



Secretaría de Educación Pública  
Universidad Pedagógica Nacional  
Unidad Ajusco

Área Académica Política Educativa Procesos Institucionales y Gestión (PEPIG)  
Licenciatura en Administración Educativa

El administrador educativo como factor de metamorfosis de la gestión en la  
Educación Artística

Tesina

Recuperación de Experiencia en Prácticas Profesionales

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración Educativa

Presenta

Viridiana Fernández Hernández

Asesora

Profra. María Yolanda Xelhuantzi López

Ciudad de México, 1 de agosto de 2020

## ÍNDICE

Capítulo I. Antecedentes de la Educación Artística en México	10
I.1 La educación artística inicial en México	11
I.2 Las Escuelas de Iniciación Artística	16
I.3 Fortaleza de la educación artística	17
I.4 Vasconcelos y la educación artística	19
I.5 El proceso de institucionalización de la educación artística.	22
La fundación del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura	
I.5.1 Contexto histórico político que enmarca la creación del INBAL	22
I.6 Impacto social del INBAL	26
I.7 Objetivo y funciones del INBAL	26
I.7.1 Objetivo	
I.7.2 Misión	
I.7.3 Visión	27
I.8 Las funciones sociales del INBAL en el ámbito nacional	27
I.9 Desarrollo y evolución del Instituto Nacional de Bellas Artes: tres etapas	27
I.10 Trayectoria del INBAL y aportes a la sociedad nacional	29
Capítulo II. La SGEIA y su aportación en el ámbito de la educación artística	33
II.1 Subdirección General de Educación e Investigación Artística	34
II.1.1 Misión	
II.1.2 Visión	35
II.1.3 Descripción de puestos SGEIA	36
II.1.4 Forjando travesías	42
II.2 Las Prácticas profesionales en la SGEIA del INBAL	43
Capítulo III. Diagnóstico Laboral en la Dirección de Servicios Educativos	47
III.1 Planes de estudio que ofertan las escuelas del INBAL	52
III.2 Manos a la obra: primer acercamiento	63
III.3 Preludio	66
III.4 Juez y parte: segunda etapa	70

---

III.5 Epílogo: Última Fase	73
III.6 Publicación de resultados	75
III.7 Alumnos de nuevo ingreso	78
III.8 Migración	81
III.9 Formatos	82
III.10 Resello de credenciales	84
Capítulo IV. Desarrollo organizacional de la Dirección de Servicios Educativos	86
IV. 1 Observaciones de la encuesta	106
Conclusiones	109
Recomendaciones	112
Fuentes de referencia	114
Anexos	116
Instrumento de investigación	117
Glosario	123

## Agradecimientos

Este gran proyecto de vida que inicié, convirtiéndose en toda una travesía, me dio experiencias inigualables y la magnífica oportunidad de conocer o incluso de reaprender de ellos, “Mi familia, Amigos, Compañeros y profesores que se transformaron en Familia” les agradezco cada palabra, momento compartido durante este recorrido de vida que hoy llega a su fin pero abriendo nuevas aspiraciones de vida y a los obstáculos que me hicieron más fuerte, no tengo forma de agradecerles por ser mis pilares, les dedico el siguiente poema.

### *Perlas Negras*

*En las noches de abril, mansas y bellas,  
en tanto que recuerdas o meditas,  
ascienden al azul las margaritas  
y se truecan en pálidas estrellas.  
Cuando el sol en las mares infinitas  
del orto, desparrama sus centellas,  
descienden a los campos las estrellas  
y se truecan en blancas margaritas.  
Por eso, cuando llena de rubores  
deshojas margaritas de alabastros,  
auguran el olvido y los amores;  
presienten el futuro: ¡han sido astros!  
comprenden el amor: ¡han sido flores!*

Amado Nervo

## Introducción

A través de mi formación como universitaria, rica en grandes aprendizajes, durante cuatro años de formación profesional, retomo algunas frases de dos profesores que dejaron huella a lo largo de este trayecto:

- El campo de trabajo para un administrador educativo lo encuentras donde sea, Profesor Víctor Nájera -
- Este grupo en especial siempre se preocupó por el sector cultural, Profesora Leticia Rocha –

En efecto, la cultura ha sido lo que más me interesa y ha llamado mi atención, desde que inicié mi carrera; como el memorable profesor nos dijo en clase: como administradores educativos tenemos cabida profesional en muchos espacios, aparentemente inusuales, pero insospechadamente favorables para las organizaciones y también para nuestro desarrollo personal y profesional.

Educación, Arte y Cultura están estrechamente vinculadas y uno de los vasos comunicantes que permiten esa fluidez es, justamente, la educación artística; el presente trabajo analiza los procesos administrativos que desencadenan el clima laboral en la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas, concretamente en la Dirección de Servicios Educativos, espacio en el que desarrollé mis prácticas profesionales, en séptimo y octavo semestres de la carrera y donde, al término de las mismas, tuve la oportunidad de ser contratada y laborar, ya como administradora educativa, por un tiempo determinado, pero donde pude aportar elementos para mejorar la calidad del trabajo que ahí se desarrolla, en favor de la educación y de la formación artística de los alumnos de las 29 escuelas del INBA.

En el Capítulo I se abordarán antecedentes importantes de la educación artística en nuestro país, sin los cuales es difícil entender cómo ha evolucionado esta relevante vertiente educativa; el Capítulo II describe las funciones y estructura

de la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas (SGEIA) del INBA, una de las cuatro subdirecciones generales que el Instituto tiene en su estructura para llevar a cabo sus funciones sustantivas; la detección de la problemática que se presenta en la Dirección de Servicios Educativos de la SGEIA se perfila en el Capítulo III.

Como podrá apreciarse, se sigue una metodología deductiva, es decir, se parte de lo general, la observación teórica como practicante profesional, a lo particular, en el desarrollo de las habilidades de un Administrador Educativo, entre las que destaca, la elaboración, argumentación y propuestas de mejora, tanto para la calidad del trabajo desempeñado, como para hacer un agradable ambiente laboral; el Capítulo VI analiza el desarrollo organizacional de la Dirección de Servicios Educativos y más concretamente del Departamento en el que realicé tanto mis prácticas profesionales en séptimo y octavo semestres de la carrera de Administración Educativa como donde, posteriormente al término de las prácticas, laboré, contratada bajo el régimen de servicios profesionales por obra determinada.

Finalmente, expongo mis conclusiones y recomendaciones, que espero sean de utilidad para la toma de decisiones de quienes tienen a su cargo la conducción y dirección de las tareas de índole académica y administrativa de la educación artística que imparte el INBA.

## La cultura y su cabida

Comenzaremos por comprender el concepto de cultura

- El mundo de la cultura no puede ser visto como el remanso de la improductividad permitida (en última instancia recuperable) o el reducto benigno (en última instancia suprimible) de la irracionalidad que se encontraría actuando desde un mundo exterior, irrealista y prescindible, al servicio de lo que acontece en el mundo realista y esencial de la producción, el consumo y los negocios. Su intervención es demasiado frecuente y su vigencia demasiado fuerte en el mundo (Echeverría, 2010, p. 20)
- La dimensión cultural de la existencia social no sólo está presente en todo momento como factor que actúa de manera sobreviviente en los comportamientos colectivos e individuales del mundo social, sino que también puede intervenir de manera decisiva en la marcha misma de la historia (Echeverría, 2010, p. 24)
- La idea de cultura, en el discurso moderno, se construye en torno a la convicción inamovible pero contradictoria de que hay una substancia 'espiritual' vacía de contenido o cualidades que, sin regir la vida humana ni la plenitud abigarrada de sus determinaciones, es sin embargo la prueba distintiva de su 'humanidad' (Echeverría, 2010, p.26)
- En Alemania, el concepto de cultura se vuelve romántico, define a esta como el resultado de la actividad del 'genio' creador y reduce a la civilización a mero resultado de una actividad intelectualmente calificada (Echeverría, 2010, p.30)

- El romanticismo alemán planteaba su idea de cultura ligada justamente tanto a la noción de 'espíritu' - sea este puro y práctico - como a la de un fundamento popular de toda la cultura. Los románticos retomaron la vieja convicción barroca de que el único agente de la creación cultural efectiva es el pueblo y que las otras capas, la burguesía y la nobleza, lo único que hacen es, cuando no lo traicionan, aprovechar y refinar los esbozos de obras que él les entrega (Echeverría, 2010, p. 31)
- 'Cultura – dirá Margaret Mead - es el conjunto de formas adquiridas de comportamiento, formas que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de la vida, que un grupo humano de tradición común transmite mediante procedimientos simbólicos (lenguaje, mito, saber) de generación en generación' (Echeverría, 2010, p.32-33)

### **Perspectiva cultural: óptica de la cultura**

Diversos autores han abordado la historia de la humanidad, desde la perspectiva cultural; tal es el caso de Carassale y Martinez (2016), cuya visión

ha sido abordar desde distintas perspectivas y disciplinas de las ciencias sociales - en particular, la antropología, la historia y la sociología - con la intención de definir y orientar (delimitar y encaminar) el contenido y el quehacer de las investigaciones culturales (p. 9)

Quehacer que se realizó a través de la observación, aplicando comparaciones con diversos temas, como leguajes, religiones, ideologías, entre otros elementos, desarrollando una cultura como observación y exploración.

De acuerdo con Geertz (1992) La cultura es pública tanto porque requiere de la interacción social como de la 'familiaridad con el



universo imaginativo en el cual los actos de (las) gentes son signos', es decir, de la comprensión de significados que están en juego en la actuación (citado por Carassale y Martinez, 2016, p.11-12)

La interacción social con la que contamos es cada vez más diversa y accesible a la sociedad actual; a pesar de eso, aún falta llegar a muchas zonas del país.

'Una operación que trasciende la identificación de semejanzas y diferencias, la comparación, entre los diversos sistemas sociales - lenguajes, religiones, política, etcétera -, para alcanzar el principal objetivo del análisis cultura: la ampliación del discurso humano' (Carassale y Martinez, 2016, p. 13)

Sembrando ideas y desarrollando pensamientos críticos en la sociedad recuperándolo dentro del contexto de cada persona a través del mundo.

Carassale y Martinez (2016) retoman tres pilares fundamentales dentro de la estructura cultural de los siguientes autores:

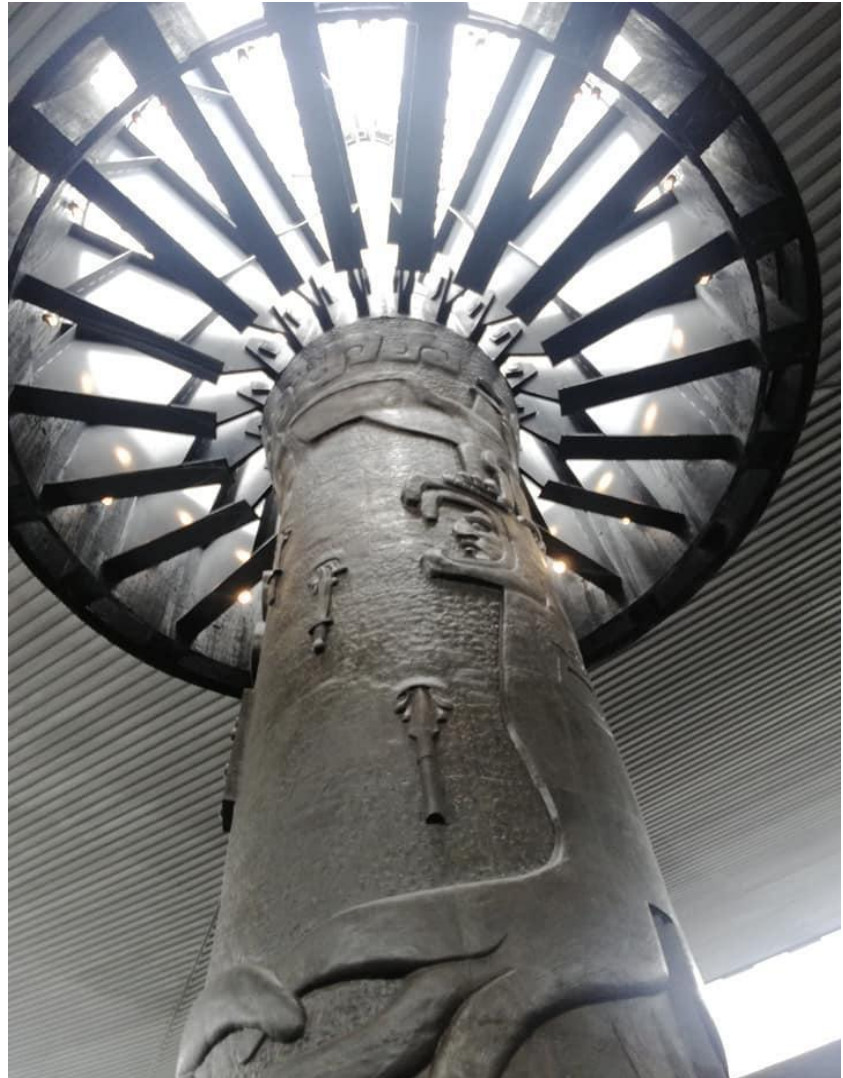
- Epistémico, implica una convicción en la autonomía de la cultura, la cual se sustenta en 'la idea de que toda acción, sin importar cuán instrumental, reflexiva o coaccionada vis a vis por sus entornos externos sea, se halla encargada (embedded), hasta cierto punto, en un horizonte de efecto y de significado', lo que supone que es un 'entorno interno', un recurso ideal, que habilita a la vez que constriñe, parcialmente, la acción, generando un espacio tanto para la rutina como para la creatividad, para la conservación y para la transformación de las estructuras (p. 13)

- Metodológico: Alexander y Smith (2001) mencionan que lo metodológico, exige el compromiso con la reconstrucción hermenéutica de los 'textos sociales', lo que supone asumir la propuesta 'Geertziana de la descripción densa de los códigos narrativos y simbólicos que crean las redes textualizadas (textured) del sentido social', así como poner entre paréntesis, en el sentido husserliano del término, las relaciones sociales no simbólicas para reconstruir el texto cultural puro (p. 14)
- Causalidad: 'a partir de nueva cuenta, de Alexander y Smith (2001) asumen que la sociología cultural "intenta anclar la explicación casual en los actores y agencias concretas, especificando en detalles cómo interfiere la cultura con y dirige lo que realmente está ocurriendo' (p. 14)

Así, se busca la integración de los sentidos entre el bien y el mal, generando conciencia entre la ciudadanía y la proyección de la autonomía individual y colectiva, entrelazando los pilares de forma multidimensional.

## Capítulo I

### Antecedentes de la Educación Artística en México



Museo de Antropología e Historia, El Paraguas, Pedro Ramírez Vázquez, fotografía tomada por Viridiana Fernández.

*Valor y confianza ante el porvenir hallan los pueblos en la grandeza de su pasado. Mexicano, contéplate en el espejo de esa grandeza, comprueba aquí, extranjero, la unidad del destino humano. Pasan las civilizaciones; pero en los hombres quedara siempre la gloria de que otros hombres hayan luchado para erigirlas*

**Jaime Torres Bodet**

## Capítulo I. Antecedentes de la Educación Artística en México

### I.1 La educación artística inicial en México.

Posterior a la creación de la Secretaría de Educación Pública, en 1921, se perfila la necesidad de sistematizar la educación artística, brindada por el estado a los artistas como pintores, músicos y bailarines de la época; Fernando Aragón (2016), reconocido maestro de danza e investigador de esta misma disciplina, nos recuerda la importancia de la educación artística, cuando señala que en

...nuestro país no se cuenta con estudios que permitan conocer las virtudes de la educación artística en la escuela básica, siendo concebida como un espacio de divertimento amable, pero accesorio, como una posibilidad de refinamiento, expresión y desahogo con el cual es conveniente, aunque no siempre es necesario, contar (p. 25)

Las virtudes que aporta la educación artística al ser humano, en lo individual para su desarrollo, con una gran diversidad de expresiones encaminadas al pensamiento, la libre expresión y acciones en pro de la sociedad.

... Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos...considera que la Educación Artística es un proceso mediante el cual se desarrollan las capacidades de expresión, comunicación, valoración y creatividad del ser humano; contribuye a la formación integral del hombre como individuo y la transformación del medio social en el que se desenvuelve (Aragón,2016, p.43)

Declara que la Educación Artística incrementa aptitudes de comunicación, valores y la imaginación, aumentando la enseñanza en los seres humanos; y no

sólo en el ámbito del desarrollo personal, sino también en el contexto social. En la medida en que la educación es una actividad eminentemente social, de acción colectiva, la educación artística es la que más herramientas aporta para la generación y reconstitución del tejido social.

En el ámbito de artes plásticas, el Museo de Arte Moderno (MAM) tuvo como antecedente precursor del Museo Nacional de Artes Plásticas creando en 1947 por Carlos Chávez. La vocación de este recinto se enfocó a mostrar el arte moderno mexicano, principalmente, de la década de 1930 en adelante. La exhibición permanente de este museo presenta la obra de grandes maestros mexicanos, tales como Frida Kahlo, Julio Castellanos, David Alfaro Siqueiros, Roberto Montenegro, José Clemente Orozco, Juan O Gorman, Diego Rivera, María Izquierdo, Rufino Tamayo. Raúl Anguiano y Luis Ortiz Monasterio, entre otros destacados artistas. Al igual que otros museos mexicanos de arte, el MaM cuenta con una colección muy amplia de arte moderno y contemporáneo mexicano (Manual de Organización del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, 2018, p. 12)

Evelia Beristáin, en 1988

...menciona que en el México precolombino la danza se integraba al conjunto de disciplinas que contribuían a la formación de ciudadanos que 'estaban destinados a participar en un determinado ámbito social, ya fuera religioso, guerrero, científico o artístico', durante la colonia prevaleció una situación similar, sirviendo la danza a los fines de la iglesia (citado por Aragón, 2016, p. 26)

De este modo, en el México virreinal, los eventos artísticos sólo se concentraban en un círculo social privilegiado, no toda la gente tenía acceso a las

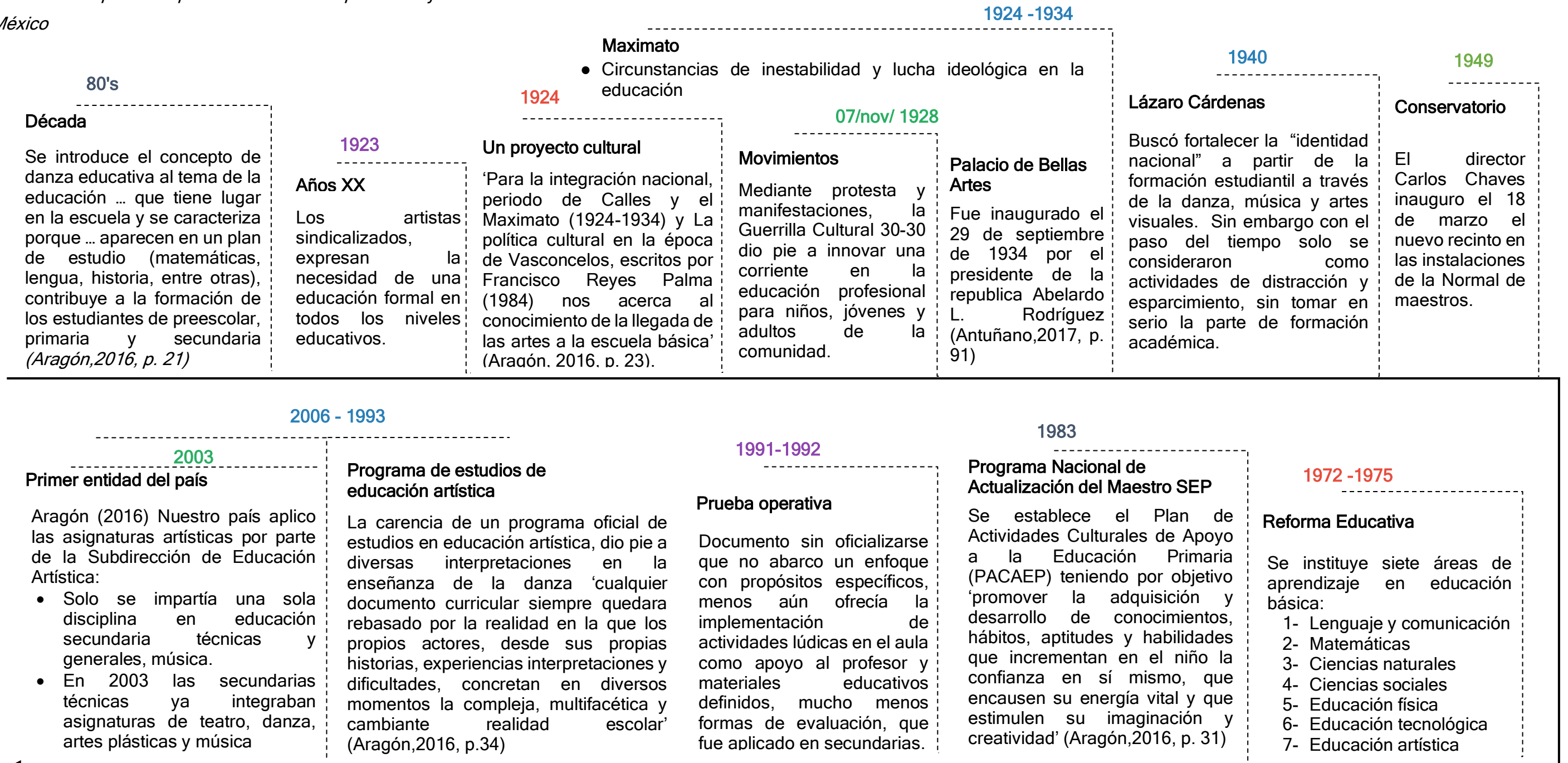
artes, quiénes realizaban las muestras de estas disciplinas con más frecuencia en el sentido religioso era el clérigo.

Sin embargo, existieron personas, en especial los frailes y los curas, como Miguel Hidalgo y Costilla, que en el Colegio de San Nicolás, además de enseñar a la población indígena la cultura occidental, principalmente la herencia española, recuperó muchos de los elementos de las tradiciones culturales de los purépechas; de manera relevante, su cosmogonía para realizar un sincretismo mágico entre ambas perspectivas culturales.

Ya en la época del México Independiente, con el país devastado por la guerra de independencia, se va organizando una incipiente administración pública, que reconoce la importancia de la educación, que seguía en manos de la Iglesia católica y se destinaba a las clases económicamente poderosas; con el triunfo de la reforma liberal, se recuperan los fundamentos y enfoques filosóficos de la Ilustración francesa, para dar énfasis en una educación para la libertad de pensamiento y el cultivo del cuerpo y del espíritu, al más puro estilo de los clásicos griegos.

Tabla 1.

Línea del tiempo de los procesos evolutivos que han forjado La Educación Artística en México



Nota: La cultura como generador de cambio

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, personajes como Gabino Barreda y Justo Sierra enarbolarán la enseñanza de las bellas artes en la educación elemental y empeñarán sus esfuerzos, junto con muchos otros liberales de la Reforma, para hacer de la educación una tarea de Estado, que sea laica y libre; ya para los tiempos posrevolucionarios, en especial, cuando José Vasconcelos crea, en 1921, la Secretaría de Educación Pública, siendo él su primer titular, la inserción de la Educación Artística en México en los planes y programas de estudio de la educación primaria y secundaria tiene la siguiente premisa:

... el enfoque educativo de la asignatura tanto para la educación primaria como para la educación secundaria, busca a través de planes y programas de estudio favorecer el desarrollo de la psicomotricidad, la sensibilidad, la imaginación, la capacidad creadora y actitud crítica... destacando que la educación artística contribuye a la formación integral del educando (Aragón,2016, p. 27)

La formación artística no sólo consistía en desarrollar artistas para la producción de obras de arte, sino en favorecer en todos los educandos el entendimiento de sí mismos, con los demás, ante la sociedad y sus comunidades; como menciona Beristaín (1988) la escuela busca '...que el niño se exprese por medio del lenguaje, que guste, que aprecie y valore las manifestaciones culturales' (citado por Aragón,2016, p. 28) no sólo para la sociedad en general, dándole un pensamiento crítico y sensibilidad como individuo y para la sociedad.

Como establece el Artículo Tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que brinda el sentido filosófico de la educación, el alumno será capaz de desarrollar capacidades esenciales como:

- Sensibilidad
- Creatividad



- Expresión
- Comunicación
- Juicio crítico
- Valoración

## **I.2 Las Escuelas de Iniciación Artística**

Las escuelas específicamente dedicadas a la formación artística, como las conocemos hoy en día, surgen ya hacia la segunda década del Siglo XX. Si bien ya nuestro país contaba con el Conservatorio Nacional de Música, fundado precisamente por un grupo de músicos y profesionistas liberales en el Siglo XIX, su perfil era todavía muy elitista e impregnado de tendencias europeizantes, tanto por el tipo de música para interpretación como de creación.

Por otra parte, la enseñanza dancística no corrió con la misma suerte que la de la música.

La situación de las escuelas de danza en el siglo XX era la que describe Fernando Aragón Monroy ‘...el descuido del sistema nacional de educación e investigación artística para elaborar planes y programas de estudio que responda a las necesidades de certificación, laborales, académicas y administrativas, que además cuenten con el apoyo político y financiero’ (Aragón,2016, p. 25) nos reitera la nula conciencia del estado hacía la importancia de la cultura en los mexicanos.

Las enseñanzas artísticas que se favorecieron en los primeros años del Siglo XX fueron las artes visuales y la música, dejando de lado otras disciplinas artísticas. Uno de los aspectos principales para este abandono era el insuficiente personal adecuado y la desatención a los académicos que imparten estas materias.

### **I.3 Fortaleza de la educación artística**

Años después de lucha y trabajo constante por que la cultura formara parte esencial de la educación del mexicano, el INBA en 2011:

... ha propuesto como una línea estratégica para el fortalecimiento de la educación artística del país, la aplicación de un programa académico especializado de iniciación artística en Casas de Cultura y Centros Culturales que destaquen por la calidad de su trayectoria, así como de sus servicios e instalaciones.

Mediante este Programa Nacional de Escuelas de Iniciación Artística Asociadas (EIAA) se pretende ampliar y diversificar las opciones de formación inicial que existen actualmente en el ámbito de la educación no formal y crear nuevas condiciones para atender a los niños y jóvenes que encuentran en el arte la opción para un desarrollo personal más rico en posibilidades de expresión, comunicación y de su capacidad creativa, así como para la apreciación y disfrute de las manifestaciones artísticas. A través de este Programa se busca también sentar las bases para detectar oportunamente a niños y jóvenes interesados en realizar estudios profesionales en la música, el teatro, la danza o las artes visuales.

El Programa Nacional de Escuelas de Iniciación Artística Asociadas está orientado a cumplir con los preceptos y principios legales establecidos en el Artículo tercero Constitucional, la Ley General de Educación, la Ley de Planeación, así como el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa del Sector Cultura 2007 – 2012. De manera especial se busca atender lo dispuesto en la Ley de Creación Instituto

Nacional de Bellas Artes y Literatura, en la que en su segundo artículo se establece:

Artículo 2º.- El Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura dependerá de la Secretaría de Educación Pública y tendrá las finalidades siguientes:

I.- El cultivo, fomento, estímulo, creación e investigación de las bellas artes en las ramas de la música, las artes plásticas, las artes dramáticas y la danza, las bellas letras en todos sus géneros y la arquitectura.

II.- La organización y desarrollo de la educación profesional en todas las ramas de las Bellas Artes; de la educación artística y literaria comprendida en la educación general que se imparte en los establecimientos de enseñanza preescolar, primaria, de segunda enseñanza y normal.

III.- El fomento, la organización y la difusión de las Bellas Artes, inclusive las bellas letras, por todos los medios posibles y orientada esta última hacia el público en general y en especial hacia las clases populares y la población escolar (Programa Nacional de Escuelas de Iniciación Artística Asociadas DOCUMENTO RECTOR, 2011, p. 2-3)

Ya hacia 2011, el INBA integró un programa completo, de acuerdo a las necesidades profesionales que se requiere para la formación de artistas. Cabe señalar que en 2012 el INBA dependía totalmente de la Secretaria de Educación Pública, condición que se modificó en 2015, cuando dependerá de la recién creada Secretaria de Cultura.

Con esta reasignación estructural, se continua con la impartición y la actualización el proceso de enseñanza de los estudiantes en disciplinas artísticas; aunque la cobertura no sea la adecuada para nuestro país, procurar llegar a más niños y jóvenes encauzados a las corrientes artísticas, sin dejar de lado la formación de seres humanos empáticos, sensibles e incluso revolucionarios en su libertad de expresión.

#### **I.4 Vasconcelos y la educación artística**

José Vasconcelos Calderón 1882- 1959

... nació en Oaxaca uno de los grandes ideólogos y educadores mexicanos. Se desempeñó como titular de la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes, rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, candidato presidencial, secretario de Educación Pública y miembro fundador del Colegio de México. A él se le debe el famoso lema de la UNAM, Por mi raza hablará el espíritu. SEP. (2017) Universidad Pedagógica Nacional. (10 de marzo de 2020). ¿Quién fue José Vasconcelos? Recuperado de <http://difusionfractal.upnvirtual.edu.mx/index.php/blog/326-quien-fue-jose-vasconcelos>

Durante su trayectoria profesional, los grandes retos a los que se enfrentó uno de ellos fue no desistir como docente, siempre le apostó favorablemente a la educación, formar una mejor ciudadanía, que fueran capaces de superarse como individuos y formar profesionales en la sociedad ‘...El principal objetivo de la filosofía elaborada por Vasconcelos es rescatar la estirpe mexicana, el modo propio y específico del ser y hacer mexicano, para consolidar la propia unidad e identidad nacional’ (Bernal, 2005, p. 18) ideales que siempre busco conseguir, infundir el

sentido de pertenencia en los mexicanos y libertad, siempre ha sido un gran reto para nuestra sociedad.

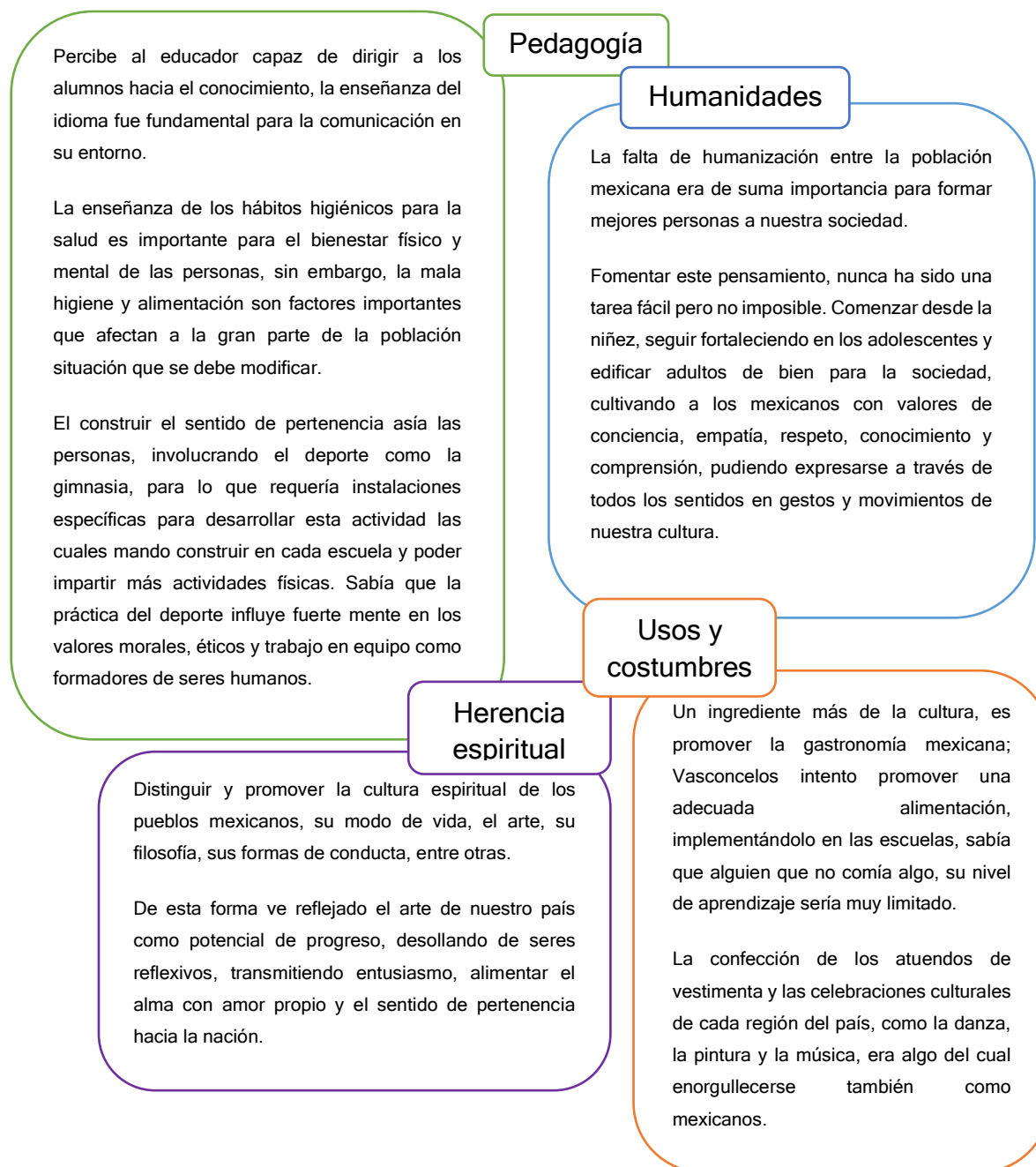
... la dimensión informativa cultural del proyecto de educación estética vasconceliana esta cimentada en las raíces mexicanas y en un área de oportunidad hasta ahora ignorado. Tal proyecto es promovido de forma integral y busca generar un cambio de mentalidad en la manera de concebir el arte, no solo entre los educadores, sino en la población en general (Bernal, 2005, p. 69)

Para conformar los pilares pedagógicos de Vasconcelos en la construcción de una mejor sociedad señalaba el énfasis en las humanidades, la pedagogía, herencia espiritual y los usos y costumbres de nuestros pueblos con los más excelsos legados de la cultura occidental.

**Tabla 2.**

*‘Palacio para el alma’*

*María del Carmen Bernal Gonzalez*



Nota: Principales bases para J. Vasconcelos

Fuente: Elaboración propia

Ver la cultura como arte, era algo que quería compartir con todos los seres humanos y que fuera apreciado, no sólo por las altas esferas de la sociedad.

Su afán incansable de hacer las artes y de la cultura un lugar de encuentro común lo concreta en una serie de estrategias que tienen la finalidad de fomentar la expresión de sentimientos, la formación del gusto estético, y el desarrollo de la creatividad. Todo ello, con el propósito de formar personalidades auténticas, culturales poseedoras de un espíritu singular., con gustos y preferencias bien definidas (Bernal, 2005, p. 74)

En cuanto al ideario de Vasconcelos, el arte debía llegar a todos los rincones del país sin que las comunidades originarias fueran desplazadas ni discriminadas por sus raíces. Todo ser humano tiene derecho al arte, disfrutarla y desarrollar su potencial artístico una labor titánica que corresponde al Estado Mexicano,

## **I. 5 El proceso de institucionalización de la educación artística. La fundación del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.**

### **I.5.1 Contexto histórico político que enmarca la creación del INBAL**

Vasconcelos incursionó su labor más allá de querer ser docente, fue nominado como candidato para la presidencia de México en 1929, Bernal (2005) ‘...transforma su labor pedagógica en una obra política; instructores, libros y arte son las nuevas armas que salvaran a México de las diferencias raciales, económicas y sociales’ (p. 71) al no conseguir la candidatura decidió seguir trabajando con los mismos ideales en la SEP.

Al lograr colocarse, Bernal (2005) como ‘...ministro de educación propone que la Secretaria de Educación Pública tenga un departamento de Bellas Artes que coordine este difícil proyecto, estrategia novedosa y original que se convierte en un afectivo brazo cultural’ (p. 71) crear y diseñar los contenidos pedagógicos con los contenidos adecuados, los profesores idóneos para encaminar y formar a los alumnos en las artes.

A pesar de los esfuerzos desplegados por Vasconcelos, poco se avanzó en el logro de sus ideales. Tuvieron que pasar varios años antes de que surgiera un reconocimiento de la cultura y del arte mexicano en el mundo entero.

Uno de los momentos más inéditos fue el 1 de diciembre de 1946, Antuñano (2017) señala la ceremonia de transmisión de poderes en el Palacio de Bellas Artes, acondicionado como sede oficial del Congreso de la Unión. El licenciado Miguel Alemán Valdés hace su protesta como presidente constitucional de los Estados Unidos Mexicanos (p. 93) momentos que marcan la historia.

Así el 30 de diciembre de 1946, se firmó el decreto de la creación del Instituto Nacional de las Bellas Artes (INBA), con ello se pretendía, por un lado 'La institucionalización' de la cultura, siguiendo el ejemplo del recién refundado Partido Revolucionario Institucional, promoviéndola y defendiéndola desde la administración Pública (Antuñano,2017, p. 23)

El decreto entró en vigor al día siguiente que fue firmado y anunciado, comprometiéndose en difundir y desarrollar las capacidades necesarias para los alumnos de nivel medio superior y superior, otorgándoles el derecho a la educación cultural.

En el período de 1946 a 1952

Durante el sexenio alemanista pudo percibirse un auge no sólo en la producción artística en general, sino un fomento, tanto nacional como internacional, el arte mexicano que tuvo infinidad de logros, entre los que destacaron las exposiciones de clásicas obras de Orozco, Rivera y Siqueiros, así como de Rufino Tamayo en la XXV Bienal de Venecia en 1950 (Antuñano,2017, p. 26)



La promoción del arte llegó a niveles internacionales gracias a los artistas revolucionarios del momento, quienes defendían su expresión y la de otros artistas por muy radicales que pudieran ser y que su libre expresión ocasionara inquietudes en el pensamiento de la sociedad.

Pequeños pero grandes frutos a través del tiempo:

- 1952 Amalia Hernández tomó la decisión de formar su propia compañía de danza. Su experiencia como bailarina, maestra y coreógrafa, adquirida en la Academia Mexicana de la Danza, la motivación a crear un pequeño taller dancístico que comenzó con apenas ocho integrantes. Ballet Folklórico de México. (22 junio de 2020) .Historia .Recuperado de <https://www.balletfolkloricodemexico.com.mx/somos-ballet-de-amalia-herandez/>
- Carlos Chávez fue músico, promotor cultural, fundó la Orquesta Sinfónica Nacional y renovó el Conservatorio Nacional de Música, del cual fungió como director. En 1937 pensaba proponer una corriente musical “música electrónica”, basada en el Sonido 13, del cual fue creador. Fue un promotor musical incansable y en los años 40 y 50 dio empuje a diversas obras sinfónicas y de cámara, logrando un prestigio nacional e internacional.

Al ocupar la dirección general del INBA, el compositor Carlos Chávez también parecía mostrar que una nueva generación de hombres y mujeres, jóvenes y maduros, dedicados a las múltiples expresiones artísticas y literarias se encargaría de imprimirle un nuevo ímpetu al quehacer cultural del país (Antuñano, 2017, p. 25) sin embargo la respuesta fue poco placentera, a las expectativas vividas.

- Entre 1936 y 1956 la industria cinematográfica en México alcanzó uno de sus mejores momentos, considerado como la Época de Oro del cine mexicano.

La rememoración de aquel esplendoroso periodo del cine mexicano nos lleva al trabajo artístico de reconocidos directores como Luis Buñuel, Emilio "el Indio" Fernández, Fernando de Fuentes, Juan Bustillo, por mencionar sólo algunos, que llevaron a la pantalla grande a actrices y actores quienes dejarían una huella en la cultura fílmica de México, tal fue el caso de Joaquín Pardavé, Sara García "la abuela de México", Pedro Infante, María Félix, Jorge Negrete, Dolores del Río y Mario Moreno "Cantinflas", siendo estos algunos de los más representativos. Archivo General de la Nación. (22 de junio 2020). #AGNResguarda documentos de la Época de Oro del Cine Mexicano. Recuperado de <https://www.gob.mx/agn/articulos/agnresguarda-documentos-de-la-epoca-de-oro-del-cine-mexicano>

Los nuevos ideales para la sociedad en donde pudieran expresarse libremente y fueran capaces de ser críticos constructivistas de un nuevo por venir.

La enseñanza de las artes no puede concebirse como un hecho aislado, separado de una situación socio-histórica ni de una cosmovisión o cultura determinada, así detrás de toda concepción de algún lenguaje artístico hay un modo de entender el mundo, las personas y sus relaciones. Esta forma de apropiación está directamente relacionada con el modelo educativo que se utiliza para enseñar y aprender cualquier expresión artística en general (Programa Nacional de las Escuelas de iniciación Artística Asociadas DOCUMENTQ RECTOR, mayo 2011, p. 3)

Que cualquier miembro de la sociedad tuviera acceso a estos conocimientos y no solo fuera privilegio de unos cuantos, ya que la diversidad con la que contamos culturalmente es sumamente basta.

## **I.6 Impacto social del INBAL**

En 1946, el Licenciado Miguel Alemán Valdés creó, por Decreto Presidencial el Instituto Nacional de Bellas Artes. INBAL. (4 de julio de 2019). Creación del INBAL. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConocelInba>

Carlos Chávez, su primer Director General, y los responsables de las diversas dependencias, como Luis Sandi, Blas Galindo, Agustín Yáñez y Salvador Novo, entre otros, colocaron los cimientos de lo que hoy es una de las instituciones culturales más sólidas de México. INBAL. (4 de julio de 2019). Creación del INBAL. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConocelInba>

## **I.7 Objetivo y funciones del INBAL**

### **I.7.1 Objetivo**

Preservar y difundir el patrimonio artístico, estimular y promover la creación de las artes y desarrollar la educación y la investigación artística; tareas que el Instituto desarrolla en el ámbito federal. INBAL. (4 de julio de 2019). Creación del INBAL. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConocelInba>

### **I.7.2 Misión**

Difundir y divulgar las artes, la literatura y el patrimonio artístico nacional; la educación y la investigación artística, la diversidad cultural y los derechos culturales en igualdad. INBAL. (19 de junio de 2020). MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConocelInba/Misioninba>

### **I.7.3 Visión**

Consolidar al INBA como un instituto nacional responsable de la difusión de los derechos culturales; las artes y formación artística con respeto a la diversidad cultural; divulgador de conocimiento e investigación; promotor de la defensa y conservación del patrimonio mueble e inmueble de los Siglo XX y XXI y de la igualdad de género; respetuoso de las diversidades y expresiones artísticas y culturales de los pueblos originarios. INBAL. (19 de junio de 2020). MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConocelInba/Misioninba>

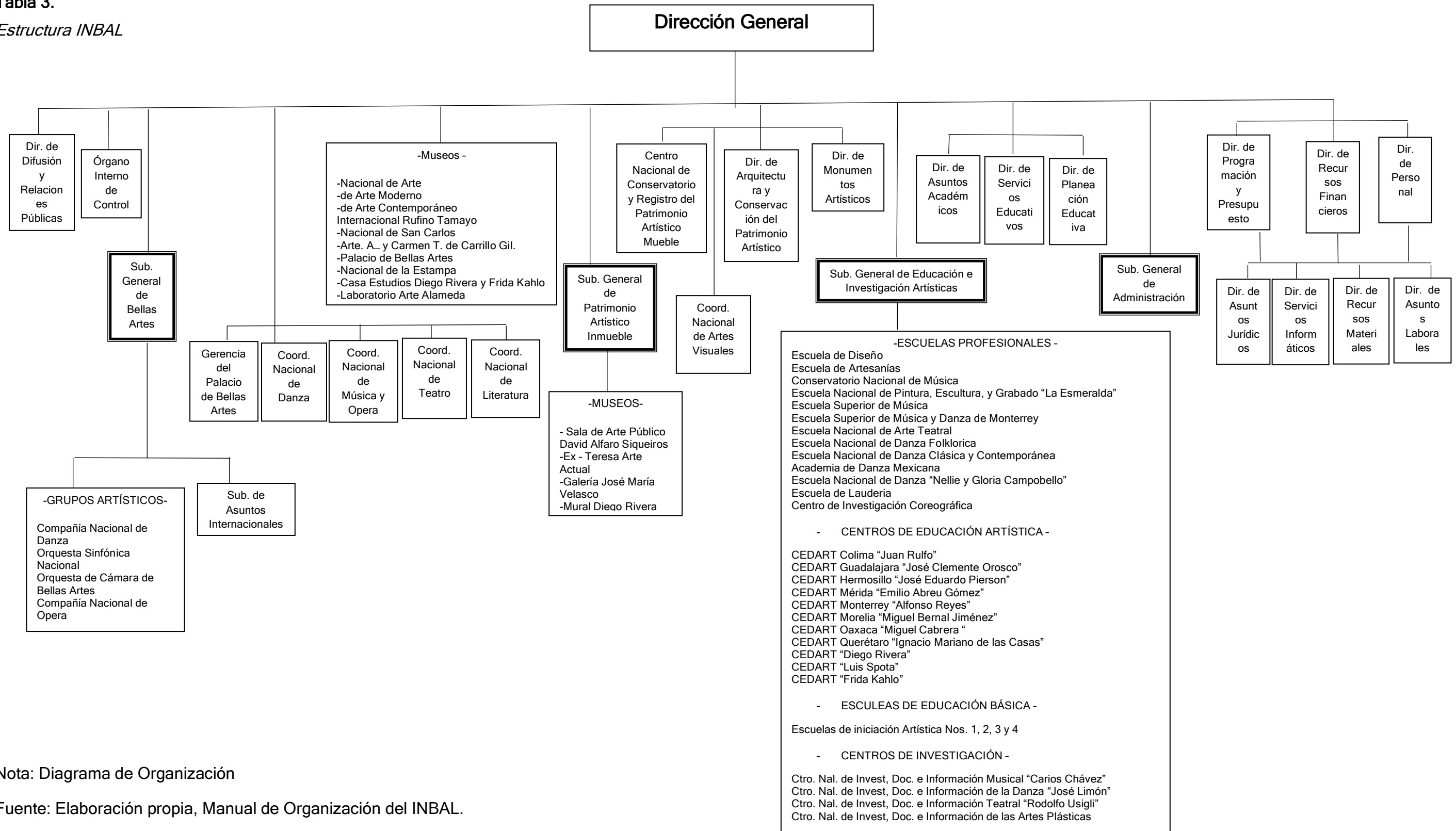
### **I.8 Las funciones sociales del INBAL en el ámbito nacional**

Estimula, preserva, promueve, y difunde el arte y la cultura mexicana, convirtiéndola así en la casa de los creadores de México, y un espacio que los mexicanos han elegido para el encuentro y el diálogo. INBAL. (4 de julio de 2019). Creación del INBAL. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConocelInba>

### **I.9 Desarrollo y evolución del Instituto Nacional de Bellas Artes: tres etapas**

1. Desde su creación en 1946, cuando estaba adscrito a la Subsecretaría de Cultura de la Secretaría de Educación Pública.
2. En 1988, con el surgimiento del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes del que dependió 27 años.
3. La última, en 2015, con la creación de la Secretaría de Cultura. INBAL. (4 de julio de 2019). Creación del INBAL. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConocelInba>

Tabla 3.  
Estructura INBAL



Nota: Diagrama de Organización

Fuente: Elaboración propia, Manual de Organización del INBAL.

## I.10 Trayectoria del INBAL y aportes a la sociedad nacional

El Instituto Nacional de Bellas Artes es el organismo cultural del gobierno mexicano responsable de estimular la producción artística, promover la difusión de las artes y organizar la educación artística en todo el territorio nacional. INBAL. (19 de junio de 2020). MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConoceInba/Misioninba>

El INBA además de estimular, promover y organizar la educación artística, cuenta con la atribución de tener en su poder edificios, terrenos, pinturas e inmobiliario, entre otros, como lo estipula el siguiente artículo de la Ley Que Crea el INBAL.

**ARTICULO 4°.-** El Instituto, capaz para adquirir y administrar bienes, formará su patrimonio con los que a continuación se enumeran:

**I.-** Con el subsidio que anualmente le otorgue el Gobierno Federal, a través de su Presupuesto de Egresos.

**II.-** Con las partidas presupuestales de cualquier género que la Secretaría de Educación Pública destine a la fecha de entrar en vigor la presente Ley al funcionamiento o sostenimiento de las instituciones, establecimientos o dependencias, cuyo manejo la misma atribuye en lo futuro al Instituto, debiéndose comprender expresamente las correspondientes al personal que actualmente desempeña actividades relacionadas con las funciones previstas en el artículo 2° en la misma Secretaría de Educación Pública, personal que quedará adscrito para tales objetos al Instituto.

**III.-** Con el uso de los edificios y terrenos siguientes, ubicados todos ellos en el Distrito Federal:

El nuevo edificio del Conservatorio Nacional; la totalidad de los terrenos que constituían el "Club Hípico Alemán", en la Avenida del Castillo y calle de Mazarik, con una extensión de cincuenta y tres mil metros cuadrados; el edificio situado en los terrenos anteriormente citados y que a la fecha ocupa la Escuela de Danza; el edificio que ocupa la Escuela Nacional de Artes Plásticas en la calle de la Esmeralda número 14; el Palacio de Las Bellas Artes con todas sus dependencias y anexos; el edificio del Teatro Hidalgo, igualmente con todas sus dependencias y anexos; los terrenos que ocupa el ex templo de San Diego, con sus anexos en la calle del Dr. Mora; y todos los demás edificios y terrenos que al Instituto destine el Gobierno Federal.

*Párrafo reformado DOF 11-12-1950*

**IV.-** Las pinturas y esculturas que integran la colección de la antigua Academia de San Carlos, que depende actualmente de la Secretaría de

Educación Pública; y las que forman la colección del Palacio de Bellas Artes, así como todas las pinturas y objetos que constituyen el Museo de Arte Popular; todas las obras de arte que el Estado destine para la exhibición pública y difusión estética.

**V.-** El mobiliario, biblioteca, instrumental, útiles, etc., que pertenecen a las escuelas y dependencias que formarán parte del Instituto.

**VI.-** Los que adquiera el Instituto por herencia, legado, donación o por cualquier otro título.

**VII.-** Todos los demás bienes que el Gobierno Federal dedique en el futuro al Instituto para su servicio.

**VIII.-** El producto de las cuotas y precios de arrendamiento que previa aprobación del Consejo fije el Director del Instituto por: entrada a los conciertos y demás espectáculos musicales, teatrales, de danza, por exhibiciones de colecciones de arte, por alquileres de teatros y sus anexos o de cualquiera otro local, así como por entrada a los museos y a otras dependencias del Instituto; el que provenga de la venta de publicaciones, reproducciones, tarjetas, etc., y las recaudaciones que le correspondan por actividades de televisión.

**IX.-** El producto de los ingresos diversos que a cualquier otro título obtenga (Ley Que Crea El Instituto Nacional De Bellas Artes Y Literatura, 2015, p. 2)

Gracias a su Ley Que Crea el INBAL se ha podido tener presencia en todo el mundo, Antuñano (2016) con lo cual podemos afirmar que: desde sus inicios el INBA estaría destinado a ser una de las instituciones más relevantes en el medio artístico mexicano (p. 26) y para muestra un botón de los grandes logros que ha obtenido el INBA en la educación artística dentro de nuestro país.

A lo largo de la historia del INBA, en sus 85 años de existencia, de sus escuelas han egresado muchísimos grandes artistas, que han alcanzado reconocimiento internacional como es el caso de algunas figuras artísticas egresadas de la Escuela Nacional de Arte Teatral. Tal es el caso:

- Angelina Peláez
- Ernesto Gómez Cruz
- Farnesio de Bernal

- Félida Medina
- Héctor Bonilla
- Ignacio López Tarso
- José Solé Nájera
- Luis Gimeno
- Luisa Huertas
- Miguel Manzano
- Ricardo Ramírez Carnero
- Tara Parra
- Virginia Manzano

Figuras artísticas egresados del Conservatorio Nacional de Música y de la Escuela Superior de Música:

- Arnoldo Armenta, trompeta
- Benjamín Carone, violín
- Blas Galindo, compositor
- Francisco Cedillo, viola
- Héctor Tirado, contrabajo
- Irma González, cantante
- Joel Trejo, contrabajo
- Jorge Amador, violonchelo
- Jorge Cortés, violín
- Jorge Ramos, viola
- José Juan Melo, violín
- Manuel Hernández, clarinete
- Plácido Domingo, cantante
- Ramón Vargas, cantante



Algunos de estos grandes y reconocidos artistas, a nivel nacional e internacional, además de sus trayectorias como creadores e intérpretes, también tuvieron un papel muy relevante en cuanto a la educación artística se refiere; ya que varios de ellos ejercieron la docencia en las diferentes escuelas del INBA; algunos fueron sus directores; varios más se incorporaron en la elaboración de planes y programas de estudio, además de aportar sus conocimientos y experiencias en la instrumentación de técnicas y de recursos didácticos para la renovación de la enseñanza y el aprendizaje de sus disciplinas artísticas.

## Capítulo II

**La SGEIA y su  
aportación en el  
ámbito de la  
educación  
artística.**



Museo Soumaya, Tebas sentada en una silla poltrona, fotografía tomada por Viridiana Fernández.

Yo trabajo porque es una necesidad indispensable de mi alma. Soy un artesano. Por lo demás, si hay algo que decir, lo harán mis dibujos y mis esculturas.

**Giacomo Manzù**

## Capítulo II. La Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas (SGEIA) y su aportación en el ámbito de la educación artística

### II.1 Subdirección General de Educación e Investigación Artística

La Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas (SGEIA) tiene como propósito ofertar estudios en los niveles inicial, medio superior y superior en 29 escuelas y 4 centros nacionales de investigación en 10 entidades federativas. Para este fin, cuenta con:

- 13 escuelas profesionales
- 12 bachilleratos de arte
- 4 escuelas de iniciación artística
- 4 centros nacionales de investigación

SGEIA. (17 de junio de 2020). Inicio. Recuperado de <https://sgeia.inba.gob.mx/index.html>

#### II.1.1 Misión

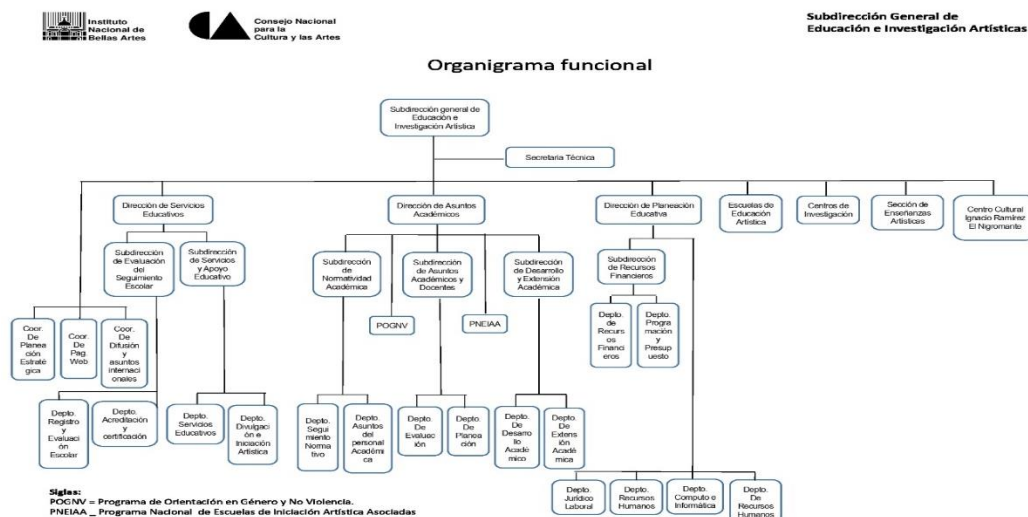
Promover y fomentar la enseñanza de las artes, a través de un modelo educativo innovador que responda a las necesidades y realidades de México, en el ejercicio pleno de los derechos culturales de niñas, niños, jóvenes y adultos. E impulsar el desarrollo de la investigación artística, para proteger, conservar, divulgar y difundir las manifestaciones y expresiones artísticas. SGEIA. (17 de junio de 2020). MISIÓN. Recuperado de <https://sgeia.inba.gob.mx/nosotros.html>

## II.1.2 Visión

Queremos convertir a las escuelas de arte en todos los niveles y centros de investigación del INBA en un referente académico y artístico que reacciona y evoluciona ante los cambios de la sociedad a nivel nacional e internacional, haciendo eco a la participación y generación de nuevas formas artísticas en la diversidad de las comunidades culturales. Buscamos encontrar nuevas formas y mecanismos de intercambio educativo y creación artísticas, en los cuales los contenidos de la currícula reflejen y respondan a las necesidades de las y los futuros egresados, convirtiéndolos en artistas destacados y participantes socialmente activas/os, cuyo bagaje les permita interactuar a nivel comunidad y país, con reconocimientos internacionales. SGEIA. (17 de junio de 2020). VISIÓN. Recuperado de <https://sgeia.inba.gob.mx/nosotros.html>

Tabla 4.

### Organigrama de la Subdirección General de Educación e Investigación Artística



Nota: Estructura

Fuente: Manual de Organización del INBAL

### II.1.3 Descripción de puestos SGEIA

La estructura funcional de la Subdirección General muestra algunas limitaciones por lo que se refiere a las actividades establecidas y autorizadas normativamente por las instancias de autoridad que corresponden.

En este sentido, expongo tal como está aprobado, el Manual Organizacional del INBAL, lo cual evidenciará las insuficiencias más adelante, cuando se revisen las actividades que cada puesto realmente ejecuta.

Tabla 5.

*Manual Organizacional del INBAL*

Nombre del Puesto: <b>Director de Servicios Educativos</b>	
Objetivo General del Puesto	Fortalecer las políticas para el desarrollo de las actividades escolares que se originen en las diversas escuelas de Educación Artística Del Instituto, mediante el diseño y la aplicación de elementos normativos.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operacionalizar y generar las políticas institucionales para el desarrollo de los procesos y actividades escolares para el ingreso permanencia y egreso de los alumnos.</li> <li>2. Generar y coordinar el desarrollo de las líneas de trabajo para el fortalecimiento del Instituto como instancia de acreditación y evaluación.</li> <li>3. Coordinar junto con la Director de Asuntos Académicos el desarrollo de los sistemas de indicadores que permitan el análisis sobre procesos y resultados en relación a referentes educativos en el ámbito nacional y en su caso internacional.</li> <li>4. Generar y coordinar la operación de sistemas informáticos que permitan una oportuna rendición de cuentas para optimizar la toma de decisiones, llevar a cabo un seguimiento puntual sobre el control escolar, así como generar informes que posibiliten una oportuna rendición de cuentas y un eficiente tomo de decisiones.</li> <li>5. Determinar los procesos de ingreso, permanencia y promoción del personal académico de plaza federal del Instituto, de acuerdo con los requerimientos de la Sección de Enseñanzas Artísticas, las Escuelas de Iniciación Artística, los Centros de Educación Artística y las Escuelas Profesionales que proporcionen el servicio de educación básica y media superior.</li> <li>6. Generar y coordinar el diagnóstico sobre la utilización de horas y plazas del personal académico de plaza federal.</li> <li>7. Generar y coordinar la operación y evaluación de los procesos vinculados con el seguimiento de la trayectoria académica de los egresados del Instituto, desde su ingreso, permanencia y egreso.</li> </ol>

Nota: Facultades de la directora de área

Fuente: Manual de Organización del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura

**Tabla 6.**

*Manual Organizacional del INBAL*

	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Generar y coordinar la operación de los mecanismos para el ingreso de aspirantes a las escuelas del Instituto.</li> <li>9. Coordinar el desarrollo de los sistemas de indicadores de la Educación Artística del INBA.</li> <li>10. Establecer mecanismos de gestión que permitan el desarrollo de proyectos para atender los Servicios Educativos que de ellos se derivan y las necesidades de orientación vocacional y profesional.</li> <li>11. Autorizar los movimientos del personal académico de plaza federal.</li> <li>12. En coordinación con la Director de Asuntos Académicos organizar la difusión y el desarrollo de eventos especiales que apoyen el proyecto educativo del INBA.</li> <li>13. Atender y asesorar las iniciativas que en el campo de la Educación Artística se generen en las entidades federativas.</li> <li>14. Establecer y dar seguimiento a convenios interinstitucionales.</li> <li>15. Asegurar el cumplimiento de las metas institucionales.</li> <li>16. Emitir en coordinación con la Director de Asuntos Académicos resoluciones de orden normativo que respondan a las controversias generadas de la aplicación de los procesos académicos y académico-administrativos</li> <li>17. Coordinar y supervisar las actividades que desarrollan las áreas que dependen de esta dirección en línea directa.</li> </ol>
<p>Relaciones Internas y/o Externas</p>	<p>Relaciones Internas: Todas las áreas sustantivas y administrativas que conforman el Instituto.</p> <p>Relaciones Externas: Instancias de la Administración Pública Federal, Instancias Culturales Nacionales e Internacionales, Empresas Privadas, Medios de Difusión</p>

Nota: Facultades de la directora de área

Fuente: Manual de Organización del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura



Tabla 7.

Manual Organizacional del INBAL

Nombre del Puesto: <b>Subdirector de Evaluación del Seguimiento Escolar</b>	
Objetivo General del Puesto	Cumplir con los programas y emisión de documentos oficiales en tiempo y forma para las actividades de las escuelas.
Funciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Coordinar y evaluar la operación académico-administrativa de las escuelas de educación artística del INBA, en sus diferentes niveles, modalidades y tipos educativos, la aplicación de elementos normativos y programas de apoyo que fortalezcan y mejoren el funcionamiento de los servicios educativos.</li> <li>2. Coordinar las actividades de los servicios escolares en las escuelas del Instituto de acuerdo con la normatividad vigente.</li> <li>3. Gestionar ante las diversas instancias de la Secretaría de Cultura los asuntos de carácter oficial.</li> <li>4. Emitir la documentación con que se certifican los estudios que se imparten en las escuelas del INBA y de centros externos.</li> <li>5. Programar, supervisar y operar los procesos de admisión, inscripción, promoción, reinscripción, acreditación y certificación de estudios de los alumnos de las escuelas de Educación Artística del Instituto.</li> <li>6. Supervisar la emisión de la documentación escolar oficial de los alumnos durante su permanencia y egreso de las escuelas del Instituto.</li> <li>7. Apoyar y supervisar al personal encargado del control escolar de las escuelas para la aplicación de la normatividad establecida.</li> <li>8. Autorizar y registrar la inscripción, las bajas y otros tramites escolares de acuerdo a lo establecido en los reglamentos vigentes en materia de evaluación y promoción de los alumnos.</li> <li>9. Validar el proceso de registro de las calificaciones en los formatos oficiales.</li> <li>10. Evaluar y modificar, en su caso, los procedimientos relacionados a los tramites y normatividades escolares.</li> <li>11. Capacitar y asesorar al personal de control escolar en la aplicación de los métodos y procedimientos administrativos escolares.</li> <li>12. Diseñar y coordinar las actividades inherentes al proceso de admisión de aspirantes de nuevo ingreso.</li> </ol>

Nota: Facultades de la subdirectora de área

Fuente: Manual de Organización del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura

Tabla 8.

*Manual Organizacional del INBAL*

	<p>13. Gestionar ante la Secretaría de Cultura, el registro de planes y programas de estudio, la expedición de títulos y cédulas profesionales, la revalidación y equivalencias de estudio.</p> <p>14. Gestionar la certificación de los estudios de primaria y secundaria de arte, la autenticación y validación de la documentación.</p> <p>15. Normar y coordinar la operación de los programas de ayuda económica a los alumnos de las escuelas del Instituto.</p> <p>16. Enterar a las áreas involucradas de la numeralía necesaria para la elaboración de indicadores.</p> <p>17. Coordinar y dar continuidad a los programas de seguimiento y evaluación escolar.</p> <p>18. Coordinar las actividades de registro y resguardo de la información escolar de los alumnos y ex alumnos del Instituto por medio de los sistemas de información existente.</p> <p>19. Operar el programa permanente de seguimiento y destino de egresados del INBA, con la finalidad de contar con parámetros que permitan la implementación de acciones de mejora en los procesos educativos.</p> <p>20. Coordinar y supervisar el trabajo que desarrollan los analistas y personal adscrito al área, así como el departamento adscrito a esta subdirección.</p>
Relaciones Internas y/o Externas	<p>Relaciones Internas: Todas las áreas sustantivas y administrativas que conforman el Instituto.</p> <p>Relaciones Externas: Instancias de la Administración Pública Federal, Instancias Culturales Nacionales e Internacionales, Empresas Privadas, Medios de Difusión</p>

Nota: Facultades de la subdirectora de área

Fuente: Manual de Organización del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura



**Tabla 9.**

*Manual Organizacional del INBAL*

<p><b>Nombre del Puesto: Jefe de Departamento de Registro y Evaluación Escolar.</b></p>	
<p><b>Objetivo General del Puesto</b></p>	<p>Instrumentar los proyectos asignados por la Subdirección de Asuntos Académicos y docentes relativos al diseño, coordinación y seguimiento de los procesos de evaluación entre otros relacionados con la operación del sistema de educación del INBA y de instituciones externas con el fin de proponer elementos que coadyuven en la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la calidad de los servicios educativos</p>
<p><b>Funciones</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar en el diseño, coordinación e instrumentación de procesos de evaluación, que posibiliten el mejoramiento de la operación y productos de las escuelas y con ello propiciar la generación de una cultura de evaluación permanente y colectiva</li> <li>2. Colaborar para establecer los fundamentos conceptuales, metodológicos y procedimentales para el desarrollo de procesos de evaluación académica, curricular o institucional para programas académicos o instituciones educativas</li> <li>3. Analizar los componentes educativos, los procesos Académico-Administrativo, así como los resultados de las escuelas del Instituto e instituciones educativas relacionadas con la educación artística</li> <li>4. Elaborar informes de los procesos de evaluación</li> <li>5. Apoyar en el diseño, coordinación e instrumentación de algunos procesos de planeación, que posibiliten el mejoramiento de la operación y productos académicos de las escuelas y con ello desarrollar una cultura de evaluación permanente y colectiva</li> <li>6. Colaborar para establecer los fundamentos conceptuales, metodológicos, y procedimentales para el desarrollo de algunos procesos de planeación académica, curricular o institucional para programas académicos</li> <li>7. Desarrollar los procesos para la instrumentación y documentación del desarrollo de algunos programas académicos</li> <li>8. Dar seguimiento a los procesos de desarrollo de algunos programas académicos</li> </ol>

Nota: Facultades de la jefa de departamento

Fuente: Manual de Organización del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura

Tabla 10.

*Manual Organizacional del INBAL*

	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Dictaminar iniciativas académicas, prácticas educativas y actividades extraescolares, para apoyar el desarrollo académico de los alumnos del INBA</li> <li>10. Atender las solicitudes de dictaminación académica que envían las de las escuelas del INBA</li> <li>11. Colaborar en el establecimiento de procesos académicos para la dictaminación de solicitudes y asegurar la atención de las mismas</li> <li>12. Verificar y dar seguimiento al cumplimiento de las dictaminaciones emitidas</li> <li>13. Estudiar y revisar la Normatividad Académica del INBA y de las escuelas, para sustentar opiniones o resoluciones respecto de solicitudes que presenten los alumnos del INBA</li> <li>14. Atender las solicitudes que presenten las escuelas o alumnos del INBA</li> <li>15. Emitir opiniones académicas que permitan sustentar decisiones para la solución de solicitudes presentadas por escuelas o alumnos</li> <li>16. Aplicar la Normatividad Académica correspondiente</li> <li>17. Coordinar el programa permanente de seguimiento y destino de egresados del INBA, con la finalidad de contar con la información que permita la implementación de acciones de mejora en el proceso educativo</li> <li>18. Proponer los instrumentos y mecanismos que permitan recabar información de los egresados del INBA</li> <li>19. Sistematizar y analizar la información del desarrollo profesional, laboral y académico de los egresados del INBA</li> <li>20. Elaborar reportes de seguimiento</li> </ol>
<p>Relaciones Internas y/o Externas</p>	<p>Relaciones Internas: Todas las áreas sustantivas y administrativas que conforman el Instituto.</p> <p>Relaciones Externas: Instancias de la Administración Pública Federal, Instancias Culturales Nacionales e Internacionales, Empresas Privadas, Medios de Difusión</p>

Nota: Facultades de la jefa de departamento

Fuente: Manual de Organización del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura

### II.1.4 Forjando travesías

Al llegar el proceso de inmersión en las prácticas profesionales de sexto semestre, me encontraba muy emocionada por elegir una institución que me acercara más al sector cultural, pero las opciones propuestas hasta ese momento no eran del todo de mi agrado.

Mi búsqueda en el sector cultural se limitaba a sólo dos opciones, lo cual me provocaba mucha incertidumbre. El proceso de selección fue un poco frustrante porque para mi primera opción “yo no era candidata” a un lugar como practicante en el UNIVERSUM: los espacios disponibles eran pocos (en el turno matutino se saturaba) y los lugares que se asignaban sólo eran con un promedio específico y con disposición de horarios, lo cual me dificultó más el elegir una institución que se adecuara a mis necesidades e intereses.

La segunda y única opción viable que tenía, tampoco me resultaba del todo desagradable: la idea de realizar mis prácticas profesionales en un museo como el “Museo Casa del Risco”, en San Ángel, por mencionar una de las sedes a colocar, me resultaba bastante interesante, así que elegí cursar mi primera práctica de sexto semestre en este recinto.

Desafortunadamente no se logró el proyecto planteado por la maestra, retrasándonos varias semanas para iniciar. La espera se prolongaba cada vez más así que, por cuenta propia, decidí arreglar mi situación en la coordinación de la carrera, con la autorización correspondiente, para poder realizar mis prácticas profesionales en otra institución, muy diferente a lo que hubiera sido lo adecuado y de lo que yo tenía planeado hacer.

Un amigo de mi grupo, que se encontraba al tanto de mi situación, me comentó que en la fundación “El Manantial IAP”, en la que él se encontraba, aún me podían incorporar y así fue como tuve mi primer acercamiento al sector del medio ambiente.

Las actividades que se realizaron fueron muy distintas a lo que yo esperaba, “falsas expectativas”. Como todo estudiante propones muchas ideas e intentas cristalizarlas, que se tornen en acción; por desgracia, el rumbo y objetivos de las autoridades se tergiversan y se limitan a priorizar sólo la obtención del recurso económico que les pudieran conceder, toda vez que las instituciones de asistencia privada es lo que en el fondo pretenden.

Realicé un diagnóstico sobre la situación en que se encontraba la fundación “El Manantial IAP”. Ése fue mi reporte de informe de prácticas del sexto semestre.

Por otro lado, la profesora Yolanda Xelhuantzi, titular en la materia Optativa de Capacitación, nos comentó en clase a nuestro grupo de sexto semestre, que para séptimo semestre propondría una opción más para las prácticas profesionales, que se encontraba construyendo la propuesta y que se realizaría en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.

Mi corazón se llenó de emoción al saber que tendría una oportunidad más de ingresar al sector que siempre me había interesado: el cultural.

## **II.2 Las Prácticas profesionales en la SGEIA del INBAL**

Al comenzar el séptimo semestre y luego de que la propuesta de la práctica fuera aprobada para la Licenciatura en Administración Educativa, comenzamos las prácticas profesionales en la Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, la SGEIA, dependiente del INBA.

Los primeros días el grupo asistió a reuniones con los directivos de la Dirección de Servicios Educativos, donde tratamos asuntos como la presentación con los directivos, organización de equipos de trabajo en las dos subdirecciones de área en las que desarrollaríamos nuestras actividades de prácticas: Normatividad,

a cargo del Lic. Mario Sánchez Vega y Evaluación del seguimiento escolar, a cargo de la Lic. Elizabeth Bravo Chávez.

A grandes rasgos nos expusieron un diagnóstico, necesidades específicas de cada área, el plan de trabajo a realizar e iniciamos con una presentación de las actividades que se llevan a cabo en cada una de las dos subdirecciones, es decir, en cada departamento, para tener más claro el panorama de la institución.

Algunos días posteriores a nuestro ingreso al INBA, la zona centro y sur de la ciudad de México se vieron afectadas por el terremoto del 19 de septiembre de 2017, en el cual gran parte de la población tuvo daño, en diferentes dimensiones.

Este acontecimiento tan trágico interrumpió nuestras actividades en la institución y que el programa de trabajo se retrasara por un periodo más largo del que teníamos contemplado, pues con el daño sufrido en varios edificios, era necesario revisar que las construcciones fueran seguras.

En cuanto regresamos al inmueble ubicado en Londres número 16, Col. Juárez, Alcaldía Cuauhtémoc, nos pusimos al corriente con el trabajo que se nos había encomendado, consistente en construir el Índice de Eficiencia Terminal de las diferentes carreras y escuelas adscritas a la SGEIA del INBA.

Para construir este índice (IET) trazamos un programa en dos fases:

- 1) Elaboración de las bases datos
- 2) Análisis e interpretación de indicadores

Cabe destacar que la construcción del IET era una urgencia para la Dirección de Servicios Educativos, pues había sido uno de los puntos importantes que la Auditoría Superior de la Federación señaló como un foco rojo y cuestionó al INBA el por qué carecía de una definición clara de dicho indicador. La auditoría realizada por la ASF que cuestionaba al Instituto por esta carencia, también realizó

recomendaciones y observaciones que el INBA debía a considerar para la mejora en su labor educativa.

Con la intención de concluir en tiempo y forma con la respuesta institucional, se requirió de la ayuda de casi todos los alumnos de la UPN que estábamos en la práctica y que habían sido asignados a otras actividades en los departamentos de la misma área, con el propósito de agilizar la captura de todos los documentos e integrando las bases de datos correspondientes para la obtención del Indicador de Eficiencia Terminal (IET) de cada escuela y disciplina artística.

1) Integración de bases datos:

Captura de información de libros físicos, desde el año de 1984, aproximadamente. Este trabajo significó vaciar la información que se tenía en libros, con datos a mano, en hojas de Excel, para generar la base de datos. Este trabajo nos llevó las 16 semanas que constituyen el período de la práctica profesional

2) Análisis e interpretación de indicadores.

El análisis de estos datos se trasladó para el siguiente semestre; es decir, que ya teníamos la primera actividad prioritaria para el octavo semestre.

Alcanzamos los objetivos establecidos en el plan de trabajo del séptimo semestre y al mismo tiempo abrimos la brecha para que se continuara con la construcción del IET, incluso, para las siguientes generaciones de alumnos de prácticas profesionales de la Licenciatura en Administración Educativa de la UPN.

Ya totalmente comprometida con el sector cultural, decidí que le daría continuidad al proceso de desarrollo del octavo semestre en la misma institución, que tan agradablemente nos acogió.

La maestra Yolanda, sin duda alguna alentó a todo el equipo de trabajo de séptimo semestre a seguir en este proceso final de construcción de indicadores de gestión.

Retomamos la información recabada en el semestre anterior para la obtención de indicadores de eficiencia terminal y durante su elaboración, también surgió la necesidad de construir indicadores de Rezago Educativo, Titulación y Retención, generacionales correspondientes a los 12 Centros de Educación Artística que le INBA atiende, en un lapso de tres años. Para la siguiente entrega de información de la Auditoría Superior de la Federación.

Colaboramos en la validación de documentación en el proceso de titulación y certificación, desarrollamos soluciones a los cuestionamientos que nos hacía llegar el Instituto Nacional de Acceso a la Información (INAI), por última instancia nos dieron la oportunidad de apoyar en la gestión de planeación, organización y aplicación de exámenes EXANI I y II correspondientes al CENEVAL para el concurso de ingreso a nivel medio superior de todos los Centros de Educación Artística (CEDART), cumpliendo con nuestro objetivo e incluso superando las metas establecidas.





Muac, Salón ancestral de la familia Wang (2015), fotografía tomada por Viridiana Fernández.

### Capítulo III

## Diagnóstico Laboral en la Dirección de Servicios Educativos

Sin libertad de expresión no hay mundo moderno sólo barbarie

**Ai Weiwei**



## Capítulo III. Diagnóstico Laboral en la Dirección de Servicios Educativos

La SGEIA del INBA, año con año, elabora una convocatoria para el “Proceso de Admisión” de todas sus escuelas, en el Departamento de Registro y Evaluación Escolar, que se encuentra a cargo de la Licenciada Norma Ojeda.

Tras la culminación de las prácticas profesionales se nos invitó a colaborar en el “Proceso de Admisión”, bajo contrato temporal, asistimos varios compañeros y yo al proceso de selección. Afortunadamente cinco de nosotros fuimos seleccionados y una persona externa; un punto de partida importante es que ya teníamos conocimiento de la institución por la Lic. Elizabeth Bravo, Subdirectora de Evaluación del Seguimiento Escolar, el hecho de que nosotros fuéramos los seleccionados para realizar el “Proceso de Admisión del año 2018-2019” le daba la suficiente confianza en que el trabajo se desarrollaría de forma eficiente y eficaz.

La Licenciada Ojeda comenzó por presentarnos a su equipo de trabajo, con quienes podríamos apoyarnos y trabajar en conjunto con ellos para el proceso de admisión 2018-2019, para continuar con el proceso de los aspirantes que realizaron y aprobaron el examen EXANI I y II correspondientes al CENEVAL, obteniendo la oportunidad de acceder a los siguientes filtros de evaluación académica, correspondientes que cada escuela.

La evolución del mundo, de las fronteras, de las tecnologías, de los modos de vida, demanda una flexibilidad y una creatividad crecientes de los seres humanos en el desarrollo de su vida laboral, social, afectiva. Las escuelas donde se aplican programas de arte han logrado entender la misión prioritaria de desarrollar la inteligencia, como capacidad multiforme de adaptación a las diferencias y a los cambios. El enfoque

por competencias no rechaza ni los contenidos, ni las disciplinas, sino que enfatiza su puesta en práctica (Montes,2013, p. 59)

Visualizando las escuelas artísticas con este empuje de “enfoque por competencias”, que no es nuevo pero que sin embargo a veces, por cargas de trabajo en cualquier institución, se olvida en el día a día (rutinas), se espera que toda la organización educativa del INBA se encuentre justo con la flexibilidad, el desarrollo laboral, social y con una gran apertura al cambio.

Los seres humanos somos capaces de desarrollar habilidades para lograr objetivos específicos, a partir de conocimientos previos o de la orientación adecuada para desarrollar las habilidades necesarias para el trabajo de forma eficiente.

En el equipo de trabajo se fueron asignaron las escuelas del INBA de acuerdo con el número de aspirantes que tenían en el concurso, tratando de distribuir las equitativamente, el cual estaba integrado por cinco de nosotros, el sexto integrante fue incorporado en otra área del departamento de la Subdirección de Evaluación del Seguimiento Escolar, aportando nuestras competencias laborales.

Según Mertens (2000) Competencia laboral: Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer (Citado por Montes, 2013, p. 24)

Capacidades que formamos durante nuestro proceso formativo y afianzamos durante las prácticas profesionales para el desempeño laboral y efectuar alguna tarea, competencias que desenvolvimos.

Competencia como el conjunto de habilidades y destrezas que permitirán comprender, aplicar, analizar, sintetizar y evaluar informaciones relacionadas con la predicción, investigación, interpretación y conclusión y comunicación del conocimiento vinculado a la vida, salud, el consumo, el entorno natural y artificial, la tierra y la tecnología (objetos y proceso) (Montes, 2013, p.37)

Los componentes mencionados ayudan a la identificación del personal, aprovechando de la mejor manera posible sus talentos, con la confianza de obtener excelentes resultados en las actividades a desarrollar.

Más adelante se describirán las etapas y los procesos del nuevo ingreso de alumnos de las escuelas del INBA.

Tabla 11.

Disciplinas Artísticas			
Nivel	Artes Plásticas y Visuales	Escénicas	Musicales
Educación Inicial	EIA No. 1,2,3 y 4		
Técnico	Escuela de Artesanías	Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea	Conservatorio Nacional de Música Escuela Superior de Música
Media Superior	Juan Rufó - David Alfaro Siqueiros Diego Rivera - Luis Spota Saavedra Frida Kahlo - José Clemente Orozco José Eduardo Pierson - Miguel Cabrera Alfonso Reyes - Miguel Bernal Jiménez Ignacio Mariano De Las Casas - Ermilo Abreu Gómez		Conservatorio Nacional de Música Escuela Superior de Música
Superior	La Esmeralda  Escuela de Diseño  Licenciatura en Laudería	Academia de la Danza Mexicana  Escuela Nacional de Danza Folklórica  Escuela Nacional de Danza "Nellie y Gloria Campobello"  Escuela Superior de Música y Danza de Monterrey  Escuela Nacional de Arte Teatral  Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea  Centro de Investigación Coreográfica	Conservatorio Nacional de Música  Escuela Superior de Música y Danza de Monterrey  Escuela Superior de Música

Nota: Oferta educativa en el INBAL

Fuente: Elaboración propia

### **III.1 Planes de estudio que ofertan las escuelas del INBAL**

Los siguientes planes de estudio son los que se ofertan en las diversas sedes educativas del INBA, cada una de sus convocatorias tiene su particularidad de acuerdo con la carrera elegida a cursar.

#### **1. Escuela de Artesanías**

Técnico artesanal en las áreas de Cerámica, Esmaltes, Estampado, Ebanistería, Joyería y Orfebrería, Metales, Textiles y Vitrales

#### **2. La Esmeralda**

Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado  
Licenciatura en Artes Plásticas y Visuales  
Licenciatura en Docencia de las Artes

#### **3. Escuela de Diseño**

Licenciatura en Diseño  
Especialidad en Creatividad y Estrategia Publicitaria  
Especialidad en Diseño Textil  
Maestría en Creatividad para el Diseño  
Especialidad en Diseño Editorial  
Maestría en teoría y crítica para el Diseño  
Especialidad en Diseño Multimedia

#### **4. Academia de la Danza Mexicana**

Licenciatura en danza clásica  
Licenciatura en danza contemporánea

Licenciatura en danza popular mexicana  
 Licenciatura en danza opción multidisciplinar

**5. Escuela Nacional de Danza Folklórica**

Licenciatura en Danza Folklórica

**6. Escuela Nacional de Danza "Nellie y Gloria Campobello"**

Licenciatura en Educación Dancística con orientación en: Danza Contemporánea, Danza Española o Danza Folklórica

**7. Conservatorio Nacional de Música**

Nivel Técnico Profesional, Nivel Superior, Profesional Asociado y Licenciatura:

Arpa	Corno Francés	Órgano	Trompeta
Canto	Fagot	Percusiones	Tuba
Clarinete	Flauta Transversa	Piano	Violín
Clavecín	Guitarra	Saxofón	Viola
Contrabajo	Oboe	Trombón	Violoncello

Licenciatura en Musicología  
 Licenciatura en Composición  
 Licenciatura en Dirección Coral  
 Licenciatura en Educación Musical

**8. Escuela Superior de Música y Danza de Monterrey**

Licenciatura en Danza Clásica

Licenciatura en Danza Clásica (Plan especial para varones)

Licenciatura en Danza Contemporánea

Licenciatura en Danza Folklórica

Licenciatura en Enseñanza de la Danza con Especialidad en Clásico Música

Licenciatura en Música con orientación en: Canto y Composición

Licenciatura en Música con orientación en Instrumentista:

Clarinete	Flauta	Piano	Viola
Contrabajo	Guitarra	Trombón	Violín
Corno francés	Oboe	Trompeta	Violoncello
Fagot	Percusiones	Tuba	

## 9. Escuela de Laudería

Licenciatura en Laudería

## 10. Escuela Superior de Música

Técnico en afinación y reparación de piano

Nivel Medio Superior y Licenciatura:

Arpa	Dirección de orquesta	Percusiones
Batería	Fagot	Piano
Canto	Operístico	Flauta Saxofón
Canto y Scat	Flauta de pico	Trombón
Clarinete	Flauta transversa	Trompeta
Clavecín	Flauta traversa barroca	Tuba
Composición	Guitarra	Viola

Contrabajo	Oboe	Violín
Corno francés	Órgano	Violoncello

### **11. Escuela Nacional de Arte Teatral**

Licenciatura en Actuación  
 Licenciatura en Escenografía  
 Maestría en Dirección Escénica

### **12. Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea**

Licenciatura en Danza Clásica (Línea de trabajo en bailarín o docente)  
 Licenciatura en Danza Clásica (Plan Especial para Varones)  
 Licenciatura en Danza Contemporánea  
 Licenciatura en Coreografía

### **13. Escuelas de Iniciación Artística**

#### **13.1- EIA No. 1**

Artes Plásticas  
 Danza  
 Música  
 Teatro

#### **13.2- EIA No. 2**

Artes Plásticas  
 Danza  
 Música  
 Teatro

#### **13.3- EIA No. 3**

Artes Plásticas  
 Danza  
 Música  
 Teatro

#### **13.4- EIA No. 4**

Artes Plásticas  
 Danza  
 Música  
 Teatro



## **14. Bachillerato en Arte y Humanidades- CEDART**

- 14.1-** Colima- Juan Rulfo
- 14.2-** Chihuahua- David Alfaro Siqueiros
- 14.3-** Ciudad De México - Diego Rivera
- 14.4-** Ciudad De México - Luis Spota Saavedra
- 14.5-** Ciudad De México - Frida Kahlo
- 14.6-** Guadalajara - José Clemente Orozco
- 14.7-** Hermosillo - José Eduardo Pierson
- 14.8-** Mérida - Ermilo Abreu Gómez
- 14.9-** Monterrey - Alfonso Reyes
- 14.10-** Morelia - Miguel Bernal Jiménez
- 14.11-**Oaxaca - Miguel Cabrera
- 14.12-**Querétaro - Ignacio Mariano de las Casas

Nivel profesional medio

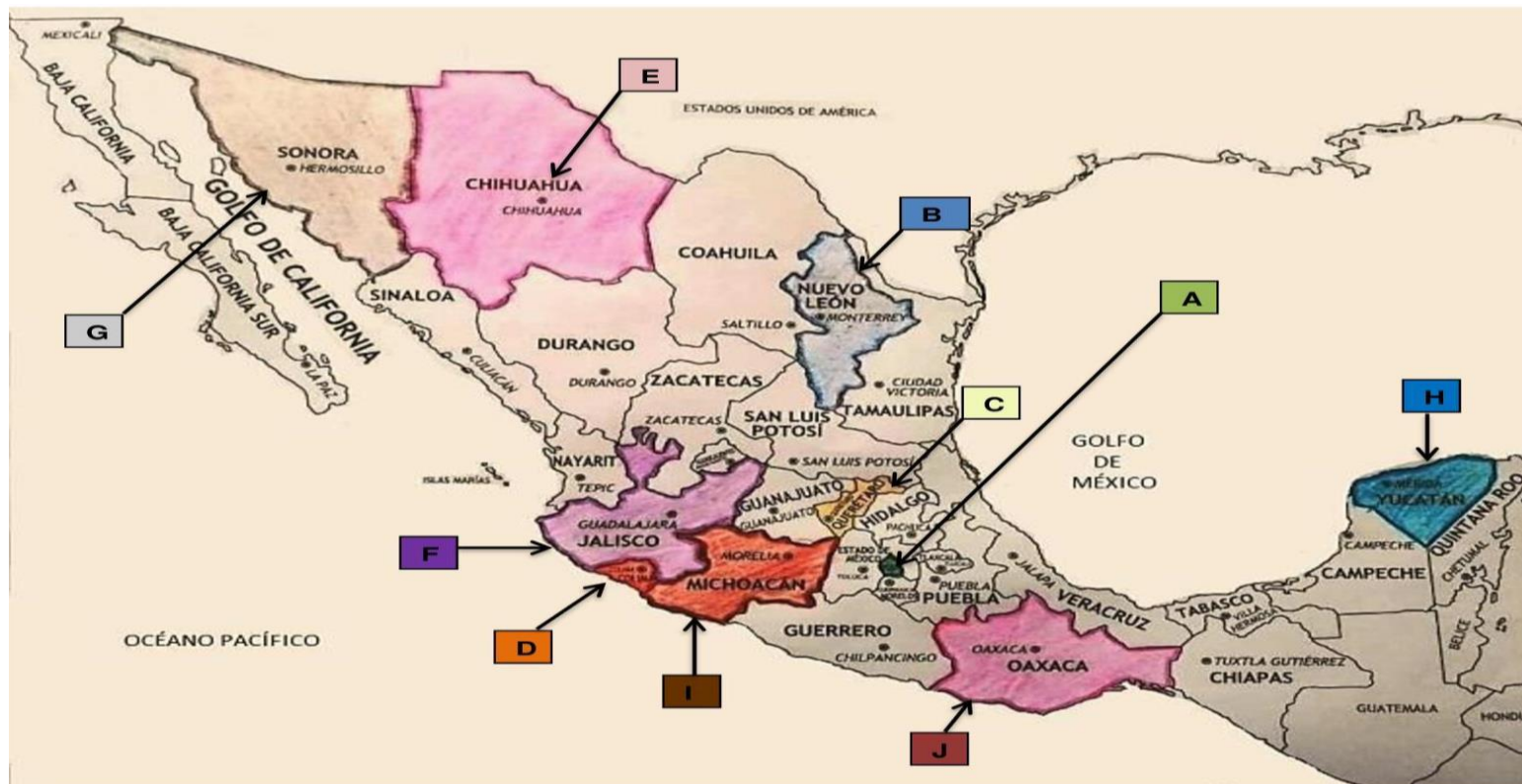
- 14.6-** Guadalajara - José Clemente Orozco
- 14.9-** Monterrey - Alfonso Reyes

## **15. Centro de Investigación Coreográfica**

Técnico Superior Universitario en Investigación y Creación Dancística

Tabla 12.

*Escuelas del INBAL en la república mexicana*



Nota: Ubicación geográfica


Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.

*Directorio de las sedes educativas del INBAL alrededor de la república mexicana*

## A) CDMX:

1	'Escuela de Artesanías' José Antonio Torres Xocongo 138, Tránsito, CP.06820	
2	'Escuela Nacional de Pintura, Escultura y Grabado, La Esmeralda' Avenida Río Churubusco, Calz. de Tlalpan No 79, Country Club Churubusco, CP. 04220	
3	'Escuela de Diseño' Calle Xocongo 138, Tránsito, CP 06820	
4	'Academia de la Danza Mexicana' Prol. Xicoténcatl 24, San Diego Churubusco, 04120	
5	'Escuela Nacional de Danza Folklórica' Paseo de La Reforma S / N, Miguel Hidalgo, Chapultepec Polanco, CP.11100	
6	'Escuela Nacional de Danza "Nellie y Gloria Campobello' Campos Elíseos 480, Polanco, Lomas de Chapultepec III Secc, CP. 11500	
7	'Conservatorio Nacional de Música' Av. Pdte. Masaryk 582, Polanco, Polanco II Secc, CP. 11560	
10	'Escuela Superior de Música' Av. Río Churubusco 79, Country Club Churubusco, CP. 04220	
11	'Escuela Nacional de Arte Teatral' Calz. de Tlalpan, Country Club Churubusco, CP. 04220	
12	'Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea' Calle, Av. Río Churubusco 79, Country Club Churubusco, CP.04220	

13.1	‘EIA No. 1’ Tlacotalpan 83, Roma Sur, CP. 06760	
13.2	‘EIA No. 2’ Calle Dr. Carmona y Valle 54, Doctores, CP. 06720	
13.3	‘EIA No. 3’ Santa Isabel Tola, CP. 07010	
13.4	‘EIA No. 4’ Calle San Fernando 14, Centro Histórico de la Cdad. de México, Guerrero, CP 6030.	
14.3	‘CEDART Diego Rivera’ Cerro de la Estrella 120, Campestre Churubusco, CP. 04200	
14.4	‘CEDART Luis Spota Saavedra’ Londres, 16, Col Juárez, Alcaldía Cuauhtémoc, CP. 06600	
14.5	‘CEDART Frida Kahlo’ José María Iglesias 59, Tabacalera, CP. 06030	
15	‘Centro de Investigación Coreográfica’ Xocongo 138, Tránsito, 06820 Ciudad de México	

Nota: Directorio de Escuelas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14.

B) Monterrey, Nuevo León:



8	'Escuela Superior de Música y Danza de Monterrey' Padre Mier Poniente 1720, Obispado, CP. 64000	
14.9	'CEDART Alfonso Reyes' 604, Obispado, CP. 64060	

Tabla 15.

C) Querétaro, Querétaro:




9	'Escuela de Laudería' Miguel Hidalgo 20, Centro, CP. 76000 Santiago de Querétaro	
14.12	'Ignacio Mariano de las Casas' Plan Vida 116, Centro Sur, 76090 Santiago de Querétaro, Qro.	

Tabla 16.

D) Colima, Colima:

14.1	'CEDART Juan Rulfo' Av. Niños Héroes 151, La Estancia, CP. 28040	
------	---	---

Nota: Directorio de Escuelas

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17.

E) Chihuahua, Chihuahua:


14.2	<p>'CEDART David Alfaro Siqueiros'</p> <p>Calle 4a 1414, Centro, CP. 31000</p>	
------	--	---

Tabla 18.

F) Guadalajara, Jalisco:


14.6	<p>'CEDART José Clemente Orozco'</p> <p>Calz. Independencia Nte. 85, Centro Histórico, CP. 44100</p>	
------	--	---


Tabla 19.

G) Hermosillo, Sonora:

14.7	<p>'CEDART José Eduardo Pierson'</p> <p>Boulevard de Agustín de Vidósola, Av Cultura SN-S, Villa de Seris, CP. 83280</p>	
------	--	--

Tabla 20.

H) Mérida, Yucatán:

14.8	<p>'CEDART Ermilo Abreu Gómez'</p> <p>Calle 21, Periférico Poniente, Colonia San Juan Bautista CP. 97200</p>	
------	--	---

Nota: Directorio de Escuelas

Fuente: Elaboración propia


Tabla 21.

I) Morelia, Michoacán:

14.10	'CEDART Miguel Bernal Jiménez' Serapio Rendón 284, Centro Histórico, CP. 58000	
-------	---	---

Tabla 22.

J) Oaxaca de Juárez, Oaxaca:

14.8	'CEDART Miguel Cabrera' Dr. Ramón Pardo 2, OAX_RE_BENITO JUAREZ, Centro CP. 68000	
------	---	---

Nota: Directorio de Escuelas

Fuente: Elaboración propia

### **III.2 Manos a la obra: primer acercamiento**

Una vez seleccionado el personal de trabajo de la Lic. Ojeda, dio una breve introducción en que consistiría nuestra labor y en caso de ser necesaria una capacitación se nos brindaría durante el proceso de aprendizaje.

Inicialmente definamos que es un grupo y un equipo:

Lo primero que debe determinar es si dirige un grupo o un equipo. Un grupo es un conjunto de individuos que se conocen entre sí, y cuyas conductas están influidas por intereses o aspiraciones como partidas. Un equipo va más allá de esto: es un número de personas que comparten objetivos y necesitan trabajar en conjunto para alcanzar dichos objetivos (Sherratt y Delves, 2016, p.66)

La forma de trabajo que se realizaría es el de un equipo esperando que el personal contratado cumpla con las expectativas laborales y que el personal a cargo de ellos sepa como guiarlos a través de su aprendizaje. Sin embargo, la forma de laborar desde el inicio fue dirigida para un grupo.

Para empaparnos del tema comenzamos leyendo las convocatorias para el nuevo ingreso del ciclo escolar 2018-2019 de las escuelas a nuestro cargo.

En mi caso tenía al CEDART Miguel Cabrera, Escuela Nacional de Danza Folklórica, Academia de la Danza Mexicana, Laudería, Escuela de Iniciación Artística 2 y Escuela Nacional de Danza Clásica y Contemporánea.

Una vez leídas y analizadas nuestras convocatorias, podíamos iniciar la revisión de los documentos solicitados en la convocatoria; se nos otorgó e indicó cómo realizaríamos la impresión de los primeros listados con los que trabajaríamos “listados de aspirantes seleccionados” para las siguientes pruebas de aptitudes de acuerdo al nivel y carrera educativa, aunado a esto se nos dio una pequeña plática sobre la forma de cerciorarnos de la legitimidad de los documentos solicitados, fichas de pago por



concepto de examen de EXANI, actas de nacimiento y certificado de estudios completos, constancia de certificado en trámite o constancia del ciclo escolar actual, documentos recibidos por las escuelas.

Se nos proporcionó una somera capacitación de cómo llevar a cabo la revisión de los documentos digitalizados en una plataforma interna “Sistema de Administración Documental y de Control Escolar” otorgándonos un usuario restringido a cada uno de los miembros del equipo de trabajo, donde visualizamos los documentos digitales, bases de datos del proceso de admisión por aspirante.

Trabajamos sobre una calendarización (cronograma) para la revisión y entrega de documentos por cada una de nuestras escuelas, una vez terminada la revisión de documentos en el sistema SADCE se realizaba un oficio con las observaciones, encontradas en cada escuela para su debida corrección y estableciendo fechas de entrega.

Ya con estos conocimientos adquiridos para el desarrollo del proceso de admisión consideremos al filósofo y sociólogo:

Según Fernández González y otros (2003) ... ‘Enrique José Varona establece que competencia es: una configuración psicológica que integra diversos componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad en estrecha unidad funcional, autorregulando el desempeño real y eficiente en una esfera específica de la actividad, atendiendo al modelo de desempeño deseable socialmente construido en un contexto histórico concreto’ (citado por Montes, 2013, p. 16)

Componentes que deben ser considerados para todo el personal del área administrativa pero esencial para los jefes de departamento, Sub. Directores y Directores, para logara un mejor desempeño, de forma que tengamos en mente la conformación de la misma.

## Elementos esenciales de competencia...

Su estructura se define en 4 componentes:

1. Según Pérez Martín y otros (2002) Cognitivo- 'actividad psíquica cognoscitiva permite al hombre conocer el mundo que le rodea, en toda su integridad y penetrando en su verdadera esencia. Gracias a esto, el hombre puede orientarse e influir de modo directo en la transformación de la realidad y, con esto, transformarse a sí mismo' (citado por Montes, 2013, p. 16)
2. Según Flavell en Campanario (2002) Metacognitivo- 'la metacognición se refiere al conocimiento que uno tiene sobre los propios procesos y productos cognitivos o sobre cualquier cosa relacionada con ellos, es decir, las propiedades de la información o los datos relevantes para el aprendizaje' (citado por Montes, 2013, p. 17)
3. Según Llivina y otros (2005) Motivacional- 'el componente motivacional de la competencia integra aquellos procesos y contenidos psicológicos que estimulan, sostienen y orientan al desempeño científico – investigativo eficiente (...) en motivaciones predominantemente intrínsecas (...), autovaloración como profesional (...) y expectativas positivas acerca de su desempeño (...)' (citado por Montes, 2013, p. 18)
4. Según Pérez Martín y otros (2002) Componentes de la personalidad- 'cuando hablamos de valores se hace referencia a determinados contenidos que expresan la significación que distintos objetos, situaciones, ideas, etc., tienen para un sujeto. Esta significación es tal que el valor se convierte en un patrón que utiliza el individuo para evaluar la pertinencia o no de su propia conducta y la de los demás' (citado por Montes, 2013, p. 18)

Tomándose en cuenta estos elementos se logra no sólo formar, sino conseguir al personal adecuado para el trabajo, conceptos que también se pueden ir inculcando en la institución, una persona que como individuo sea idónea para adquirir nuevos

aprendizajes, impulsando la creatividad y potencial con valores de respeto, honestidad, solidaridad, convicción, equidad y responsabilidad, que se convierte en ética profesional.

### III. 3 Preludio

Los primeros 'listados de aspirantes seleccionados' que nos proporcionaron a cada integrante nos pidieron señalar si los documentos cumplían con los datos específicos para el registro de aspirantes y nos dimos a la tarea de revisarlos minuciosamente:

- Fichas de pago por concepto de examen de EXANI
- Actas de nacimiento
- Certificados de estudios completos, constancias de certificados en trámite o constancias del ciclo escolar actual

Para las escuelas situadas en la CDMX y las escuelas foráneas se corroboraban a través del sistema SADCE, mismo sistema que utilizamos para vaciar nuestro registro de los documentos físicos antes mencionados y a su vez examinando que los documentos entregados coincidieran con los requisitos solicitados en la convocatoria.

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este inicio de proceso fue:

#### ❖ Capacitación muy superficial, incongruente y confusa

Un reto clave acerca de la retroalimentación es que puede ser acerca del que la da como del que la recibe. Todos tendemos a dar retroalimentación desde nuestra perspectiva de la vida, basándonos en nuestros sistemas de valores y experiencias. es importante saber cómo le gusta hacer las cosas y luego asegurarse de que no critique a los demás simplemente porque a usted le gusta hacer las cosas de manera distinta (Sherratt y Delves, 2016, p. 23)

- ❖ Nula confianza en la elaboración de oficios requeridos

Algunos individuos pueden negar que exista un problema con base en la creencia de que prefieren ser más reservados, es probable que estas personas digan tener un alto nivel de confianza en sí mismas, pero que sean más calladas e introvertidas por naturaleza... Los individuos que son seguros de sí mismos, pero reservados, pueden estar causando una discordancia en el equipo sin darse cuenta. Si, en su opinión, las referencias del individuo tienen un impacto negativo en el equipo, quizás debe encontrar y acordar ideas específicas que ambos puedan aceptar (Sherratt y Delves, 2016, p. 20-21)

- ❖ Documentos faltantes, duplicados, sin haber sido solicitados o que no correspondientes al aspirante asignado en el sistema SADCE

- ❖ incumplimiento en la fecha de entrega de correcciones, de acuerdo a los oficios enviados a las escuelas

- ❖ Carencia de comunicación asertiva entre el área y las escuelas

- ❖ Procesos sumamente reiterativos

- ❖ Carencia de comunicación clara al equipo de trabajo

La manera de influir en alguien es hacerlo de la forma en la que le gustaría que influyera en él y no en la forma en la que a usted le gustaría. Del mismo modo que nos inclinamos con la gente de la forma en que nos gustaría que se comunicaran con nosotros. El primer paso en el proceso de influir en las personas es pensar en cómo les gustaría que influyeran en ellas. (Sherratt y Delves, 2016, p.172)

- ❖ Comportamientos y actitudes poco profesionales del jefe inmediato

... ética como 'las reglas que gobiernan nuestro comportamiento'. Podríamos utilizar los términos como 'valores' o 'principio' para plasmar la misma idea. Lo que importa es enfocarnos en la conducta que se tiene en determinada situación (Sherratt y Delves, 2016, p.30)

Es muy importante tener claro que se está agravando exactamente y por qué. Es una área compleja y ambigua acerca de la cual los participantes involucrados tienen distintas opiniones. Al tratar de resolver problemas éticos es muy importante llegar a una solución que le parezca buena y justa. (Sherratt y Delves, 2016, p.32)

❖ Impresión de documentos innecesarios

❖ Carencia de trabajo en equipo

El conocimiento de los otros, de sus características de sus condicionantes... sociales para relacionarse, cooperar y trabajar en equipo: ponerse en el lugar del otro, valorar las ideas de los demás, dialogar y negociar el asertividad para hacer saber adecuadamente a los demás las propias decisiones y trabajar de forma cooperativa y flexible (Montes, 2013, p. 39)

❖ Presión en la entrega de resultados

❖ Clima laboral desfavorable

Como regla general es bueno crear una cultura en la que todos tenga conversaciones abiertas y honestas acerca de lo que está saliendo bien y lo que no, tanto a nivel grupal como individual. Entre más frecuente sean estas conversaciones, más aptas se vuelven las personas para tenerlas; esto a su vez implica que cada conversación personal parezca menos grave, y que los individuos no se pongan ansiosos de forma automática cuando inicia una conversación (Sherratt y Delves, 2016, p. 48)

Se envía un oficio con las adecuaciones requeridas para cada sede educativa para obtener la información correcta de cada aspirante. Una vez obtenido el oficio de correcciones a nuestras observaciones señaladas a las escuelas, revisamos que dichas actualizaciones fueran correctas en su información; resueltas las observaciones, se informaba a la Lic. Ojeda de los avances favorables o desfavorables obtenidos de la última revisión, para saber de qué manera proceder.

Según Ducci (1997) el 'capital humano... recurre a la organización curricular flexible y basada en competencias laborales, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), señala tres razones relevantes:

- a) Enfatiza y focaliza el esfuerzo del desarrollo económico y social sobre la valoración de los recursos humanos y la capacidad humana para construir el desarrollo.
- b) Tras el enfoque de la competencia laboral subyace la premisa de crear mejores puestos de trabajo, en los que la calidad y capacidad de cada ser humano es determinante para su empleabilidad y para la calidad del empleo al que aspira.
- c) Porque el enfoque se adapta a la necesidad de cambio, omnipresente en la sociedad internacional. La competencia laboral es, entonces, un concepto dinámico que imprime énfasis y valor a la capacidad humana para innovar, para enfrentar el cambio y gestionarlo' (citado por Montes, 2013, p. 26)

De acuerdo a los puntos señalados por el Dr. Luis M. Montes, la fuerza de trabajo es capaz de ampliar fronteras con la capacidad idónea de habilidades para actualizar y crear mejores condiciones laborales, enfrentando el cambio. Situación que todas las instituciones deben empelar durante su trayectoria.

### III.4 Juez y parte: segunda etapa

En espera de los oficios con los números de folios de la segunda etapa de evaluaciones y así arrojándonos un segundo listado donde descartaríamos a los aspirantes que no acreditaron la primera etapa, nuevamente se corrobora en el sistema SADCE que todos los aspirantes tuvieron sus documentos completos de acuerdo a la convocatoria (ligado al registro de los documentos debidamente entregados y digitalizados en el sistema SADCE).

Las siguientes pruebas de aptitudes de su nivel y carrera educativa correspondiente a la escuela, realizamos las observaciones encontradas y generamos los oficios a las escuelas, delimitando una fecha de entrega para las correcciones pertinentes. En este segundo proceso nos encontramos con los siguientes inconvenientes:

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este proceso fue:

- ❖ Desconfianza en la elaboración de oficios requeridos

Una parte importante de delegar es hacerlo con cosas que permitan a las demás personas del equipo desarrollar sus habilidades y al mismo tiempo liberarse de aspectos no necesariamente urgentes de su trabajo (Sherratt y Delves, 2016, p. 51)

- ❖ Eliminación, duplicados, y documentos no correspondientes al aspirante asignado en el sistema SADCE

- ❖ Material de trabajo entregado fuera de tiempo

- ❖ Incumplimiento en la fecha de entrega de correcciones de acuerdo a los oficios enviados a las escuelas

- ❖ Números de folios omitidos, duplicados o erróneos

- ❖ Presión en la entrega de resultados

Si está dirigiendo un grupo, enfóquese en asegurarse de que cada individuo entienda lo que va a hacer, que tenga habilidades para hacerlo

y con un estándar alto. Asegúrese de que los individuos dentro del grupo se comunican entre sí de manera más eficiente. En nuestra experiencia, casi todos los problemas que surgen en los grupos de trabajo se deben al desconocimiento de lo que otra gente hace. Muy a menudo la gente llena dichos espacios con suposiciones (Sherratt y Delves, 2016, p.67)

- ❖ Procesos sumamente reiterativos
- ❖ Carencia de comunicación asertiva entre el área y las escuelas
- ❖ Carencia de trabajo en equipo de trabajo

Debe identificar y atacar la causa de descontento. Existe solo dos posibilidades: con el equipo o con su relación. Si cree que la causa está en el primero, entonces necesita trabajar con el quipo para atacar lo que en esencia es un problema cultural. Si, por el contrario, la causa es la relación entre su amigo y usted, necesita analizar y prestar atención a la responsabilidad y autoridad que delega (Sherratt y Delves, 2016, p.79)

- ❖ Clima laboral desfavorable

Después de unos días, recibimos los oficios de respuestas a las observaciones marcadas anteriormente, corroboramos que las escuelas realizarán los cambios correspondientes, de lo contrario se le daba un seguimiento con nuevos oficios y llamadas telefónicas en acompañamiento de la Lic. Ojeda a los directores de las escuelas o si es que fuera el caso y la escuela siguiera sin realizar cambio alguno sobre sus observaciones indicadas, se le comunicaba a la Lic. Elizabeth Bravo (SESE) para obtener respuestas y soluciones inmediatas a nuestras solicitudes, obteniendo así soluciones favorables.

Las etapas de evaluación podían dividirse en dos y tres procesos, de acuerdo a la escuela y carrera o plan de estudios, en este punto algunas escuelas se ya se encontraban en el segundo proceso de evaluaciones finales, quedamos en espera a que llegaran los oficios con los números de folios de los aspirantes aceptados para el ciclo escolar 2018-2019.



Obtenidos los oficios de los aspirantes aceptados, nuevamente se corrobora que los documentos solicitados en la convocatoria se encontrarán completos y que fueran correspondientes a cada aspirante aceptado, de lo contrario realizaríamos nuevos oficios con las observaciones halladas y reiterando el seguimiento antes mencionado, ya resueltas las observaciones y con el visto bueno se entregaban los listados 'folios de los aspirantes aceptados' a la Lic. Ojeda quedaba bajo su resguardo.

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este proceso fue:

- ❖ Material de trabajo entregado a destiempo
- ❖ incumplimiento en la fecha de entrega de correcciones, de acuerdo con los oficios enviados a las escuelas
- ❖ Números de folios omitidos, duplicados o erróneos
- ❖ Carencia de comunicación asertiva entre el área y las escuelas

Hacer equipo con una persona externa es a menudo un aspecto de un proyecto complejo con múltiples participantes. Se beneficiará más si colabora y es parte de una solución de 'buenas prácticas', en lugar de ser un gerente asilado con una mentalidad de silo. Debe tener cuidado de no crear o contribuir a una relación de 'ustedes y ellos' entre su compañía y la compañía del socio.

Es probable que su rol actual no represente toda su ambición. Vea cualquier situación a través de los ojos de alguien que tiene un puesto de mayor autoridad, y compórtese en consecuencia, de esta manera será visto como una señal de madurez y gran potencial (Sherratt y Delves, 2016, p.112)

- ❖ Carencia de trabajo en equipo

Los detalles del trabajo operativo, ¿Qué se supone que tiene que hacer cada persona a diario? ¿Qué diferencia hay entre esto y lo que realmente hacen? ¿Cuándo y porque se comenten errores?, ¿La carga de trabajo está equilibrada y es justa? (Sherratt y Delves, 2016, p.74)

- ❖ Presión en la entrega de resultados
- ❖ Procesos sumamente reiterativos
- ❖ Clima laboral desfavorable

En el campo del desarrollo personal y social integra conceptos, procedimientos y actitudes relacionadas con... la conciencia y aplicación de un conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas, como la responsabilidad, la perseverancia el conocimiento de uno mismo, la autoestima, la creatividad, la autocrítica, el control emocional, la capacidad de elegir, de calcular riesgos y de afrontar los problemas, así como la capacidad de demorar la necesidad de satisfacción inmediata , de aprender de los errores y de asumir riesgos (Montes, 2013, p.39)

### **III.5 Epílogo: Última Fase**

Mientras tanto, se trabajó con las escuelas que constaban de tres etapas de evaluaciones, con el segundo listado extrajimos a los aspirantes que pasaron a la tercera etapa, arrojando así un tercer listado para revisión de documentos completos de acuerdo a la convocatoria para el proceso final de evaluaciones.

Nuevamente se realizan observaciones y oficios para su pronta modificación, esperamos los oficios de respuesta a nuestras observaciones; una vez obtenidos los oficios realizamos los procedimientos antes mencionados otorgando el visto bueno, se entregaban los listados a la Lic. Ojeda, “folios de los aspirantes aceptados”, quedando bajo su resguardo para el envío de información correspondiente al área de difusión para su publicación en la página web oficial del INBA en la fecha y hora indicada.

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este proceso fue:

- ❖ Entrega de material de trabajo fuera de tiempo
- ❖ Números de folios omitidos, duplicados o erróneos

- ❖ Incumplimiento en la fecha de entrega de correcciones de acuerdo a los oficios enviados a las escuelas

Poder transformar las ideas en acciones. Requiere, por tanto, poder reelaborar los planteamientos previos, o elaborar nuevas ideas, buscar soluciones y llevarlas a la práctica. También analizar las posibilidades y limitaciones, conocer las fases de desarrollo de un proyecto, planificar, tomar decisiones, actuar, evaluar lo hecho y autoevaluarse, extraer conclusiones y laborar las posibilidades de mejora (Montes, 2013, p. 44)

- ❖ Carencia de comunicación asertiva entre el área y las escuelas

Un problema del que no se percatan los individuos exigimos es que sus conductas rápidamente se vuelven una barrera para el progreso en su carrera. Raras veces la administración quiere ascender a los individuos exigentes más allá de su rol operativo... El liderazgo y la administración implican escuchar a otros y lograr que las cosas se hagan a través de otros, en lugar de perseguir el éxito individual. Éste es un mensaje difícil de escuchar para tal tipo de personas; sin embargo, si ambicionan un rol de liderazgo o dirección puede ser la mejor palanca que puede utilizar (Sherratt y Delves, 2016, p. 40)

- ❖ Carencia de trabajo en equipo

Si quiere minimizar la probabilidad de que, su retroalimentación sea rechazada, recuerde Boost (Balance, Observerd, objective, Specific, Timtly): equilibrada, constatable, objetiva, especifica, oportuna. La retroalimentación debe de ser un balance de elogios y crítica constructiva (Sherratt y Delves, 2016, p. 24)

La retroalimentación es vital en un equipo de alto rendimiento; lo principal es crear una cultura de quipo en la que la retroalimentación constante sea la norma y no la excepción (Sherratt y Delves, 2016, p. 25)

❖ Presión en la entrega de resultados

Las juntas que se preparan bien, adecuadamente o las que no tienen una agenda clara tienden a estancarse. Asegure se haber hecho su tarea antes de cada reunión para que usted y los asistentes tengan claro los objetivos... Haga que la junta sea lo más breve posible, al mismo tiempo mantenga una atmosfera en la que se escuche el punto de vista de todos. Perderá la atención de la gente si comienza a divagar o permite que un individuo o un solo tema dominen la junta (Sherratt y Delves, 2016, p.91)

❖ Procesos sumamente reiterativos

Tienden a hablar más de lo que pregunta y con frecuencia interrumpirán o ignorarán a otros integrantes del grupo... Una de las primeras cosas que debe decidir es si esta conducta inapropiada es consciente o inconsciente. Esta decisión le ayudara a determinar cómo abordarla (Sherratt y Delves, 2016, p. 56)

❖ Clima laboral desfavorable

### III.6 Publicación de resultados

La etapa de la publicación de los resultados finales fue bastante abrumadora. Las listas de resultados finales de cada escuela, que se encontraban bajo el resguardo de la Lic. Ojeda, para el proceso de publicación en la página web del INBA, los trabajaría en conjunto con el área de difusión, pero la página web obtuvo inconvenientes al momento de publicar los resultados, no abría los listados de resultados finales.

A cada uno de los integrantes del proceso de admisión, se nos entregó una liga de publicación de la en la página oficial del INBA, para enviarlas por correo electrónico a los responsables de cada escuela a nuestro cargo y que a su vez la escuela pudiera publicarla los resultados en sus redes sociales, pero la liga de la página web fallaba al

momento de consultarla, impidiendo el acceso a los resultados oficiales de los aspirantes.

Debido a los inconvenientes de publicación se nos proporcionaron archivos de imágenes con la liga de compartibles para la revisión de resultados definitivos de los aspirantes los cuales enviamos nuevamente por correo electrónico, dando resultados favorables.

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este proceso fue:

❖ **Comportamientos y actitudes poco profesionales del jefe inmediato**

Es molesto cuando alguien lo trata mal, pero la situación solo va a mejorar cuando comprende por qué se comportan así con usted. Esto lo ayudara a determinar las acciones que puede tomar para atacar la causa. Como regla general, entre más conozca a alguien, más fácil es entender (o descubrir) de dónde vienen, cuáles son valores, qué los estresa, cuáles son sus motivaciones (Sherratt y Delves, 2016, p.107)

❖ **Carencia de comunicación asertiva entre la Lic. Ojeda y el área de difusión**

Al hacer un análisis del error o la mala decisión, es importante que distinga entre el proceso que lo llevo allí y la decisión que luego tomó. Debe entender si este fue fallido, lo cual a su vez llevó a un mal resultado. Hasta que haya examinado sus acciones de esta forma, no sabrá qué debe abordar y qué cambiar.

Los errores o malas decisiones que tienen repercusiones limitadas o a corto plazo son más comunes que los errores que deben abordarse, no requieren ser referidos a la organización. Lo que se requiere es una rápida acción correctiva que persuada a su equipo y a los demás alrededor de usted de que puede ver, reconocer y lidiar con los errores que todos nosotros inevitablemente comentemos (Sherratt y Delves, 2016, p.191)

❖ Clima laboral desfavorable

Existen muchas fuentes de poder: poder de la información, poder por posición, poder por coerción, poder por carisma, poder por recompensa y en particular el poder que proporciona la administración de recursos. Saber cuál de estos poderes está disponible para usted o para los demás y quien posee cada fuente de poder y en qué proporción, será un paso importante para participar en la política... Entre los estilos más comunes de influencia están, por un lado: la presentación de hechos, el razonamiento persuasivo, racionalización, ser asertivo y negociar. Por lo tanto, están: la colaboración, la creación de puentes, la inspiración y la visualización. Analice en qué lado prefiere operar y trate de desarrollar sus habilidades de influencia en el otro lado del espectro. Si adapta su estilo de influencia no solo la situación, sino también al individual y la cultura empresarial, es probable que tenga más éxito (Sherratt y Delves, 2016, p.170)

❖ Proceso de publicación sumamente lento

❖ Comunicación limitada y confusa al equipo de trabajo sobre el proceso de publicación de resultados

Tenga en mente que el objetivo de este proyecto no es necesariamente que usted se encuentra más satisfecho a nivel personal. Los proyectos o tareas que necesitan acción interdependiente asumen sus propias personalidades, la dinámica de cada situación cambiara dependiendo de los individuos involucrados. Retroceda un poco o tener el control lo que le está incomodando de la dinámica personal de este individuo.

Algo que debe considerar es permitir que otro integrante del equipo cuya personalidad es más afín con la de esta persona tenga un rol más

prominente en aquellas actividades en las que el individuo está involucrado o es importante (Sherratt y Delves, 2016, p.125)

❖ Deficiencias en el área de Informática del INBA

En el campo del desarrollo personal y social integra conceptos, procedimientos y actitudes relacionadas con... El conocimiento de los otros, de sus características de sus condicionantes y de sus necesidades. Esta competencia obliga a disponer de habilidades sociales para relacionarse, cooperar y trabajar en equipo: ponerse en el lugar del otro, valorar las ideas de los demás, dialogar y negociar la asertividad para hacer saber adecuadamente a los demás las propias decisiones y trabajar de forma cooperativa y flexible (Montes, 2013, p.39)

### **III.7 Alumnos de nuevo ingreso**

Una vez culminada la publicación de resultados, llevamos a cabo un cronograma de actividades con fechas establecidas, para la revisión de fichas bancarias, sobre el “pago de inscripción” de cada escuela correspondiente a su nivel educativo a cursar cada aspirante; ahora alumnos de la institución.

Uno de los miembros del equipo de trabajo de la Lic. Ojeda, colaboradora de la DSE nos brindó una capacitación, algo confusa, en el sistema SADCE para realizar el registro de las fichas bancarias digitales por concepto de inscripción y la migración de los aspirantes aceptados del curso 2018-2019, para formar parte ahora de la matrícula de nuevo ingreso.

Para la revisión de fichas “Pago de Inscripción” se examinaron los siguientes datos:

- Fecha de pago
- Clave correspondiente a la cuenta bancaria
- Nombre la de institución

- Importe correcto de la ficha de pago al nivel educativo
- Cadena digital
- Sello de la institución bancaria
- Folio o nombre del aspirante aceptado

Sincronizamos la revisión de las fichas de pago y el registro de los depósitos de forma manual en el último “listado de aspirantes seleccionados” registrándolos como correctos o en su defecto como incorrecto; en caso de que el depósito no contará con las especificaciones antes mencionadas, se realizaba un oficio indicando las observaciones a revisar y corregir para cada escuela, con una fecha límite de entrega.

Recibido el oficio de respuesta con las correcciones realizadas por parte de las sedes educativas a nuestras observaciones, verificamos que dichas correcciones fueran las correctas, realizadas en tiempo y forma, en caso de no haberlas aplicado pero que el responsable de la sede educativa afirmara que dicha actualización estuviera hecha, se tomando captura de pantalla a la información no corregida en el sistema SADCE , como prueba de observación y verificación de datos para el área y la dirección.

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este proceso fue:

- ❖ Capacitación confusa

En algunas compañías la retroalimentación es una parte predominante de la cultura, mientras que en cualquier otra parte se da una vez al año (si es que se da) durante las evaluaciones del desempeño (Sherratt y Delves, 2016, p. 23)

- ❖ Documentos faltantes, duplicados o no correspondientes al aspirante asignado en el sistema SADCE
- ❖ Incumplimiento en la fecha de entrega de correcciones, de acuerdo a los oficios enviados a las escuelas



- ❖ Recepción de comunicación errónea en la actualización de correcciones por parte de las escuelas de acuerdo a los oficios enviados

La gente que de forma consciente trata de dominar tiende a ser exageradamente (incluso agresivamente) competitiva. Tratarán con frecuencia de enfrentarse a cualquiera que no esté de acuerdo con ellos, haciendo de cada conflicto un juego de ganar o perder y que no terminara hasta que no hayan ganado. Debido a que la conducta de este individuo es el resultado de una elección consciente, es más difícil que trate de corregirla (Sherratt y Delves, 2016, p.57)

- ❖ Carencia de comunicación clara al equipo de trabajo
- ❖ Carencia de trabajo en equipo
- ❖ Presión en la entrega de resultados

Asegúrese de que sus demandas sean razonables, claras y apropiadas. Por ejemplo, busque formas en las que pueda el proveedor; asegurarse de que todas sus comunicaciones no sean ambiguas. Asegúrese también de permitir al proveedor crear un margen razonable que le permita proporcionar los servicios para su empresa de manera apropiada (Sherratt y Delves, 2016, p.104)

- ❖ Clima laboral desfavorable

Es importante que los gerentes tengan buenas relaciones con el equipo y con cada uno de sus integrantes. El asunto que debe recordar es que la naturaleza de la relación entre el gerente y el equipo o entre el gerente y los individuos es diferente a las relaciones entre los miembros del equipo. Esto no excluye la necesidad de que el equipo tenga una cultura positiva en la que las personas, incluso usted, se sienta involucradas, comprometidas y valoradas. Los gerentes no pueden tener favoritos, no pueden excluir a las personas no pueden chismear, no pueden compartir información con unos y con otros; si hace cualquiera de estas cosas, perderá la confianza y el respeto de algunos o de todo su equipo y se

quedará aislado y potencialmente solo. Los gerentes necesitan ser abiertos y honestos, pero siempre profesionales en su comportamiento (Sherratt y Delves, 2016, p.198)

### III.8 Migración

Para poder realizar el proceso de aspirantes aceptados los alumnos de nuevo ingreso; solo se podía migrar a las escuelas que no tuvieran ningún adeudo en la entrega del depósito bancario “pago de inscripción” en el sistema SADCE.

Las escuelas realizaron y enviaron oficios con los números de folios de los aspirantes aceptados que pagaron su inscripción y folios de los aspirantes que decidieron no inscribirse, asociándolos con los folios que sustituirían “prelación” a los no inscritos y correspondientes a los documentos previamente revisados.

Si el proceso de las escuelas se encontraba finalizado podíamos realizar la migración de aspirantes aceptados a matrículas de nuevo ingreso en el sistema SADCE.

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este proceso fue:

- ❖ Documentos faltantes, duplicados o que no correspondientes al aspirante asignado en el sistema SADCE
- ❖ Incumplimiento en la fecha de entrega de correcciones, de acuerdo a los oficios enviados a las escuelas
- ❖ Recepción de comunicación errónea en la actualización de correcciones por parte de las escuelas de acuerdo a los oficios enviados

El manejo de situaciones, vinculada con organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos, administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar valores, tomar decisiones y asumir consecuencias, enfrentar el riesgo y la incertidumbre, plantear y llevar a buen término

procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión” (Montes, 2013, p. 43)

❖ Ausencia de trabajo en equipo

Si no sabe lo suficiente acerca de las relaciones dentro del equipo, debe convertirlo en una prioridad. Existe un equilibrio en estar orientado a las tareas y estar orientado a las relaciones. Un equipo de declive, es un equipo en crisis. El estilo de administración que elija es un elemento vital del éxito o fracaso probable de su intervención (Sherratt y Delves, 2016, p.64)

❖ Presión en la entrega de resultados

El manejo de situaciones, vinculada con organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos, administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar valores, tomar decisiones y asumir consecuencias, enfrentar el riesgo y la incertidumbre, plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión (Montes, 2013, p.43)

❖ Clima laboral desfavorable

### III.9 Formatos

Tony Pérez y Juan “N”, analistas de la Subdirección de Evaluación y Seguimiento Escolar, nos dieron una capacitación del sistema SADCE para realizar los formatos SERA 2 de las EIAS, se selecciona la escuela matriculada especificando la carrera y nivel educativo a cursar sucesivamente seleccionamos generar formato, arrojando listados de la escuela con año de ingreso, primer apellido, segundo apellido, nombres de los alumnos, genero, monto de inscripción y alumnos que eran exentos de pago a inscripción (debidamente autorizados).

Este proceso se realizaba una vez que los alumnos se encontraran matriculados en el sistema SADCE, se imprimían los formatos finalizados, revisados y entregados a la Lic. Ojeda quedando bajo su resguardo.

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este proceso fueron:

- ❖ Ninguna corrección (nula modificación por indicaciones de la Lic. Ojeda)
- ❖ En caso de tener una duda sobre la capacitación a la hora de la implementación, se nos negó pedir asistencia sobre ello, indicaciones de la Lic. Ojeda.

Parte de su responsabilidad como gerente es ayudar a todos los individuos a dar cuenta de su potencial. Su papel es desarrollar aptitudes de la gente que tiene a cargo. Asimismo, tiene la responsabilidad de mantener los estándares de desempeño a un nivel adecuado. Un equipo es tan fuerte como su eslabón más débil (Sherratt y Delves, 2016, p. 29)

- ❖ Cero errores

La obstinación es diferente de la pasión y con frecuencia es el resultado de que una persona no se sienta valorada o escuchada. Si es posible que el individuo tenga razones para sentirse de esta forma, tiene que trabajar para cambiar su percepción. La pasión, por otro lado, a menudo está relacionada con una convicción muy arraigada. Convencer a alguien de cambiar o modificar una convicción de este tipo llevara tiempo. Por lo tanto, necesita tener claro si tiene que cambiar la convicción o solo admitirla. (Sherratt y Delves, 2016, p.59)

- ❖ Carencia de trabajo en equipo
- ❖ Presión en la entrega de resultados
- ❖ Clima laboral desfavorable

Ninguna relación es perfecta y en especial si es un proveedor de servicios, hay algunas cosas que tiene que aceptar. Si el problema es con un individuo involucrado o con la compañía ¿la conducta que le desagrada representa la norma de la empresa o es algo específico de la

empresa con la que tiene una relación? Se tiene más flexibilidad con un individuo que con una compañía (Sherratt y Delves, 2016, p.100)

### III.10 Resello de credenciales

Una vez terminado todos los procesos anteriores, esperamos que las escuelas nos enviaran las nuevas credenciales del ciclo escolar 2018-2019 y credenciales de otras generaciones en curso para su resello incorporándose oficialmente como alumnos del INBA.

Las dificultades con las que nos enfrentamos en este proceso fue:

- ❖ Retraso de entrega en credenciales (enviadas por cada una de las escuelas)
- ❖ Listas con datos incompletos de las credenciales
- ❖ Credenciales incompletas para el resello
- ❖ Material insuficiente para el resello de las credenciales
- ❖ Ausencia de trabajo en equipo

Vinculada con la posibilidad de organizar y diseñar proyectos de vida, considerando diversos aspectos... administrar el tiempo, propiciar cambios y afrontar valores...tomar decisiones y asumir sus consecuencias, enfrentar el riesgo y la incertidumbre, plantear y llevar a buen término procedimientos o alternativas para la resolución de problemas, y manejar el fracaso y la desilusión (Montes, 2013, p. 43)

- ❖ Presión en la entrega de resultados

La conciencia y aplicación de un conjunto de valores y actitudes personales interrelacionadas, como la responsabilidad, la perseverancia el conocimiento de uno mismo, la autoestima, la creatividad, la autocrítica, el control emocional, la capacidad de elegir, de calcular riesgos y de afrontar los problemas, así como la capacidad de demorar

la necesidad de satisfacción inmediata, de aprender de los errores y de asumir riesgos (Montes, 2013, p. 39)

❖ Clima laboral desfavorable

Al finalizar con el resello de todas las credenciales enviadas por las escuelas, concluimos nuestra participación en el Proceso de Admisión del Ciclo Escolar 2018-2019.

El mundo del trabajo se apropió de la noción de competencias, la escuela regular ha seguido sus pasos, amparándose en la modernidad y en el cambio de valores de la economía de mercado: gestión de recursos humanos, búsqueda de la calidad total, valorización de la excelencia, exigencia de una movilidad mayor de los trabajadores y de la organización del trabajo (Montes, 2013, p. 57)

En esta búsqueda de calidad o incluso tratar de llegar a la excelencia, no es del toda incorrecta como cualquier institución siempre se busca el reconocimiento del buen trabajo, pero durante este proceso se puede perder el valor de los empleados, realizando los sacrificios que sean necesarios para alcanzar los objetivos deseados, sin importar el costo que tenga, de forma que se puede llegar a ver al personal como robots, donde el producir y producir de forma remota y con excelencia es la suma más importante, donde los errores no pueden suceder de ninguna forma.



Casa Rivas Mercado, fotografía tomada por Viridiana Fernández.

## Capítulo IV

### Desarrollo organizacional de la Dirección de Servicios Educativos.

Quiero dedicar mi vida a las cosas que cuentan:  
las artes, el cultivo del pensamiento

**Antonieta Valeria Rivas Mercado Castellanos**

## Capítulo IV. Desarrollo organizacional de la Dirección de Servicios Educativos.

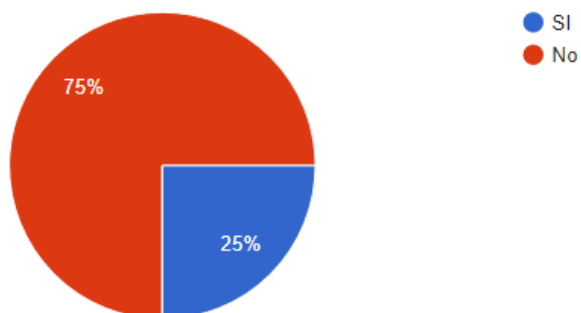
Se realizó y aplicó una encuesta, con el objetivo de observar y analizar al Departamento de Registro y Evaluación Escolar, en el desarrollo organizacional identificando los principales puntos de oportunidad de mejora.

1. ¿Cuántos años tiene trabajando en el INBA?

- 4 años
- 4 años
- 15 años
- 5 meses

Sólo una persona se observa recientemente integrado al equipo de trabajo, dos individuos tienen un promedio de 4 años y un individuo se encuentra alrededor de 15 años laborando.

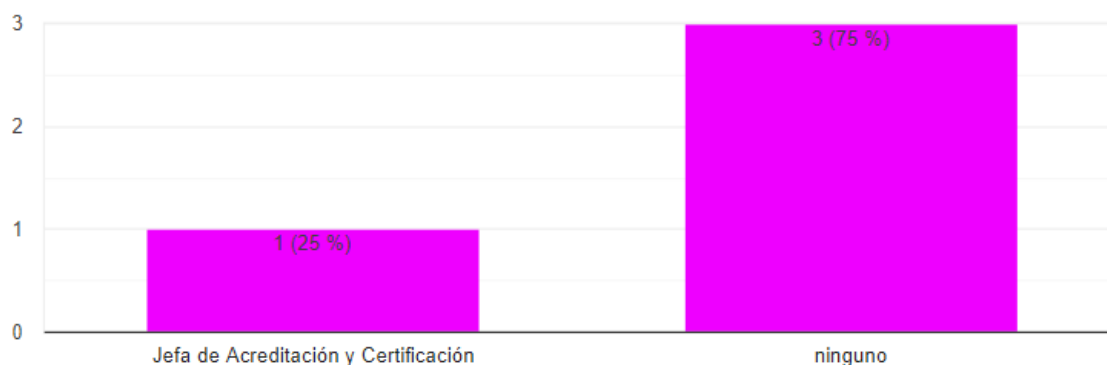
2. ¿Ha rotado o ascendido de puesto?



El 25 % corresponde al personal rotado o ascendiendo, mientras tanto el 75 % del personal no ha logrado rotar o ascender de puesto.

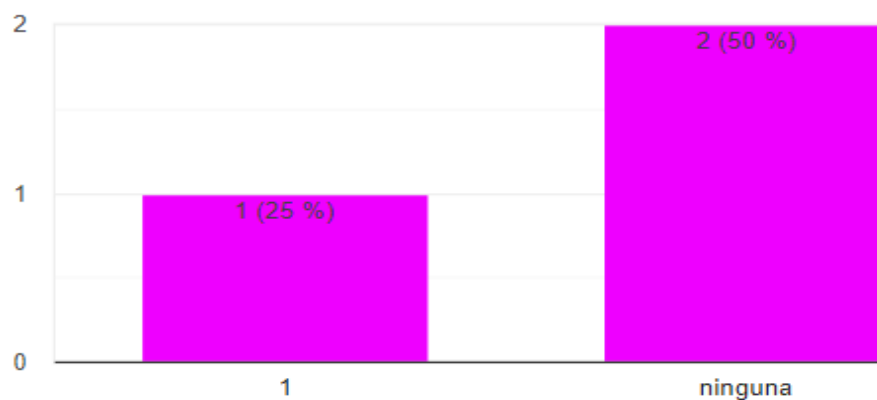


Especifique cuál:



Del único empleado que ascendió de puesto, llegó a ser Jefa de Acreditación y Certificación, mientras los tres colaboradores restantes han permanecido en el mismo puesto.

¿Cuántas Veces?



El 25% del total de encuestados, equivalente a una persona del departamento, es quien la podido ascender de puesto, en tanto que el 75%, equivalente a tres empleados ha permanecido en el mismo cargo desde que ingresaron.

3. ¿A qué área o departamento fue rotado o ascendido?

- Ninguno
- Ninguno
- Ninguna
- Departamento de Acreditación y Certificación

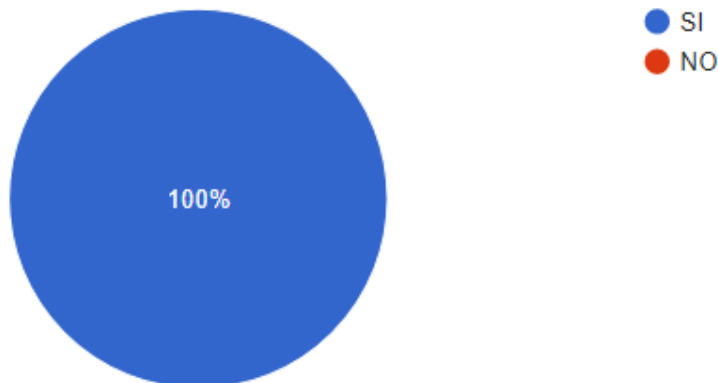
Un individuo fue ascendido de puesto, en tanto los tres individuos no han ascendido o rotado de puesto.

4. ¿Cuántos años tiene en el cargo o función que actualmente ocupa? (en caso de no haber tenido rotación o ascenso)

- 4 años
- 15 años
- 5 meses

El empleado más reciente en el equipo de trabajo tiene 5 meses laborando, el siguiente individuo tiene cuatro años laborando y la persona más antigua tiene 15 años laborando; todos ellos siguen estando en el mismo puesto desde que iniciaron sus actividades laborales en el departamento de Registro y Evaluación Escolar.

5. ¿Estaría dispuesto a cambiar de puesto o área de trabajo?



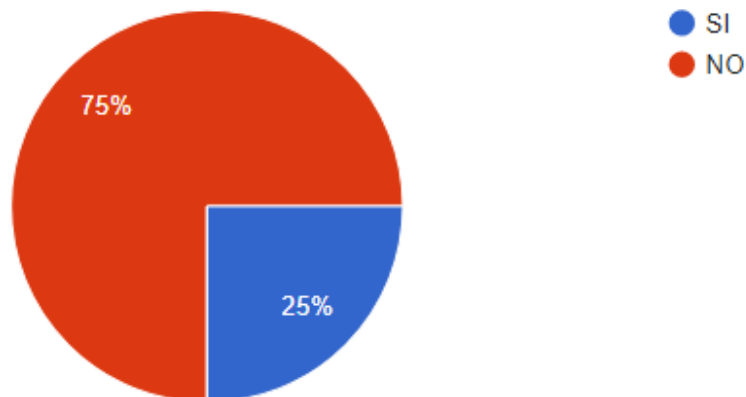
El 100% de los trabajadores que laboran en este departamento se encuentran en la disposición total de cambiar de puesto o de área de trabajo.

¿Por qué?

- Por crecimiento Profesional
- Crecimiento Laboral
- Porque me gustaría aprender otras funciones y poder realizar diferentes actividades
- Crecimiento laboral

Todos los individuos coincidieron que el desarrollo profesional es importante e indispensable para su desarrollo y crecimiento profesional

6. ¿El desarrollo laboral ha sido lo que esperaba?



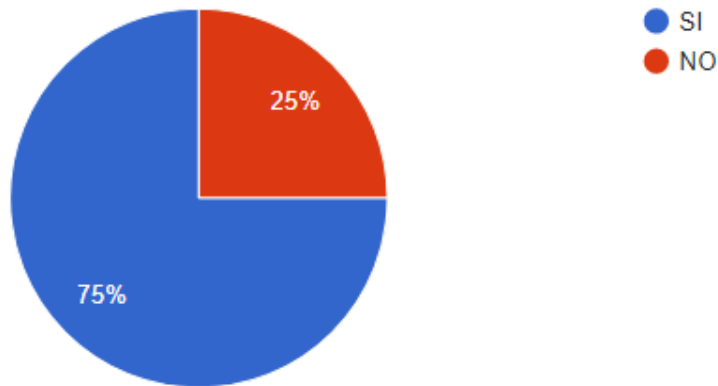
El 25% que corresponde a un individuo, ha resultado propicio para su desarrollo laboral, mientras tanto el 75 % correspondiente a 3 individuos, el resultado que han obtenido ha sido poco favorable para su desarrollo laboral.

¿Por qué?

- Considero que debe existir mas plan de trabajo
- Es necesaria mucha planeación
- Porque nunca hay un cambio favorable
- Por los conocimientos adquiridos

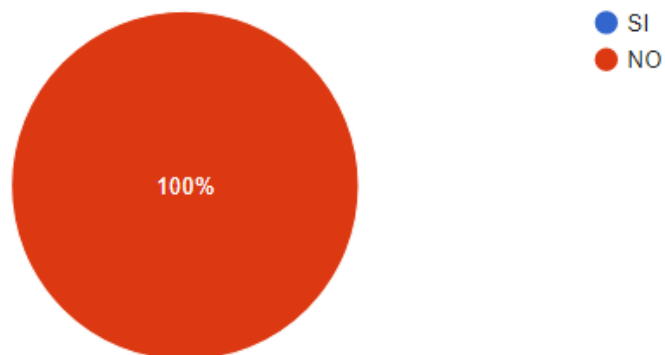
Los individuos consideran que las necesidades laborales han sido poco efectivas, tomando en cuenta que la planeación es parte esencial del trabajo y adaptar nuevos cambios, para los conocimientos adquiridos a través del tiempo laborado.

7. ¿Considera que requiere capacitación adicional para realizar su trabajo actual?



El 75% de los individuos consideran que es necesaria la capacitación para desarrollar actividades laborales, mientras que el 25 % considera que no es necesario.

8. ¿Durante estos últimos tres años ha recibido algún curso de capacitación?



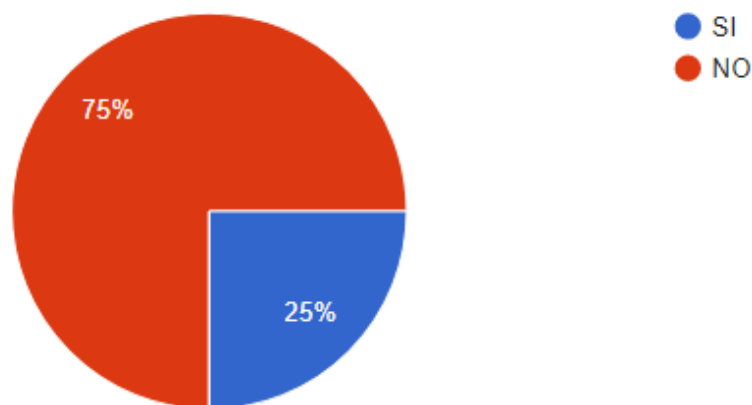
El 100% de los individuos no han recibido capacitación durante los años y meses laborados en el departamento de Registro y Evaluación Escolar.

¿Por qué?

- Porque no me dejaron asistir.
- No me permitían acudir "por las cargas de trabajo"
- Por la carga de trabajo
- Por la carga laboral

La carga de trabajo es uno de los elementos más importantes, por lo cual impide a los individuos asistir a algún curso de capacitación, aunado a esta situación el poco interés así los individuos de que logren actualizar o adquirir nuevos conocimientos a través de la capacitación.

9. ¿Ha recibido alguna capacitación que favorezca su desempeño laboral?

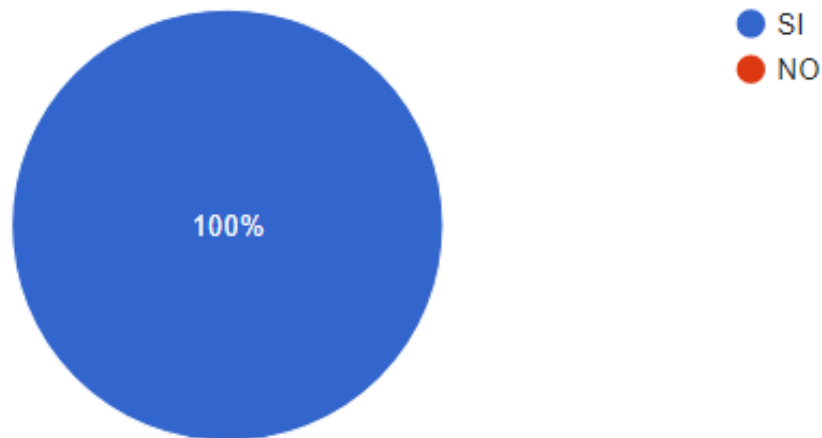


El 25% de los individuos ha recibido capacitación que favorece su desempeño, el 75% de los individuos no ha recibido capacitación que favorezca su desempeño laboral.

Ante la carencia de capacitación, es interesante observar que para los colaboradores de este Departamento el intercambio de experiencias y comentarios,

relacionados con el ámbito laboral, les resulta una forma de capacitación. A este tipo de proceso se le conoce como capacitación informal, pero es altamente recomendable que los trabajadores realicen procesos formales de capacitación, que les signifiquen la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y experiencias, más allá de lo que puedan aprender de sus colegas de trabajo.

10. ¿Le gustaría recibir algún curso de capacitación?



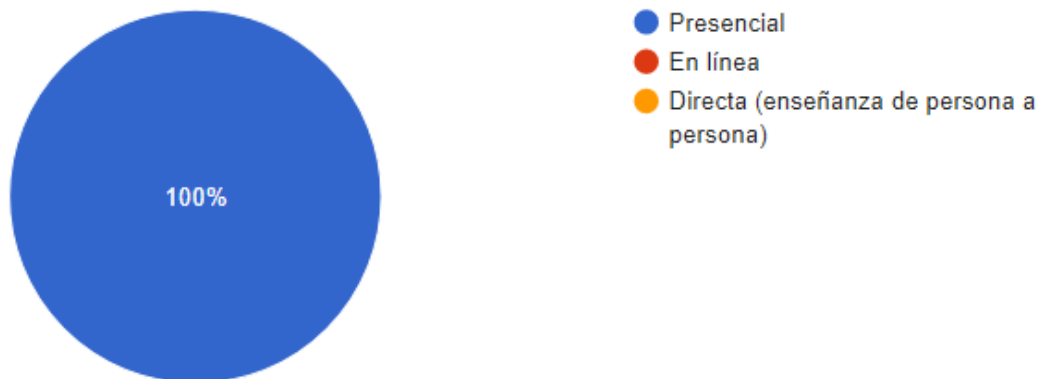
El 100% de los individuos le gustaría tener acceso a algún curso de capacitación.

¿Por qué?

- Me ayudaría mucho a mejorar mi desempeño laboral
- Crecimiento Laboral
- Por qué quiero actualizarme
- Adquirir nuevos y mejores conocimientos

Uno de los mayores intereses por asistir a un curso de capacitación es el de obtener mejores resultados en su desempeño laboral (actualizarse) de forma que puedan impulsarse hacia un nuevo puesto laboral.

11. ¿En qué modalidad le gustaría realizar el curso?



El curso presencial es de los métodos más preferidos entre los individuos ya que el 100% lo eligió.

12. ¿Qué días de la semana le gustaría asistir al curso?

- Lunes
- Lunes
- Miércoles
- Miércoles

Los días tomados en cuenta por los individuos para asistir a cursos son entre semana, lunes o miércoles.

13. ¿En qué horarios preferiría asistir al curso?

- Mañana
- Mañana
- En la mañana
- Matutino

Todos los individuos coinciden en que el horario más pertinente para asistir a capacitación sería durante la mañana.

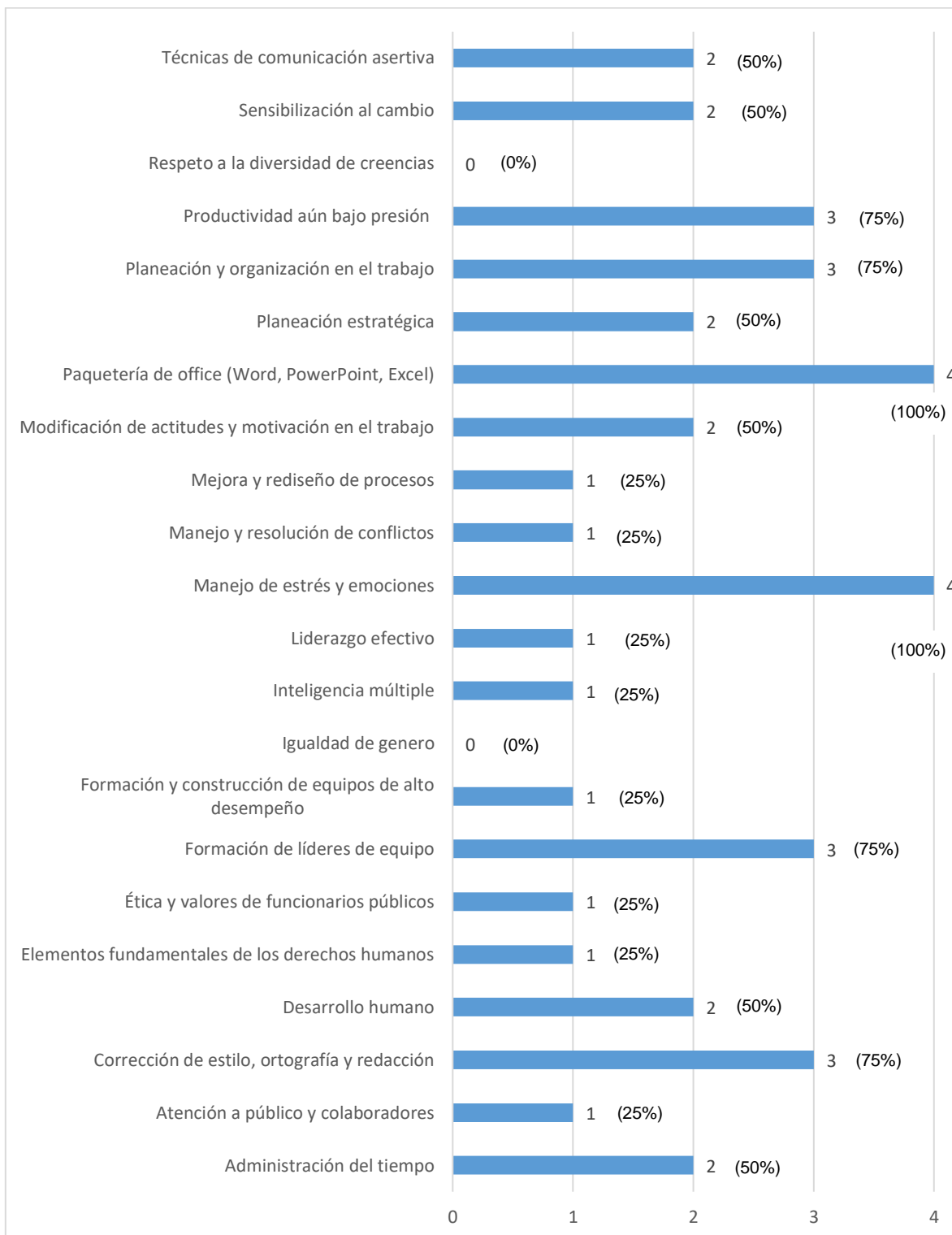
14. ¿Cuál fue el curso o cursos de capacitación que recibió, en estos últimos tres años?

- Todos los encuestados coincidieron en no haber recibido ninguna capacitación

Frente a la pregunta acerca de los cursos de capacitación que han recibido en los últimos tres años, se confirma lo que se ha venido diagnosticando: que los empleados de este departamento han sido relegados de todo programa de capacitación, a pesar de que ellos están dispuestos a capacitarse. Esto nos permite afirmar que es urgente desarrollar un programa de capacitación, a partir de un riguroso proceso de detección de necesidades y del diseño de cursos adecuados para los empleados, que satisfagan las necesidades del trabajo y las expectativas de los mismos trabajadores.

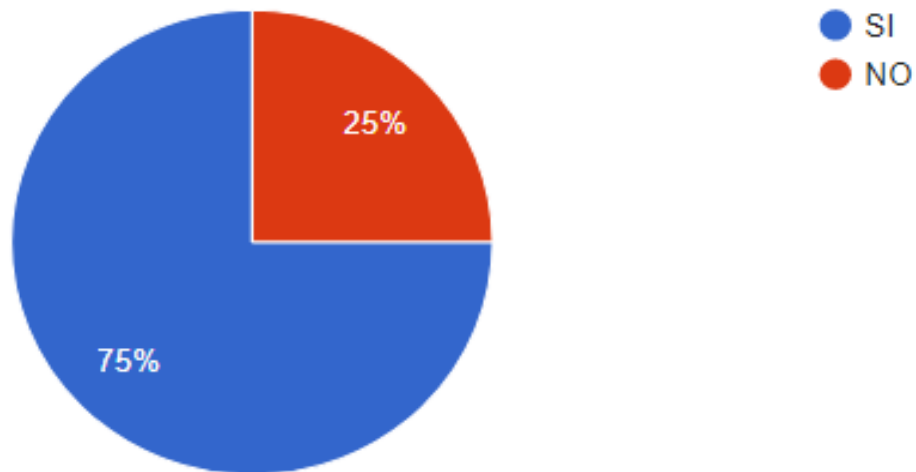


15. Marque los cursos que considera necesarios para su desempeño laboral.



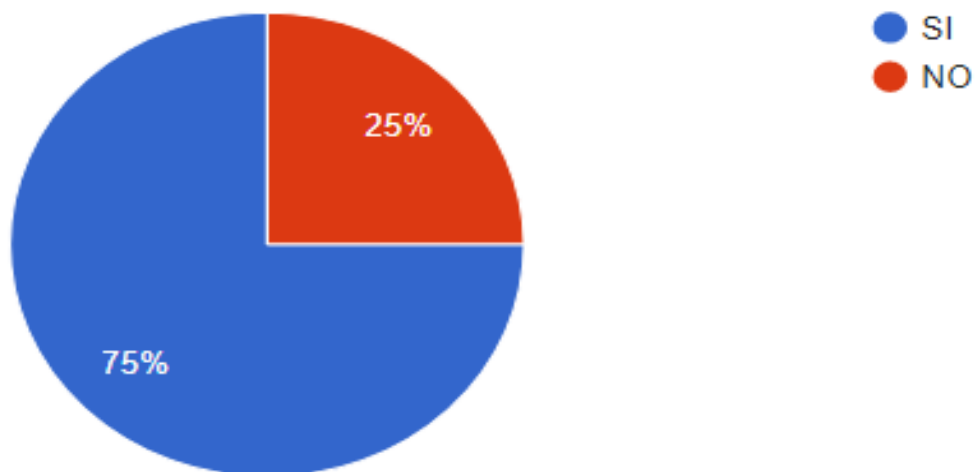
- Los cursos que ofertan sobre el desempeño laboral son de interés para la mayor parte de los encuestados y de los temas que destacan son: Mejora y rediseño de procesos, Manejo y resolución de conflictos, Liderazgo efectivo, Inteligencia múltiple, Formación y construcción de equipos de alto desempeño, Ética y valores de funcionarios públicos, Elementos fundamentales de los derechos humanos y Atención a público y colaboradores
- La mitad de los encuestados manifestaron interés por los cursos de capacitación, relacionados con el desempeño laboral, en los siguientes temas: Técnicas de comunicación asertiva, Sensibilización al cambio, Planeación estratégica, Modificación de actitudes y Motivación en el trabajo, Desarrollo humano y Administración del tiempo.
- La capacitación para el desempeño es importante para el 75% de los participantes, en los siguientes temas: Formación de líderes de equipo, Corrección de estilo, ortografía y redacción, Productividad aún bajo presión, Planeación y organización en el trabajo.
- Finalmente, a todos los participantes les interesan los cursos relacionados con software, ya que eso les permite la aplicación directa en su desempeño laboral. Los temas de interés fueron: Paquetería de office (Word, PowerPoint, Excel)
- Existe un conjunto de cursos que también son del interés del 100% de los encuestados. La temática tiene más que ver con el desarrollo personal y el trabajo con emociones. Los cursos relacionados con este aspecto son: Manejo de estrés y emociones.

16. ¿Necesita algún material de trabajo para sus labores?



El 75 % de los individuos denotan la necesidad de material de trabajo, mientras que el 25 % de los individuos considera que no es necesario.

17. ¿El equipo de trabajo es suficiente?



El 25 % de los individuos opinan que no es suficiente el equipo de trabajo y el 75% opina que es suficiente el equipo de trabajo

18. ¿Qué material de trabajo sería necesario para laboral?

- Conexión eficaz
- Conexión eficiente
- Equipo de: computo, impresión, fotocopidora, material de papelería
- Papelería

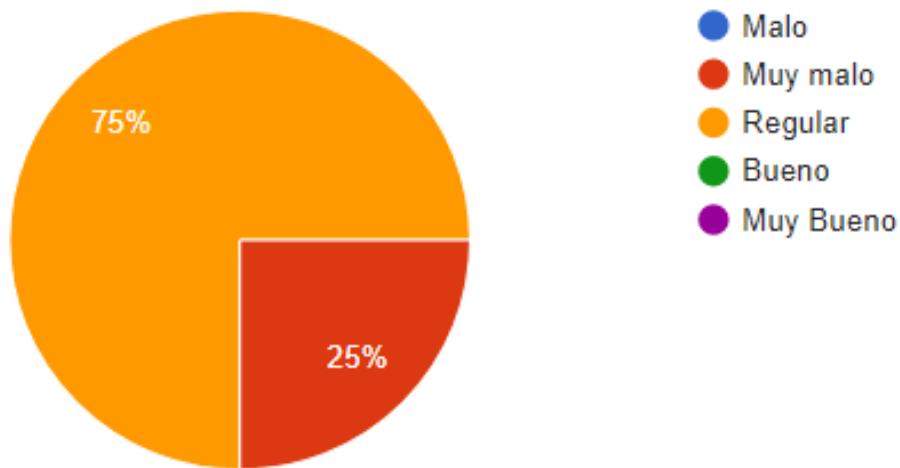
La mitad de los individuos consideran que la conexión eficaz es un punto importante para laborar, la mitad restante considera que la papelería es importante, sin dejar de lado el equipo de oficina necesario para laborar.

19. ¿Qué equipo de trabajo considera que le hace falta para desempeñar mejor su trabajo?

- Disposición de compañeros de equipo.
- Mejores equipos de computo
- Equipo de cómputo más actualizado
- Ninguna

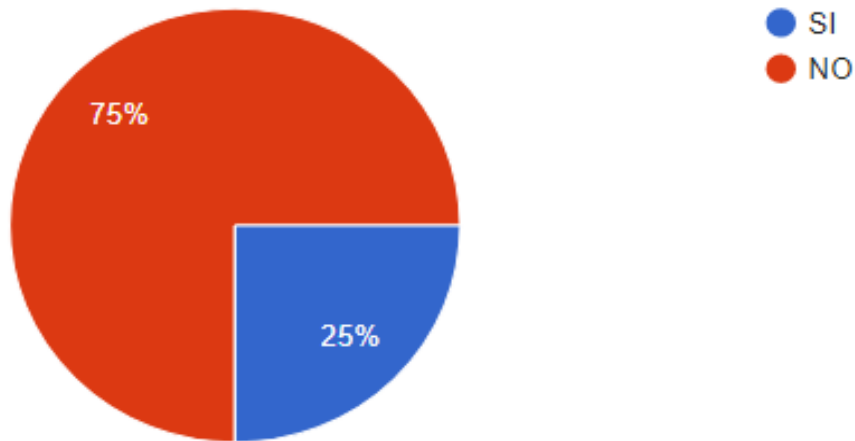
La actualización de los equipos de cómputo son los elementos importantes y el trabajo en equipo para realizar sus actividades, mientras que solo un individuo externo que no considera que falte algún equipo para laborar.

20. Considera que el ambiente de trabajo es:



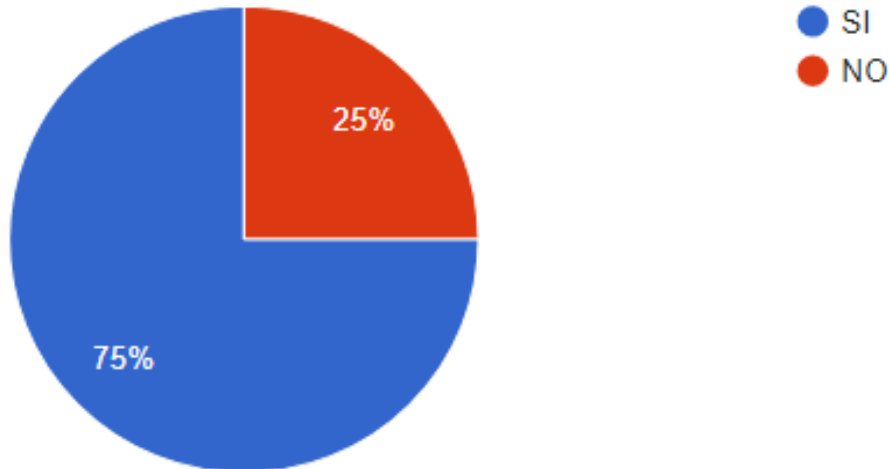
El 75% de los individuos consideran que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven es regular, en tanto el 25% de los individuos considera que es muy malo.

21. ¿Existe el trabajo en equipo en tu área?



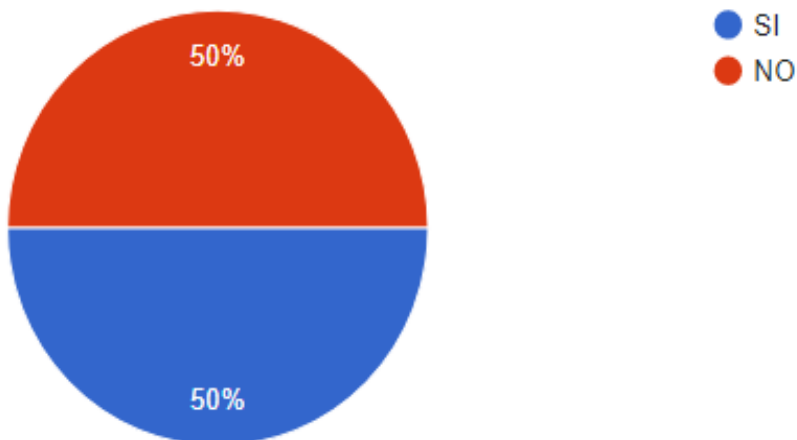
El 25% de los individuos indican que, si hay trabajo en equipo, en tanto que el 75% de los individuos indican que es hay nulo trabajo en equipo en su departamento.

22. ¿Su jefe ha considerado sus propuestas o ideas para optimizar el trabajo que realiza?



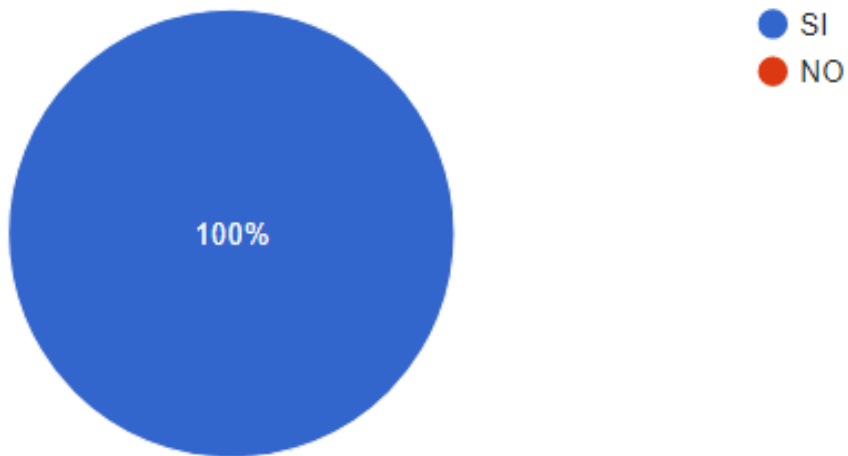
El 75% de los individuos reconoce que su jefe ha considerado sus propuestas o ideas y el 25% de los individuos no reconoce que sus aportaciones sean consideradas en el habiente laboral.

23. ¿Ha percibido que su trabajo es menospreciado?



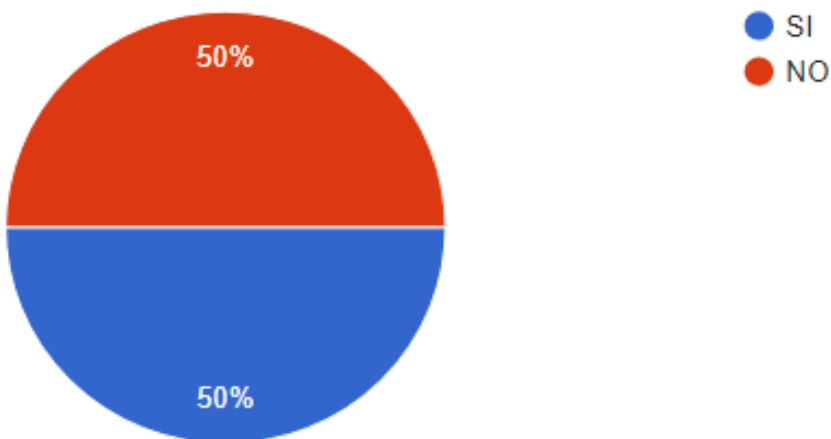
El 50% de los individuos consideran que su trabajo es menospreciado, mientras tanto el 50% de los individuos no considera que sea así.

24. ¿Percibe que exista falta de comunicación con otras áreas del departamento?



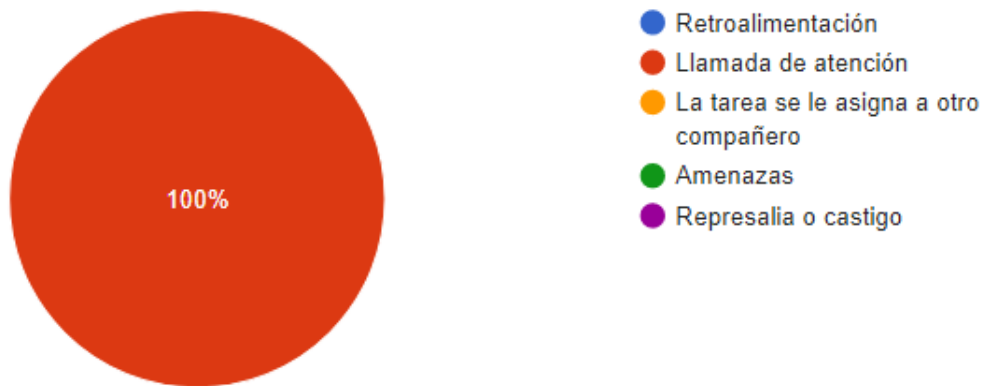
El 100% de los individuos indica hay nula comunicación con otras áreas del departamento.

25. ¿Lo felicitan por su desempeño laboral?



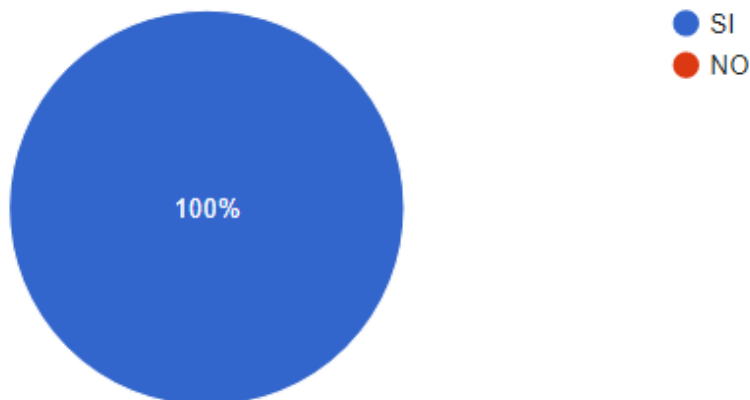
El 50% de los individuos consideran que se felicita su desempeño laboral, cuando el 50% restante de los individuos no consideran que se les felicite por su desempeño laboral.

26. ¿Qué es lo primero que sucede cuando una tarea no es realizada como se indicó o como la requiere su jefe inmediato superior?



La llamada de atención predomina en un 100% en los individuos que laboran en este departamento.

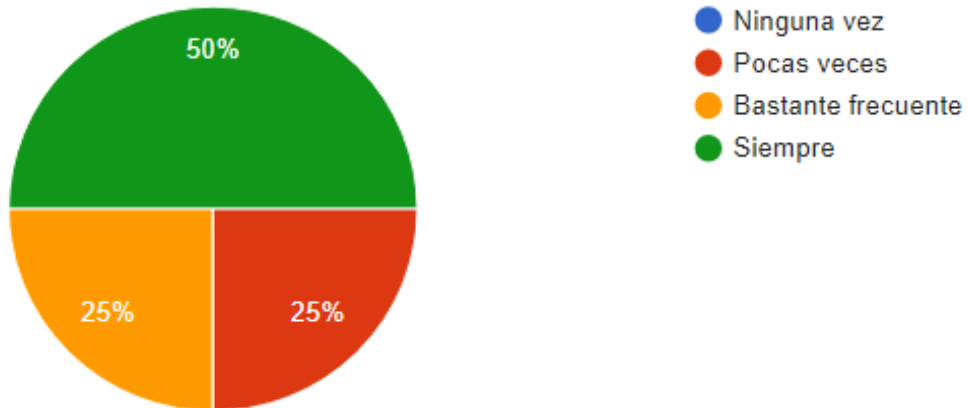
27. ¿Alguna vez se ha sentido estresado en su trabajo?



El 100% de los individuos de este departamento se han sentido estresados.

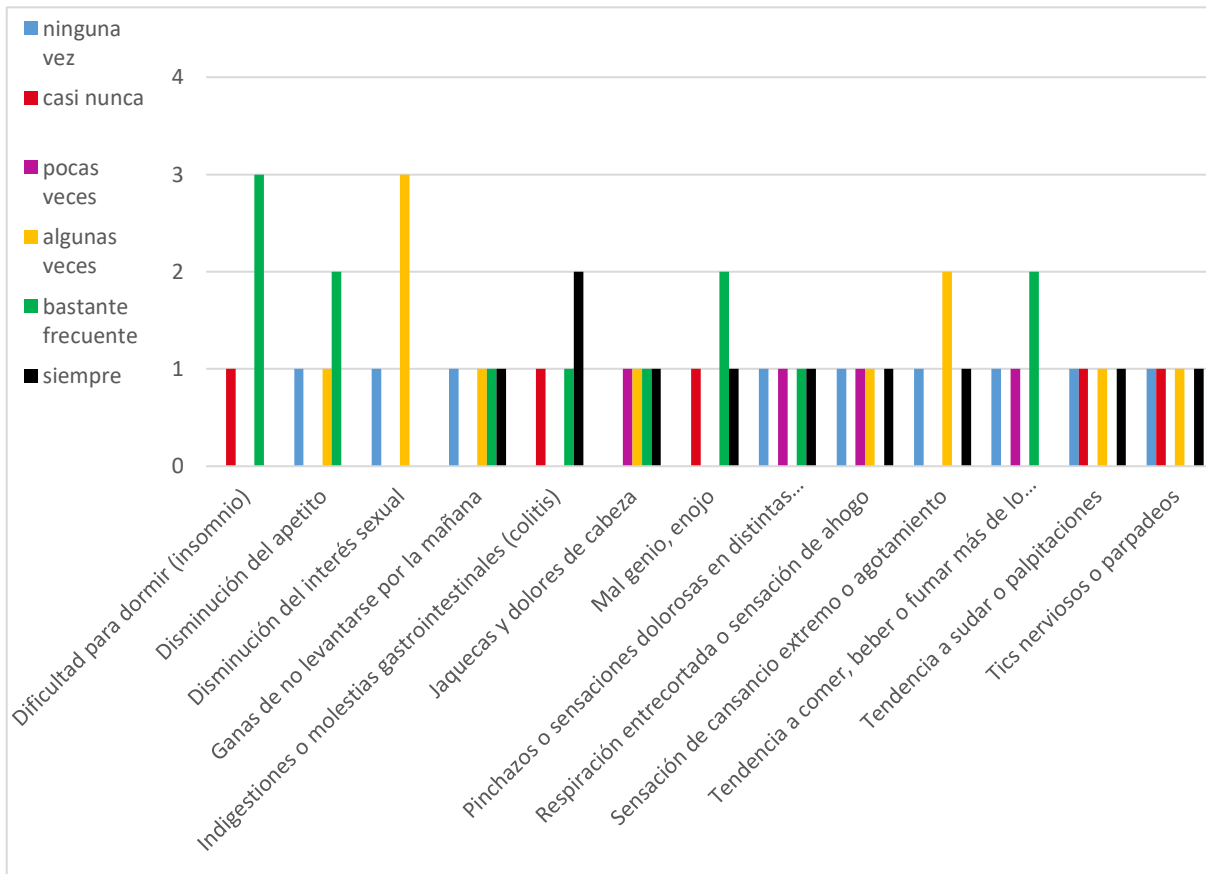


28. ¿Con qué frecuencia ha percibido que se estresa, por cuestiones labores de su área, en los últimos seis meses?



El 25% de los individuos se ha estresado pocas veces, el 25% de los individuos ha resultado bastante frecuente y el 50% de los individuos siempre se encuentran estresados.

29. Marque con una X el número que más se acerque a su respuesta, en cada uno de los campos.



Este cuestionamiento resulta revelador en la situación emocional que los empleados manifiestan, en relación con su ámbito laboral, como puede observarse en función de las respuestas que emitieron.

- La incidencia más alta de las situaciones emocionales que los empleados manifestaron es la dificultad para dormir, mientras que la disminución del interés sexual se ve afectada sólo en algunas ocasiones.
- La mitad del personal ha experimentado la disminución del apetito, indigestión o molestias gastrointestinales (colitis), mal genio, enojo, sensación de cansancio extremo o agotamiento y tendencia a comer, beber o fumar más de lo habitual. Estas manifestaciones indican estado de ansiedad.

#### IV. 1 Observaciones de la encuesta

El análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores de este departamento, encontramos que hay personal con 15 años antigüedad, laborando en el mismo lugar. Actualmente sólo una persona ha logrado ascender de puesto.

Con motivo del ascenso de este trabajador se requirió contratar a un nuevo integrante para incorporarlo al equipo de trabajo, situación que no se había suscitado desde hace cuatro años.

Este pequeño sector encuestado tiene a su cargo grandes responsabilidades y funciones a desarrollar, las necesidades fundamentales del personal para su óptimo desarrollo profesional y personal, lo manifiestan de la siguiente forma:

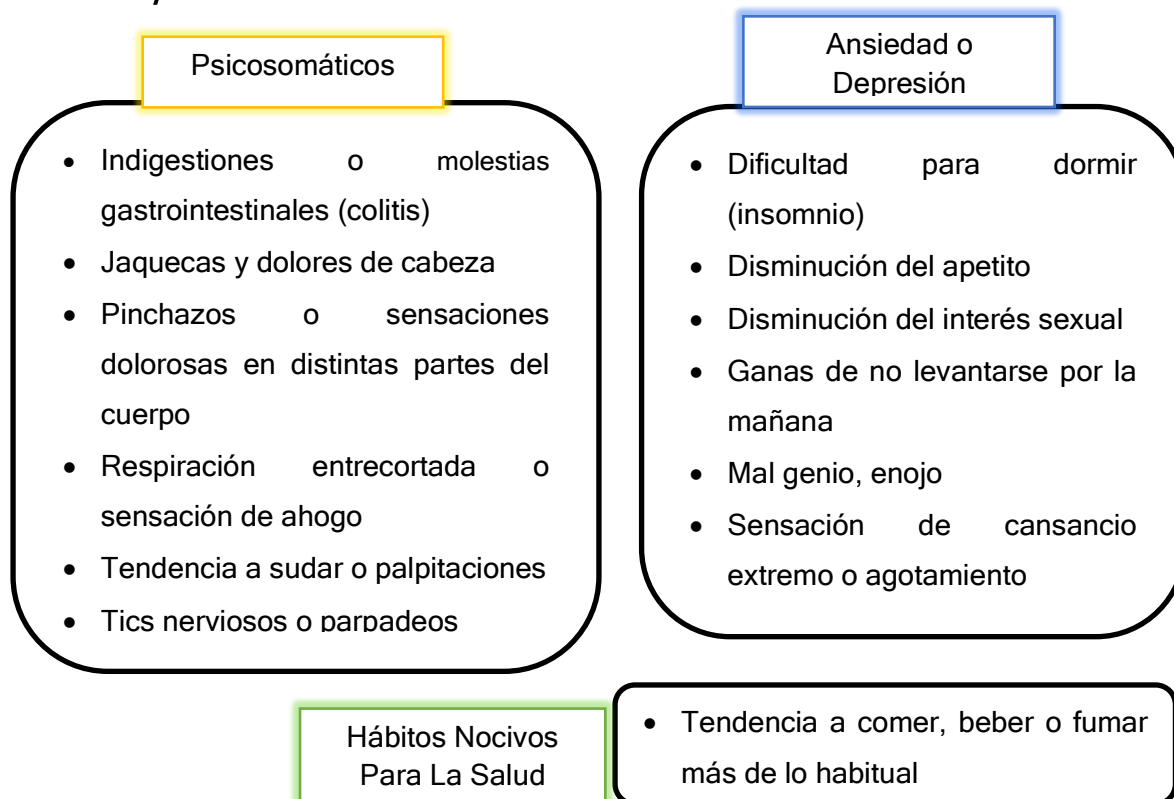
##### ➤ **Desarrollo profesional**

25% - Mejora y rediseño de procesos	Desarrollo humano y
Manejo y resolución de conflictos	Administración del tiempo
Liderazgo efectivo	
Inteligencia múltiple	
Formación y construcción de equipos de alto desempeño	75% - Formación de líderes de equipo
Ética y valores de funcionarios públicos	Corrección de estilo, ortografía y redacción
	Productividad aún bajo presión
	Planeación y organización en el trabajo
50%-Técnicas de comunicación asertiva	
Sensibilización al cambio	
Planeación estratégica	
Modificación de actitudes y motivación en el trabajo	100%-Paquetería de office (Word, PowerPoint, Excel)
	Manejo de estrés y emociones

La poca o nula capacitación para estos temas profesionales ha logrado influir en el estado anímico y físico del personal; con el paso del tiempo han manifestado en su vida diaria algún síntoma de ansiedad, depresión, psicósomáticos y hábitos nocivos para la salud, reflejándose en:

Tabla 17.

**Desarrollo personal**



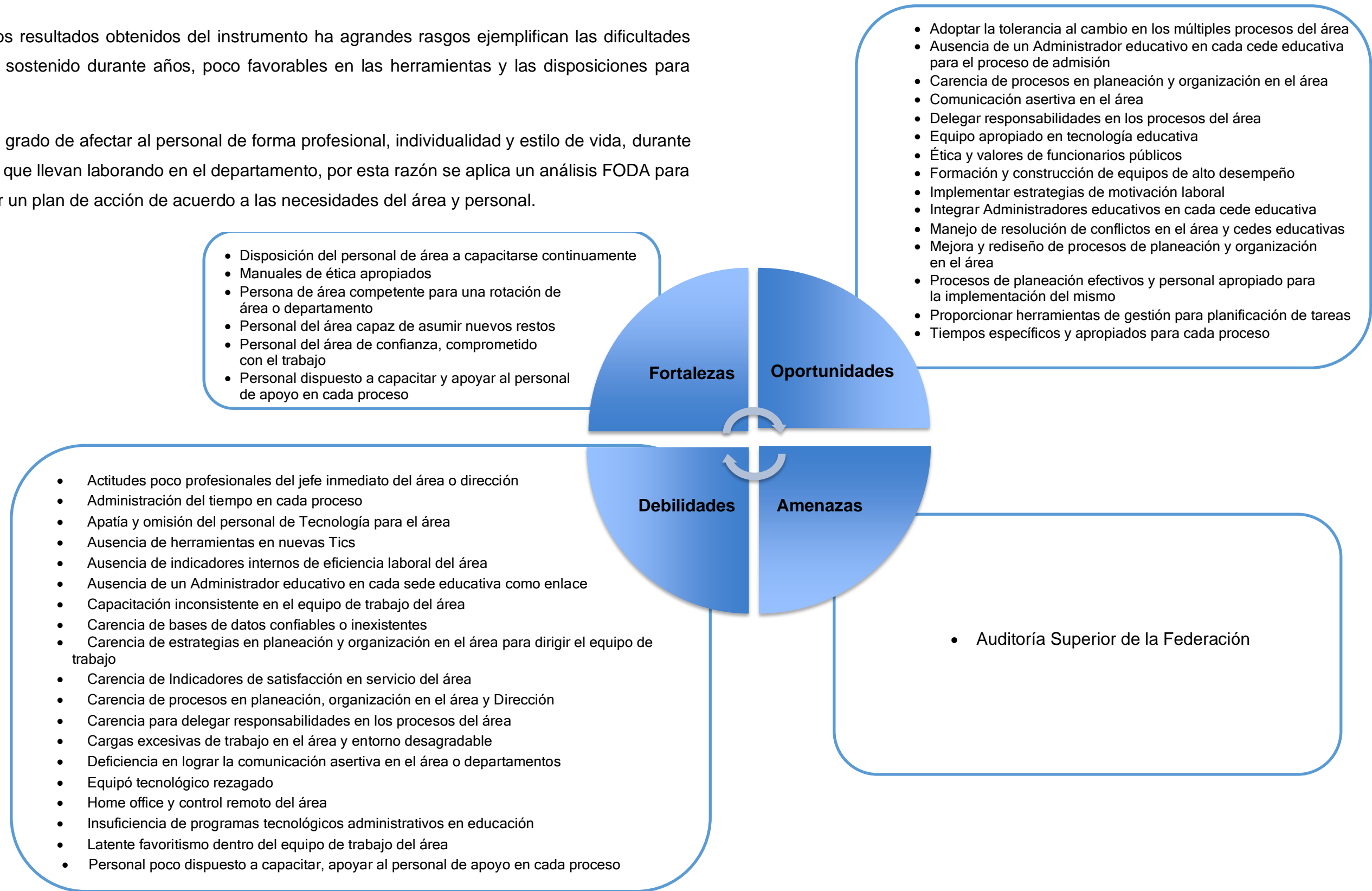
Nota: Salud Física y Mental, Elaboración propia.

Fuente: Clínica de la Ansiedad. (10 de marzo de 2020). Las enfermedades psicósomáticas: enfermedades invisibles. Recuperado de <https://clinicadeansiedad.com/problemas/ansiedad-y-otros/las-enfermedades-psicosomaticas-enfermedades-invisibles/>

Hospital Alemán. (10 de marzo de 2020). Enfermedades psicósomáticas: cuando la mente enferma al cuerpo. Recuperado de <https://www.hospitalaleman.org.ar/mujeres/enfermedades-psicosomaticas-cuando-la-mente-enferma-al-cuerpo/>

Los resultados obtenidos del instrumento ha agrandes rasgos ejemplifican las dificultades que han sostenido durante años, poco favorables en las herramientas y las disposiciones para laborar.

Al grado de afectar al personal de forma profesional, individualidad y estilo de vida, durante los años que llevan laborando en el departamento, por esta razón se aplica un análisis FODA para proponer un plan de acción de acuerdo a las necesidades del área y personal.



## Conclusiones

El INBA fue mi primera incursión al mundo laboral como Administradora Educativa; después de mucho tiempo de buscar una oportunidad, logré ser partícipe del mundo cultural, desarrollando y poniendo a prueba los elementos adquiridos durante mi formación profesional, que no sólo me aportó conocimientos, sino también grandes enseñanzas y experiencias de construcción individual, que se detonaron a partir de la interacción con mis maestros, compañeros de clase y el ámbito universitario en su conjunto.

Rememoro las palabras del profesor Víctor Manuel Nájera de la Torre (Q.P.D.): “El campo de trabajo para un Administrador Educativo lo encuentras donde sea” y es completamente correcto, aunque como tal, nuestra profesión, denominada “Administrador Educativo” siga siendo poco identificado en el sector laboral.

Los conocimientos adquiridos en la UPN durante la carrera como Administradora Educativa y la oferta de nuevas vertientes para el alumnado, en las prácticas profesionales y servicio social, dieron pie a nuevas experiencias en mi formación profesional. El presente trabajo me deja saber que la diversidad es realmente muy amplia en el sector laboral, que el crecimiento y auge que puede tener un Administrador educativo en la educación artística es muy vasto y que esta modalidad permite la expansión y el fortalecimiento de nuestra carrera, en la medida en que abre las posibilidades para innovar e impulsar grandes proyectos de mejora.

Hoy día el Administrador Educativo es más requerido que nunca, vivimos tiempos de difícil adaptación en una época de pandemia que velozmente ha afectado a todo el mundo y acelerando a una transformación que veíamos futura en muchos sectores de interacción social de la vida diaria, como el sector educativo, salud, económico, cultural, entre otros, en donde el poder de adaptación e innovación en cada uno de estos sectores es fundamental para su sobrevivencia.

Si a esto le añadimos las deficiencias o vicios que cada uno de estos sectores productivos y de servicios arrastra de tiempo atrás y no trabajamos en ello, difícilmente lograremos un resultado de calidad o por lo menos el esperado, estas deficiencias sólo se trasladarán a un nuevo comienzo, donde lo ideal sería adquirir nuevas estrategias para su desempeño, abrogando estos vicios.

El conjunto de factores que forman a una persona como individuo, que va adquiriendo a través de su aprendizaje, impulsando la creatividad y potencial, con valores como respeto, honestidad, solidaridad, convicción, equidad y responsabilidad, que se convierte en ética profesional, da mejores resultados en la eficiencia y la obtención de resultados, con el apoyo de capacitación o monitor e información clara y precisa en los procesos administrativos, es fundamental para el desarrollo de las actividades.

Discernir la fuerza de trabajo, es capaz de ampliar fronteras, con la capacidad y liderazgo idóneos, actualizando y creando mejores circunstancias laborales, enfrentando el cambio, sin recalcar o contar los errores cometidos por algún miembro del área o equipo de trabajo, sin dejar de lado la colaboración de otras áreas, indispensable para su funcionamiento, de forma que el departamento de Registro y Evaluación Escolar, no tendría que ser el único en actualizar sus procesos administrativos de toda la organización para brindar el soporte necesario y adecuado a su objetivo en común.

Como Administradora Educativa logré observar y distinguir los elementos indispensables a reforzar, mejorar, actualizar o modificar su filosofía laboral; la motivación al personal del área y equipo de trabajo es necesario, el confrontar al personal desalentándolo cada vez que puede, sólo conseguirá pésimos resultados y nulo control en el área de trabajo. Sí las actitudes desfavorables seguirán o se acrecentarán al punto de seguir afectando físicamente y psicológicamente al personal que colabora, permanecerán el ciclo vicioso que hasta ahora llevan empleando; el manual ético, no tendría que ser solo empírico.

Dentro del área de Registro y Evaluación Escolar, como entidad responsable de procesos, el “cero errores”, por tratarse de aspirantes a ingresar o estudiantes ya matriculados, se puede lograr con una mayor efectividad en la planeación y organización del departamento, partiendo de cuatro puntos fundamentales: Técnico, Reglamentario, Procesos y Humano de esta forma lograr la excelencia.

La educación es multidireccional, requiere del diálogo y del contacto, de la experiencia obtenida y sucede lo mismo al realizar los procesos administrativos innovando herramientas necesarias para lograr su objetivo. La formación obtenida como Administradora educativa me ha permitido discernir la teoría, logrando aplicarla en el ámbito laboral.

Actualmente trabajo en el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM), desempeñándome como supervisora de albergues, residencias, estancias de día, que son espacios de atención a las personas mayores, de naturaleza pública y también privados, a nivel nacional; también me corresponde dirigir el funcionamiento de los centros integradores en zonas rurales, apoyando y asesorando a la población de la región, como parte de un equipo multidisciplinario.

Trabajamos arduamente para que el Instituto logre ser reconocido como eje rector de la política nacional de los derechos de las personas adultas mayores, salvaguardando su integridad, autonomía e independencia.

En el INAPAM fomentamos la cultura y sensibilización del valor del adulto mayor, de sus necesidades, sus saberes, su experiencia cristalizada, respetando ideologías, estilos de vida, preferencia sexual, condición económica y de las comunidades; fomentando los derechos del adulto mayor, la igualdad, así como combatiendo la discriminación social y económica. Para que no sólo sea reconocida como la Institución que da descuentos a través de la tarjeta INAPAM y afirmar que somos más que eso.



## Recomendaciones

La siguiente propuesta de acciones a desarrollar, se sugiere para un óptimo desempeño laboral del personal del Registro y Evaluación Escolar, hacia dentro del área y empalme con sus procesos administrativos, en cada siguiente punto:

### Técnico

- Crear puestos en tecnología educativa
- Equipo apropiado en tecnología educativa
- Estrategias para combatir las brechas digitales
- Integración de programas tecnológicos administrativos en educación
- Integrar o crear bases de datos confiables para no depender de archivos físicos
- Mejorar el enlace de trabajo con el personal de Tecnología para capacitación en herramientas de nuevas Tics
- Modernizar el equipó tecnológico

### Reglamentario

- Disciplina laboral integrar herramientas para dar instrucciones y ejecutarlas
- Rediseño en las instrucciones del proceso de convocatorias, más digeribles
- Reforzar la ética y valores de funcionarios públicos
- Formación y construcción de equipos de alto desempeño
- Objetos de medición de eficiencia y éxito del proceso de admisión, al terminar el proceso de selección, en aspirantes aceptados y no seleccionados

### Procesos

- Administración del tiempo específicos y apropiados para cada proceso
- Adoptar la tolerancia al cambio en los múltiples procesos del área
- Afinar el Home office y su control remoto del área
- Afianzar los engranajes de trabajo con otras áreas con un fin común
- Analizar y optimizar los recursos - ¿Cuántos procesos se llevan al mismo tiempo? para obtener un fin en común. ¿Quién los lleva?, ¿Quién los realiza? ¿Cuánto tiempo necesita para finalizarlos?
- Conocer los alcances del equipo de trabajo y que el equipo los conozca, progresando a equipos nuevos
- Creación de un cargo de Administrador educativo en cada sede educativa de forma permanente a cargo de los procesos internos a nivel externo en los centros escolares, brindando la información necesaria al área, evitando

solicitarles información de un día para el otro Creación de Indicadores internos de eficiencia laboral del área

- Creación de Indicadores internos de satisfacción en servicio del área
- Delegar responsabilidades en los procesos del área
- Desarrollar el liderazgo efectivo para cada proceso
- Desarrollo de actitudes para enfrentar los malos resultados
- Estandarizar los procesos administrativos
- Mejora y rediseño de procesos de planeación y organización para el área de Registro y Evaluación Escolar y Dirección
- Mejorar estrategias para dirigir equipos de trabajo
- Mejorar la comunicación entre áreas y departamentos
- Personal apropiado y capaz para la creación de planeación efectiva
- Proporcionar herramientas de gestión para planificación de tareas
- Restablecer los equipos de trabajo sin estructura

## **Humano**

- Afinar las capacitaciones de forma efectiva en el equipo de trabajo del área
- Alentar al personal del área a capacitar y apoyar al personal de apoyo o colaboradores
- Comunicación asertiva entre áreas o departamentos
- Corregir actitudes poco profesionales del jefe inmediato de dirección
- Eliminar el latente favoritismo dentro del equipo de trabajo del área
- Evitar cargas de trabajo excesivas en un entorno desagradable y de estrés
- Implementar estrategias de motivación laboral
- Otorgar tiempo idóneo para revisar los resultados obtenidos, disminuyendo los errores
- Perfeccionar el manejo de resolución de conflictos en el área, sedes educativas y departamentos

La vulnerabilidad se puede aprovechar para iniciar una nueva transformación, “Los cambios rápidos tecnológicos, políticos y sociales, así como el proceso de la globalización entretelado con la diversidad no pueden ser ignorados en el aula” (Aragón,2016, p. 22) la situación actual que vivimos en el mundo es solo un eslabón más a considerar, nos fuerza a examinar diversos escenarios para seguir otorgando la Educación Artística, para subsistir.

## Fuentes de referencia

- Antuñano, A. (2017). Miguel Alemán Valdés, Legado cultural, La creación del Instituto Nacional de las Bellas Artes 1946- 1952. Ciudad de México; Fundación Miguel Alemán A.C. Ediciones.
- Aragón, F. (2016). La danza en la reforma de la educación secundaria 2006. México; Secretaria de Cultura.
- Bernal, M. C. (2005). La teoría pedagógica de José Vasconcelos. México; Trillas.
- Carassale, S. (2016). La experiencia como hecho social. México; FLACSO.
- Diario Oficial. (2015). Ley Que Crea El Instituto Nacional De Bellas Artes Y Literatura. México; Poder Ejecutivo.
- Echeverría, B. (2010). Definición de la cultura. Ítaca; México.
- García M. C. (2018). Descripción de puestos. Manual Organizacional del INBAL. Ciudad de México. Secretaria de cultura
- INBAL. (2011). Programa Nacional de Escuelas de Iniciación Artística Asociadas DOCUMENTO RECTOR. México; CONACULTA.
- Montes, L. M. (2013). Propuesta de diseño curricular basado en competencias para la formación laboral de actores. Puebla México; UPAE.
- Pala, J. M. (2018). Manual de Organización del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. México; Secretaria de Cultura.
- Sherratt, S. (2016). Los 50 dilemas de la administración. México; Trillas.
- Archivo General de la Nación. (22 de junio 2020). #AGNResguarda documentos de la Época de Oro del Cine Mexicano. Recuperado de <https://www.gob.mx/agn/articulos/agnresguarda-documentos-de-la-epoca-de-oro-del-cine-mexicano>
- Biblioteca Pública de León. (2020,04,20). El post íntegro [Actualización de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/BibliotecaPublicaLeon/posts/2896431343798216>
- Clínica de la Ansiedad. (10 de marzo de 2020). Las enfermedades psicosomáticas: enfermedades invisibles. Recuperado de

<https://clinicadeansiedad.com/problemas/ansiedad-y-otros/las-enfermedades-psicosomaticas-enfermedades-invisibles/>

Hospital Alemán. (10 de marzo de 2020). Enfermedades psicossomáticas: cuando la mente enferma al cuerpo. Recuperado de <https://www.hospitalaleman.org.ar/mujeres/enfermedades-psicosomaticas-cuando-la-mente-enferma-al-cuerpo/>

INBAL. (19 de junio de 2020). MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConoceInba/Misioninba>

INBAL. (4 de julio de 2019). Creación del INBAL. Recuperado de <https://inba.gob.mx/ConoceInba>

México, B. F. (22 junio de 2020). Historia. Recuperado de <https://www.balletfolkloricodemexico.com.mx/somos-ballet-de-amalia-hernandez/>

SGEIA. (17 de junio de 2020). Inicio. Recuperado de <https://sgeia.inba.gob.mx/index.html>

SGEIA. (17 de junio de 2020). MISIÓN. Recuperado de <https://sgeia.inba.gob.mx/nosotros.html>

SGEIA. (17 de junio de 2020). VISIÓN. Recuperado de <https://sgeia.inba.gob.mx/nosotros.html>

UPN. (10 de marzo de 2020). ¿Quién fue José Vasconcelos? Recuperado de <http://difusionfractal.upnvirtual.edu.mx/index.php/blog/326-quien-fue-jose-vasconcelos>

## **ANEXO 1**

## Dirección de Servicios Educativos

El presente cuestionario tiene como objetivo alimentar la evaluación diagnóstica de la Dirección de Servicios Educativos, con fines eminentemente académicos. Las respuestas son confidenciales.

Le solicito, de la manera más atenta, responda con libertad absoluta y con sinceridad.

Lea atentamente cada pregunta y marque con una X su respuesta. Gracias.

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Cuántos años tiene trabajando en el INBA? \_\_\_\_\_

2. ¿Ha rotado o ascendido de puesto?

SÍ	NO
----	----

Especifique cuál \_\_\_\_\_

¿Cuántas Veces? \_\_\_\_\_

3. ¿A qué área o departamento fue rotado o ascendido? \_\_\_\_\_

4. ¿Cuántos años tiene en el cargo o función que actualmente ocupa? (en caso de no haber tenido rotación o ascenso) \_\_\_\_\_

5. ¿Estaría dispuesto a cambiar de puesto o área de trabajo?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

SÍ	NO
----	----

6. ¿El desarrollo laboral ha sido lo que esperaba?

¿Por qué? \_\_\_\_\_

SÍ	NO
----	----

7. ¿Considera que requiere capacitación adicional para realizar su trabajo actual?

SÍ	NO
----	----

8. ¿Durante estos últimos tres años ha recibido algún curso de capacitación?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿Ha recibido alguna capacitación que favorezca su desempeño laboral?

SÍ	NO
----	----

¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿Le gustaría recibir algún curso de capacitación?

SÍ	NO
----	----

¿Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿En qué modalidad le gustaría realizar el curso?

Presencial	En línea	Directa (enseñanza de persona a persona)
------------	----------	---

12. ¿Qué días de la semana le gustaría asistir al curso?

\_\_\_\_\_

13. ¿En qué horarios preferiría asistir al curso?

\_\_\_\_\_

14. ¿Cuál fue el curso o cursos de capacitación que recibió, en estos últimos tres años?

\_\_\_\_\_

15. Marque con una X los cursos que considera necesarios para su desempeño laboral.

Administración del tiempo	
Atención a público y colaboradores	
Corrección de estilo, ortografía y redacción	
Desarrollo humano	
Elementos fundamentales de los derechos humanos	
Ética y valores de funcionarios públicos	
Formación de líderes de equipo	
Formación y construcción de equipos de alto desempeño	
Igualdad de género	
Inteligencia múltiple	
Liderazgo efectivo	
Manejo de estrés y emociones	
Manejo y resolución de conflictos	
Mejora y rediseño de procesos	
Modificación de actitudes y motivación en el trabajo	
Paquetería de office (Word, PowerPoint, Excel)	
Planeación estratégica	
Planeación y organización en el trabajo	
Productividad aún bajo presión	
Sensibilización al cambio	
Técnicas de comunicación asertiva	
Respeto a la diversidad de creencias	



16. ¿Necesita algún material de trabajo para sus labores?

SÍ	NO
----	----

17. ¿El equipo de trabajo es suficiente?

SÍ	NO
----	----

18. ¿Qué material de trabajo sería necesario para laboral?

\_\_\_\_\_

19. ¿Qué equipo de trabajo considera que le hace falta para desempeñar mejor su trabajo?

\_\_\_\_\_

20. Seleccione la respuesta que más se acerque a su respuesta

Considera que el ambiente de trabajo es:

Malo	Muy malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
------	----------	---------	-------	-----------

21. ¿Existe el trabajo en equipo en tu área?

SÍ	NO
----	----

22. ¿Su jefe ha considerado sus propuestas o ideas para optimizar el trabajo que realiza?

SÍ	NO
----	----

23. ¿Ha percibido que su trabajo es menospreciado?

SÍ	NO
----	----

24. ¿Percibe que exista falta de comunicación con otras áreas del departamento?

SÍ	NO
----	----

25. ¿Lo felicitan por su desempeño laboral?

SÍ	NO
----	----

26. Marque con una X la o las respuestas que con más frecuencia se presentan, en su caso.

¿Qué es lo primero que sucede cuando una tarea no es realizada como se indicó o como la requiere su jefe inmediato superior?:

- Retroalimentación
- Llamada de atención
- La tarea se le asigna a otro compañero
- Amenazas
- Represalia o castigo

Conteste las siguientes preguntas marcando con una X la respuesta que más se acerque a su respuesta.

27. ¿Alguna vez se ha sentido estresado en su trabajo?

SÍ	NO
----	----

28. ¿Con qué frecuencia ha percibido que se estresa, por cuestiones labores de su área, en los últimos seis meses?

Ninguna vez	Pocas veces	Bastante frecuente	Siempre
-------------	-------------	--------------------	---------

29. Marque con una X el número que más se acerque a su respuesta, en cada uno de los campos.

1-Ninguna vez	2- Casi nunca	3-Pocas veces	4- Algunas veces	5- Bastante frecuente	6-Siempre
---------------	---------------	---------------	------------------	-----------------------	-----------

	1	2	3	4	5	6
Dificultad para dormir (insomnio)						
Disminución del apetito						
Disminución del interés sexual						
Ganas de no levantarse por la mañana						
Indigestiones o molestias gastrointestinales (colitis)						
Jaquecas y dolores de cabeza						
Mal genio, enojo						
Pinchazos o sensaciones dolorosas en distintas partes del cuerpo						
Respiración entrecortada o sensación de ahogo						
Sensación de cansancio extremo o agotamiento						
Tendencia a comer, beber o fumar más de lo habitual.						
Tendencia a sudar o palpitaciones						
Tics nerviosos o parpadeos						

Muchas gracias por su amable colaboración.

## Glosario

### 1. Escuelas de iniciación artística

Las Escuelas de Iniciación Artística brindan formación en un nivel inicial. Su propósito es conducir el proceso educativo a través del desarrollo de habilidades y actitudes en alguna de las cuatro disciplinas artísticas: artes plásticas, música, teatro y danza (clásica, contemporánea y folklórica).

La atención de los y las alumnos/as en las Escuelas de Iniciación Artística se agrupa en categorías de edad: infantil, juvenil y adulto. Los estudios tienen un carácter terminal, ya que no existe una secuencia entre dichas categorías.

### 2. Centros de educación artística CEDART

Este modelo educativo integra la formación del bachillerato general con el estudio de asignaturas provenientes de cuatro áreas artísticas. Por su carácter propedéutico, proporciona las bases y los conocimientos necesarios para continuar estudios de nivel superior, tanto en el campo de las artes como en las ciencias y las humanidades. El propósito de este bachillerato no es formar artistas. No obstante, a partir de la integración de saberes de la danza, la música, el teatro y las artes plásticas, contribuye en el desarrollo de habilidades cognitivas, afectivas, sociales y expresivas que redundan en una auténtica formación integral de sus egresados.

El ingreso a este modelo educativo implica conciencia de que los estudios artísticos son rigurosos y que requieren de una mayor certidumbre vocacional y total disposición para cursarlos en armonía con el resto de las asignaturas del bachillerato. Por el mismo motivo, el proceso de admisión busca comprobar estas condiciones en los aspirantes a efecto de que se cumplan las expectativas institucionales y personales.

### **3. Escuelas profesionales en artes plásticas y visuales**

La oferta de formación artística profesional del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura en lo que se refiere a las Artes Plásticas y Visuales, se imparte en un conjunto de escuelas que ofrecen estudios en los tipos educativos medio superior y superior -técnico, licenciatura y posgrado-, en diversos ámbitos de la producción plástica y visual –artes plásticas y visuales, diseño y artesanías-.

### **4. Escuelas profesionales de danza**

La oferta educativa dancística del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, está constituida por una amplia gama de programas académicos dirigidos a la formación profesional en los ámbitos de la interpretación, la creación y la docencia. Cada escuela posee una oferta específica y un proyecto educativo particular, lo cual hace posible la atención de las diferentes áreas en las que la danza se produce y enriquece las opciones de formación.

### **5. Escuela profesional de teatro**

La Escuela Nacional de Arte Teatral (ENAT) ofrece las Licenciaturas en Actuación y en Escenografía. La Escuela concibe el Teatro como una manifestación artística que requiere de una amplia preparación para quienes se dedican a su estudio o práctica profesional. Los alumnos de Actuación y Escenografía de la ENAT reciben una formación en la que se integran conocimientos de diversa índole, con los que se construye una visión multidisciplinaria que se refleja en una capacidad creativa, autogestora y de compromiso social que se pone de manifiesto en su práctica profesional.

El proceso de selección es riguroso porque se busca asegurar que los aspirantes aceptados tengan un conocimiento amplio de las implicaciones que reviste el ingreso a esta Institución y que su interés corresponda a una intención real de desarrollo profesional.

## 6. Ley de creación del INBAL

**ARTICULO 1°.** - Se crea por medio de la presente Ley el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, con personalidad jurídica propia.

**ARTICULO 2°.**- El Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura dependerá de la Secretaría de Cultura y tendrá las funciones siguientes:

Párrafo reformado DOF 17-12-2015

**I.-** El cultivo, fomento, estímulo, creación e investigación de las bellas artes en las ramas de la música, las artes plásticas, las artes dramáticas y la danza, las bellas letras en todos sus géneros y la arquitectura.

**II.** La organización y desarrollo de la educación profesional en todas las ramas de las Bellas Artes; así como participar en la implementación de los programas y planes en materia artística y literaria que establezca la Secretaría de Educación Pública para la educación inicial, básica y normal.

Para la coordinación, planeación, organización y funcionamiento a que se refiere esta fracción, se creará un Consejo Técnico Pedagógico como órgano del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, que bajo la presidencia de su director se integrará con representantes de las unidades administrativas de la Secretaría de Cultura y de la Secretaría de Educación Pública, así como de las unidades administrativas del propio Instituto.

Fracción reformada DOF 17-12-2015

**III.-** El fomento, la organización y la difusión de las Bellas Artes, inclusive las bellas letras, por todos los medios posibles y orientada esta última hacia el público en general y en especial hacia las clases populares y la población escolar.

**IV.-** El estudio y fomento de la televisión aplicada a la realización, en lo conducente, de las finalidades del Instituto.

**V.-** Las demás que en forma directa o derivada le correspondan en los términos de esta Ley y de las que resultaren aplicables.

**ARTICULO 3°.** - Las escuelas, instituciones y servicios, que en el futuro cree el Gobierno Federal con finalidades semejantes a las comprendidas en el artículo anterior, quedarán a cargo y bajo la dependencia del Instituto. Igualmente, las subvenciones que otorgue el Gobierno Federal, así como los trabajos que encargue o patrocine para el fomento de actividades de la misma naturaleza de las que conforme a la presente Ley son propias del Instituto, deberán ser otorgadas, encargados o patrocinados por éste.

**ARTICULO 4°.** - El Instituto, capaz para adquirir y administrar bienes, formará su patrimonio con los que a continuación se enumeran:

**I.-** Con el subsidio que anualmente le otorgue el Gobierno Federal, a través de su Presupuesto de Egresos.

**II.-** Con las partidas presupuestales de cualquier género que la Secretaría de Educación Pública destine a la fecha de entrar en vigor la presente Ley al funcionamiento o sostenimiento de las instituciones, establecimientos o dependencias, cuyo manejo la misma atribuye en lo futuro al Instituto, debiéndose comprender expresamente las correspondientes al personal que actualmente desempeña actividades relacionadas con las funciones previstas en el artículo 2° en la misma Secretaría de Educación Pública, personal que quedará adscrito para tales objetos al Instituto.

**III.-** Con el uso de los edificios y terrenos siguientes, ubicados todos ellos en el Distrito Federal:

El nuevo edificio del Conservatorio Nacional; la totalidad de los terrenos que constituían el "Club Hípico Alemán", en la Avenida del Castillo y calle de Mazarik, con una extensión de cincuenta y tres mil metros cuadrados; el edificio situado en los terrenos anteriormente citados y que a la fecha ocupa la Escuela de Danza; el edificio que ocupa la Escuela Nacional de Artes Plásticas en la calle de la Esmeralda número 14; el Palacio de Las Bellas Artes con

todas sus dependencias y anexos; el edificio del Teatro Hidalgo, igualmente con todas sus dependencias y anexos; los terrenos que ocupa el ex templo de San Diego, con sus anexos en la calle del Dr. Mora; y todos los demás edificios y terrenos que al Instituto destine el Gobierno Federal.

*Párrafo reformado DOF 11-12-1950*

**IV.-** Las pinturas y esculturas que integran la colección de la antigua Academia de San Carlos, que depende actualmente de la Secretaría de Educación Pública; y las que forman la colección del Palacio de Bellas Artes, así como todas las pinturas y objetos que constituyen el Museo de Arte Popular; todas las obras de arte que el Estado destine para la exhibición pública y difusión estética.

**V.-** El mobiliario, biblioteca, instrumental, útiles, etc., que pertenecen a las escuelas y dependencias que formarán parte del Instituto.

**VI.-** Los que adquiera el Instituto por herencia, legado, donación o por cualquier otro título.

**VII.-** Todos los demás bienes que el Gobierno Federal dedique en el futuro al Instituto para su servicio.

**VIII.-** El producto de las cuotas y precios de arrendamiento que previa aprobación del Consejo fije el Director del Instituto por: entrada a los conciertos y demás espectáculos musicales, teatrales, de danza, por exhibiciones de colecciones de arte, por alquileres de teatros y sus anexos o de cualquiera otro local, así como por entrada a los museos y a otras dependencias del Instituto; el que provenga de la venta de publicaciones, reproducciones, tarjetas, etc., y las recaudaciones que le correspondan por actividades de televisión.

**IX.-** El producto de los ingresos diversos que a cualquier otro título obtenga.

**ARTICULO 5°.-** Ninguno de los bienes, muebles e inmuebles, que proporcione al Instituto el Gobierno Federal y los que aquél adquiera por los medios previstos en la presente Ley, podrán enajenarse, hipotecarse, canjearse, ni darse en prenda sin sujetarse a las leyes de la materia y que rigen para los bienes nacionales.



**ARTICULO 6°.-** Para su funcionamiento el Instituto se compondrá de las direcciones, departamentos, establecimientos técnicos y dependencias administrativas y docentes que su reglamento determine, y entre otros se compondrá del Conservatorio Nacional de Música, de la Escuela de Danza, de la Escuela de Pintura y Escultura, del Palacio de Bellas Artes, del Departamento de Música, del Departamento de Artes Plásticas, del Departamento de Teatro y Danza, así como de las demás dependencias de estos géneros que sean creadas en lo futuro.

**ARTICULO 7°.-** El Instituto estará regido por un Director y un Subdirector Generales nombrados por el C. Secretario de Cultura, sus funciones serán las que señale el Reglamento correspondiente y serán designados escogiéndose entre personas que hayan realizado en la rama artística de su especialidad obra de notoria importancia y de mérito superior. Los directores, jefes de departamento y en general los técnicos del Instituto deberán tener la misma calidad y serán designados por el C. Secretario de Cultura, a propuesta del Director General del Instituto, debiendo tener en todo caso el carácter de empleados de confianza.

*Artículo reformado DOF 17-12-2015*

**ARTICULO 8°.-** El personal que no esté considerado en el artículo anterior y que no forme parte del que la Secretaría de Cultura con cargo a su propio presupuesto destine al Instituto, será designado por el Director General del mismo, quien tendrá facultad para delegar esta función y sólo para determinada clase de empleados en los directores técnicos o administrativos competentes.

*Artículo reformado DOF 17-12-2015*

**ARTICULO 9°.-** El Director y Subdirector Generales, los directores técnicos, los jefes de departamento y los técnicos que el efecto señale el reglamento respectivo, constituirán el Consejo Técnico del Instituto, organismo que en todo caso será presidido por el Director General.

**ARTICULO 10.-** El Consejo del Instituto funcionará como Cuerpo Consultivo en asuntos técnicos que no sean por su naturaleza de la exclusiva competencia del

Consejo Técnico Pedagógico y en materia administrativa tendrá, además de las funciones que deriven de los términos de la presente Ley, específicamente la de formular y proponer a la Secretaría de Cultura los presupuestos anuales del propio Instituto.

*Artículo reformado DOF 17-12-2015*

**ARTICULO 11.-** El Consejo del Instituto tendrá obligación de reunirse mensualmente en las fechas fijadas por el calendario que al efecto se forme, en sesión ordinaria y en sesión extraordinaria, cada vez que para ello sea convocado por el Director General o por quien haga sus veces, de conformidad con lo que determine su propio reglamento.

**ARTICULO 12.-** La administración interna del Instituto, la vigilancia de su marcha y el manejo de las erogaciones aprobadas por la Secretaría de Cultura estarán a cargo de un Jefe de Departamento Administrativo, subordinado jerárquicamente al Director General y realizará sus labores en los términos que al efecto prevenga el reglamento respectivo. El Jefe del Departamento Administrativo será designado por el Secretario de Cultura a propuesta del Director General y será en todo caso considerado como empleado de confianza que deba rendir fianza.

*Artículo reformado DOF 17-12-2015*

**ARTICULO 13.-** El Instituto, en su calidad de dependencia del Gobierno Federal, gozará de franquicia postal y telegráfica, así como del descuento que a tales dependencias corresponde en las vías generales de comunicación.

**ARTICULO 14.-** Los bienes, aportaciones, o liberalidades que el Instituto adquiera o reciba de instituciones y personas particulares o de gobiernos extranjeros, así como en general las percepciones que a cualquier título obtenga el Instituto, estarán exentos del pago de toda clase de contribuciones, impuestos o derechos.

**ARTICULO 15.-** El Gobierno Federal, por conducto de su Secretaría de Cultura, asignará anualmente al Instituto el subsidio y las partidas presupuestales necesarias para su funcionamiento.

*Artículo reformado DOF 17-12-2015*

**ARTICULO 16.-** Corresponderá a la Secretaría de Cultura, a través del Instituto otorgar el premio nacional de Arte y Literatura, en términos de la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

*Artículo reformado DOF 17-12-2015*

## **7. Exámenes Nacionales de Ingreso (EXANI)**

El EXANI-I es un examen que proporciona información acerca del potencial de los aspirantes para tener un buen desempeño en estudios de tipo medio superior. Es utilizado para apoyar los procesos de admisión en las instituciones de la educación media superior.

Se integra con dos exámenes:

EXANI-I Admisión, que es un instrumento estandarizado que evalúa la aptitud académica de los aspirantes, a través de conocimientos y habilidades numéricas, verbales y no verbales en áreas de la comunicación y pensamiento matemático, las cuales se consideran predictivas del desempeño académico en el primer ciclo escolar.

EXANI-I Diagnóstico, proporciona información del nivel de logro académico adquirido en áreas disciplinares de la educación básica (secundaria) y que son fundamentales para iniciar estudios de tipo medio superior. Es un examen de diagnóstico y la institución tiene la opción de incluirlo o no en su proceso de admisión.

## **8. Nivel técnico profesional**

Al no existir en nuestro país un sistema organizado y confiable que prepare a los alumnos con el perfil de técnico profesional, el CNM ofrece este nivel, a fin de que los alumnos puedan continuar satisfactoriamente sus estudios en el nivel superior, nuestra institución ofrece este nivel dentro de su plan de estudios.

## **9. Nivel Superior**

El siguiente nivel que ofrece es el Nivel Superior dividido en:

Profesional Asociado - Formar profesionistas de la música de nivel avanzado en el Área de Orientación Profesional de Interpretación, ofreciendo opciones de titulación como Profesional Asociado en sus diversas carreras a excepción de la de Dirección Coral.

## **10. Licenciatura**

Formar profesionales de la música de alto nivel, en cuatro áreas de Orientación Profesional: la Interpretación, la Investigación, la Creación y la Docencia.

## **11. Migración**

Estatus de aspirantes aceptados a alumnos de nuevo ingreso.

## **12. Prelación**

Orden de prioridad o preferencia con que una cosa o una persona deben ser atendidas o considerada respecto de otra u otras.

## **13. Sistema De Administración Documental Y De Control Escolar (SADCE)**

Académico Multiplataforma es un software de gestión escolar orientado a instituciones educativas Ecuatorianas y Latinoamericanas que satisface las necesidades de administración de los colegios de educación básica primaria, y secundaria. Cuenta con una sólida estructura a nivel de interfaz de usuario en la cual se han escogido cuidadosamente los controles adecuados para cada tarea y en donde se ha tenido especial cuidado con la estandarización de la nomenclatura de los menús y las ventanas.