conjuntamente con una sólida preparación técnica y una sabiduría por demás extensa de lo que sucede a nivel educativo en otras partes del mundo. (...) el futuro gerente no puede olvidar que más allá de cualquier consideración economicista, la educación es uno de los valores más tangibles del bienestar de una sociedad. Así mismo, una sociedad más educada (entendiéndose esto como el manejo de conocimientos cada vez más complejos) está en mejores posibilidades de concebir y elegir un gobierno que cumpla la mayoría de sus demandas.”<sup>81</sup>

Para finalizar este ámbito, es necesario recalcar que todo buen Directivo debe saber cuándo tomar la decisión correcta, adoptando para ello el estilo de liderazgo que más convenga (liderazgo por contingencia); además debe buscar el apoyo de los líderes “informales” que siempre existen en toda organización, para poder dirigir eficientemente las funciones de organización, de regulación de mando, de control, y de manejo de conflictos que inevitablemente existen en toda institución educativa, para todo ello debe tener muy en claro que sus decisiones deben ser en base a una *postura institucional*, más que a intereses de tipo personalista. A continuación presentamos dos tablas acerca de los elementos que debe tener en cuenta el Director para analizar y dirigir tanto a las organizaciones, como a los conflictos que se presentan dentro de ella:

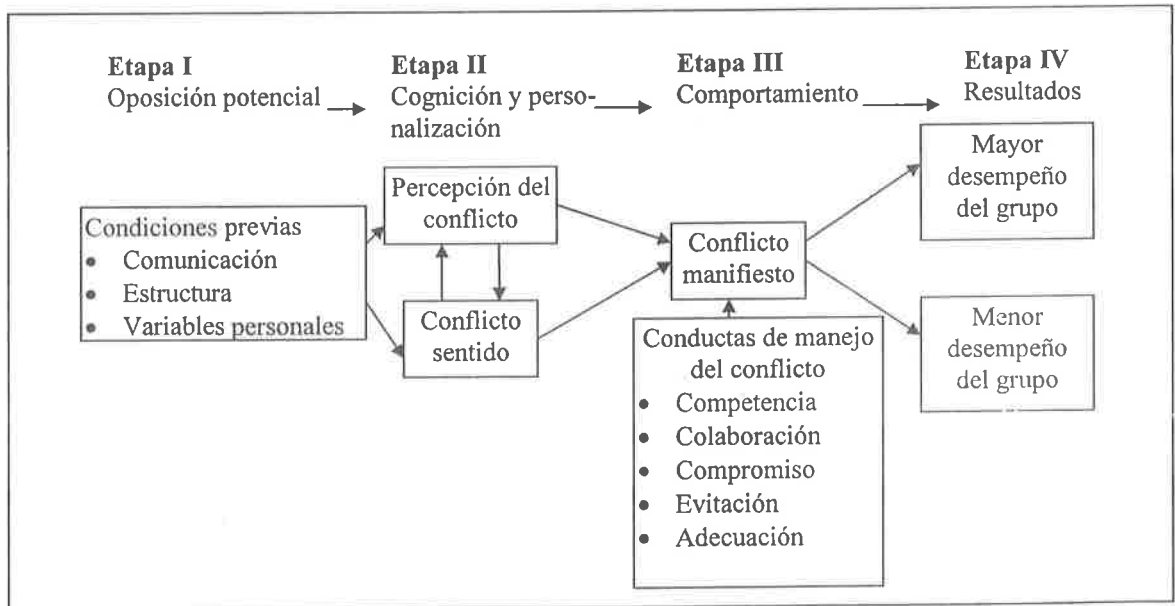
---

<sup>81</sup>FONTES MARTINEZ, F. “El enfoque de la gerencia pública en la Administración Educativa”, en: *Educativa*, p. 30.

## ELEMENTOS PARA EL ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES<sup>82</sup>



## EL PROCESO DEL CONFLICTO<sup>83</sup>



<sup>82</sup>GAIRIN SALLAN, J. "Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares", en: *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, p. 5.

<sup>83</sup>GAIRIN SALLAN, J. *Op. cit.*, p. 18.

### 3.2.3. La tarea de hacer productivo el conocimiento.

La tarea de hacer productivo el conocimiento, es decir de que la escuela se comprometa en dar resultados (escuela responsable y generadora de conocimientos nuevos), le compete a la Administración Educativa, y para esto se requieren de planes para su aplicación sistemática y organizada, de ahí que:

“La primera regla bien puede ser que el conocimiento tiene que poner muy alta la mira para producir resultados. Los pasos pueden ser pequeños e incrementales, pero la meta tiene que ser ambiciosa. El conocimiento sólo es productivo si se aplica para lograr una diferencia vital.”<sup>84</sup>

En la actualidad, las especificaciones educativas de la sociedad del conocimiento son:

1. La escuela tiene que proporcionar un alfabetismo de alto nivel;
2. Tiene que infundir a los alumnos la motivación para aprender y la disciplina para continuar aprendiendo;
3. Tiene que estar abierta tanto a personas con educación, como a aquellas que en su época no tuvieron acceso a ella;
4. La escolaridad tiene que dar conocimiento, y
5. La escuela ya no puede ser el monopolio de la educación, sino debe haber alternativas tales como las empresas, las oficinas del gobierno, etc. y trabajar en conjunto con organismos que suelen dar empleo.<sup>85</sup>

Ahora bien, una de las formas de apreciar la eficacia de las enseñanzas es implementando un sistema adecuado para estimar el aprovechamiento de los alumnos,<sup>86</sup> afirmándose que:

---

<sup>84</sup>DRUCKER, P. *La sociedad postcapitalista*, p. 207.

<sup>85</sup>DRUCKER, P. *Op. cit.*, p. 216.

<sup>86</sup>SILVA HERZOG, J. *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, p. 39.

“Los países que marcan un notable progreso en las ciencias, las artes y la técnica, son aquellos que más cuidan de sus establecimientos educativos, impidiendo todo relajamiento interior, toda indisciplina de maestros o alumnos, todo desorden que desvíe la atención diaria en asuntos triviales o interesados, dedicándose a los que constituyen la esencia misma de los fines de una institución.”<sup>87</sup>

La escuela actual, y en especial sus directivos, deben tener una amplia sed de *información* de lo que sucede en el mundo para que puedan enfrentar eficientemente la actual tendencia creciente hacia la internacionalización del planeta, lo cual le ayudará a enfrentar con buenas armas las posibles eventualidades; también debe impulsar la investigación, la cual debe ser vista como una necesidad, y no como un lujo, con la conciencia de que se puede aprender de los demás.<sup>88</sup>

Por su parte, un centro educativo ideal debe ser una unidad de análisis, de innovación y de cambio, como un contexto de formación permanente y marco para el desarrollo profesional de los docentes. Debe tener capacidad de respuesta a su entorno y a las necesidades diferentes, cambiantes y siempre en aumento de una sociedad compleja, por que:

“los sistemas escolares más desarrollados y que consiguen los niveles más altos de eficiencia tienden, en la actualidad, a reducir la presencia de la Administración a los aspectos más generales de la enseñanza: distribución de recursos, fijación de las grandes líneas de actuación, especificación de los requisitos mínimos, control de eficacia del rendimiento y cumplimiento de normas.”<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup>HURTADO MARQUEZ, E. *La Universidad Autónoma 1929-1944*, p. 169. Véase también a ANDERE, E. “Ideas para resolver los males públicos”, en *Gestión y política pública*, pp. 459-464.

<sup>88</sup>CAIDEN, G. “Frente a la Década de 1990: desafíos para los Gerentes del Sector Público”, en: *Revista Gestión y Política Pública*, pp. 80-82.

<sup>89</sup>CAO BARREDO, R. “La autonomía de los centros educativos”, en: *V Jornadas Estatales del Forum Europeo de Administradores de la Educación*, p. 3.

Además, la legislación educativa debe centrarse en la concreción de los grandes fines de la educación y en la creación del marco normativo-jurídico de la vida escolar, otorgando a los centros una amplia autonomía organizativa y funcional que permita acomodar su actividad al entorno social al que prestan servicio. Ahora bien, ¿cuál debe ser el modelo organizativo eficaz para un centro educativo? Este debe atender, entre otras, a las siguientes exigencias:

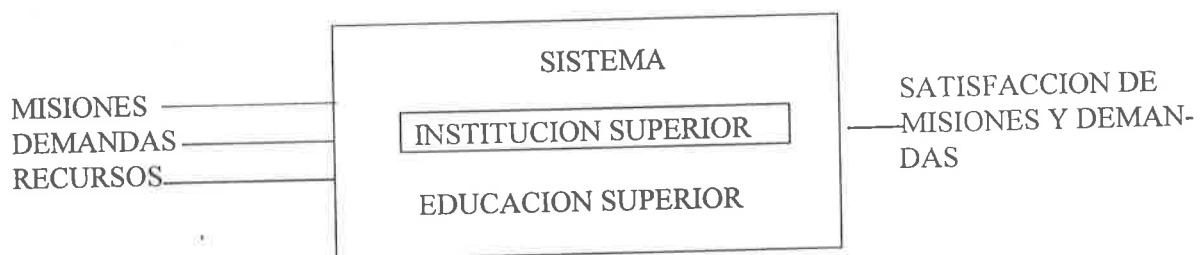
- a una mayor profesionalización de los directivos y de sus equipos, reclamando para ellos una formación específica y la definición clara de su perfil profesional, el cual es el de un profesional ligado a la docencia, con una formación específica y con unas competencias supeditadas a la dirección y a las directrices educativas de los centros,
- debe poder definir la plantilla necesaria de profesores de acuerdo a su proyecto educativo,
- la Administración debe ser capaz de dotar de personal docente y técnico,
- debe poder contratar profesionales específicos,
- debe ser capaz de realizar una eficaz gestión económica,
- debe desarrollar su propia curricula,
- debe crear una dirección central de información,
- debe introducir la competencia,
- debe medir los resultados,
- debe tener una autoridad descentralizada,
- debe crear consecuencias reales por el éxito o el fracaso,
- debe poder crear órganos especiales de acuerdo con su proyecto educativo, y
- debe retribuir la dedicación especial del profesorado.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup>CAO BARREDO, R. "La autonomía de los centros educativos", en: *V Jornadas Estatales del Forum Europeo de Administradores de la Educación*, p. 4.



En el caso de la educación superior, una de las acciones para llegar a una completa eficacia de su misión, es la cooperación con otras instituciones similares, en una acción denominada *interinstitucionalidad*, la cual consiste en la coordinación de las acciones de las instituciones superiores para optimizar el logro de los resultados sociales de la educación superior en conjunto. Requiere de la determinación anticipada de la contribución de cada institución al progreso de la ciencia, la técnica y la cultura, de acuerdo a las necesidades de un país, así como se enfatiza en el papel activo que les corresponde en la definición de sus propios objetivos; trata de la distribución de carreras, de los nuevos ingresos, de la coordinación de la política científica, etc., y reconoce a la educación superior como un sistema que abarca a todas las instituciones, y que forma parte a su vez de un sistema más general representado por el conjunto de la sociedad, pudiendo esquematizarse así:<sup>91</sup>



<sup>91</sup>TRISTA, B. y R. Hernández. *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, pp. 40-42.

### 3.3. Los desafíos de la educación musical profesional para el siglo XXI.

#### 3.3.1. Las necesidades musicales de nuestra sociedad futura.

Al respecto, se formula la siguiente pregunta: ¿Qué deberá abordar la escuela del futuro?. Como ya se ha visto anteriormente, toda escuela del futuro deberá abordar:

1. Un nuevo significado para los saberes que ella genera;
2. Un concepto múltiple de espacio escolar, orientado hacia la empresa y a otras instituciones sociales;
3. Cambios en la estructuración didáctica (individualización, aprendizaje autónomo, nuevas tecnologías);
4. Cambios en el curriculum, el cual debe centrarse en la enseñanza de lenguajes-máquina y lenguajes formales (nuevas álgebras);
5. Instituirse como un “espacio de síntesis” tanto de la cultura formal, como de la adquirida en la calle, en la familia y en las instituciones cívico-comunitarias;
6. Un centro educativo no sujeto a currículos preestablecidos, que esté abierto a todas las edades y en máxima conexión con el entorno, y
7. Un profesorado que facilite la síntesis cultural.<sup>92</sup>

En el caso de la música, estas condiciones no difieren sustancialmente, sino al contrario, se requiere en forma urgente que revise sus propósitos educacionales para que nuevamente se inserte como parte integrante del desarrollo de una comunidad, siendo así que la verdadera regeneración de la música y de la sociedad occidentales sólo podrá darse cuando podamos devolver el poder de creación a cada individuo de nuestra sociedad. Christopher Small propone el retorno a la *improvisación* como la raíz de la música, en cuanto que sea capaz de restaurar en la tradición musical occidental ese perdido carácter comunitario y devolver la importancia al *proceso creativo* más que al producto acabado,

---

<sup>92</sup>GAIRIN SALLAN, J. “El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela”, en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, p. 49.

así, las cualidades que se desarrollarían en un músico que la cultiva serían: integridad, generosidad, autodominio, buena disposición (sentimiento de alerta), identificación con la naturaleza y aceptación de la muerte, aunque, lamentablemente en la actualidad, las condiciones mercantilistas de la vida moderna han afectado negativamente a esta iniciativa.<sup>93</sup> El cultivo de la musicalidad (fluidez, expresividad, naturalidad), debe ser la meta hacia la cual se oriente la formación y desarrollo de la habilidad técnica de los músicos profesionales, y no el anhelo por obtener las gratificaciones sociales y financieras que se logra con la fama. En efecto,

“ el artista se ha visto empujado, como el resto de la sociedad, al rol de productor de un bien para consumo de otros; el mundo del arte no sólo está lleno de productores que tienen algo que vender, sino de intermediarios cuya función es promover y vender los productos artísticos, a la vez que se ganan la vida haciéndolo.”<sup>94</sup>

En todo tipo de música lo que siempre perdura es el sentido de flujo, organizado y expresado formalmente, por lo que un humanismo amplio (tratado en el Capítulo I), debe tender a ampliarse cada vez a más personas, a través de la educación y la oportunidad, y al enriquecimiento de la personalidad aportada por la música, ya que es una verdad a voces que nos debilitamos moral y emocionalmente si vivimos nuestra vida sin alimento artístico,<sup>95</sup> de ahí que en una comunidad, son sus artistas residentes los que hacen la vida cultural de la misma, y no los concertistas que van y vienen. La baja vida cultural de una sociedad significa que sus músicos o artistas no han sido correctamente preparados, y por lo tanto tienen miedo de enfrentarse a un escenario, ya que obviamente, estos artistas han tenido estudios deficientes en las diferentes instituciones de cultura. Como bien lo señala Rodolfo Barbacci:

---

<sup>93</sup>SMALL, Ch. *Música. Sociedad. Educación*, pp. 177-180.

<sup>94</sup>SMALL, Ch. *Op. cit.*, p. 167.

<sup>95</sup>TIPPET, M. “Hacia la condición de la música”, en: *El humanismo en el arte y la ciencia*, pp. 101-102.

“¿Cuál es una de las principales causas del fracaso de instituciones de enseñanza musical? La falta de directivas claras, precisas y permanentemente aplicadas en la enseñanza básica de la técnica y de la memoria desde el comienzo de los estudios, de esa memoria que permite acelerar el aprendizaje, perfeccionar y conservar lo aprendido.”<sup>96</sup>

Todo problema musical que se nos presente sólo puede ser resuelto cuando lo encaremos de una manera directa y sincera, y cuando seamos capaces de plantearnos preguntas nuevas referentes a nuestra naturaleza, a nuestras necesidades y al mundo en el que vivimos. Quien aborde de esta manera sus problemas, solucionándolos y satisfaciendo las necesidades de su comunidad, será un individuo realizado dentro de su medio social, ya que la música nos ofrece los símbolos de una sociedad potencial que todavía está más allá de nuestro alcance.<sup>97</sup> Al respecto, y de manera general, Christopher Small hace énfasis en el papel de la música contemporánea como la que estaría llamada a transformar esa sociedad potencial, aunque personalmente creemos que es la música de todos los géneros y épocas, si entendemos bien a cada obra, la que está llamada a cumplir ese papel. Sin embargo, no deja de señalar la importancia capital de “hacer música”, al afirmar que:

“Todo el mundo puede tocar; el cantor de escasos talentos puede recurrir al acervo común y, al seleccionar y cambiar lo que en él coseche, dar forma a algo que exprese sus sentimientos, mientras que el artista realmente dotado puede tomar del mismo repertorio aquellos elementos que le permitan crear algo nuevo y personalmente expresivo, verbalizando sentimientos que todos sus oyentes podrán reconocer en sí mismos, y manteniéndose así en ese contacto constante con la comunidad que es lo que le permite hacerse entender por ella.”<sup>98</sup>

Todo niño que se inicia en la música debe aprender no sólo las habilidades y destrezas necesarias para ejecutarla, sino que se le debe enseñar a la par las actitudes que le permitan decidir luego qué es lo que va a hacer de las capacidades aprendidas,<sup>99</sup> además.

<sup>96</sup> BARBACCI, R. *Educación de la memoria musical*, p. 14.

<sup>97</sup> SMALL, Ch. *Música. Sociedad. Educación*, p. 123.

<sup>98</sup> SMALL, Ch. *Op. cit.*, p. 144.

<sup>99</sup> DEWEY, J. *La ciencia de la educación*, p. 66.

todo proceso de aprendizaje de un instrumento, debe estar precedido de una preparación general previa, como lo son una adecuada educación musical, ejercicios de gimnasia rítmica, etc., lo cual ayudará a que se desarrolle su vivacidad cerebral y la técnica del futuro ejecutante profesional; esto ayudará a que el niño no se atemorice ante esta nueva faceta de su vida, y pueda encontrarse “a sí mismo” ante un instrumento musical, y no lo abandone antes de tiempo.<sup>100</sup>

### 3.3.2. El formar profesionales reflexivos.

Es interesante evidenciar que la reflexividad es una de las metas a conseguir al momento de planificar el perfil de un egresado, ya que un profesional reflexivo será una persona dispuesta y capaz de reflexionar para adaptarse a las nuevas exigencias, puesto que la reflexión, como habilidad metacognitiva, permite percibir necesidades y problemas del ambiente, con implicaciones didácticas y organizativas que afectan tanto a aspectos del ejercicio y desarrollo profesional, como a procesos de desarrollo organizativo.<sup>101</sup> Es necesario formar nuevos profesionales con una mentalidad abierta, libre de estructuras conceptuales cerradas, para que pueda desarrollar una conciencia crítica que le ayude entender la realidad mutante y mutable que le rodea,<sup>102</sup> por lo que todo esto debe enseñarse a nivel de las instituciones educativas, que son las organizaciones de la cultura encargadas de ello. Así:

---

<sup>100</sup>CHERIDJIAN-CHARREY, M. *El piano, amigo del niño*, pp. 18-21.

<sup>101</sup>GAIRIN SALLAN, J. “La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa”, en: *La dirección, factor clave de la calidad educativa*, p. 248.

<sup>102</sup>ZEMELMAN, H. *Uso crítico de la teoría*, p. 63.

“El sistema educativo transmite una herencia cultural (conocimientos, valores, pautas de conducta, etc.), con miras a asegurar una continuidad, un sentido de identidad y la creciente integración de la comunidad. Un matiz o aspecto específico de esta función es el sentido nacional (unidad, cohesión, etc.) que suele enfatizarse en los objetivos explícitos del sistema educativo. (...) esta función debe realizarse fomentando un sentido crítico respecto a la herencia cultural, de manera que se prepare a la población para la ‘transformación cultural’ indispensable en un verdadero cambio social.”<sup>103</sup>

El sostenimiento de una cultura sólo es posible por las nuevas creaciones, la cual reclama una constante capacidad de innovación, ya que si una cultura no se renueva constantemente, no crea, no trasciende y por lo tanto muere, aunque no es casualidad que todos los grandes artistas hayan sentido el más vivo interés por el desarrollo espiritual de la humanidad, ya que creen que las fronteras nacionales carecen de importancia para su labor y ven al mundo como un todo, llegando este compromiso con la humanidad a tal punto que uno de ellos, el gran músico Sergei Rachmaninov afirmaba que él era un 85% músico, y un 15% hombre.<sup>104</sup>

Un buen maestro debe formar a sus alumnos en un espíritu crítico, debe hacer sentir al arte en general como una síntesis de lo emocional y de lo cerebral, para lo cual la relación tutor-alumno es de suma importancia, sabiendo que su misión consiste en:

- comprender la personalidad individual de sus alumnos
- no limitarse a una línea de conducta para todos,
- edificar teorías reales,
- revisar constantemente sus métodos de enseñanza,
- ser capaz de explicar casi todo lo que enseña,
- inculcar disciplina,
- enseñar el gusto por la lectura,
- inculcar a vencer las dificultades,
- demostrar que el éxito es el resultado de una labor consciente y pacienzuda,

---

<sup>103</sup>LATAPI, P. *Análisis de un sexenio de educación en México 1970-1976*, p. 42.

<sup>104</sup>NEUHAUS, H. *El arte del piano*, p. 39.

- enseñar que la práctica del arte debe ser fuente de gozo y satisfacción para sí mismo y para los demás,
- impulsar a complementar sus estudios con otras materias,
- hacer que desde la primera clase ya se dé el proceso artístico, y
- enseñar a pensar lo que hace y a reflexionar sobre lo que nos rodea.<sup>105</sup>

Por todo lo anterior, sostenemos que es importantísima la labor intramuros o trabajo de aula, ya que de él dependerá el éxito o fracaso de los futuros profesionales del arte. Al respecto, vamos a anotar algunas reflexiones que nos presenta Joaquín Zamacois, acerca de las formas en que conviene dar una lección, tomando en cuenta que la lección es la base de todo proceso educativo:<sup>106</sup>

- a) Cada lección debe rendir al máximo y ser siempre considerada como un eslabón en la cadena y no como algo aislado e independiente. Para esto es conveniente hacer una exposición-resumen de la clase anterior, antes de comenzar la nueva;
- b) Los alumnos pueden hacer lo citado a través de notas tomadas después de la clase, en su transcurso o sin el auxilio de ellas;
- c) En toda lección individual, para que resulte completa, el profesor debe hacer reflexionar al alumno sobre lo hecho desde la lección anterior, con indicaciones precisas sobre *qué* debe estudiar para la próxima lección y *cómo* hacerlo;
- d) Hay que corregir lo que no haya quedado claro;
- e) El rendimiento de un estudio o ejercicio está determinado directamente con el gusto con que el alumno lo realiza;
- f) Toda lección requiere su tiempo;
- g) Para la clase individual, sin oyentes, se ha de lograr un ambiente de confesionario;

<sup>105</sup>CHERIDJIAN-CHARREY, M. *El piano, amigo del niño*, pp. 15-17. Al respecto, véase también la obra de SCHÖN, D. *La formación de profesionales reflexivos*, pp. 161-194.

<sup>106</sup>ZAMACOIS SOLER, J. *Temas de Pedagogía Musical*, pp. 10-14.

- h) A los alumnos deben confiárseles funciones activas, para que formen un criterio sobre la labor tanto del docente como de ellos mismos, al pasar de la condición de oyentes a la de profesor ocasional;
- i) En una clase colectiva, se debe procurar que los alumnos se preparen como si debieran actuar en la condición de protagonistas individuales;
- j) Los alumnos deben colocarse en el aula en base a sus afinidad personal, y
- k) No se debe dejar que el grado de atención decaiga en una clase colectiva.

Una persona “educada” hoy en día, es aquella que es capaz de poner su conocimiento al servicio del presente, así como debe ser capaz de moldear el futuro. Es la clave de la sociedad del conocimiento, y debe tener la capacidad para apreciar todas las culturas, todas las filosofías, todas las religiones. Debe estar preparada para vivir en este mundo globalizado (ciudadana del mundo), debe ser eficaz y eficiente, capaz de administrar su tiempo y capaz de comprender todos los conocimientos, sabiendo que ninguno de ellos domina, sino que todos son válidos; en resumen, una persona educada y reflexiva es aquella que es útil a su sociedad.<sup>107</sup> Todas estas cualidades están totalmente opuestas a las que exhibe una persona que no ha sido educada seriamente, la cual:

- demuestra poseer escasa seguridad en sus criterios particulares,
- no tiene pleno conocimiento de los conceptos que maneja,
- no tiene información e inteligencia del estado precedente de los problemas tratados,
- no es cauto en sus afirmaciones,
- no progresa de manera necesaria, sino arbitraria y sin concatenación,
- no tiene en cuenta las lagunas existentes en los conocimientos alcanzados, y se contenta con soluciones o nexos puramente verbales, en vez de declarar la provisionalidad de las mismas, etc.<sup>108</sup>

---

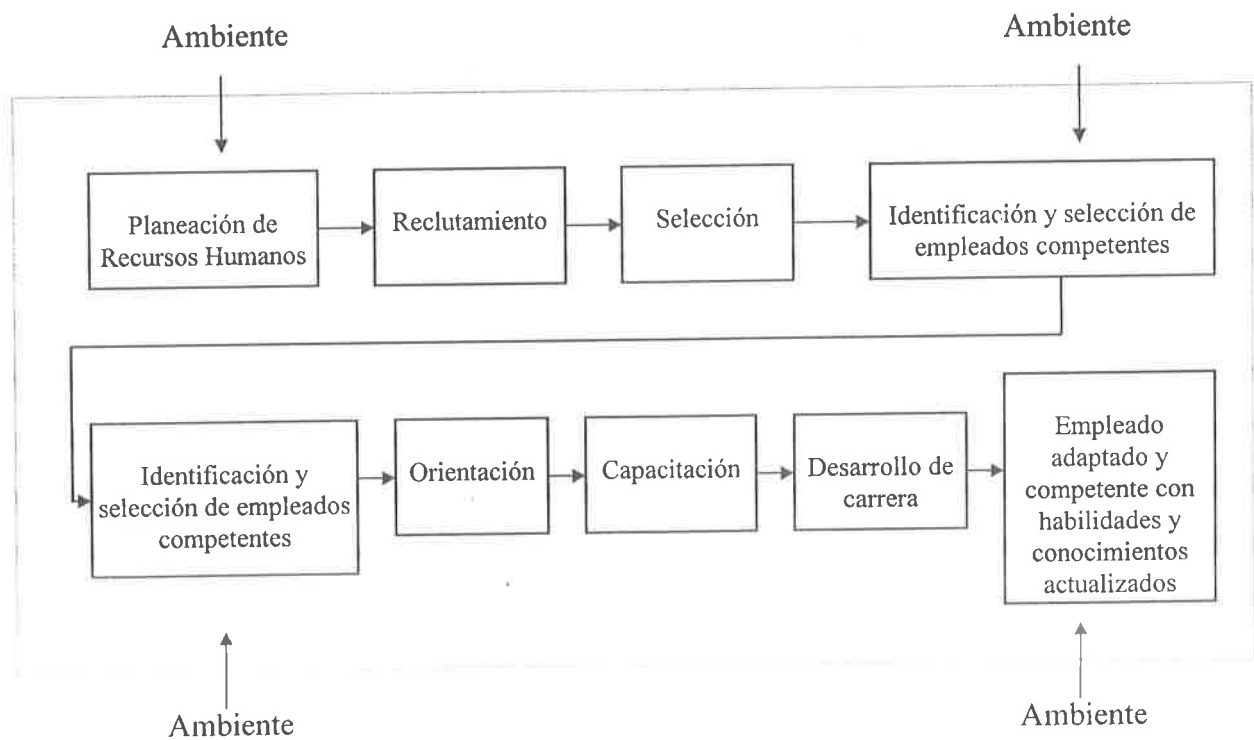
<sup>107</sup> DRUCKER, P. *La sociedad postcapitalista*, pp. 229-237.

<sup>108</sup> GRAMSCI, A. *La política y el Estado moderno*, p. 144.



### 3.3.3. La capacitación de los recursos humanos para el arte.

El arte, como ya lo habíamos mencionado, surge cuando el hombre, habiendo experimentado una emoción viva siente la necesidad de transmitirla a los demás, siendo la principal virtud del arte la unión entre todos los hombres, y la supresión de toda separación entre el público y el artista,<sup>109</sup> de ahí la importancia de formar cuadros administrativos especializados en el arte en todas sus manifestaciones, puesto que el mercado laboral es el lugar donde se relacionan en última instancia educación y sociedad,<sup>110</sup> de ahí que todo proceso de selección del futuro personal que quiera entrar en éste ámbito administrativo debe tener las siguientes fases:<sup>111</sup>



<sup>109</sup>TOLSTOY, C. *¿Qué es el Arte?*, p. 175.

<sup>110</sup>LESOURNE, J. *Educación y Sociedad: los desafíos del año 2000*, pp. 116-117.

<sup>111</sup>ROBBINS, S. *Administración: Teoría y Práctica*, p. 228.

Además, no dejamos de insistir en la plena formación del profesorado que vaya a impartir cualquier rama del arte, puesto que debe tener una auténtica vocación para la enseñanza, y debe practicar alguna disciplina artística, es decir, debe ser un convencido de lo que hace, amar lo que hace, tener plena conciencia de lo difícil de su misión, y siempre tratar de dar el mejor ejemplo posible a sus alumnos, especialmente en lo referente a la disciplina, puesto que sobre ésta recae la técnica artística. También debe ser alguien que se destaque por su capacidad de trabajo, puesto que a mayor trabajo, mejor es la ejecución artística, y, paradójicamente, así se dará la impresión de simplicidad, la cual quedará impresa en el auditorio por la fuerza de expresión, por la pasión, por la sinceridad, por la convicción del artista que la expresa desde lo más profundo, y sólo a ese precio el público quedará entusiasmado.<sup>112</sup> Por todo ello, es muy importante trabajar desde las bases, es decir, con los niños, a quienes desde un inicio hay que hacer que sus estudios sean musicales, artísticos y técnicos, y que le diviertan y le interesen, ya que hay que formarle con una visión de que en el futuro tiene que ser un profesional competente, capaz de agradar a quien le escuche y de interpretar tal o cual obra que sea de su gusto. Así mismo, hay que formarle con la idea de que también algún día va a ser parte de un *público*, y que tiene que contribuir a que éste público sea inteligente, sensible y comprensivo.<sup>113</sup> Por ello, insistimos en la necesidad de capacitar a los recursos humanos de toda índole que se vayan a dedicar al arte, con la esperanza de que en un futuro no muy lejano, existan profesionales de primera que sepan transmitir correctamente las intenciones de una obra a un auditorio, a la vez que serán profesionales altamente realizados en su profesión. Así mismo, la comunidad tendrá la capacidad de apreciar en su justa valía una obra de arte, de situarla en el tiempo y en el espacio de la Historia del Arte, además de que habrá aumentado su cultura y su nivel de vida; por ello creemos que no está lejos el día en que el arte será valorado en su verdadera dimensión, para así ser capaces de comunicarnos unos a otros en un mismo lenguaje, capaces de analizar y reflexionar sobre este complejo mundo de las representaciones artísticas, y capaces de cambiar las actuales concepciones de mirar el arte, sugiriendo como ejemplo la siguiente manera dinámica de analizar una obra musical:

---

<sup>112</sup>NEUHAUS, H. *El arte del piano*, p. 189.

<sup>113</sup>CHERIDJIAN-CHARREY, M. *El piano, amigo del niño*, pp. 88-91.

“Analizar un movimiento de una sonata clásica en función del fondo, el plano intermedio y el primer plano, y en relación con aquellas secciones que están totalmente presentes y con las que dirigen la atención hacia adelante, hacia acontecimientos que se aproximan (como las introducciones, las transiciones y, en general, las partes que ponen fin a las secciones de desarrollo), y con aquellas otras que las devuelven a los acontecimientos pasados (por ejemplo, las diversas formas de desarrollos), puede resultar más fructífero que la disección convencional en primer y segundo tema, exposiciones, desarrollos y recapitulaciones; y no revelará una simetría estática que se da sobre el papel, sino un proceso dinámico que tiene lugar en el tiempo.”<sup>114</sup>

Para finalizar el presente objeto de investigación, vamos a anotar las propuestas y los principales objetivos y metas a los que hemos llegado como conclusiones, y que creemos son los que la Administración Educativa de toda institución de enseñanza musical profesional debería plantearse como marco de acción. Estos objetivos corresponden a los plazos corto, mediano y largo que toda planificación requiere, así como también anotamos los medios que se necesitan para llegar a dichos fines, y los análisis de resultados y su reprogramación. Así:

#### 1. A CORTO PLAZO:

Al final de un período de cinco años, la institución demostrará una nueva orientación de sus objetivos institucionales, presentando diversas actividades culturales y artísticas de un alto nivel técnico, según lo planificado en este período de tiempo, demostrando:

- ejecutantes con una alta técnica instrumental,
- trabajos de investigación sobre pedagogía, musicología, técnica instrumental, etc.,
- actualización de planes y programas de estudios,
- publicaciones y ensayos sobre la función de la música en relación con otros aspectos culturales,
- difusión y promoción de sus actividades artísticas,
- creación de composiciones,
- jornadas de educación musical, y

---

<sup>114</sup>SMALL, Ch. *Música, Sociedad, Educación*, p. 36.

- otras actividades.

## 2. A MEDIANO PLAZO:

Al final de un período de diez años, el establecimiento demostrará su presencia institucional, organizando constantemente eventos artísticos de notable excelencia técnica e interpretativa, evidenciando:

- jóvenes concertistas de alto nivel técnico,
- ciclos de conciertos,
- concursos musicales de prestigio,
- intensa actividad académica,
- instalaciones adecuadas,
- permanente actividad artística y cultural,
- sólida vocación investigativa,
- participación amplia en los eventos culturales de su medio, y
- otras actividades.

## 3. A LARGO PLAZO:

Al final de un período de quince años, el establecimiento se habrá constituido en uno de los centros musicales más prestigiosos de su sociedad, demostrando:

- concertistas reconocidos,
- alto índice de titulación,
- planes y programas sólidamente estructurados,
- intensa actividad investigativa, académica y editorial,
- programas de becas a los alumnos destacados,
- concursos, festivales, encuentros, etc., de prestigio,
- reconocimiento de la comunidad de su actividad cultural,
- sólida vocación magisteril,
- infraestructura de primer nivel,

- constante intercambio académico y cultural nacional e internacional, y
- otras actividades.

Los medios que se plantean para lograr estos fines son:

#### A. POLITICAS EDUCATIVAS:

Es necesario presentar proyectos concretos y factibles, para que este ámbito educativo sea más tomado en cuenta por parte del Gobierno de turno. El desarrollo de la educación musical profesional debe tener una mayor presencia al momento de formular los Planes Nacionales de Desarrollo de toda Latinoamérica.

#### B. ESTRATEGIAS:

- emprender campañas de concientización en la ciudadanía a través de los medios de comunicación social,
- formación de Sociedades Filarmónicas,
- organizar actividades artísticas que cuenten con la participación de excelentes intérpretes,
- socializar la cultura en general, al difundirla en todos los estratos de la población, y
- otras actividades.

#### C. TACTICAS:

- contratar personal docente altamente capacitado, ya sean nacionales o extranjeros,
- realizar “performances” (ejecuciones de alto nivel técnico), que integren a las diversas disciplinas artísticas en su presentación, para así demostrar al proceso creativo como una unidad totalizadora de las bellas artes,
- realizar convenios con otras instituciones para realizar intercambio académico y artístico,
- emprender campañas de difusión a todo nivel, y
- otras actividades.

Los resultados que se obtengan, se van a evidenciar de acuerdo al siguiente análisis de resultados, y su reprogramación:

1. A LOS CINCO AÑOS:

- a. la demanda de la matrícula habrá aumentado, tanto en calidad como en cantidad,
- b. existirán concertistas, instrumentistas, investigadores y pedagogos de alto nivel científico y técnico,
- c. su actividad artística será reconocida por la comunidad,
- d. maestros, alumnos y administrativos conocerán sus deberes y derechos, y
- e. otras actividades.

2. A LOS DIEZ AÑOS:

- a. su prestigio artístico y cultural habrá aumentado,
- b. manejará mayores niveles de presupuesto,
- c. sus salas de conciertos serán centros de constante actividad cultural,
- d. su personal administrativo y docente será altamente capacitado, y
- e. otras actividades.

3. A LOS QUINCE AÑOS:

- a. su labor artística será reconocida nacional e internacionalmente,
- b. se constituirá en un centro educativo modelo,
- c. sus concertistas serán de primer nivel y con una sólida preparación intelectual,
- d. sus planes y programas estarán correctamente constituidos, y
- e. otras actividades.

Si se cumplen de un 50-75% de estos objetivos y metas, creemos que éstos se habrán cumplido satisfactoriamente, de lo contrario será necesario hacer una reprogramación de los mismos, poniendo mayor énfasis en la revisión de los contenidos científicos, de la técnica instrumental y en las actividades extracurriculares e interdisciplinarias, así como en la labor que al respecto esté cumpliendo la Administración Educativa en la institución.

## ANEXOS

### LA UNAM EN CIFRAS

#1: POBLACION ESCOLAR POR NIVEL

#2: POBLACION ESCOLAR POR AREA DE CONOCIMIENTO: LICENCIATURA (%)

#3: POBLACION ESCOLAR POR AREA DE CONOCIMIENTO: MAESTRIA (%)

#4: POBLACION ESCOLAR POR AREA DE CONOCIMIENTO: DOCTORADO (%)

#5: EGRESO

#6: EGRESO POR AREA DE CONOCIMIENTO (%)

#7: EXAMENES PROFESIONALES POR AREA DE CONOCIMIENTO (%)

#8: PERSONAL ACADEMICO

#9: PERSONAL ACADEMICO POR TIPO DE NOMBRAMIENTO

#10: APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL: ACCIONES DE COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL

#11: APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL: TOTAL DE SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

#12: APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL: PLANTA FISICA (m2)

#13: APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL: PRESUPUESTO DE INGRESOS (%)

#14: APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL: PRESUPUESTO DE EGRESOS (%)

#15: NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

#16: ORGANIZACIÓN DE LA UNAM



Anexo #1

<b>POBLACION ESCOLAR POR NIVEL <sup>1</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<i>Promedio</i>
<b>BACHILLERATO</b>	44%	41%	42%	41%	<i>42%</i>
<b>TECNICO</b>	1%	1%	1%	1%	<i>1%</i>
<b>LICENCIATURA</b>	50%	53%	52%	52%	<i>51.75%</i>
<b>POSGRADO</b>	5%	5%	5%	6%	<i>5.25%</i>
<b>TOTAL</b>	<b>270,249</b> <b>100%</b>	<b>263,891</b> <b>100%</b>	<b>265,797</b> <b>100%</b>	<b>267,486</b> <b>100%</b>	<b>266,856</b> <b>100%</b>

<sup>1</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 26; 26; 26; 45; 37, respectivamente.

Anexo #2

POBLACION ESCOLAR POR AREA DE CONOCIMIENTO LICENCIATURA (%) <sup>2</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Promedio
Ciencias biológicas y de la salud	n. d.*	23%	23%	23%	23%
Ciencias físicas matemáticas ingenierías	“	19%	18%	18%	18.33%
Ciencias sociales	“	46%	46%	45%	45.66%
Humanidades y artes	“	12%	13%	14%	13%
<b>TOTAL</b>	“	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*n. d.: no disponible

<sup>2</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1994, 1995, 1996*, pp. 27; 27; 27, respectivamente.

Anexo #3

<b>POBLACION ESCOLAR POR AREA DE CONOCIMIENTO MAESTRIA (%)<sup>3</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Promedio</b>
<b>Ciencias biológicas y de la salud</b>	n. d.*	34%	25%	25%	<b>28%</b>
<b>Ciencias físicas matemáticas e ingenierías</b>	“	26%	25%	25%	<b>25.33%</b>
<b>Ciencias sociales</b>	“	18%	26%	26%	<b>23.33%</b>
<b>Humanidades y artes</b>	“	22%	24%	24%	<b>23.33%</b>
<b>TOTAL</b>	“	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*n. d.: no disponible

<sup>3</sup>UNAM, *Agendas Estadísticas 1994, 1995, 1996*, pp. 27; 27; 27, respectivamente.

Anexo #4

POBLACION ESCOLAR POR AREA DE CONOCIMIENTO DOCTORADO (%) <sup>4</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	<i>Promedio</i>
Ciencias biológicas y de la salud	n. d.*	31%	40%	35%	35.33%
Ciencias físicas matemáticas e ingenierías	“	12%	13%	14%	13%
Ciencias sociales	“	32%	25%	27%	28%
Humanidades y artes	“	25%	22%	24%	23.66%
<b>TOTAL</b>	“	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*n. d.: no disponible

<sup>4</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1994, 1995, 1996*, pp. 27; 27; 27, respectivamente.

Anexo #5

EGRESO <sup>5</sup>					
	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Promedio
<b>Bachillerato</b>	22,113 (46%)	22,500 (46%)	20,947 (46%)	22,445 (46%)	46%
<b>Técnico</b>	1,212 (2%)	795 (2%)	850 (2%)	892 (2%)	2%
<b>Licenciatura</b>	21,730 (52%)	18,912 (52%)	22,618 (52%)	25,033 (52%)	52%
<b>TOTAL</b>	<b>45,055</b> <b>(100%)</b>	<b>42,207</b> <b>(100%)</b>	<b>44,415</b> <b>(100%)</b>	<b>48,370</b> <b>(100%)</b>	<b>100%</b>

<sup>5</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 79; 56; 56; 54, respectivamente.

Anexo #6

<b>EGRESO POR AREA DE CONOCIMIENTO LICENCIATURA (%)<sup>6</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Promedio</b>
<b>Ciencias biológicas y de la salud</b>	n. d.*	26%	21%	23%	23.33%
<b>Ciencias físico matemáticas ingenierías</b>	“	14%	14%	14%	14%
<b>Ciencias sociales</b>	“	51%	53%	52%	52%
<b>Humanidades y artes</b>	“	9%	12%	11%	10.66%
<b>TOTAL</b>	“	100%	100%	100%	100%

\*n. d.: no disponible

<sup>6</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1994, 1995, 1996*, pp. 56; 56; 54, respectivamente.

Anexo #7

<b>EXAMENES PROFESIONALES POR AREA DE CONOCIMIENTO (%)<sup>7</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Promedio</b>
<b>Ciencias biológicas y de la salud</b>	n. d.*	31%	32%	33%	32%
<b>Ciencias matemáticas e ingenierías físico</b>	“	14%	13%	14%	13%
<b>Ciencias sociales</b>	“	47%	46%	45%	46%
<b>Humanidades y artes</b>	“	8%	9%	8%	9%
<b>TOTAL</b>	“	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

\*n. d.: no disponible

<sup>7</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1994, 1995, 1996*, pp. 66; 68; 66. respectivamente.

Anexo #8

PERSONAL ACADEMICO <sup>8</sup>								
	1992-93		1993-94		1994-95		1995-96	
	N.*	P. F.**	N.	P. F.	N.	P. F.	N.	P.F.
<b>Nacional Escuela Preparatoria</b>	2,448	2,101	2,516	2,168	2,391	2,243	2,481	2,190
<b>Colegio de Ciencias Humanidades</b> y	3,137	2,687	3,078	2,633	2,981	2,661	3,016	2,655
<b>Escuelas</b>	1,013	908	1,032	921	1,041	923	1,097	980
<b>Facultades</b>	16,123	13,640	15,649	13,328	15,765	14,287	16,557	14,054
<b>Unidades Multidisciplinarias</b>	8,065	6,607	8,282	6,676	8,424	6,877	8,639	7,121
<b>Sistema de Universidad Abierta</b>	476	444	520	485	554	535	17	17
<b>Investigación Científica</b>	1,853	1,849	1,887	1,883	1,988	1,984	2,076	2,972
<b>Investigación Humanística</b>	897	896	934	933	951	951	995	994
<b>Otras Dependencias</b>	875	832	869	819	926	872	1,008	944
<b>TOTAL</b>	<b>34,887</b>	<b>28,080</b>	<b>34,767</b>	<b>27,959</b>	<b>35,021</b>	<b>28,466</b>	<b>35,886</b>	<b>29,325</b>

\*N: Nombramientos

\*\*P.F.: Personas Físicas

<sup>8</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 107; 4; 4; 4, respectivamente.



Anexo #9

PERSONAL ACADEMICO POR TIPO DE NOMBRAMIENTO <sup>9</sup>								
	1992-93		1993-94		1994-95		1995-96	
	N.*	P.F.**	N.	P.F.	N.	P.F.	N.	P.F.
<b>Ayudantes de Profesor</b>	4,457	4,387	3,969	3,914	3,830	3,806	3,814	3,749
<b>Profesores de Asignatura</b>	22,214	18,698	22,467	18,869	22,187	19,502	22,486	19,098
<b>Profesores de Carrera</b>	3,946	3,945	3,990	3,990	4,475	4,475	4,802	4,800
<b>Investigadores</b>	1,633	1,633	1,681	1,681	1,778	1,778	1,828	1,828
<b>Técnicos Académicos en Docencia</b>	1,633	1,633	1,681	1,681	1,778	1,778	1,828	1,828
<b>Técnicos Académicos en Investigación</b>	1,418	1,417	1,417	1,416	1,501	1,501	1,622	1,621
<b>Otros</b>	65	n. d.***	75	75	76	76	81	81
<b>TOTAL</b>	<b>34,887</b>	<b>28,080</b>	<b>34,767</b>	<b>27,959</b>	<b>35,021</b>	<b>28,466</b>	<b>35,886</b>	<b>29,325</b>

\*N: Nombramientos

\*\*P. F.: Personas Físicas

\*\*\* n. d.: no disponible

<sup>9</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 99; 107; 5; 5, respectivamente.

Anexo #10

**APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL  
ACCIONES DE COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL<sup>10</sup>**

	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	Total
Actividades de colaboración académica con IES* del país	245	339	413	423	1420
Proyectos de investigación con IES del país	135	52	74	44	305
Profesores de las IES del país en cursos de la UNAM impartidos en sus sedes	n. d.**	0	0	3532	3532
Académicos de las IES del país en cursos de especialización de la UNAM	218	352	322	280	1172
Proyectos de cooperación internacional	204	175	149	203	731
Académicos extranjeros en la UNAM	145	164	111	164	584
Académicos de la UNAM en el extranjero	108	130	85	92	415
Becarios de Intercambio Nacional	420	86	356	319	1181
Becarios de Intercambio Internacional	249	385	365	532	1531
<b>TOTAL</b>	<b>1,724</b>	<b>1,865</b>	<b>1,875</b>	<b>5,589</b>	<b>11071</b>

\*IES: Instituciones de Educación Superior

\*\* n. d.: no disponible

<sup>10</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 119; 126; 132; 134, respectivamente

Anexo #11

<b>APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL SERVICIOS BIBLIOTECARIOS<sup>11</sup></b>				
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>
<b>Número de Bibliotecas</b>	161	164	143	143
<b>Material Bibliogr. Adquirido:</b>				
• <b>Compra Títulos</b>	87,836	101,486	105,865	81,014
• <b>Compra Volúmenes</b>	244,490	283,564	306,691	316,087
<b>Material Bibliogr. Adquirido:</b>				
• <b>Donación Títulos</b>	25,586	29,612	34,460	33,551
• <b>Donación Volúmenes</b>	30,549	37,633	44,122	44,038
<b>Existencia de Material Bibliogr.:</b>				
• <b>Títulos</b>	1,169,144	1,298,389	1,438,714	1,553,279
• <b>Volúmenes</b>	4,096,491	4,413,286	4,764,099	5,124,224

<sup>11</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 145; 150; 168; 172, respectivamente.

Anexo #12

<b>APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL                      PLANTA FISICA (m2)<sup>12</sup></b>					
<b>Area asignada por función</b>	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Promedio</b>
<b>Docencia</b>	1,209,330	1,238,138	1,250,345	1,313,758	<b>1,252,893</b>
<b>Investigación</b>	311,664	318,271	319,255	358,204	<b>326,849</b>
<b>Extensión Universitaria</b>	160,784	148,171	148,171	152,249	<b>152,344</b>
<b>Apoyo</b>	56,303	58,661	58,154	57,483	<b>57,650</b>
<b>Casos Particulares</b>	34,873	24,687	24,687	28,147	<b>28,099</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,772,954</b>	<b>1,787,928</b>	<b>1,800,621</b>	<b>1,909,841</b>	<b>1,817,835</b>

<sup>12</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 159; 154; 176; 180, respectivamente.

Anexo #13

<b>APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL PRESUPUESTO DE INGRESOS (%)<sup>13</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Promedio</b>
<b>Servicios de Educación</b>	32,031,000 (1.29%)	46,210,000 (1.51%)	48,450,000 (1.23%)	55,600,000 (1.08%)	(1.27%)
<b>Ingresos propios por servicios y productos</b>	91,100,080 (3.68%)	112,140,131 (3.65%)	120,216,000 (3.06%)	166,543,000 (3.24%)	(3.4%)
<b>Productos del Patrimonio</b>	55,151,000 (2.23%)	52,029,000 (1.70%)	136,810,000 (3.48%)	174,310,000 (3.40%)	(2.7%)
<b>Otros Ingresos</b>	11,733,000 (0.47%)	14,116,000 (0.46%)	11,800,000 (0.30%)	15,300,000 (0.30%)	(0.38%)
<b>Suma de Ingresos Propios</b>	<b>190,015,080</b> (7.67%)	<b>224,495,131</b> (7.32%)	<b>317,276,000</b> (8.07%)	<b>411,753,000</b> (8.02%)	<b>285,884,803</b> (7.77%)
<b>Subsidio del Gobierno Federal</b>	2,284,731,000 (92.32%)	2,844,426,088 (92.68%)	3,615,162,000 (91.93%)	4,720,971,400 (91.98%)	3,366,322,620 (92.22%)
<b>TOTAL</b>	<b>2,474,746,080</b> (100%)	<b>3,068,921,219</b> (100%)	<b>3,932,438,000</b> (100%)	<b>5,132,724,400</b> (100%)	<b>3,652,207,422</b> 100%

<sup>13</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 103; 168; 192; 196, respectivamente.

Anexo #14

<b>APOYO A LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL PRESUPUESTO DE EGRESOS (%)<sup>14</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Promedio</b>
<b>Docencia</b>	1,633,433,202 (66%)	2,041,262,005 (66,51%)	2,565,437,452 (65,24%)	3,348,547,607 (65.24%)	(65.74%)
<b>Investigación</b>	626,130,964 (25,30%)	771,943,007 (25,15%)	1,042,521,857 (26.51%)	1,342,741,052 (26.16%)	(25.78%)
<b>Extensión Universitaria</b>	140,372,278 (5.67%)	166,353,097 (5.42%)	211,550,925 (5.38%)	293,801,134 (5.72%)	(5.54%)
<b>Apoyo</b>	74,799,636 (2.88%)	89,363,110 (2.91%)	112,927,766 (2.87%)	147,634,607 (2.88%)	(2.88%)
<b>TOTAL</b>	<b>2,474,746,080</b> <b>(100%)</b>	<b>3,068,921,219</b> <b>(100%)</b>	<b>3,932,438,000</b> <b>(100%)</b>	<b>5,132,724,400</b> <b>(100%)</b>	<b>3,652,207,422</b> <b>(100%)</b>

<sup>14</sup>UNAM. *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 104; 169; 193; 197, respectivamente.

Anexo #15

<b>NOMBRAMIENTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO<sup>15</sup></b>					
	<b>1992-93</b>	<b>1993-94</b>	<b>1994-95</b>	<b>1995-96</b>	<b>Promedio</b>
<b>Personal Administrativo de Base</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rama Administrativa</li> <li>• Rama Obrera</li> <li>• Rama Auxiliar en Administ.</li> <li>• Rama Obrera Especializada</li> <li>• Rama Técnica Especializada</li> <li>• Rama Profesional</li> </ul>	22,018	23,487	21,975	20,751	22,058
<b>Personal Administrativo de Confianza</b>	3,321	3,321	3,363	3,473	3,370
<b>TOTAL</b>	<b>25,339</b>	<b>25,808</b>	<b>25,338</b>	<b>24,224</b>	<b>25,428</b>
<b>Nombramiento por Honorarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios Profesionales de Apoyo Académico</li> <li>• Servicios Profesionales de Apoyo Administrativo</li> <li>• Actividades Artísticas y Culturales</li> <li>• Entrenadores y Personal Técnico</li> </ul>	1,153	1,213	853	852	1,018

<sup>15</sup>UNAM, *Agendas Estadísticas 1993, 1994, 1995, 1996*, pp. 116, 166; 190; 194, respectivamente.

**Anexo #16**  
**ORGANIZACIÓN DE LA UNAM\***

FACULTADES	ESCUELAS	COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES	UNIDADES MULTIDISCIPLINARIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultad de Arquitectura</li> <li>• Facultad de Ciencias</li> <li>• Facultad de Ciencias Políticas y Sociales</li> <li>• Facultad de Contaduría y Administración</li> <li>• Facultad de Derecho</li> <li>• Facultad de Economía</li> <li>• Facultad de Filosofía y Letras</li> <li>• Facultad de Ingeniería</li> <li>• Facultad de Medicina</li> <li>• Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia</li> <li>• Facultad de Odontología</li> <li>• Facultad de Psicología</li> <li>• Facultad de Química</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuela Nacional Preparatoria</li> <li>• Escuela Nacional de Artes Plásticas</li> <li>• Escuela Nacional de Música</li> <li>• Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia</li> <li>• Escuela Nacional de Trabajo Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unidad Académica del Ciclo de Bachillerato</li> <li>• Unidad Académica de los Ciclos Profesional y de Posgrado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán</li> <li>• Facultad de Estudios Superiores Zaragoza</li> <li>• Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán</li> <li>• Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón</li> <li>• Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala</li> </ul>

\*UNAM. *Guía Universitaria*, p. 14.



## FUENTES DE INFORMACION

### 1. BIBLIOGRAFICAS

BARBACCI, Rodolfo, *Educación de la memoria musical*, ed. Ricordi, n. 1., 1965, 132 pp.

BATE, Luis, *Cultura, clases y cuestión ético-nacional*, ed. Juan Pablos, México, 1988, 143 pp.

BLAUG, Mark, *Introducción a la Economía de la Educación*, ed. Kapelusz, Buenos Aires, 1982, pp. 151-182.

CAIDEN, Gerald E., "Frente a la Década de 1990: desafíos para los Gerentes del Sector Público", en: *Revista Gestión y Política Pública*, ed. CIDE, México, 1992, Vol. I, No. 1, pp. 79-92.

CAO BARREDO, Rafael, et. al., "La autonomía de los centros educativos (Autonomía de centros y reforma educativa)", en: *V Jornadas Estatales del Forum Europeo de Administradores de la Educación*, n. e., Valencia, 1993, pp. 1-9.

CARPANI, R., *Arte y militancia*, ed. Zero, Madrid, 1975, Col. "Lee y discute", Serie No. 59, 93 pp.

CARRANCA, Raúl, *La universidad mexicana*, ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1969, 141 pp.

CARRASCO BELINCHON, Julián, *Manual de Organización y Métodos*, ed. INAP, Madrid, 1973, pp. 61-85.

CERRONI, Umberto, *Política (Métodos, teorías, procesos, sujetos, instituciones y categorías)*, ed. S. XXI, México, 1992, 192 pp.

COVARRUBIAS VILLA, Francisco, *El modo científico de apropiación de lo real*, ed. CCH-UNAM, México, 1989, 266 pp.

COVARRUBIAS VILLA, Francisco, *La constitución de la conciencia hegemónica en el régimen capitalista*, ed. UPN-SEP, México, 1992, 217 pp.

COVARRUBIAS VILLA, Francisco, *La dialéctica materialista*, ed. Enkidu-Concepto Editorial, México, 1991, 125 pp.

COVARRUBIAS VILLA, Francisco, *Manual de técnicas y procedimientos de investigación social desde la Epistemología Dialéctico-crítica*, ed. UPN-SEP, México, 1992, 112 pp.

CRUZ, Eloy, "Definición de los objetivos de una escuela universitaria de música", en: *Boletín 45-47*, ed. ENM-UNAM, México, 1995, pp. 8-12.

CHAVEZ LOZA, Bonfilio (reseña), " 'Planeación y administración educativa' de Roberto Arizmendi Rodríguez", en: *Educativa*, ed. SECBS-Estado de México, México, Año 3, No. 6, 40 pp.

CHERIDJIAN-CHARREY, Marcelle, *El piano, amigo del niño*, ed. S. Hermanos, Madrid, 1928, t. Rafael Benedito, del francés, 94 pp.

DE MARIA Y CAMPOS, Alfonso, *Estudio histórico-jurídico de la Universidad Nacional (1881-1929)*, ed. UNAM, México, 1975, 244 pp.

DEWEY, John, *La ciencia de la educación*, ed. Losada, Buenos Aires, 1964, 112 pp.

DRUCKER, Peter F., *La sociedad postcapitalista*, ed. Norma, Bogotá, 1994, pp. 197-238.

DULTZIN, Susana, *Historia social de la educación artística en México (Notas y documentos)*, ed. Coordinación General de Educación Artística, México, 1982, Cuadernos del Centro de Documentación e Investigación, 71 pp.

FIRTH, R. (comp.), *Hombre y cultura (La obra de Bronislaw Manilowski)*, ed. S. XXI, México, 1981, 339 pp.

FONTES MARTINEZ, Fabián, "El enfoque de la gerencia pública en la Administración Educativa", en: *Educativa (Revista de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social)*, ed. SECBS-Estado de México, México, 1995, Año 3, No. 6, 40 pp.

GAIRIN SALLAN, Joaquín, "El proyecto de centro como instrumento de planificación", en: *Aula*, n. e., n. 1., 1992, No. 2, s. p.

GAIRIN SALLAN, Joaquín, "La dinamización del centro escolar. Estrategias para la mejora de la calidad educativa", en: *La dirección, factor clave de la calidad educativa*, ed. Universidad de Deusto-Bilbao, 1992, Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, pp. 237-262.

GAIRIN SALLAN, Joaquín, "Las claves culturales de los conflictos en las organizaciones escolares", en: *II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*, n. e., Sevilla, 1993, pp. 1-41.

GAIRIN SALLAN, Joaquín, "El sistema escolar como ecosistema envolvente de la escuela", en: *Organización escolar. Una perspectiva ecológica*, ed. Marfil, Alcoy, 1993, pp. 40-68.

GAIRIN SALLAN, Joaquín. "¿Son posibles y necesarios los proyectos educativos de centro?", en: *V Seminario Didáctico sobre Aragón ante la Reforma Educativa: El centro escolar como eje de la acción educativa*, n. e., Zaragoza, 1993, pp. 1-23.

GARCIA CANCLINI, Néstor, *Cultura y sociedad: una introducción*, ed. SEP-Dirección General de Educación Indígena, México, 1981, 44 pp.

GARCIA CANTU, Gastón, *Historia en voz alta: la Universidad (Entrevista con Marco Antonio Campos)*, ed. Joaquín Mortiz, Grupo Editorial Planeta-Coordinación de Humanidades, Ciudad Universitaria, México, 1988, 115 pp.

GARCIA STAHL, Consuelo, *Síntesis histórica de la Universidad de México*, ed. UNAM, México, 1975, 321 pp.

GONZALEZ, Florentino, *Elementos de ciencia administrativa*, ed. Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá, 1994, 416 pp.

GRAMSCI, Antonio, *La formación de los intelectuales*, ed. Grijalbo, México, 1967, t. Angel González, del italiano, 159 pp.

GRAMSCI, Antonio, *La política y el Estado moderno*, ed. Premiá, México, 1985, 174 pp.

HADJINICOLAOU, Nicos, *Historia del arte y lucha de clases*, ed. Siglo XXI, México, 1981, 9e., t. Aurelio Garzón del Camino, del francés, 231 pp.

HERSKOVITS, Melville J., *El hombre y sus obras (La ciencia de la antropología cultural)*, ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1952, t. M. Hernández Barroso, del inglés, 782 pp.

HURTADO MARQUEZ, Eugenio, *La Universidad Autónoma 1929-1944 (Documentos y textos legislativos)*, ed. UNAM, México, 1976, 207 pp.

HUXLEY, Julián (Comp.), *El humanismo en el arte y la ciencia*, ed. Hormé, Buenos Aires, 1969, Col. Sociología Hoy, Vol. 8, t. Aníbal Leal, del inglés, 182 pp.

KLIKSBERG, Bernardo, "¿Cómo reformar el Estado para la lucha contra la pobreza?", en: *Revista Gestión y Política Pública*, ed. CIDE, México, 1992, Vol. 1, No. 1, pp. 33-48

KLIKSBERG, Bernardo, *¿Cómo transformar al Estado? (Más allá de mitos y dogmas)*, ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1993, 103 pp.

KOLB, Roberto, "Hacia una Facultad de Música en la UNAM", en: *Boletín de la ENM*, ed. ENM-UNAM, México, 1995, No. 50-51, pp. 3-7.

LATAPI, Pablo, *Análisis de un sexenio de educación en México 1970-1976*, ed. Nueva Imagen, México, 1988, 256 pp.

LARROUSE, Editores, *Diccionario Larrouse*, ed. Larrouse, México, 1995, 1792 pp.

LESOURNE, Jacques, *Educación y Sociedad: los desafíos del año 2000*, ed. Gedisa, Barcelona, 1993, pp. 115-128

MARCUSE, Herbert, *Ensayos sobre política y cultura*, ed. Ariel, Barcelona, 1972, t. Juan Ramón Capella, 211 pp.

MAGDALENA, Fernando, *Sistemas Administrativos*, ed. Macchi, Buenos Aires, 1990, 166 pp.

MALINOWSKI, Bronislaw, *Una teoría científica de la cultura y otros ensayos*, ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1976, t. de A. R. Cortázar, del inglés, 253 pp.

MARTINEZ CHAVEZ, Víctor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo (Un enfoque de sistemas)*, ed. Trillas, México, 1995, 220 pp.

NEUHAUS, Heinrich, *El arte del piano (Consideraciones de un profesor)*, ed. Real Musical, Madrid, 1987, t. Guillermo González-Consuelo Martín Colinet, del ruso, 217 pp.

OSPINA BOZZI, Sonia M., "Gestión, Política Pública y Desarrollo Social: hacia la profesionalización de la Gestión Pública", en: *Revista Gestión y Política Pública*, ed. Centro de Investigación y Docencia Económicas, México, 1993, Vol. II, No. 1, pp. 35-56.

PAGE, André, *La economía de la Educación*, ed. Aguilar, México, 1977, pp. 103-136.

PALLAN FIGUEROA, Carlos, *Bases para la Administración de la Educación Superior en América Latina: el caso de México*, ed. Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1978, 177 pp.

PAYAN RAMOS, Ana María, "La administración educativa en el modelo neoliberal", en: *Educativa*, ed. Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Estado de México, México, 1995, 40 pp.

PINTO MAZAL, Jorge, *La autonomía universitaria (Antología)*, ed. UNAM, México, 1974, 291 pp.

PLEJANOV, Yuri, *Arte y vida social*, ed. Fontamara, Barcelona, 1974, t. Jorge Korsunsky, del ruso, 147 pp.

POSADA DE HERRERA, José, "Lecciones de Administración", en: *Revista de Administración Pública*, ed. Instituto Nacional de Administración Pública, México, 1982, pp. 135-167.

QUIROGA LEOS, Gustavo, *Organización y Métodos en la Administración Pública*, ed. Trillas, México, 1994, 304 pp.

RANDEL, Don Michel, *Diccionario Harvard de Música*, ed. Diana, México, 1984, t. Vicente Pardo, del inglés, 559 pp.

ROJAS C., Ignacio, "La evaluación educativa: bases mínimas para su ejecución", en: *Educativa (Revista de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social)*, ed. SECBS-Estado de México, México, 1995, Año 3, No. 6, 40 pp.

RICHARDS, A. "El concepto de cultura en la obra de Malinowski", en: *Hombre y cultura (La obra de Bronislaw Manilowski)*, ed. S. XXI, México, 1981, 339 pp.

ROBBINS, Stephen P., *Administración: Teoría y Práctica*, ed. Prentice-Hall, México, 1987, 560 pp.

RUBINSTEIN, Beryl, *Un acercamiento del pianista a la lectura a primera vista y memorización*, Tesis de Licenciatura en Piano, versión española de la obra *The pianist's approach to sight-reading and memorizing*, de Humberto Labastida, ed. Escuela Nacional de Música-UNAM, México, 1988, 65 pp.

RUIZ DEL CASTILLO, Amparo, *Crisis, Educación y Poder en México*, ed. Plaza y Valdéz, México, 1992, pp.

SCHÖN, Donald, *La formación de profesionales reflexivos (Hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones)*, ed. Paidós, Madrid, 1992, t. Lourdes Montero y José Vez Jeremías, 309 pp.

SCHOLES, Percy, "Piano, Enseñanza y Ejecución", en: *Diccionario Oxford de la Música*, ed. Edhasa, Barcelona, 1984, t. John Owen Ward, del inglés, Tomo II, 2a. ed., 1736 pp.

SILVA HERZOG, Jesús, *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, ed. S. XXI, México, 1978, 213 pp.

SMALL, Christopher, *Música. Sociedad. Educación (Un examen de la función de la música en las culturas occidentales, orientales y africanas, que estudia su influencia sobre la sociedad y sus usos en la educación)*, ed. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-Alianza Editorial, México, 1991, Colección Los Noventa, No. 86, t. Marta I. Guastavino, del inglés, 228 pp.

SPENDER, Stephen, "El propósito social y la integridad del artista", en: *El humanismo en el arte y la ciencia*, ed. Hormé, Buenos Aires, 1969, Col. Sociología Hoy, Vol. 8, t. Aníbal Leal, del inglés, 182 pp.

STEIMBERG, Guitl, "Comentario al trabajo 'La música y el inconsciente' ", en: *Revista GRADIVA*, ed. Sociedad Psicoanalítica de México, A. C., México, 1991, Vol. V, No. 1, 79 pp.

TIPPET, M.C.B.E., "Hacia la condición de la música", en: *El humanismo en el arte y la ciencia*, ed. Hormé, Buenos Aires, 1969, Col. Sociología Hoy, Vol. 8, t. Aníbal Leal, del inglés, 182 pp.

TOLSTOY, Conde León, *¿Qué es el Arte ?*, ed. Casa Editorial Maucci, Barcelona, 1902, t. de A. Riera, 120 pp.

TOVAR Y DE TERESA, Rafael, *Modernización y política cultural (Una visión de la modernización en México)*, ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1994, 532 pp.

TRISTA, Boris, *Liderazgo, Autoridad y Administración*, ed. Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1993, 136 pp.

TRISTA, Boris y Rodolfo Hernández, *Temas sobre Dirección y Administración Académica*, ed. Universidad Autónoma Metropolitana, México, 1992, 169 pp.



UNAM, *Escuela Nacional de Música. XL Aniversario 1929-1969*, ed. UNAM-Dirección General de Publicaciones, México, 1970, 50 pp.

UNAM, *Génesis de la Ley Orgánica de la UNAM (Análisis preliminar de M. González O.)*, ed. UNAM, México, 1980, 316 pp.

UNAM, *Guía Universitaria*, ed. UNAM-Secretaría Administrativa, México, 1994, 233 pp.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL, *Técnicas y procedimientos de investigación aplicables a la administración educativa. (Antología para el curso propedéutico de la Maestría en Educación, con Campo en Administración de la Educación)*, ed. UPN-Academia de Administración Educativa, México, 1994, 400 pp.

UVALLE BERRONES, Ricardo, "Reflexiones sobre la ciencia de la policía", en: *Técnicas y procedimientos de investigación aplicables a la administración educativa (Antología para el curso propedéutico de la Maestría en Educación, con Campo en Administración de la Educación)*, ed. UPN-Academia de Administración Educativa, México, 1994, pp. 219-249.

UZCATEGUI, Emilio, *Pedagogía científica*, ed. Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, México, 1964, 2e., 411 pp.

VALADES, Diego, *La Universidad Nacional Autónoma de México (Formación, estructura y funciones)*, ed. UNAM, México, 1974, 129 pp.

VARIOS, "Administración de la Educación", en: *Educativa (Revista de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social)*, ed. SECBS-Estado de México, México, 1995, Año 3 No. 6, 40 pp.

VARELA MACEDO, Magdalena, "La influencia de la música en el comportamiento", en: *Acta Psicológica Mexicana*, ed. UNAM-Dirección General de Publicaciones, México, 1987, Vol. III, 112 pp.

VIGOTSKI, Liev Semionovich, *Psicología del Arte*, Barral Editores, Barcelona, 1970, t. Victoriano Imbert, del ruso, 572 pp.

VIVERO CASTAÑEDA, Ranulfo, "Los nuevos paradigmas de la administración y planificación educativa", en: *Revista de Administración Pública del Estado de México*, ed. IAPEM, México, 1991, No. 10, pp. 120-130.

VIVERO CASTAÑEDA, Ranulfo, "Reforma del Estado y Modernización Educativa", en: *Educativa (Revista de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social)*, ed. SECBS-Estado de México, México, 1995, Año 3, No. 6, 40 pp.

WESTHEIM, Paul, *Arte antiguo de México*, ed. ERA, México, 1977, 2e., t. Mariana Frenk, del alemán, 439 pp.

WILLEMS, Edgar, *El valor humano de la educación musical*, ed. Paidós Studio, Barcelona, 1981, t. María Teresa Brutocao y Nicolás Luis Fabiani, del francés, 232 pp.

ZAMACOIS SOLER, Joaquín, *Temas de pedagogía musical*, ed. Quiroga, Barcelona, 1973, 163 pp.

ZEMELMAN, Hugo, *Uso crítico de la teoría (En torno a las funciones analíticas de la totalidad)*, ed. COLMEX, México, 1987, 229 pp.

## 2. DOCUMENTALES

ESCUELA NACIONAL DE MUSICA, *Instructivo del Centro de Iniciación Musical*, ed. ENM-UNAM, México, 1995, 6 pp.

ESCUELA NACIONAL DE MUSICA, *Plan de Estudios 1984 Nivel Propedéutico*, ed. ENM-UNAM, México, s.f., 6 pp.

ESCUELA NACIONAL DE MUSICA, *Planes de Estudios nivel Técnico-Profesional y Licenciatura de las Carreras que se imparten en la ENM-UNAM*, ed. ENM-UNAM, México, 1992, 24 pp.

ESTRADA RODRIGUEZ, Luis Alfonso, *Programa de trabajo 1996-2000*, ENM-UNAM (mecanografiado), México, 1996, 15 pp.

NIETO JARA, Thusnelda, *Síntesis del Proyecto Global de Trabajo para la ENM de la UNAM*, (mecanografiado), México, 1992, 23 pp.

NIETO JARA, Thusnelda, *Primer informe de labores 1992-1993*, ed. ENM-UNAM, México, 1993, 80 pp.

NIETO JARA, Thusnelda, *Segundo informe de labores 1993-1994*, ed. ENM-UNAM, México, 1994, 75 pp.

NIETO JARA, Thusnelda, *Tercer informe de labores 1994-1995*, ed. ENM-UNAM, México, 1995, 78 pp.

NIETO JARA, Thusnelda, *Cuarto informe de labores 1995-1996*, ed. ENM-UNAM, México, 1996, 86 pp.

UNAM, *Agenda Estadística 1993*, ed. UNAM-Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales, México, 1993, 188 pp.

UNAM, *Agenda Estadística 1994*, ed. UNAM-Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales, México, 1995, 173 pp.

UNAM, *Agenda Estadística 1995*, ed. UNAM-Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales, México, 1996, 197 pp.

UNAM, *Agenda Estadística 1996*, ed. UNAM-Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales, México, 1997, 201 pp.

UNAM, *Folletos de Orientación Educativa (Grupo XI Canto y Música, Escuela Nacional de Música)*, ed. Dirección General de Orientación Vocacional-Secretaría General Auxiliar, México, s. f., s. n. (información individual).

UNAM, *Normatividad Administrativa. Manual de Organización de la UNAM*, ed. UNAM-Secretaría Administrativa, México, Vol. I, 1996, 554 pp.

UNAM, *Memoria 1993*, ed. Dirección General de Estadísticas y Sistemas de Información Institucionales-UNAM, México, 1993, 989 pp.

UNAM, *Memoria 1994*, ed. Dirección General de Estadísticas y Sistemas de Información Institucionales-UNAM, México, 1994, 930 pp.

UNAM, *Memoria 1995*, Dirección General de Estadísticas y Sistemas de Información Institucionales-UNAM, México, 1995, 1008 pp.

UNAM, *Memoria 1996*, ed. Dirección General de Estadísticas y Sistemas de Información Institucionales-UNAM, México, 1995, 1082 pp.

VELAZQUEZ, Jaime, Entrevista sobre el tema "Las nuevas propuestas pedagógicas para la educación artística en México", lugar: Subdirección de Asuntos Académicos del INBA, México, 1994.

VARIOS: Organigramas, planes y programas, etc.

Cumuatillo, Mich., a 22 de octubre de 1997.

Mtra. Martha E. Curiel  
Directora de Investigación,  
P r e s e n t e .



Me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que, la Lic. Ana Beatriz Paredes Roldán, ha concluido la tesis denominada: *La educación musical profesional en México*, (La administración académica de la Escuela Nacional de Música de la UNAM. 1992-1996) para obtener el grado de Maestro en Educación con Campo en Administración de la Educación y que, dicho trabajo reúne los requisitos exigidos para el caso.

El trabajo de investigación de tesis estuvo bajo mi conducción y mucho le agradecería se sirva proceder a la integración del Jurado respectivo, a fin de que la sustentante pueda presentar el examen profesional, si ésta recibe la aprobación del caso.

Sin más por el momento y aprovechando la oportunidad para saludarle, se despide

*Recibido  
5 Nov 97  
Dirección de Investigación*

Atentamente.

Dr. Francisco Novarrubias Villa.



*Recibí copia  
5/11/97*

Dr. Prudencio... Subdirector...  
Responsable del Programa de Maestría en Educación  
Responsable del Campo en Administración de la Educación  
de la Maestría en Educación