

Rocío Chao-Fernández,
Francisco César Rosa-Napal y
Aurelio Chao-Fernández (eds.)

Innovación e investigación en conservatorios y escuelas de música

La enseñanza musical específica, de la cual sus instituciones más representativas son los conservatorios y las escuelas de música, cuentan con un extenso recorrido histórico, por lo que en cada una de sus etapas de desarrollo han tenido que adaptarse a las exigencias didácticas, estéticas y formales de cada momento. En este libro se recoge —desde un amplio enfoque en ese ámbito— el análisis de sus principales problemáticas, varias propuestas didácticas innovadoras y diferentes sugerencias de mejora para la docencia y el funcionamiento institucional de la enseñanza musical, ya sea de carácter formal o no.

Los editores

Rocío Chao-Fernández es profesora del Área de Didáctica de la Expresión Musical de la Universidad da Coruña y coordinadora del grupo de innovación educativa IME-TIC. Ha sido galardonada con numerosos premios de innovación educativa, así como el Premio Extraordinario de Doctorado. Sus áreas de interés incluyen la innovación y la investigación educativa en el ámbito musical.

Francisco César Rosa-Napal es profesor del Área de Didáctica de la Expresión Musical de la Universidad da Coruña. Ha obtenido varios premios en las especialidades de interpretación y orquestación, así como el Premio Extraordinario de Doctorado. Sus líneas de investigación se centran en la formación musical del profesorado.

Aurelio Chao-Fernández es profesor del Área de Didáctica de la Expresión Musical y director del Conservatorio de Música de Vilalba (Lugo). Sus áreas de interés incluyen la innovación y la investigación educativa en el ámbito musical.

R. Chao-Fernández, F. C. Rosa-Napal y
A. Chao-Fernández (eds.)

Innovación e investigación en conservatorios y escuelas de música

Rocío Chao-Fernández,
Francisco César Rosa-Napal y
Aurelio Chao-Fernández (eds.)

Innovación e investigación en conservatorios y escuelas de música

ISBN 978-3-631-87225-3



9 783631 872253

www.peterlang.com



PETER LANG

Rocío Chao-Fernández / Francisco César Rosa-Napal /
Aurelio Chao-Fernández (eds.)

Innovación e investigación
en conservatorios y escuelas
de música



PETER LANG

Información bibliográfica publicada por la Deutsche Nationalbibliothek

La Deutsche Nationalbibliothek recoge esta publicación en la Deutsche Nationalbibliografie; los datos bibliográficos detallados están disponibles en Internet en <http://dnb.d-nb.de>.

Catalogación en publicación de la Biblioteca del Congreso

Para este libro ha sido solicitado un registro en el catálogo CIP de la Biblioteca del Congreso.

ISBN 978-3-631-87225-3 (Print)
E-ISBN 978-3-631-88372-3 (E-PDF)
E-ISBN 978-3-631-88373-0 (EPUB)
DOI 10.3726/19918

© Peter Lang GmbH
Internationaler Verlag der Wissenschaften
Berlin 2022

Todos los derechos reservados.

Peter Lang – Berlin · Bruxelles · Lausanne · New York · Oxford

Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la editorial.

Esta publicación ha sido revisada por pares.

www.peterlang.com

Índice

Prólogo	7
<i>Xevi Matamala-Cors, Isabel Muniente-Rodríguez y Francisco Javier Duque-Gutiérrez</i> Lenguaje musical y desarrollo integral de la persona: sentirse músico en el aula	9
<i>Amalia Guerrero Rocha y Manuel Tizón Díaz</i> La enseñanza del lenguaje musical y las emociones: reflexiones para docentes	21
<i>José Agustín Candisano Mera y Carmen Franco-Vázquez</i> Educación somática en los planes de estudio de Piano en España	33
<i>Igor Viana Monteiro, Gisele Alves Ramos y Eliton Perpetuo Rosa Pereira</i> La enseñanza colectiva del violín en el contexto de la educación remota en Brasil	45
<i>Isabel Romero Tabeayo y Francisco César Rosa Napal</i> Identidad musical y costumbrismo gallego en la obra para piano de Rodrigo A. de Santiago	57
<i>Guilherme Gabriel Ballande Romanelli</i> La materialización de un arte abstracto: la exploración sonora como herramienta de inclusión en Educación Musical	71
<i>Laura Tojeiro Pérez y Adriana Cristina García García</i> El ecosistema musical como metáfora: empleo en ámbitos profesionales y posibilidades educativas	85
<i>Jonatan Sevilla Requena, Eduardo Sánchez-Escribano García de la Rosa y Felipe Gértrudix Barrio</i> Aprendizaje colectivo en enseñanzas elementales de música: análisis legislativo y curricular	93

<i>Tomás Sánchez-Sánchez</i> Situación de la docencia en los conservatorios de música de Galicia desde la perspectiva de género	107
<i>Oswaldo Lorenzo y Yuly Janet Rodríguez</i> Características de la educación musical no formal en Colombia	117
<i>Damián Saúl Posse Robles</i> Experiencias didácticas en conservatorios de música desde una perspectiva internacional	129
<i>Vicenta Gisbert Caudeli y Miguel Ángel Mateo Gijón</i> Liderazgo en la Dirección Musical. La materia olvidada en los conservatorios superiores	139
<i>Ruth Alonso Jartín</i> Hacia el conservatorio ideal	151

Vicenta Gisbert Caudeli¹ y Miguel Ángel Mateo Gijón²

Liderazgo en la Dirección Musical. La materia olvidada en los conservatorios superiores

Resumen: Se presenta en estas páginas una investigación sistemática realizada con la intención de averiguar si está contemplada la formación en liderazgo, en los planes de estudios de los distintos conservatorios superiores, donde se puede obtener la titulación en la especialidad de Dirección. Se consultaron treinta y dos conservatorios superiores del territorio nacional (Asociación Española de Documentación Musical, s.f.), en los que solo en doce se oferta la especialidad de Dirección. Seguidamente se comprobaron las materias obligatorias y optativas incorporadas en sus programaciones y el resultado obtenido muestra que no se imparte ninguna asignatura relacionada con el liderazgo. Se considera necesaria la incorporación de alguna materia vinculada al liderazgo para proporcionar conocimientos y destrezas imprescindibles para los futuros directores musicales en su labor como gestores de equipos humanos con desempeño artístico.

Palabras clave: Dirección musical, liderazgo, conservatorios superiores, gestión humana.

1 Introducción

El director musical, con independencia de la agrupación a su cargo (vocal o instrumental), ha de poseer elevados conocimientos musicales y un notable dominio técnico en la dirección y, sin lugar a duda, ha de ser un buen líder. El contenido básico de las Enseñanzas Artísticas Superiores de Grado en Música, publicado el 14 de mayo de 2010 en el Real Decreto 631/2010 en su Anexo III, establece la décima competencia transversal: CT10 Liderar y gestionar grupos de trabajo. Aunque el liderazgo está contemplado entre los contenidos básicos, con esta investigación se ha pretendido averiguar cómo está incorporado en las programaciones de los conservatorios superiores en los que se puede cursar la especialidad de Dirección.

2 Estado de la cuestión

La interpretación musical colectiva plantea dificultades para establecer y unificar criterios, de ahí la necesidad de la figura del director. Desde tiempos

1 Universidad Autónoma de Madrid.

2 Cuerpo de Músicas Militares del Ministerio de Defensa.

inmemoriales, se encuentran pinturas que representan grupos de individuos danzando, sospechamos también que pudieran estar cantando. Observamos en la Figura 1, perteneciente al Neolítico Antiguo, una escena similar a las danzas rituales procedentes de las tribus indígenas. En esta escena podemos distinguir un individuo con un objeto similar a un bastón, entre las hipótesis barajadas se encuentra la que presupone a este individuo mayor poder, podría considerarse capacitado para el mando, sería el posible director del grupo (García Asensio, 2012).



Fig. 1. Pinturas rupestres de Abrigo de Voro en Quesa.

Nota. Fuente. <https://josueferrer.com/tag/arte-rupestre/>

Los textos bíblicos y escenas cristianas representadas en cerámicas y vasijas coinciden al representar una figura al frente del grupo, como el primer cantor de los cantos vedas encargado de marcar las palabras con mayor peso en su recitado, la quironomía con la que se dirigían los cantos medievales o el Corifeo que marcaba el pulso con sus pisadas (Lebrecht, 1997; Leiter, 2016). El hallazgo común en todos los ejemplos, a pesar de la diferente época o cultura, es el líder que toma decisiones para una única interpretación.

El maestro de capilla se ocupó de dirigir al conjunto musical hasta aproximadamente el siglo XVIII, completando sus obligaciones con la composición, la organización y administración del propio grupo (García Vidal, 2008).

Progresivamente se incrementó el número de intérpretes de los grupos, por lo que fue necesario independizar la figura del compositor de la figura del director, que inicialmente recaían sobre la misma persona. Los inicios de la dirección podemos encontrarlos en el bastón de mando con el que se marcaba el pulso o en los intensos taconeos del primer violín, proporcionando así una guía para la interpretación colectiva (Duarte, 2020).

El primer violín y el teclista, en la interpretación operística, hacían las veces de directores marcando el tempo y las entradas de los solistas, unas ocasiones con gestos, taconeos y movimientos de cabeza o bien con indicaciones realizadas con el propio arco, al encontrar criterios diferentes en ambos responsables se incurría en ciertas incoherencias provocando un resultado caótico y poco efectivo (Leiter, 2016). La introducción de nuevos instrumentos en las agrupaciones musicales y el incremento en la complejidad compositiva mostraron la necesidad de incorporar la figura del director (García Vidal, 2008).

A comienzos del siglo XIX aparece la batuta como la entendemos en la actualidad, el primero en utilizarla fue Louis Spohr. La dirección orquestal no se contempló como un arte hasta que Héctor Berlioz le otorgara esa consideración incorporando en 1855 un capítulo dedicado a la dirección en su *Grand Traite d'Instrumentation et d'Orchestration Modernes*, publicado once años antes (Bowen, 2005). Desde los inicios de la dirección se atendió a aspectos extramusicales como la mirada, el porte, el respeto que inspiraba, etc., avanzando hacia la expresión, la pasión y el carácter considerados relevantes para el desarrollo de la dirección musical (Martínez, s.f.).

Hans von Bülow (Figura 2), alumno de Richard Wagner, considerado el primer director profesional (no compositor), sentó las bases de la dirección orquestal conforme la comprendemos en la actualidad (Leiter, 2016). En poco tiempo se pasó de marcar el tiempo a dirigir, una transformación de la figura del director propiciada, en cierto modo, por Richard Wagner en su tratado *Über das Dirigieren* [El arte de dirigir la orquesta]. El director se convierte, entre otros, en el responsable de la flexibilización de los *tempi* musicales (Martínez, s.f.).

La relativa rigidez del director que se limita a seguir el pulso fue dando paso al proceso creativo e improvisado de la interpretación, proporcionando una mayor libertad sobre la composición también al director, aunque podamos encontrar ejemplos de rigurosidad interpretativa en la dirección en Strauss o Toscanini (Martínez, s.f.; García Vidal, 2008). En ocasiones la dirección musical puede observarse como una actividad mística donde el director se muestra ausente, encontrando cierta similitud con el estado de trance, centrándose únicamente en la búsqueda de la belleza sonora añadiendo con posterioridad cierta base filosófica vinculada al budismo. Entre los directores que pasaron a la historia (Karajan,



Fig. 2. Hans von Bülow con su batuta

Nota. Fuente <https://alchetron.com/Hans-von-B%C3%BClow>

Kleiber, Klemperer, etc.), el único que se preocupó en describir y compartir sus teorías y vivencias prácticas fue Celibidache (Gallastegui Roca, 2017).

Más allá de los conocimientos teóricos y técnicos musicales, un director ha de ser un buen líder y vamos a mostrar a continuación algunas definiciones, comprendiendo que es un término con diversas interpretaciones (Duarte, 2020).

El liderazgo puede definirse como un proceso que influye en las actividades individuales o colectivas conducentes a alcanzar un objetivo (Hersey y Blanchard, 1993), puede considerarse también como una tendencia transformadora de instituciones y organizaciones donde el líder es máximo promotor y gestor del cambio (Villa, Escotet y Goñi, 1993). Puede entenderse como un proceso en el que se potencian ciertas destrezas que promueven la consecución de unos logros mediante la potenciación de la motivación y cohesión grupal (French y Bell, 1996).

Caracterizamos al líder de un colectivo como un individuo poderoso que contribuye a la seguridad y satisfacción de las necesidades del grupo, siendo capaz de ejercer su influencia grupal para obtener los resultados que pretende alcanzar (Kreitner y Kinicki, 1997; Robbins y Judge, 2009). Sobre las cualidades que ha de poseer un líder (Figura 3) encontramos que se consideran cualidades innatas

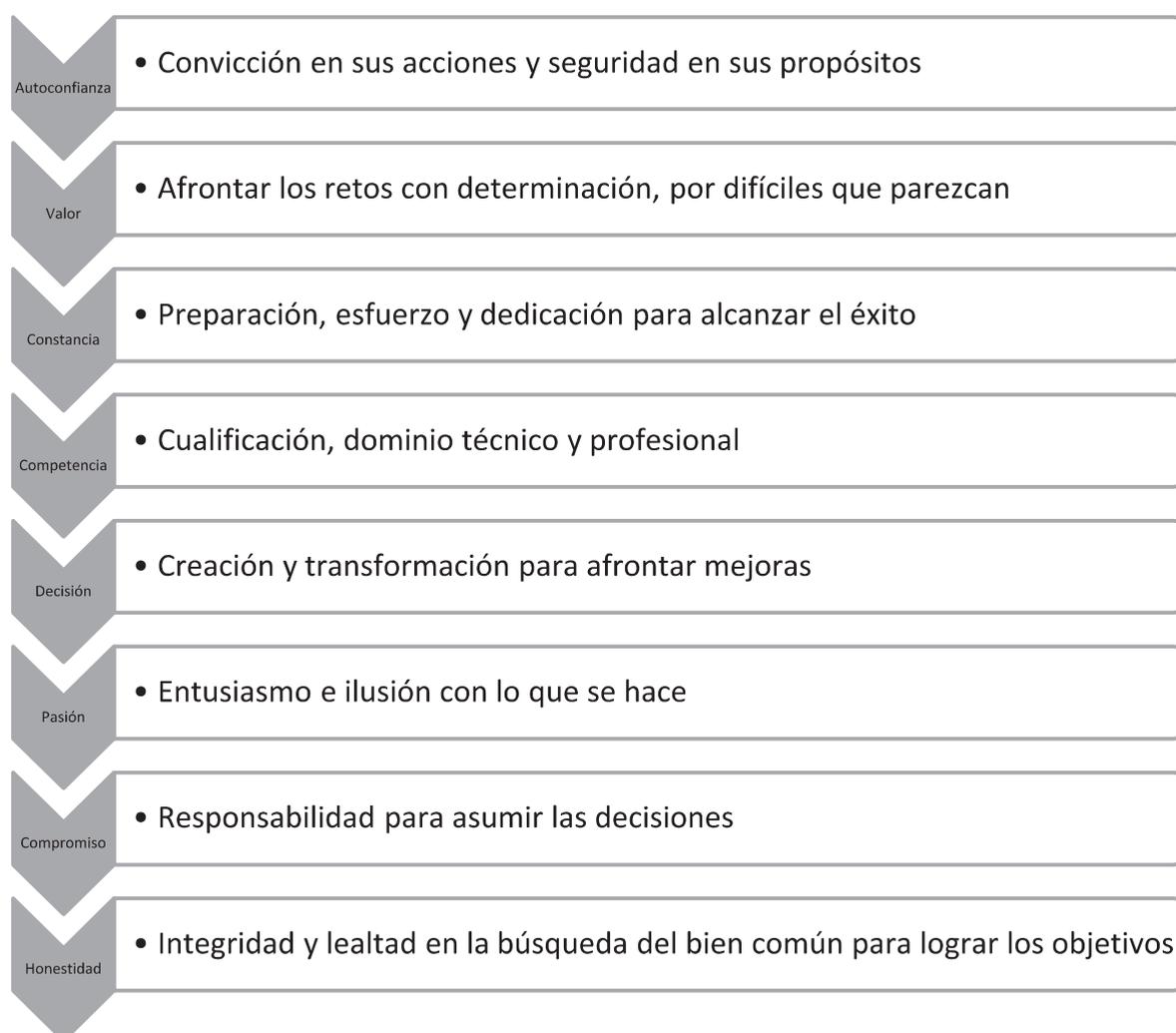


Fig. 3. Cualidades del líder

Nota. Elaboración propia

(no aprendidas) que forman parte de la personalidad y distinguen al individuo respecto del resto (Labrada, Acebo y Fernández, 2017; Matheopoulos, 2007).

El líder suele considerarse una persona carismática, un individuo que tiene cierto atractivo personal, que destaca entre el grupo y fascina con su forma de comunicarse, por su presencia o su personalidad (García-García, 2020). Las cualidades que ha de presentar un líder se vinculan a su autoconcepto y a su propia actitud, pudiendo encontrar aspectos relacionados con su confianza o valor, pero también con su entusiasmo o tenacidad, como hemos visto en la Figura 3.

Además de las cualidades innatas, el líder es capaz de aprender ciertas conductas que potencian su capacidad para dirigir al grupo, son las habilidades del líder y para favorecerlas es preciso mostrar interés y predisposición en ello. Una persona con mayor capacidad puede encontrar mayores limitaciones que una

persona con menor capacidad y una alta predisposición a afrontar un reto. En la publicación *El Mando como Líder del Mando de Adiestramiento y Doctrina* (MADOC, 1998) se recopilan las habilidades que ha de poseer un líder, se presentan a continuación en la Figura 4.

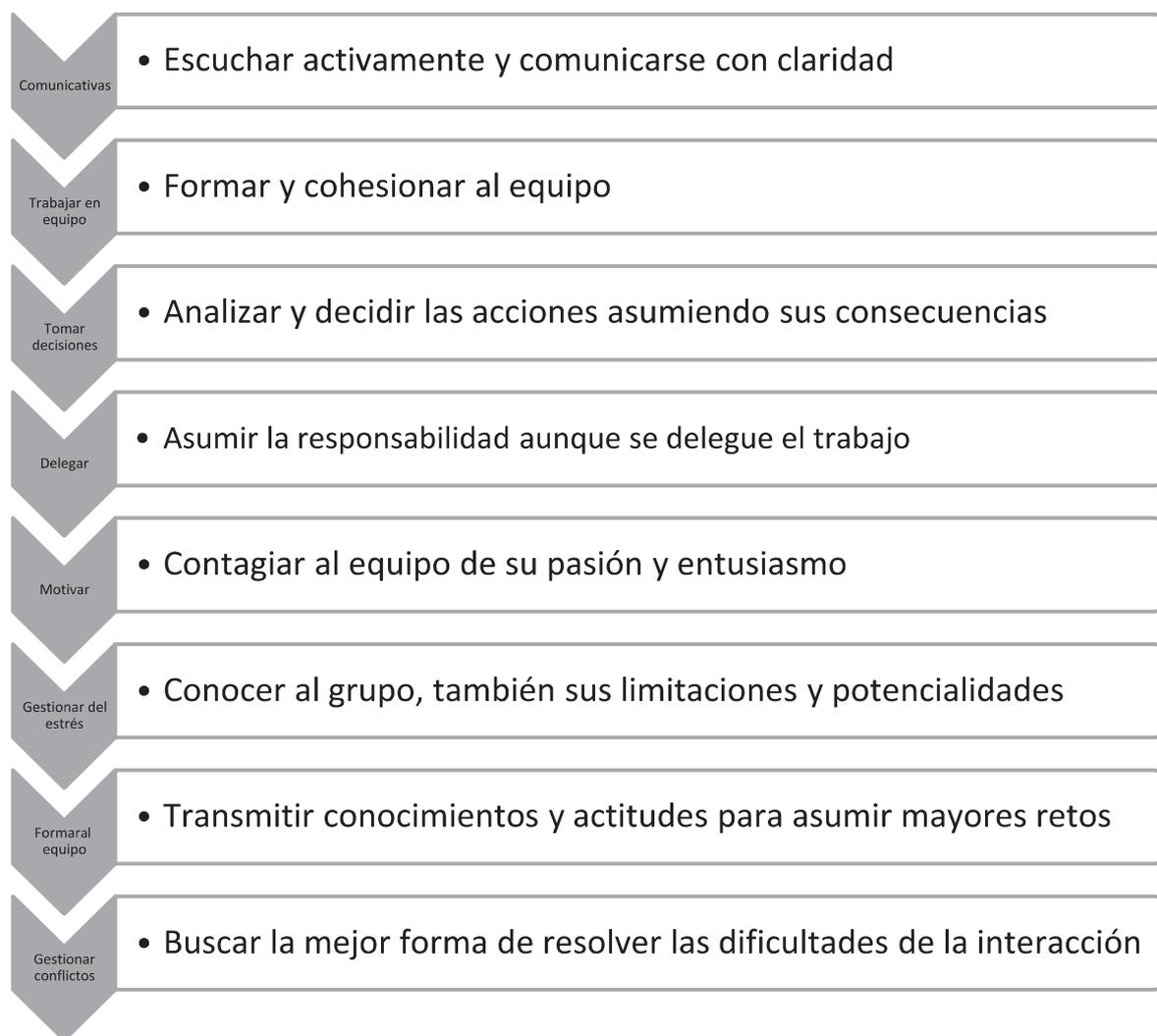


Fig. 4. Habilidades del líder

Nota. Elaboración propia

El director musical, más allá de marcar los *tempi*, los matices, las entradas o los finales, ha de garantizar el mejor resultado musical, debe optimizar la calidad técnica y expresiva del resultado final de la interpretación colectiva. No es de extrañar, por tanto, que, ante la interpretación de una obra por la misma orquesta bajo la batuta de un director u otro, el resultado obtenido pueda variar considerablemente. Algunos de los directores más reconocidos han destacado, más allá de su dominio técnico, por la facilidad con la que obtenían de los músicos la mejor versión de su interpretación (García Asensio, 2017; Magiera, 2020).

Algunos intérpretes han mencionado cómo percibían cierta *fuerza hipnótica* en la mirada del director o su capacidad de proyectar su sentir musical mediante el gesto, facilitando una interpretación colectiva cohesionada (Magiera, 2020; Talgam, 2017). La batuta del director es una simple herramienta, su instrumento es el conjunto de intérpretes que dirige. Desde su puesto, el director puede escuchar cada instrumento, su mirada llega a cada músico y su gesto muestra qué y cómo debe sonar, pues es el único que posee la escucha de conjunto ya que cada intérprete se centra en su propia melodía y es la única sobre la que tiene control (Canetti, 2013; Matheopoulos, 2007; Talgam, 2017).

El director ha de desarrollar sus destrezas para la interacción humana, expresarse con tacto, mostrarse comprensivo y prudente en sus valoraciones y ser altamente empático, podríamos resumir estas cualidades afirmando que el director precisa de cierto conocimiento y dominio psicológico para hacerse con el grupo, así como un incuestionable magnetismo y energía corporal para conectar con los músicos. Coinciden en este planteamiento algunos directores destacados como Zubin Metha que insiste en la importancia de saber tratar a los músicos o Claudio Abbado que prioriza la comprensión y comunicación con el intérprete. El prestigioso director Enrique García Asensio, otorga gran valor al autocontrol, considerando fundamental la investigación en el ámbito psicológico, las relaciones humanas, el miedo escénico o la capacidad de liderazgo (García Asensio, 2017; Matheopoulos, 2007).

3 Metodología

Para dar respuesta a nuestro objetivo de averiguar cómo está contemplado el liderazgo en las programaciones de los conservatorios superiores en los que se puede cursar la especialidad de Dirección, en primer lugar, se ha hecho una revisión sistemática de las páginas web de los conservatorios superiores de música, tanto públicos como privados, para determinar en qué centros se imparte dicha especialidad, que, en definitiva, conforma la muestra de este estudio.

Posteriormente, se revisó el estado del arte con relación a las diversas funciones del director musical y su capacidad de liderazgo. Para ello se realizó una revisión bibliográfica descriptiva con el fin de emprender un análisis en el que presentar las publicaciones más relevantes relacionadas con la temática que nos ocupa, mostrando una evidente limitación de estudios de esta índole. Se acometieron diversas búsquedas en algunas bases de datos, como *Web of Science*, *Scopus* y *Google Scholar*, estudiando cómo se enmarca el liderazgo en las publicaciones halladas para comprender en qué situación se encuentra el objeto de estudio. La búsqueda y recopilación bibliográfica contrasta las similitudes y discrepancias

en los diferentes planteamientos, así como contribuye a elaborar una aportación novedosa a esta línea de investigación, favoreciendo su transformación conceptual y transmisión de este (Tramullas, 2020).

Por último, se procedió a realizar un análisis documental para averiguar si el liderazgo está presente en alguna de las materias como contenido. Para ello se consultaron las programaciones disponibles en los conservatorios superiores y centros privados que disponen de la especialidad de Dirección Musical.

4 Resultados

Tras el estudio de las páginas web de los diferentes conservatorios superiores de música de España se ha comprobado que solo en doce se puede cursar la especialidad de Dirección:

- Real Conservatorio Superior de Música de Madrid (RCSMM)
- Conservatorio Superior de Música de Aragón (CSMA)
- Escuela Superior de Música de Cataluña (ESMUC)
- Real Conservatorio Superior de Música Victoria Eugenia de Granada
- Conservatorio Superior de Música de Castilla-La Mancha (CSMCLM)
- Conservatorio Superior de Música Oscar Esplá de Alicante (CSMA)
- Conservatorio Superior de Música “Joaquín Rodrigo” de Valencia (CSMV)
- Conservatorio Superior de Música de A Coruña
- Centro Superior de Música del País Vasco Musikene
- Conservatorio Superior de Música Eduardo Martínez Torner (CONSMUPA) de Asturias
- Conservatorio Superior de Música de Murcia Massotti
- Centro Superior Katarina Gurska de Madrid

Una vez determinada la muestra de este estudio se procedió a consultar las programaciones disponibles en los conservatorios superiores y centros privados que poseen de la especialidad de Dirección Musical, contrastando las materias obligatorias y optativas buscando coincidencias y discrepancias entre ellas con la intención de analizar si está contemplado de algún modo el contenido vinculado al liderazgo.

El contenido básico de las Enseñanzas Artísticas Superiores de Grado en Música está recogido en el Anexo I del Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, en el que se especifican las competencias transversales a adquirir tras la superación del grado, según la Ley Orgánica 2/2006 de Educación del 3 de mayo. La competencia transversal (CT) más relacionada con el tema de investigación es la siguiente: CT10. Liderar y gestionar grupos de trabajo.

Entre las competencias generales (CG) que se mencionan en el Real Decreto no se encuentra ninguna con relación directa sobre el liderazgo, sin embargo, de una forma indirecta, podríamos considerar que algunas contribuyen en ello:

- CG08 Aplicar los métodos de trabajo más apropiados para superar los retos que se le presenten en el terreno del estudio personal y en la práctica musical colectiva.
- CG10 Argumentar y expresar verbalmente sus puntos de vista sobre conceptos musicales diversos.
- CG16 Conocer el contexto social, cultural y económico en que se desarrolla la práctica musical, con especial atención a su entorno más inmediato pero con atención a su dimensión global.
- CG18 Comunicar de forma escrita y verbal el contenido y los objetivos de su actividad profesional a personas especializadas, con uso adecuado del vocabulario técnico y general.
- CG21 Crear y dar forma a sus propios conceptos artísticos habiendo desarrollado la capacidad de expresarse a través de ellos a partir de técnicas y recursos asimilados.
- CG24 Desarrollar capacidades para la autoformación a lo largo de su vida profesional.

Concentrándonos en las competencias específicas (CE), las más relacionadas con el liderazgo son las siguientes:

- CE09 Desarrollar la capacidad de comunicación y entendimiento con los demás músicos desde la especial responsabilidad y el liderazgo que conlleva la profesión de director.
- CE10 Transmitir verbalmente pensamientos musicales bien estructurados, concretos y globales, de carácter teórico, analítico, estético y crítico.
- CE11 Adquirir una personalidad artística singular y flexible que permita adaptarse a entornos y retos musicales múltiples.
- CE12 Conocer las implicaciones escénicas que conlleva su actividad profesional y ser capaz de desarrollar sus aplicaciones prácticas en su ámbito de trabajo.

En esas competencias, más allá de aspectos técnico-musicales, se atiende a aspectos relacionados con la interacción como la comunicación, la adecuación del discurso conforme la procedencia sociocultural del interlocutor, el desarrollo formativo individual, etc.

4 Conclusiones

El objetivo de esta investigación se ha centrado en demostrar la inexistente formación en liderazgo recibida por aquellos que cursan la especialidad de Dirección Musical en el conservatorio superior. Habiéndose presentado en este trabajo la relevancia y necesidad de una sólida formación en liderazgo, con la que afrontar con éxito la gestión humana del grupo musical, podemos concluir que resulta conveniente la revisión de las distintas programaciones de la especialidad para integrar materias relacionadas. La incorporación del liderazgo podría contribuir a la mejora de los resultados artístico-musicales, puesto que la interacción humana se vincula con un mejor desempeño profesional.

Referencias

- Asociación Española de Documentación Musical (s.f.). <https://www.aedom.org/actividades/168-mapa-de-conservatorios-superiores-de-musica-en-espana>
- Bowen, H. (2005). *¿Does the music matter? Motivations for attending a music festival*. Cognizant Communication Corporation.
- Duarte, R. F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86–111. <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/22>
- French, W. & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall.
- García Asensio, E. (2012, marzo 22). El director de orquesta. *Melómano Digital*. <https://www.melomanodigital.com/el-director-de-orquesta/>
- García Asensio, E. (2017). *Dirección Musical. La Técnica de Sergiu Celibidache*. Piles, Editorial de Música, S.A.
- García-García, M. D. (2020). Liderazgo carismático y su influencia en la satisfacción laboral docente. Estudio de caso. *Polo del Conocimiento*, 5(3). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7398410.pdf>
- García Vidal, I. (2008). Historia de la dirección de orquesta. *Música y Educación*, 74. <https://docplayer.es/14885225-Historia-de-la-direccion-de-orquesta.html>
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1993). *La administración y el comportamiento humano*. Pearson.
- Leiter (2016). *Los orígenes de la dirección orquestal*. Leiter's blues. <http://leitersblues.com/los-origenes-de-la-direccion-orquestal>
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. McGraw Hill.
- MADOC (Mando de Adiestramiento y Doctrina) (1998). *El Mando como líder*. Dirección de Doctrina, Orgánica y Materiales.

- Martínez, G. (s.f.). *Historia y técnica de la dirección orquestal*. <http://ginesmartinezvera.com/Historia%20y%20t%C3%A9cnica%20de%20direcci%C3%B3n.pdf>
- Matheopoulos, H. (2007). *Los grandes directores de orquesta*. Ediciones Robinbook, S.L.
- Real Decreto 631/2010, de 14 de mayo, por el que se regula el contenido básico de las enseñanzas artísticas superiores de Grado en Música establecidas en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, núm. 137, de 5 de junio de 2010, 48480–48500. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2010/05/14/631>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación. https://www.academia.edu/31127935/Comportamiento_Organizacional_Stephen_P_Robbins_y_Timothy_A_Judge
- Villa, A., Escotet, M. A. y Goñi, J. J. (2007). *Modelo de innovación de la educación superior*. Mensajero.