

<https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1752>

Artículos científicos

Una investigación sobre el desarrollo de la primera Orquesta Sinfónica Juvenil de Yucatán

***Research of the development of the first Yucatan Youth Symphony
Orchestra***

***Uma investigação sobre o desenvolvimento da primeira Orquestra Sinfônica
Juvenil de Yucatán***

Paulina Bautista Cupul

Universidad de las Artes de Yucatán, México

paulina.bautista@esay.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-3705-1752>

Edith J. Cisneros-Cohernour

Universidad Autónoma de Yucatán, México

ecohernour@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2319-1519>

Resumen

La Orquesta Sinfónica Juvenil de Yucatán nace por motivación de un grupo de jóvenes del estado, quienes crearon un vínculo emocional que no les permitió ser ajenos a su desarrollo histórico y musical, al cual se le pudo dar seguimiento a través de una investigación cualitativa más amplia relacionada con la implementación del Sistema en Yucatán. Por tanto, el propósito de este artículo es dar a conocer los aspectos que favorecieron su auge y permanencia durante 13 años pese a los cambios en su adscripción institucional, así como los determinantes para su cierre. Para esto, se llevaron a cabo 19 entrevistas en profundidad, revisión documental y observación participante durante los ensayos, conciertos, reuniones y actividades de la agrupación.

Los resultados muestran que antes de su adhesión a la versión yucateca de El Sistema, los jóvenes músicos desarrollaron un liderazgo compartido que los llevó a defender sus ideales



frente a las autoridades y durante su adscripción se identificaron cuatro áreas de fortalezas y tres de debilidades. Finalmente, en su última etapa de independencia la orquesta juvenil regresó a la inestabilidad de los servicios necesarios para su funcionamiento, tal como en sus inicios. Se concluye, por tanto, que el vaivén en la adscripción de la orquesta como resultado de los cambios políticos fueron determinantes para su supervivencia, en amalgama con el tipo de liderazgo ejercido por los directores y participantes claves, situación que se vuelve crítica ante la falta de investigaciones sobre los aspectos estructurales para armar una orquesta juvenil y las implicaciones para su desarrollo.

Palabras claves: agrupación musical, el sistema, jóvenes músicos, orquesta juvenil, orquesta sinfónica.

Abstract

The Orquesta Sinfónica Juvenil de Yucatán was created by a group of young individuals from within the state who developed an emotional bond in which they refused to ignore the historical and musical development that came before them. This historic musical development was followed by a broader qualitative investigation related to the implementation of El Sistema in Yucatan. The purpose of this article is to present the aspects that favored the rise and permanence of musical development for 13 years despite the changes to its institutional affiliation, as well as the determinants for its closure. Overall, 19 interviews were carried out, as well as documentary review and participant observation during the rehearsals, concerts, meetings, and activities of the group.

The results show that before their adherence to the Yucatecan adaptation of El Sistema, the young musicians developed a shared leadership that led them to defend their ideals from authorities figures. In their adherence to the program four areas of strengths and three areas of weakness were identified. Finally, in their last stage of independence, the youth orchestra returned to the instability of the services necessary for its operation, just as in its beginnings. In amalgamation with the leadership exercised by directors and key actors, paired with the lack of research on structural aspects of organizing a youth orchestra and the implications of its development, it is concluded that the political changes negatively impacted the survival of the orchestra.

Keywords: El Sistema, musical groups, symphonic orchestra, youth orchestra, young musicians.



Resumo

A Orquesta Sinfónica Juvenil de Yucatán nasceu da motivação de um grupo de jovens do estado, que criou um vínculo afetivo que não lhes permitiu ficar alheios ao seu desenvolvimento histórico e musical, que poderia ser acompanhado por meio de uma abordagem qualitativa mais ampla. investigação relacionada à implementação do Sistema em Yucatán. Portanto, o objetivo deste artigo é apresentar os aspectos que favoreceram sua ascensão e permanência por 13 anos apesar das mudanças em sua filiação institucional, bem como os determinantes para seu encerramento. Para isso, foram realizadas 19 entrevistas em profundidade, revisão documental e observação participante durante os ensaios, shows, reuniões e atividades do grupo.

Os resultados mostram que antes de aderirem ao sistema de Yucatán, os jovens músicos desenvolveram uma liderança partilhada que os levou a defender os seus ideais contra as autoridades. Além disso, na sua filiação ao sistema, foram identificadas quatro áreas de força e três áreas de fraqueza. Finalmente, na sua última fase de independência, a orquestra juvenil voltou à instabilidade dos serviços necessários ao seu funcionamento, tal como nos seus primórdios. Conclui-se, portanto, que a mudança na filiação da orquestra em decorrência das mudanças políticas foi decisiva para a sua sobrevivência, em amálgama com o tipo de liderança exercida pelos diretores e participantes-chave, situação que se torna crítica na ausência de investigação sobre os aspectos estruturais da constituição de uma orquestra juvenil e as implicações para o seu desenvolvimento.

Palavras-chave: grupo musical, sistema, jovens músicos, orquestra juvenil, orquestra sinfônica.

Fecha Recepción: Junio 2023

Fecha Aceptación: Noviembre 2023

Introducción

Las orquestas sinfónicas juveniles, en su mayoría integradas por jóvenes en proceso de formación académico-musical (de entre 15 y 30 años), difieren de las orquestas sinfónicas profesionales porque sus miembros suelen haber completado estudios en conservatorios o instituciones musicales superiores. En consecuencia, los directores de las orquestas juveniles enfrenten el desafío no solo de garantizar la calidad en la ejecución e interpretación musical, sino también de lograr un equilibrio en los diferentes niveles de habilidad musical alcanzados por los integrantes (Córdoba, 2018; Martínez, 2019). Además, deben abordar las implicaciones músico-sociales, muy presentes en México debido a la influencia del exitoso



modelo venezolano¹, objeto de numerosos estudios que exploran las claves para su replicación.

Por ejemplo, en el caso del contexto mexicano, se sabe que Fernando Lozano, al regresar de Venezuela en 1987, quedó impresionado por el programa conocido como “El Sistema” y por su fundador, José Antonio Abreu. Por eso, recorrió todos los estados de la república mexicana para evaluar las condiciones musicales existentes que pudieran respaldar el impulso de orquestas infantiles y juveniles. Lozano encontró que ciudades como Veracruz y Monterrey ya tenían orquestas juveniles funcionando con éxito, y en otros estados existían bandas de viento y orquestas de cámara (Morales, 2015). Sin embargo, a pesar de estos antecedentes, el movimiento orquestal juvenil como una acción coordinada en México comenzó en 1989 con la fundación del programa Orquestas y Coros Juveniles de la Ciudad de México², que luego fue reemplazado por el programa Coros y Orquestas Juveniles de México, A. C., y finalmente por el Sistema Nacional de Fomento Musical (SNFM) en 1996, que sigue vigente hasta hoy.

Todos estos esfuerzos fueron influenciados por los ideales del modelo venezolano, generando diversas iniciativas que buscan el desarrollo musical comunitario a través de orquestas, bandas, coros, talleres y otras variantes. En muchos casos, estos programas enfatizan propósitos musico-sociales, pero también existen otros con propósitos musicales más ambiciosos, similares a los de la Orquesta Simón Bolívar de Venezuela, que implican una audición o selección de los mejores jóvenes músicos, como la Orquesta Sinfónica Infantil de México (OSIM), tradicionalmente conocida por su convocatoria anual de audiciones para seleccionar a los niños y jóvenes más talentosos del país, quienes se concertan durante el verano.

De tal modo, hasta octubre de 2019, el SNFM tenía registro de 105 agrupaciones musicales comunitarias, de las cuales 28 eran orquestas. Sin embargo, a pesar del fortalecimiento y multiplicación de iniciativas en el país, desde orquestas infantiles hasta preprofesionales, las escasas investigaciones llevadas a cabo indican que la mayoría de esas propuestas aún se encuentra en etapa de desarrollo (Bautista, 2016). Asimismo, se destaca la falta de programas consolidados como sistemas organizacionales, principalmente debido a las fluctuaciones político-administrativas. Incluso, resulta aún más preocupante la ausencia

¹ El Sistema es el principal referente al hablar de orquestas sinfónicas infantiles y juveniles; su implementación se atribuye en el ámbito de la formación musical, así como herramienta de transformación social (Naranjo, 2016).

² Por Fernando Lozano y Manuel de la Cera.

de estudios de impacto longitudinal (Hernández, 2014). Por lo tanto, el propósito de este artículo es exponer los factores que contribuyeron al auge y la permanencia de la Orquesta Sinfónica Juvenil de Yucatán (OSJY) durante 13 años, a pesar de los cambios en su adscripción institucional, así como los determinantes que llevaron a su cierre.

Metodología

Entre julio de 2008 y agosto de 2010 desarrollamos una investigación cualitativa en el Sistema Estatal de Orquestas Juveniles de Yucatán (ORJUVE)³ con base en la perspectiva holística, existencialista y constructivista de Stake (2010). El objetivo fue comprender el proceso de implementación del programa, así como la situación histórica y social de los participantes, para lo cual recopilamos información sobre el proceso de creación y desarrollo de la OSJY desde 2005, así como las fortalezas y debilidades de la agrupación dos años después de unirse al ORJUVE. En tal sentido, cabe señalar que la OSJY, de haber continuado, cumpliría 18 años. Sin embargo, en julio de 2018 se desintegró. Por lo tanto, valoramos la importancia histórica, política y de gestión cultural musical de analizar su proceso de supervivencia, especialmente ante la creación reciente de nuevas agrupaciones infantiles y juveniles en el estado, así como el contexto de inestabilidad institucional de agrupaciones similares a nivel nacional.

En el análisis de los aspectos relacionados con la OSJY durante el periodo 2008-2010 participaron el director de la orquesta, la asistente de dirección, la coordinadora de la orquesta y 15 músicos, con un total de 18 participantes (6 mujeres y 12 hombres) a quienes se entrevistó individualmente. Además, se llevaron a cabo conversaciones informales con otros jóvenes músicos de la agrupación.

Por otra parte, se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos, como la observación participante en ensayos generales, conciertos, eventos formativos, reuniones de los integrantes, así como juntas de trabajo e institucionales (registradas en el diario de campo y en grabaciones de audio a partir de julio de 2008). También se efectuó una revisión documental que abarcó proyectos anuales para el financiamiento del programa, correos electrónicos, oficios, cronogramas de actividades, memorandos, páginas web, promocionales de los conciertos, programas de mano y prensa. Finalmente, en 2020 se llevó a cabo una entrevista al último director de la agrupación.

³ Se da fe de la existencia del programa en el texto del Segundo Informe de Gobierno de Yucatán 2009.

Es importante señalar que la mayoría de los participantes desempeñaban más de una función dentro del ORJUVE, ya sea como director musical y director del programa, coordinador y músico, o instructor y músico de la OSJY⁴. Estas multifunciones les brindaron una visión más integral de la dinámica de la agrupación.

Asimismo, la información documental, las notas de los diarios de campo, las grabaciones y sus transcripciones se organizaron a medida que se recopilaban mediante el programa QST Nvivo 8 y 12. A través de este programa, también se llevó a cabo el análisis del discurso, el proceso de categorización basado en las fortalezas y debilidades percibidas por los participantes, así como en otros temas emergentes, y la triangulación de las evidencias. En la investigación cualitativa, la triangulación es una estrategia para validar las interpretaciones mediante la convergencia de información (Carter *et al.*, 2014).

En cuanto a los aspectos éticos, se informó a los participantes sobre el propósito del estudio y las implicaciones de cada una de las técnicas de recolección de datos utilizadas, para lo cual se solicitó su consentimiento informado. Todos los participantes dieron su aprobación, incluido el director del ORJUVE, quien firmó una carta responsiva como representante general.

Devenir histórico de la OSJY hasta su adhesión al ORJUVE

En el estado de Yucatán no hay evidencia de Orquestas Sinfónicas Juveniles antes de 2005, pero sí se encontraron presentaciones con orquestas sinfónicas desde 1898, aunque constituyen intentos aislados por su falta de consistencia en el tiempo. Es hasta 1925 que inicia un movimiento sinfónico más recurrente, pero siempre con lapsos prolongados de inactividad musical, como los 25 años que sucedieron a la batuta de Daniel Ayala Pérez en 1950 (Pool, 1 de marzo de 2023).

En la revisión histórica de este periodo hasta principios del siglo XXI se encontraron algunos aspectos relevantes de señalar; en primer lugar, de 1936 a 1944 los directores Samuel Martí (violinista y etnomusicólogo originario del Paso, Texas) y posteriormente Daniel Ayala Pérez (violinista y compositor yucateco) priorizaron en el repertorio de la Orquesta Sinfónica de Yucatán las obras de compositores locales y nacionales (el último por influencia de los ideales de su maestro Carlos Chávez). En segundo lugar, la mayoría de los músicos eran de origen local y nacional, con un mínimo de casos extranjeros. En tercer lugar, los periodos de

⁴ La Dra. Paulina Bautista Cupul durante el tiempo de la investigación realizó observación participante desde estos dos roles.

inactividad de la orquesta se muestran como consecuencia de la jubilación, movilidad o renuncia de sus directores musicales, lo cual refleja que los gobiernos correspondientes no tenían el suficiente interés en el mantenimiento de la agrupación, pues no generaron políticas a favor de su preservación o, en su defecto, y a pesar de las buenas intenciones, su vigencia dependía del flujo de músicos o de un director musical radicado en la capital meridana, con la suficiencia profesional para el montaje del repertorio (Yucatán Gobierno del Estado, s. f.).

En el 2001, con el inicio del nuevo gabinete del Gobierno del Estado, se propuso dentro del plan estratégico de difusión cultural la reconfiguración de la Orquesta Sinfónica de Yucatán (OSY)⁵. Para ello, se creó un patronato específico que parece haber determinado su vigencia hasta nuestros días. El objetivo en esta nueva etapa de la OSY era atraer a músicos de distintas nacionalidades, de ahí que la convocatoria para su conformación fuera realizada a nivel internacional bajo el supuesto que ningún músico tendría privilegio sobre los demás; en otras palabras, solo se tomarían en cuenta sus estudios y habilidades.

En 2004, el proyecto de reapertura de la orquesta se había puesto en marcha, siendo la primera en el estado de carácter internacional. Su conformación implicó la llegada de 30 músicos extranjeros, entre los que se encontraban norteamericanos, búlgaros, rusos, colombianos e ingleses, así como 14 nacionales de diversos estados del interior de la república, de los cuales ocho eran yucatecos. Los músicos elegidos tendrían como parte de su contrato impartir clases en las escuelas de nivel básico y técnico del estado: Centro de Iniciación Musical Infantil (CIMI) y Centro de Música José Jacinto Cuevas (CEMUS); meses después en la Escuela Superior de Artes de Yucatán, como una política para favorecer la formación musical de las nuevas generaciones⁶.

Pese a la relevancia musical que cobraron estas instituciones con el movimiento sinfónico, fue en el Centro Estatal de Bellas Artes (hasta hoy el único en el estado cuyos programas musicales a nivel técnico están reconocidos por la Secretaría de Educación Pública) donde se dio el primer intento de crear una orquesta juvenil, pues se conoce que alrededor del año 2002 la dirección de música de Bellas Artes, bajo la batuta del maestro Fernando Cardeña Palomo, puso sus esfuerzos en ello. Sin embargo, no se logró concretar por falta de acceso a partituras, músicos en las secciones de alientos, así como la carencia de

⁵ Como se expone en el Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán del 24 de julio de 2004, pp. 64-66.

⁶ Mensaje político del C. Gobernador Patricio Patrón Laviada en el H. Congreso del Estado de Yucatán con motivo del tercer informe de gobierno. Julio 25, 2004.

apoyo de la dirección general para resolver insuficiencias en el material y personal de utilería y espacios de ensayo.

En este contexto, el reinicio de la OSY, el movimiento pedagógico en el CIMI y el CEMUS, así como los intentos por fundar una orquesta en Bellas Artes y la asistencia de los yucatecos a la OSIM fueron aspectos que poco a poco despertaron el interés de los estudiantes para tener un espacio donde estudiar y practicar la música orquestal sinfónica (Yucatán Gobierno del Estado, 2007). Lo cual favoreció la gestación de la OSJY a principios del año 2005 por un grupo de jóvenes liderado por un violinista, que una década más tarde se convertiría en el último director de la agrupación, y quien expuso las circunstancias que favorecieron su creación:

Todo se fue dando. Iba a dar un concierto en el teatro Mérida, yo en el violín y otro compañero en el piano. Entonces, me nace la idea y le pregunto:

–Oye, si tenemos el teatro, ¿por qué no lo hacemos un poquito mas grande?

–Y ¿cómo le hacemos con los arreglos, con la música y todo eso? –me dijo–.

–Pues, mira, podemos hacer un concierto de música mesiánica. Yo haría los arreglos.

Y fue así que invitamos como a doce compañeros para tocar. Dimos el concierto y luego nos sentamos a platicar, pensamos ¿por qué la orquesta no la hacemos parte del CEMUS?, pero vimos que había pequeños problemas, por ejemplo, no todos eran estudiantes de la escuela, por lo tanto, no todos podían utilizar los salones para estudiar. Sin embargo, lo intenté, le presenté la propuesta a la directora y me dijo que en ese momento no le interesaba. Entonces me acerqué al coordinador de los talleres del Centro Cultural Mejorada, le dije la idea de hacer una orquesta juvenil, me contestó que le parecía bien y que nos juntáramos a platicarlo.

A partir de allí, digamos que comencé todo el relajo, además por naturalidad, porque soy mas desenvuelto en esa área, pienso un poquito más en cómo hacerlo. De los compañeros, no todos tomaban parte fuerte, pero en la actividad siempre estaban allá, por ejemplo, si había que venir a armar partituras, yo venía y me traía a dos o tres de ellos.

Luego, el coordinador de los talleres de Mejorada me preguntó:

–¿Quién les va dirigir?

–Pues ahora que vamos a crecer no lo sé –de hecho en los primeros ensayos él y yo dirigimos–.

–Pues déjame ver si el director de la OSY nos puede ayudar, es más ¡anda hablar con él! –me dijo–.

Al director de la OSY de aquel entonces, yo lo veía así como que ¡wow! ...ya sabes, era iniciador de la sinfónica. Me daba un poquito de miedo, pero en una de esas me atreví y le conté. La primera vez, me dijo: “Sí, pero yo no me puedo comprometer de ninguna manera a seguir el desarrollo, porque tengo muchos quehaceres”. En aquel entonces estaba al frente de la sinfónica y se estaban iniciando varios proyectos en su departamento, además, también era director de Música del Estado, entonces yo le dije: “Bueno, no importa, que nos ayude en un principio y ya luego vemos cómo hacerlo”.

Y fue así que invitamos a los compañeros a un ensayo que se hizo por primera vez en el Centro Cultural del Niño Yucateco en el salón de usos múltiples, nos lo dio prestado su director. Ya te imaginarás... un desastre total, no estaban completas las partituras, etc. Pero al menos nos sirvió para iniciar, allá nos pudimos poner de acuerdo en los días de ensayos, que hasta la fecha siguen los mismos días y las mismas horas. Al tercer ensayo el director de la sinfónica se me acercó y me dijo: “¿Sabes qué?, me interesa mucho el proyecto. ¿Por qué no lo hacemos más grande?, ¿por qué no nos unimos al CONACULTA para que nos den partituras?”. Entonces llamamos al CONACULTA y nos inscribimos al proyecto que se llamaba Orquestas y Coros Juveniles de México, nos invitaron al D. F. y como pudimos sacamos boletos, estaban carísimos.

Me acuerdo que el presidente del patronato de la sinfónica nos dio un boleto, el director de la sinfónica dio otro y el resto pues los papás. A partir de allá digamos que la actividad de la orquesta comenzó a crecer. Se salen miembros, entran miembros, otros se van a estudiar, otros ingresan, es el movimiento que se va haciendo (comunicación personal, 4 de junio de 2010).

Conformada la agrupación, se solicitó el respaldo del Instituto de Cultura de Yucatán, lo cual se hizo tangible con el inicio de sus actividades el 15 de febrero de 2005 en las instalaciones del aquel entonces Centro Cultural Mejorada (Uc, 2005). Así, la agrupación se consolidaría con el nombre de Orquesta Sinfónica Juvenil de Yucatán, integrada por 41

jóvenes músicos (12 mujeres y 29 hombres) entre 12 y 25 años. Desde su inicio, se afilió a la Coordinación Nacional de Orquestas, por lo que fue invitada a participar en el Encuentro Nacional de Orquestas Juveniles en Chihuahua 2005, evento al que acudieron doce integrantes, lo cual la convirtió hasta ese momento en la delegación yucateca más grande que asistía a esos encuentros.

Los jóvenes que la conformaban no recibían ninguna beca económica o similar. El único beneficio práctico era contar con la experiencia de directores musicales reconocidos que les enseñaran el trabajo orquestal. Tres fueron los directores de la orquesta antes de la creación del Sistema Estatal de Orquestas Juveniles de Yucatán (ORJUVE): el primero fue un reconocido director de orquestas y coros⁷. Bajo su batuta se presentaron tres programas musicales, lo que sirvió para que la orquesta se consolidara como grupo artístico. Además, se sabe que su apoyo fue gratuito como una colaboración para el mejoramiento de los jóvenes. Su retiro de la OSJY se debió a que los horarios de ensayo ya no eran compatibles con sus crecientes responsabilidades en la Dirección de Música del Estado; aun así, apoyó en la búsqueda de un reemplazo para la agrupación, por lo que sugirió a un reconocido violinista yucateco⁸ que recientemente había regresado a radicar a Mérida; también, gestionó que este tuviera un sueldo apropiado, con lo cual se ratificó el respaldo del gobierno.

Así, el segundo director inició su labor en abril de 2006, fecha en la cual se presentaron doce repertorios diferentes; además, logró reunir a aproximadamente a 55 jóvenes músicos. Su gestión se interrumpió cuando a principios de enero de 2008 le ofrecieron la batuta de la OSY. Los jóvenes refirieron que este director se caracterizó por su disciplina y exigencia en la calidad musical, lo que sirvió para que la orquesta madurara musicalmente, alcanzando un nivel de ejecución con el que se sentían satisfechos.

El tercer director de la orquesta fue un músico, compositor e investigador yucateco, quien desempeñó el cargo de enero a octubre de 2008, paralelamente a su función como director del CEMUS⁹. Al inicio de su dirección, los jóvenes lo reconocían positivamente como músico y maestro, por lo que se sintieron conformes con el nombramiento. Sin embargo, poco a poco impregnó a sus decisiones un énfasis político y no musical, lo que se

⁷ Realizó sus estudios en el Conservatorio Nacional de Música con Eduardo Díaz Muñoz y posteriormente en los conservatorios de Milán y Viena.

⁸ Realizó sus estudios en la Escuela Superior de Música de Viena, oportunidad que le permitió establecerse y desarrollarse profesionalmente en dicha ciudad, así como en países como Francia y España.

⁹ Fue director del Centro de Música José Jacinto Cuevas del 2007 al 2010.

reflejó en la ausencia de audiciones para entrar a la orquesta, la baja complejidad del repertorio seleccionado y el bajo rigor musical de la dinámica de ensayos, lo que contrastaba con los alcances de su predecesor. El punto de quiebre fue su intención de adherir la orquesta al CEMUS sin antes haberlo dialogado con los integrantes, pues, como se ha expuesto, desde los orígenes de la agrupación se descartó la idea.

Ante la situación, los jóvenes fundadores pidieron ayuda al primer director, quien aún estaba a cargo de la Dirección de Música, para que les observara a las autoridades correspondientes los propósitos por los que la agrupación se había constituido¹⁰. Asimismo, pidieron al secretario de Cultura y al nuevo director de la orquesta juvenil una reunión para exponer sus inquietudes. Empero, ni las voces de los integrantes ni el comunicado escrito del director de Música al secretario de Cultura (correo electrónico, 22 de diciembre de 2007) tuvieron trascendencia, por lo que se anunció el cambio de adscripción de la orquesta juvenil al CEMUS. Las decisiones de las autoridades, provocaron que más de la mitad de los integrantes abandonaran la orquesta, con un saldo aproximado de quince miembros, quienes eran aún estudiantes del CEMUS y tenían la obligatoriedad de permanecer como resultado de una normativa académica recientemente impuesta.

Finalmente, los jóvenes triunfaron al mantener su ausencia como un acto de desaprobación, y en noviembre de 2008 se le otorgó otra vez la dirección artística al segundo director, que en ese momento estaba nuevamente en posibilidad de aceptar la propuesta. Se tenía la esperanza que con su reasignación se recuperara el nivel de la orquesta; sin embargo, las circunstancias estructurales de la OSJY no serían las mismas, pues al mismo tiempo le fue encomendado el desarrollo del proyecto ORJUVE, al cual la OSJY se adhirió.

Antes de ello, la orquesta tenía cierta independencia, pues aunque existía la figura del director musical y un soporte significativo de infraestructura, personal técnico y operativo del Centro Cultural Mejorada, había otros aspectos que los jóvenes resolvían como la impresión, reproducción y organización de partituras, la elaboración de arreglos musicales, propuesta de repertorio musical, comunicación de avisos y otras tareas. La participación de los jóvenes en estas responsabilidades fundamentales para el funcionamiento de la orquesta implicaba reconocer la importancia de su colaboración, lo que promovía una sinergia entre estos y los directores musicales.

¹⁰ Con dicho propósito los jóvenes elaboraron un documento que le fue entregado al secretario de Cultura, con copia a la Dirección de Música, donde establecían el objetivo, la misión y visión de la orquesta, así como una breve semblanza histórica de las razones por las que la crearon.

En enero de 2009, la agrupación inició una nueva etapa al ser subordinada a la estructura del ORJUVE. La adhesión fue favorecida porque los músicos fundadores, liderados por el joven violinista, aprobaron el propósito que el segundo director les presentó de la OSJY como modelo de las cuatro orquestas que iniciarían su conformación en septiembre de 2009 con base en la experiencia venezolana de El Sistema de José Abreu (nota de campo, 2 de octubre de 2008). Así, cuando se presentó la propuesta de evaluación del programa, se consideró relevante el análisis de las fortalezas y debilidades que los integrantes identificaban de la orquesta para tomarlas en cuenta en el desarrollo de las cuatro restantes. Los resultados que se presentan en los siguientes dos apartados.

Fortalezas

La mayoría de las fortalezas identificadas se gestaron desde los inicios de la agrupación en 2005, siendo un mínimo número las derivadas de su incorporación al programa, lo cual se dejará ver en el desarrollo de cada una de las cuatro áreas de fortalezas encontradas: a) promoción de la motivación intrínseca, b) factores que favorecen la permanencia y adaptación a la agrupación, c) medio para la práctica y desarrollo técnico del instrumento y d) mejora de la organización.

Promoción de la motivación intrínseca

Desde sus inicios, uno de los motivos principales para la creación de la orquesta fue el deseo de tener un espacio para tocar música de corte sinfónico, como se observa en los siguientes comentarios de los participantes:

Las fortalezas de la orquesta son sus mismos integrantes porque los muchachos que estamos tocando, lo hacemos porque queremos aprender... porque amamos la música. Mi tío una vez me dijo que cuando yo empiece a ver la música solo por el objetivo del dinero habría perdido el sentido de la música, porque solo lo vería por el dinero y ya no lo disfrutaría, yo veo que los muchachos todos disfrutaban... se les ve esa emoción (comunicación personal, 14 de abril de 2010).

Dejemos a un lado el dinero... me hace estar en la orquesta juvenil el tipo de música que tocamos, por el tipo de ritmo y melodía, cómo se transmite desde la percusión, cómo se escucha junto con los metales e igual con los violines... es sorprendente, te imaginas muchas cosas, eso es lo que más me hace estar en la sinfónica (comunicación personal, 15 de abril de 2010).

Es interesante observar el énfasis al diferenciar la incidencia del estímulo económico¹¹ en sus motivaciones, lo que refleja con claridad la conciencia en el disfrute de la práctica musical orquestal, el cual también despertó el deseo para luchar por el mantenimiento o reproducción de los espacios donde se crean estas emociones:

Yo estoy en la orquesta juvenil desde que se formó, soy fundador... toda mi vida toqué en orquestas juveniles, en conciertos; hice giras en algunos o varios estados de la república. Al llegar acá y ver que no existía nada de eso, me animé a participar junto con un grupo de amigos que tenían ganas de tocar y estaban organizando una orquesta, me uní simplemente por el deseo de crear una orquesta que aquí no existía y que me iba permitir tocar (comunicación personal, 12 de abril de 2010).

Factores que favorecen la permanencia y adaptación a la agrupación

Los fundadores de la orquesta crearon un vínculo emocional que no les permitió ser ajenos a las decisiones, así como a las circunstancias de su desarrollo, lo que se refleja en la analogía de uno de ellos: “Es como tener un hijo: no puedes dejarlo, comenzaste en la orquesta, ¡tocaste su primer concierto!”. Este vínculo generó un compromiso, una responsabilidad de vigilancia y de permanencia, como se evidencia en el siguiente comentario:

Otra fortaleza podría ser que muchos de nosotros no quisiéramos que el proyecto se destruya, sino seguir adelante, pensando que de alguna u otra forma, las cosas siempre van a mejorar... porque pienso que si las personas que iniciamos la orquesta dejamos de venir, el proyecto puede tornarse a otra situación (comunicación personal, 4 de junio de 2010).

El compañerismo y la amistad también favoreció la adaptación, la cual se desarrollaba a partir de la dinámica de ensayos, pues en los descansos los jóvenes solían conversar, practicaban algunos pasajes difíciles o se organizaban para reunirse posteriormente; lo mismo sucedía durante las convivencias después de los conciertos¹². Al respecto, los estudios señalan que una de las tareas evolutivas por lograr durante esta etapa es establecer vínculos de calidad con sus pares, caracterizados por el compromiso identitario, la cercanía y la

¹¹ Que empezaron a percibir a partir del programa.

¹² En las escuelas e instituciones privadas se suele gratificar a los músicos con un refrigerio al término del concierto.

confianza, vínculos que pueden tomar la forma de amistad (Berger, 2019), tal como se reflejó en sus reflexiones:

Lo principal es que en la música he podido adquirir amigos verdaderos. En la escuela, mis compañeros no podían comprender cuales eran mis gustos, hacían fiestas, iban a “x” lados... yo prefería ir a ensayar o tocar. Solo en un lugar me han podido entender: en la orquesta, porque todos son músicos y entienden mi gusto, me comprenden, por eso me gusta (comunicación personal, 14 de abril de 2010).

Por último, la beca que iniciaron a cobrar a partir del programa les permitía pagar algunos gastos como el transporte, accesorios y reparación de instrumentos, etc., lo cual, en algunos casos, fue un determinante para permanecer:

Los ensayos de la orquesta y presentaciones se daban los fines de semana y yo tenía que trabajar en el mariachi, entonces o era el mariachi o era la orquesta, decidí quedarme con el mariachi porque ahí me ganaba la vida. Dejé un tiempo la orquesta hasta ahorita que me llamaron para ser instructora (comunicación personal, 22 de abril de 2010).

Se identificó que las diferencias en la percepción de la significatividad de la beca para su permanencia tenían relación con la cantidad, pues los que solo eran integrantes de la orquesta recibían mensualmente \$1000 pesos mexicanos (55 USD) y los instructores el doble.

Medio para la práctica del instrumento musical

La agrupación representaba para la mayoría el único espacio para explorar el repertorio, las exigencias de la práctica orquestal (afinación individual, seccional y orquestal, lectura musical a primera vista, transportación de la partitura, entre otros) y la dinámica de trabajo, como explicó un integrante: “Me gusta tocar y no hay muchas opciones, me gustaría ser músico de orquesta, entonces es la Sinfónica de Yucatán o la Juvenil, como no estoy en la primera, pues es lo que me queda, no me molesta, está bien” (comunicación personal, 14 de abril de 2010). Otro comentó:

He aprendido mucho desde que empecé hasta que finalizó este año. Me ha ido bien pero no todo fue color de rosa, me tocó mis regaños, me ha ayudado en lo que toco y me ha empezado a gustar más la música clásica, es más estudio de lo técnico, embocadura, etc. (comunicación personal, 16 de mayo de 2010).

La mitad de los jóvenes coincidieron en que se intentaba promover sus deseos de superación instrumental a través del montaje de distintos programas musicales, con invitados

de reconocimiento internacional, ensayos durante los cuales se les motivaba a un estudio más disciplinado para lograr mejores resultados y dar una buena impresión a la audiencia. Por último, consideraron que la orquesta era un complemento de su formación musical.

Mejora de la organización

La Coordinación de Orquestas se creó con el inicio del ORJUVE; sin embargo, en el primer año se realizaron varios cambios de personal, principalmente porque se percibió que para poder ser eficiente en el cargo se necesitaba conocer la dinámica de trabajo de la orquesta, las secciones que la integran, así como dominar el lenguaje musical para saber si las partituras estaban completas, si tenían algún error de impresión, cómo debían reproducirse para facilitar la lectura, si estaban en el tono de los instrumentos existentes, etc. Poco a poco se hicieron los ajustes y finalmente de septiembre de 2009 a mayo de 2010 se observó una clara mejora de la organización:

De la Coordinación de Orquestas se han mejorado muchas cosas, la organización, la entrega de las carpetas, el control de la asistencia, estar pendientes de que asistan, de hablarles cuando hay algo que informarles. Me acuerdo de que antes me enteraba porque iban comentando que no había ensayo, también que nos daban sueltas las hojas y se volaban. Ahora, se trata de hablarles, de informarles todo, de tener listas sus partituras, sus carpetas. Me gusta hacerlo, me gusta que ellos estén contentos de que tengo todo listo en los conciertos, de que se sientan y ven que todo está bien armado. Cuando salen te dicen cosas positivas, eso me gusta y me motiva a seguir haciendo las cosas bien (coordinadora de orquestas, comunicación personal, 16 de mayo de 2010).

Sin embargo, cuando la coordinadora dejó el puesto, comenzó nuevamente la inestabilidad.

Debilidades

Se encontraron tres áreas críticas en el funcionamiento de la orquesta: a) estancamiento y descuido de la calidad musical, b) toma de decisiones centralizada y c) becas no significativas para los jóvenes. A continuación, se presentan las debilidades que se encontraron dentro de cada una.

Tabla 1. Principales debilidades de la orquesta

Categorías	Debilidades
Estancamiento y descuido de la calidad musical	Omisión de audiciones para el ingreso a la orquesta y asignación de principales.
	Desmotivación para el estudio personal. Falta de una competencia positiva.
	Escasez de ensayos seccionales.
Toma de decisiones centralizada	Falta de inclusión de las perspectivas de los participantes.
	Desconfianza de los jóvenes para expresarse.
	Falta de reflexión de los momentos en que se implementaba una decisión.
	Incertidumbre de la programación de actividades.
	Desconsideración de las necesidades de los jóvenes como estudiantes.
	Ambigüedad de las normas.
Becas no significativas para los jóvenes	Irregularidad del pago.
	Inexistencia de otros tipos de becas.

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar en la tabla 1 que el descuido de la calidad musical y la toma de decisiones centralizada tuvieron la mayor saturación de debilidades; sin embargo, debido a la extensión para este artículo, no es posible abordar en detalle cada una de ellas, por lo que se expone lo esencial para la comprensión de la categoría.

Estancamiento y descuido de la calidad musical

La calidad musical es una de las principales características de las orquestas juveniles venezolanas (Naranjo, 2016). Sin embargo, los jóvenes que tuvieron una permanencia más larga en la orquesta percibieron un estancamiento en el desarrollo musical, como comenta el líder juvenil:

La orquesta ha crecido muy lentamente, yo creo que eso no ayuda... llevamos cinco años, a estas alturas ya deberíamos haber pasado a otro nivel. En otros lugares las orquestas juveniles son siempre juveniles y se quedan igual como comienzan, pero en nuestro caso, pienso que el contexto da para que la orquesta pueda hacer otras cosas. Tenemos las partituras, tenemos el nivel de los maestros, tenemos los teatros, un lugar de ensayo bastante adecuado ¡ya debimos de haber crecido mucho más de lo que ahora estamos! (comunicación personal, 4 de junio de 2010).

El director del ORJUVE también reflexionó sobre este aspecto:

De la juvenil no vamos a pasar, eso está clarísimo. Pero la juvenil de Venezuela es una de las más importantes del mundo. Es una orquesta juvenil pero compite con la sinfónica de Viena, con la de Berlín, ¿me explico? No importa que seamos juveniles hay que seguir desarrollándonos (nota de campo, 9 de enero de 2010).

Pese a la visión del director, desde que la orquesta se adhirió al ORJUVE, no se realizaron audiciones formales para el ingreso de nuevos elementos, lo que ocasionó deficiencias técnicas significativas entre los instrumentistas, sobre todo en el caso de los violines y cellos, como lo expresa una chelista: “Como estamos aprendiendo hay cosas que todavía no podemos hacer, es una debilidad muy grande porque estas con la idea de cómo le voy hacer en esta parte... Entonces siento que a varios les pasa igual” (comunicación personal, 15 de mayo de 2010). Ante esta problemática no se implementaron acciones para nivelar o reforzar a estos alumnos de nuevo ingreso; por tanto, la falta de homogeneidad en el nivel técnico ocasionaba que las piezas que se ejecutaban sean fáciles para unos y difíciles para otros.

La falta de audiciones estaba relacionada con un aspecto político de dar cabida a cualquiera para cumplir con un número elevado de integrantes, tal como sugiere uno de los enfoques filosóficos de El Sistema de convertir los movimientos orquestales en un fenómeno de “de mayorías para mayorías”. Sin embargo, no parecía entenderse o actuar en congruencia del proceso estratégico para llegar ahí, el cual no debe minimizarse a un indicador cuantitativo como el número de integrantes de una orquesta. De este modo, en el modelo venezolano existe un sistema orquestal escalafonario conformado por orquestas de distintos niveles a las que se accede demostrando los niveles de ejecución requeridos por medio de audición. Por ende, se provee a los jóvenes músicos de maestros de excelencia musical que les permitan desarrollar sus habilidades, así como de estrategias que aseguren su motivación hacia el estudio (Verhagen *et al.*, 2016).

Al respecto, los integrantes de la orquesta juvenil reconocieron la falta de estudio personal, a la vez que señalaron el mismo efecto en sus compañeros: “Ahora no hay gente que quiera competir, que quiera salir adelante, no hay como esa necesidad de superarse” (comunicación personal, 22 de abril de 2010). El director también expresó dificultades: “Yo igual tengo muchas cosas con el Sistema, la camerata, no me da tiempo para prepararme bien” (nota de campo, 9 de enero de 2010). Sobre las circunstancias desmotivantes, los jóvenes sugirieron: “No hemos fomentado una competencia positiva, que nos lleve a más y

no a menos, no se trata de cuántas notas por segundo tocas, si no qué tan bonito puedes tocarlo” (comunicación personal, 16 de mayo de 2010).

Una estrategia propuesta por los músicos para fomentar la motivación fue la promoción de una competencia positiva a través de concursos para principales de sección, con lo cual resaltaron la importancia de ser realizados con criterios claros y realistas al nivel musical de los integrantes para que sean estimulantes.

No se deben manipular las cosas, no es “te voy a dar chance de ocupar esta silla”. Yo creo que así no se hacen las cosas, creo que hay que fomentar la competencia positiva para ocupar los puestos. Creo que deberían realizarse audiciones para los principales de sección de instrumento, se les debería pedir seguido tocar una pieza de cierto nivel, no es lo mismo exigir ¡quiero que toques el concierto más difícil de violín! (comunicación personal, 16 de mayo de 2010).

La última debilidad identificada en esta categoría fue la falta de ensayos de seccional, los cuales se realizaron esporádicamente, principalmente por la falta de un recurso económico para la contratación fija de maestros específicos para su dirección.

Toma de decisiones centralizada

Los participantes expresaron que no se sentían incluidos en la toma de decisiones: “Ahora ya no se participa en la toma decisiones. Ahora el maestro puede decidir por la orquesta porque es el director del Sistema” (comunicación personal, 17 de abril de 2010). La situación les generaba incomodidad, pues en la primera experiencia bajo su batuta solía consultar la opinión de los jóvenes, con lo cual prevalecía un sentimiento compartido de que representaba un elemento de crecimiento para la orquesta, como cuenta un integrante:

Ahora se ha manejado la orquesta por cuestiones políticas... yo no estuve cuando se formó la orquesta, pero sé que eran los chavos los que querían tocar, luego se olvidaron de los chavos y ahora casi no nos preguntan qué queremos tocar y ese tipo de cosas, sólo nos dicen ¡tienen que hacer esto y ya! (comunicación personal, 14 de abril de 2010).

De tal modo, a partir del ORJUVE percibieron que en vez de haber una intención de mantener la unidad existente, se propiciaba lo contrario, lo que derivó en una fragmentación en la comunicación con el director, situación que le manifestaron a menos de un año de la implementación del programa:

En una junta un compañero alza la mano y comenta: “Voy a intentar decir lo que creo que pasa (el muchacho comienza a tartamudear), no, creo que no puedo”. Los presentes sonrían a discreción pues conocen la personalidad de su compañero. El director continúa con su discurso.

Minutos más tarde vuelva a alzar la mano: “Espero que ahora sí... Creo, maestro, que lo que pasa es que nos sentimos como el papá que se mata a trabajar, pero que nunca les pregunta a sus hijos cómo se sienten y si lo que él hace es lo que ellos necesitan” (nota de campo, 30 de mayo de 2009).

Otro aspecto que se evidenció fue la presura y falta de reflexión de distintos aspectos como el musical, social, organizacional, político y económico en la toma de decisiones: “Se ha descuidado la calidad de la orquesta, sonido, afinación de ciertos instrumentos, por lo mismo de tratar de cumplir con ciertas actividades, cumplir con cierto repertorio, por lo que se toman decisiones repentinamente” (comunicación personal, 17 de abril de 2010). En el siguiente fragmento se ilustra también la problemática:

Una semana antes del concierto de hoy, la coordinadora de orquestas fue enviada a revisar las condiciones del órgano de la catedral de Tekit, así como el espacio donde el maestro deseaba que la orquesta toque. Al regresar a la oficina reportó que el órgano estaba descompuesto y los músicos no daban en la parte superior de la iglesia. Ese mismo día, se informó por parte del ICY que no se autorizaba el circuito cerrado para el concierto, ni el audio, aun así, se decidió hacer el concierto en la iglesia.

En consecuencia, hoy no hubo audio para el concierto y se maniobró para convencer al padre de Tekit que diera en préstamo su órgano tubular. Finalmente, el concierto tuvo presencia, pero no se lograron resolver todas las problemáticas técnicas planteadas en un principio debido a la premura del tiempo con que se planeó el concierto (nota de campo, 22 de mayo, 2010).

De tal modo, la ligereza en la toma de decisiones no permitía resarcir o prever las desavenencias o las posibles consecuencias de los distintos aspectos involucrados.

Otras debilidades tienen que ver con la prevalencia de una incertidumbre ante la calendarización de los conciertos, pues, aunque a partir de la implementación de la Coordinación de Orquestas se entregó el calendario de actividades, meses después se informó que no se proporcionaría nuevamente. En consecuencia, los integrantes no conocían la programación musical hasta que se les informaba un mes o dos semanas antes del concierto,

lo que afectó la organización con sus actividades personales. Musicalmente, el desconocimiento del repertorio que se planeaba interpretar provocaba que los jóvenes no visualizaran el desarrollo musical que se pretendía alcanzar, lo que provocó la desmotivación por el estudio.

Asimismo, la problemática tenía una incidencia política, pues las autoridades solían demandar conciertos según las necesidades de amenizar ciertos eventos, sin considerar la organización interna del programa. De hecho, la dirección mostraba asumir que al ser quienes distribuían el presupuesto tenían este derecho.

Por último, los integrantes coincidieron en la ausencia de un reglamento apropiado para regular las sanciones, perjudicado por la clasificación de los miembros de la orquesta en distintos rubros: los que no cobraban beca, los que recibían un apoyo económico de \$1000 pesos mensuales (55 USD) y los instructores, que recibían una remuneración de \$2000 pesos mensuales (110 USD), lo cual generaba ambigüedad en las normas que se deseaban establecer para cada grupo.

Becas no significativas para los jóvenes

La debilidad de la beca consistió en su irregularidad, pues dependía en gran medida de la burocracia política, lo cual impidió su consolidación como un motivador extrínseco. Los integrantes indicaron que se pudieron ofrecer otro tipo de becas (no económicas) que fueran también atractivas.

En cuanto a las fortalezas y debilidades, se sugirió al programa la importancia de consolidar los aspectos positivos identificados desde su implementación: las becas y la eficiencia de la Coordinación de Orquestas. Asimismo, asegurar el mantenimiento de las fortalezas originadas desde su creación, considerando que no porque existían, perdurarían por siempre. Sobre las debilidades, se advirtió la necesidad de trazar rutas de mejora encaminadas al logro de su estabilidad a largo plazo.

D.C. al Coda

La orquesta juvenil continuó bajo la batuta del reconocido músico yucateco hasta diciembre de 2013, quien presentó su renuncia como director del ORJUVE. En sustitución se nombró en enero de 2014 a un reconocido pianista mexicano, quien al mismo tiempo fungía como director del CIMI y del CEMUS, por lo que determinó delegar la dirección musical de las distintas orquestas del programa. En el caso de la orquesta juvenil, decidió

contratar primero como coordinador y luego como director a su líder fundador¹³, pues se valoró su papel en la historia de la agrupación y su experiencia internacional en el ámbito¹⁴. Durante la transición administrativa del ORJUVE, la orquesta juvenil se desintegró, así que la primera encomienda fue reconfigurarla, pues había una serie de conciertos agendados con la agrupación (el más próximo era el concierto del 14 de marzo en el marco de la Feria Internacional de la Lectura Yucatán). Al respecto, comentó:

Muchos chicos que estaban en la orquesta juvenil eran mis alumnos en Alborada (uno de los núcleos del ORJUVE), cuando yo me quedo en la dirección, ellos por naturaleza regresan. Otro grupo que convoqué eran del CEMUS, allí había una orquesta infantil, así que invité a los más aventajados. El tercer grupo fueron amigos y conocidos míos, les pregunté si les gustaría participar y pues siempre estuvieron dispuestos, por mí y también porque la mayoría de ellos estuvieron en las primeras generaciones de la juvenil. Fuimos alrededor de 40 personas, el repertorio fue de cámara: Haydn, Mozart, etc., piezas que no llevaban tanta instrumentación. Posteriormente los invité a seguir, hubo gente que se quedó, otra que dejó de asistir y otra que se agregó (comunicación personal, 14 de mayo de 2020).

Después de seis meses de no tener personal de apoyo para realizar sus ensayos, se consignó formalmente una Coordinación de Orquestas, personal de utilería y espacios para realizar conciertos en el Teatro Peón Contreras. Sin embargo, a principios de noviembre el líder juvenil decidió prescindir de la Coordinación de Orquestas porque el personal no tenía dominio del lenguaje musical o conocimientos musicales generales para resolver las dificultades técnicas, lo cual generaba distintos errores que entorpecían los ensayos y la organización:

La coordinadora no sabía de partituras, me entregaba partituras mal hechas, que yo tenía que volver a hacer, no es lo mismo que le entregues partituras mal hechas a un grupo de diez maestros que lo corrijan rápido, a mí que estaba solo. Así que opté por hacerme cargo de la coordinación.

¹³ El músico se había retirado como instructor del ORJUVE en julio de 2010 y como integrante de la OSJY al final del mismo año por desacuerdos con el rumbo del programa y la agrupación.

¹⁴ En el año 2011 participa con la Orquesta Sinfónica de la Unidad Académica de Música de la Universidad Autónoma de Zacatecas en la 59 edición del Festival de Juventudes Europeas realizado en la ciudad de Nerpelt, Bélgica, donde obtuvo el primer lugar con *Suma Cum Laude*, en la categoría de Orquestas Mayores. En ese mismo año, es invitado a ser violín principal en la grabación de las piezas interpretadas por encargo del parlamento europeo.

El 22 de noviembre de 2015 se celebró el aniversario número diez de la agrupación, lo cual también constituyó el último como parte del ORJUVE, pues vería su fin al término de ese año por falta de presupuesto. La autoridad correspondiente decidió fragmentar las partes que la integraban hacia instituciones que pudieran solventar su financiamiento. Al líder juvenil se le presentaron dos posibilidades: adherirse al CEMUS o a la Dirección de Promoción Cultural. Se decantó por esta última al permitirle justificar sus responsabilidades como director de la orquesta. De este modo, la OSJY recuperó su independencia, pero también la inestabilidad de los servicios necesarios para su funcionamiento, tal como en sus inicios.

Yo ya no contaba con la infraestructura de antes, entonces ¿cómo sacaba adelante las actividades y los conciertos? Por amistades. Por ejemplo, yo necesitaba algo del CEMUS, hablaba con el coordinador y como me llevaba muy bien con él, pues me facilitaba las cosas. Si necesitaba algo de la OSY, explicaba mi situación y ellos me apoyaban. Así que aunque me daban el teatro y la prensa, habían cosas que ya no me daban. Antes con el ORJUVE tenía un pequeño presupuesto para pagar a músicos que necesitaba, naturalmente después de quitarnos, eso ya no existía. Entonces comencé a invitar a gente a dirigir, a dar clases que por ser yo me apoyaban, pero obviamente llega un momento en que esto ya no se puede sostener. Lo mantuve así aproximadamente durante un año, aunado a que mi sueldo comenzó a retrasarse.

A partir del cambio de director de Promoción Cultural en julio de 2016, el líder juvenil empezó a percibir una demora en su pago (fluctuó entre dos y seis meses), lo que se mantuvo hasta su dimisión. La situación se agravó cuando en el verano de 2017 le anunciaron que se le disminuiría su salario a la mitad.

Los chicos realmente nunca se enteraron, nunca les dije nada sobre la Secretaría, si me pagaban o no, intenté que no lo sepan, no tenía sentido para mí, si yo ponía dinero para “x” cosa, ellos no se enteraban, ellos simplemente llegaban y me ayudaban en lo que se necesitaba.

Finalmente, al joven músico le ofrecen un trabajo en el centro del país en enero de 2018 y ante la situación de inestabilidad económica y falta de respaldo institucional, decidió dejar la dirección de la orquesta juvenil. Hubo un intento del jefe del departamento de Orquestas Sinfónicas Infantiles y Juveniles de Yucatán de retomar el trabajo, sin embargo, los integrantes ya no acudieron al llamado, con lo cual la agrupación vio su fin.

A posteriori, reflexiona sobre cómo el movimiento inicial de la OSJY influyó en su batuta:

Mi forma de pensar era que nosotros teníamos que hacer la chamba, yo citaba a todos los chicos y desde antes empezábamos a montar la orquesta, para mí siempre fue la parte social, que no piensen que todo nos lo van a dar, sino que es nuestro proyecto, ellos tienen que apoyar a acomodar sillas, partituras, muchos de ellos me ayudaban a sacar copias, a engargolar... les delegaba tareas. El más claro ejemplo fue mi principal de segundos violines —que se lo ganó, porque a todos mis principales les hice audición—. Le decía: “Esta semana vamos a ver tal pieza”, y ella citaba a los segundos una o dos horas antes del ensayo y hacía su seccional. Les daba esa oportunidad porque para mí era importante que sientan que era su proyecto. Si recuerdas, en un principio fue así: no teníamos nada y nosotros teníamos que llegar a organizarnos, eran cosas que quería rescatar. Me ayudó muchísimo, y aunque sí logré muchísimas cosas, también era otra generación, algunas cosas sentían que no las tenían que hacer ¿por qué? porque estaban estudiando una licenciatura, porque iban a otros espacios donde les daban todo. Otra cosas que funcionaron fue involucrar a los padres de familia, me preocupaba por saber por qué faltaban, cómo iban en la escuela. Para mí fue la dinámica que me hubiera gustado que la orquesta tenga siempre.

Discusión

Al repasar la historia de la OSJY, descubrimos que aunque nació con el ingenuo deseo de los jóvenes de tener un espacio donde tocar y mejorar en la interpretación de la música sinfónica, así como de disfrutar de la convivencia con otros chicos de intereses afines¹⁵, terminó siendo absorbida durante cinco años de su historia hacia este imán que es el Sistema, en su intento de versión yucateca (Bautista, 2011).

Así, para bien y para mal¹⁶, no se le puede evadir como un referente, pues obliga a todo aquel que desee implementar alguna de las distintas agrupaciones derivadas de su propuesta a revisar la literatura que lo documenta, es decir, más allá de la periodística, la cual ensalza los logros, pero no llega a ser crítica de los aspectos que deben ser repensados para

¹⁵ Aspectos determinantes en la permanencia, la colaboración y rendimiento de los integrantes a lo largo de su existencia.

¹⁶ Geoffrey Baker (2014), en su libro *Orchestrating Venezuela's Youth*.

su reproducción o adaptación¹⁷. En pocas palabras, se debe consultar la investigación académica (Baker, 2016a).

Lo anterior apoyaría a los involucrados en su desarrollo para tener una visión amplia de las consecuencias musicales, sociales y humanas en la toma de decisiones en un contexto como el nuestro, de inestabilidad, de falta de estructuras que aporten un sostén importante en la supervivencia de estas agrupaciones, así como en las disyuntivas ocasionadas por el enfoque músico-social dentro de un ámbito político, que pueden ser peligrosas tanto musical como socialmente (Baker, 2016b).

Como se ha mencionado, la mayoría de la investigación en torno a las orquestas juveniles está ligada al modelo venezolano. Sin embargo, sería conveniente estudiar más casos sin dicha influencia para detectar aspectos generales de estas agrupaciones. Por ejemplo, indagar si pueden existir otros enfoques aparte del músico-social que sean efectivos. Por ello, el caso de la OSJY resulta relevante, pues muestra una agrupación que en un momento de su historia tuvo una influencia del Sistema, pero en otros dos no la tuvo. En tal sentido, se exponen los aspectos más determinantes en su implementación en el contexto yucateco.

En primer lugar, reconocer que hasta la actualidad no existe un manual o un “handbook”¹⁸ específico de cómo hacer una orquesta juvenil. Los estudios aún son escasos fuera del contexto del Sistema, pero resaltan la importancia de considerar la movilidad constante de sus integrantes y su heterogeneidad en los niveles de ejecución¹⁹ (Martínez, 2019). Ante los retos constantes que esto implica, sugieren la articulación de tres partes: el taller de fila, el ensayo de seccional y el ensayo general, los cuales deben ser dirigidos por profesionales o alumnos lo suficientemente aventajados para mejorar la técnica, la afinación, el sonido grupal, el análisis de la partitura, así como para identificar y adaptar repertorio apropiado a las necesidades e intereses de desarrollo musical, para lo cual es fundamental la figura del arreglista en esta labor. Asimismo, resaltan el papel del bibliotecólogo por su

¹⁷ Trabajo que no se ha hecho por la revisión de la documentación que respalda a los distintos programas derivados del Sistema en nuestro país.

¹⁸ Generalmente, la amplia investigación científica en un tema da como resultado la elaboración de un “handbook” (manual o guía), el cual recopila y sintetiza todos los hallazgos sobre un tema para ilustrar su estado de estudio.

¹⁹ Al respecto, una de las estrategias de las orquestas del Sistema es la creación de distintas versiones de complejidad de obras musicales famosas hasta lograr la ejecución de las obras originales (Verhagen *et al.*, 2016).

importancia en la búsqueda de repertorio que se pueda ajustar a las características de la orquesta juvenil correspondiente (Córdoba, 2018).

En contraste, la historia de la OSJY revela que el único cargo contemplado para su funcionamiento fue el del director musical²⁰ y que pese a que se incorporó en distintas etapas la figura del coordinador de orquesta, las debilidades en el lenguaje musical impidieron su consolidación como figura de apoyo. En cuanto a los ensayos, los generales fueron los únicos que se consideraron como indispensables en la dinámica de trabajo, mientras que los ensayos de seccional fueron ocasionales y los de fila mucho más espontáneos o a voluntad de sus integrantes²¹. Otra figura que no aparece en la literatura, pero se evidenció su importancia organizacional en el caso yucateco, fue la del personal de utilería.

En segundo lugar, no se debió olvidar el rango de edad de los participantes, pues hasta los 18 años, niños y jóvenes tienen la obligación constitucional de cursar la educación básica, mandato que implica considerar dichas responsabilidades académicas de los beneficiarios en la operatividad de cualquier programa de educación no formal. También la importancia de llevar un seguimiento de los participantes que cursan estudios de música formales, si están involucrados en otros ensambles musicales²² o continúan sus estudios universitarios.

Si los jóvenes tienen decidido que serán músicos, darán énfasis a todo lo relacionado con ello; pero si no, cumplir con la escuela u otras actividades implicará que se detengan constantemente a valorar el tiempo, el esfuerzo y los beneficios que ganan al participar en la orquesta. Por eso, los directores debieron poner especial interés en conocer los intereses musicales de los jóvenes, los aspectos que motivaban o desmotivaban su permanencia o

²⁰ No se puede centralizar las funciones de gestión, coordinación, selección, adecuación y organización del repertorio, ensayos de fila, seccionales y generales en su figura. Sin embargo, se identificó que antes y después del ORJUVE los integrantes de la orquesta resarcían necesidades de arreglos musicales, búsqueda y reproducción de partituras y labores del personal de utilería.

²¹ Los participantes eran los que más demandaban que estos ensayos se realizaran; al no hacerlo, valoraban que el trabajo en el ensayo general era inútil en ciertos programas, lo que les generaba desmotivación porque cuando tocaban el concierto eran conscientes que ciertos pasajes técnicos no estaban resueltos (estaban “embarrados”). Algunos miembros de la fila se reunían a estudiar, pero al no estar presentes todos los integrantes y al no ser algo constante, el avance no era significativo para fines del trabajo orquestal. Esto reitera la importancia de lograr un balance de las heterogeneidades y del apoyo técnico necesario para alcanzar los objetivos musicales y para fomentar una motivación positiva hacia el estudio.

²² En el modelo venezolano se promueve la conformación interna de ensambles, o de presentaciones por seccionales (en el caso de los alientos como banda de vientos, y en las cuerdas como orquesta de cámara), pues reconocen que son una estrategia poderosa para afinar aspectos técnicos de las secciones, así como para satisfacer aspectos más protagónicos que favorecen el estudio personal (Verhagen *et al.*, 2016)

rendimiento, sus compromisos fuera de la orquesta y la importancia que tenían para ellos para generar dinámicas de trabajo y motivaciones pertinentes.

La toma de decisiones centralizada, presentada en ciertos periodos de la OSJY, reflejó pasar por alto estas consideraciones, así como la falta de una visión común en reconocimiento de que las orquestas son organizaciones; por tanto, es fundamental compartir una misión y visión que permita responder las siguientes preguntas: ¿por qué existimos?, ¿para qué trabajamos?,²³ ¿hacia dónde vamos? (Carvajal y Melgarejo, 2011).

Tercero, hubo una fuerte dependencia entre la sobrevivencia de la orquesta y la energía, habilidad de gestión y carisma de sus líderes o directores, implicando que cuando sus directores: optaron por mejores oportunidades profesionales, no tuvieron quiénes los sustituyan con la misma tenacidad o visión, decidieron dejar de luchar o incurrieron en errores personales discordantes con los valores sociales que se promovían que los despojaron de su autoridad como líderes; la orquesta se fragmentó o se desintegró. Lo anterior es preocupante en cuanto refleja la debilidad de las estructuras organizacionales y políticas públicas existentes para compensar los vaivenes de los tipos de liderazgo ejercidos por sus directores y participantes, a la vez que confirman la importancia de esta relación para hacer frente a las desaveniencias o al desarrollo (Lozano, 2020).

En cuarto lugar, en un estado de inestabilidad en el financiamiento de los programas musicales, se hace necesario ganarse el favor político y se suele caer en el error de priorizar las necesidades de esta índole. En tal sentido, se minimiza la razón de ser de la orquesta para cubrir una agenda cultural del gobierno en turno, sin defender la necesidad de atender los intereses de desarrollo musical de la agrupación y olvidándose que si las expectativas de formación y disfrute de los jóvenes no se cumplen, estos no tienen necesidad de permanecer, como lo demuestran las entradas y salidas de los participantes. Por eso, es fundamental un balance en ambos aspectos²⁴. A lo anterior se suman los aspectos tercero y cuarto, los cuales sugieren que no hubo un interés político para consolidar su supervivencia más allá del esfuerzo en el que sus líderes pusieron empeño.

²³ De ahí la importancia del famoso lema del Sistema “Tocar y luchar” que ha evolucionado a “Tocar, cantar y luchar” (Verhagen *et al.*, 2016).

²⁴ Durante su historia, la orquesta cubrió una agenda de conciertos muy variada: conciertos didácticos, eventos solemnes, conmemoraciones históricas, homenajes a personajes ilustres, piezas de compositores noveles; así como colaboraciones con instituciones con proyectos comunes (academias de danza, coros, solistas, proyectos educativos, etc.). Fines para los que las orquestas profesionales no están destinadas y en el que las orquestas juveniles encajan. Esto, con un balance adecuado a la misión y visión de la orquesta, puede ser una gran sinergia.

En definitiva, se cierra esta discusión señalando que una de las principales limitaciones de este estudio —y que debe ser tomada en cuenta— fue la imposibilidad de realizar entrevistas o grupos de enfoque con los participantes de la Orquesta Juvenil en sus últimos años, lo cual hubiera enriquecido el análisis con las percepciones de distintas generaciones de integrantes.

Conclusiones

Después de revisar la historia de la OSJY y analizar los testimonios de sus primeros miembros, se puede concluir que algunos elementos determinantes para el éxito de su iniciación fueron la carencia de un espacio para practicar repertorio sinfónico y la falta de una práctica orquestal que les permitiera disfrutar de la música académica. Este deseo compartido los unió como grupo y dio lugar a la aparición de un líder, respaldado por el grupo para gestionar los recursos necesarios. Además, la respuesta positiva de las autoridades musicales y sus esfuerzos facilitaron su realización.

Asimismo, la supervivencia de la orquesta se vio favorecida principalmente por el compromiso de los jóvenes pioneros, quienes defendieron los ideales que la originaron. Lo cual se fortaleció mediante vínculos creados a través de reflexiones continuas sobre su desarrollo y tareas operativas, como el montaje de mobiliario, fotocopiado de partituras, búsqueda y elaboración de arreglos, gestión de espacios y divulgación de información. Estas actividades promovieron la conciencia de pertenencia y la responsabilidad a lo largo de su participación, lo que los llevó a ocupar roles como instructores, coordinadores y directores en etapas posteriores.

Otros factores influyentes incluyeron el compañerismo y la amistad fomentados por la convivencia en ensayos, seccionales y conciertos, ya que, al ser jóvenes, el disfrute y el sentido de pertenencia adquieren mayor importancia. También se destacaron las habilidades políticas de los directores para enfrentar los cambios burocráticos provocados por alteraciones políticas, así como su liderazgo y carisma para convocar y mantener la motivación en aspectos como el repertorio, el estudio musical, el trabajo en equipo y la participación activa en tareas para el funcionamiento de la orquesta.

Por último, se identificaron como determinantes para su declive la falta de consolidación de la estructura política para el financiamiento de la OSJY, la ausencia de una consideración y lucha por el personal necesario para su desarrollo musical, y la promoción de un trabajador multusos en lugar de un enfoque más especializado. La falta de modelos

organizacionales para lidiar con la incertidumbre y la negligencia de prácticas de autoridad y liderazgo que no consideraron las motivaciones personales y musicales a largo plazo de los jóvenes para pertenecer a la orquesta también contribuyeron a su declive.

Futuras líneas de investigación

La realización de esta investigación ha resaltado la importancia de llevar a cabo estudios de casos adicionales sobre orquestas juveniles mexicanas que hayan logrado mantenerse por más de 10 años, pues de este modo se podrían identificar los factores determinantes para su permanencia en nuestro contexto, así como abordar los desafíos relacionados con el financiamiento, la estructura de personal, el liderazgo, la motivación, el repertorio, el progreso técnico de los miembros, entre otros aspectos. Además, se vislumbra la posibilidad de iniciar investigaciones que fomenten el desarrollo de estas agrupaciones de manera adaptada a sus propias culturas e idiosincrasias para lograr un mejor desarrollo.

Se recomienda, por tanto, llevar a cabo estudios más detallados sobre el repertorio de las orquestas juveniles con el objetivo de realizar una recopilación basada en niveles de ejecución técnica o identificar estrategias que arreglistas y directores de diferentes orquestas juveniles han empleado para ajustar el repertorio ante la diversidad en los niveles de ejecución, siguiendo el ejemplo del modelo venezolano. Además, se sugieren investigaciones longitudinales sobre el impacto académico, que permitan comprender la relación entre la pertenencia a un grupo orquestal y el aprovechamiento escolar, factores psicológicos, entre otros. Los hallazgos científicos podrían justificar la inversión en este tipo de agrupaciones en el contexto mexicano.

Referencias

- Baker, G. (2014). *El Sistema. Orchestrating Venezuela's Youth*. Oxford University Press.
- Baker, G. (2016a). Antes de pasar página: conectando los mundos paralelos de El Sistema y la investigación crítica. *Revista Internacional de Educación Musical*, 4(1), 51–60. <https://doi.org/10.12967/riem-2016-4-p051-060>
- Baker, G. (2016b). Editorial introduction: El Sistema in critical perspective. *Action, Criticism, and Theory for Music Education* 15(1), 10–32. http://act.maydaygroup.org/articles/Baker15_1.pdf
- Bautista, P. (2011). *Música en el Mayab: un estudio de caso* (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Yucatán.
- Bautista, P. (2016). Bandas juveniles musicales de Yucatán: los desafíos en la implementación de un programa músico-social. *Revista Internacional de Educación Musical*, 4, 61–73. <https://doi.org/10.12967/riem-2016-4-p061-073>
- Berger, C. (2019). El mundo social adolescente: una ventana de oportunidades para el desarrollo socioemocional y el bienestar. En UNICEF, *Infancia, adolescencia y juventud: Oportunidades claves para el desarrollo* (pp. 101-114). https://www.cippecc.org/wp-content/uploads/2020/01/oportunidades_claves_para_el_desarrollo_web.pdf#page=103
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J. and Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545–547. doi:10.1188/14.onf.545-547
- Carvajal, B. y Melgarejo, I. (2011). Organizaciones inteligentes. El Sistema Nacional de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela. En L. J. Alvarado y R. Soria (eds.), *Estudios en las organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe* (pp. 109-129). Fondo Editorial UNERMB.
- Córdoba, J. (2018). *Repertorio para iniciación orquestal* (artículo para optar al título de maestría). Universidad EAFIT. <http://hdl.handle.net/10784/13058>
- Diario Oficial del Gobierno del Estado de Yucatán (24 de julio de 2004). *Programa estatal de cultura 2001-2007. Yucatán Gobierno del Estado*. http://www.yucatan.gob.mx/docs/diario_oficial/diarios/2004/2004-07-24.pdf
- Gobierno del Estado de Yucatán (2009). *Segundo Informe de Gobierno 2009. Texto del informe periodo de octubre 2008 a septiembre de 2009*.

https://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/informes/2007_2012/2do/texto_informe.pdf

- Hernández, J. L. (2014). *Las orquestas infantiles y juveniles de México inspiradas por El Sistema—legado, evolución y desafíos*. <https://joseherstrada.com/blogs/hernandez-estrada-blog/posts/las-orquestas-infantiles-y-juveniles-de-mexico-inspiradas-por-el-sistema-legado-evolucion-y-desafios>
- Lozano, F. (2020). *La importancia de las orquestas y la formación profesional de los jóvenes músicos en Puebla y México*. Seminario Internacional Concertante.
- Martínez, C. (2019). *Propuesta para planeación y realización de ensayos con orquestas infantiles y juveniles* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/77207>
- Morales, W. (2015). *El acceso a la educación musical en comunidades en riesgo de exclusión social en México. Estudio sobre las orquestas infantiles y juveniles de los Núcleos Comunitarios de Aprendizaje Musical (NUCAM) inspiradas en el Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela* (tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/149394>
- Naranjo, F. J. R. (2016). Entrevista a Eduardo Méndez, director ejecutivo de la Fundación Musical Simón Bolívar. *Revista Internacional de Educación Musical*, 4(1), 47-50.
- Pool, M. (1 de marzo de 2023). Orquesta Sinfónica de Yucatán: 19 años de música, pasión y dedicación. *Peninsular Punto Medio*. <https://puntomedio.mx/orquesta-sinfonica-de-yucatan-19-anos-de-musica-pasion-y-dedicacion/>
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: studying how things work*. The Guilford Press <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Uc, M. (2005). *Primer concierto. Orquesta Juvenil de Yucatán* (programa de mano). Instituto de Cultura de Yucatán.
- Verhagen, F., Panigada, L. y Morales, R. (2016). El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela: un modelo pedagógico de inclusión social a través de la excelencia musical. *Revista Internacional de Educación Musical*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.12967/riem-2016-4-p035-046>
- Yucatán Gobierno del Estado (2007). *Mensaje político. Sexto informe de gobierno*. https://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/informes/2001_2007/6to/MENSAJE_POLITICO.PDF
- Yucatán Gobierno del Estado (s. f). *La Orquesta Sinfónica*.

https://www.yucatan.gob.mx/?p=orquesta_sinfonic

Yucatán Tercer Informe de Gobierno (2004). *Mensaje político del c. Gobernador Patricio Patrón Laviada en el H. Congreso del Estado de Yucatán con motivo del tercer informe de gobierno julio 25, 2004.*

https://www.yucatan.gob.mx/docs/transparencia/informes/2001_2007/3er/Mensaje_Politico_III.pdf

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Paulina Bautista Cupul (principal) Edith J. Cisneros-Cohernour
Metodología	Paulina Bautista Cupul (principal) Edith J. Cisneros-Cohernour
Software	NO APLICA
Validación	NO APLICA
Análisis Formal	Paulina Bautista Cupul
Investigación	Paulina Bautista Cupul
Recursos	NO APLICA
Curación de datos	Paulina Bautista Cupul
Escritura - Preparación del borrador original	Paulina Bautista Cupul
Escritura - Revisión y edición	Paulina Bautista Cupul (principal) Edith J. Cisneros-Cohernour
Visualización	Paulina Bautista Cupul
Supervisión	Paulina Bautista Cupul Edith J. Cisneros-Cohernour (principal)
Administración de Proyectos	Paulina Bautista Cupul (principal) Edith J. Cisneros-Cohernour
Adquisición de fondos	NO APLICA