Una escola municipal de música per al Prat de Llobregat

Anàlisi del seu valor públic

Enric Aragonès Jové

ESMUC 2013

EXTRACTE

Aquest estudi es proposa analitzar el valor públic del projecte d'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat. A aquest efecte, s'enfoca la mesura del valor públic des de múltiples perspectives d'acord amb els treballs de diversos autors. Després d'observar el procés de concreció del projecte i interpretar les característiques i previsions del servei, podem concloure que es tracta, d'entrada, d'un projecte amb valor públic i que el procés seguit n'ha afegit més. D'altra banda, també constatem que hi ha certs aspectes als quals caldrà estar atents durant el seu desplegament.

EXTRACTO

Este estudio se propone analizar el valor público del proyecto de Escuela Municipal de Música de el Prat de Llobregat. A tal efecto, se enfoca la medida del valor público desde múltiples perspectivas de acuerdo con los trabajos de varios autores. Después de observar el proceso de concreción del proyecto e interpretar las características y previsiones del servicio, podemos concluir que se trata, de entrada, de un proyecto con valor público y que el proceso seguido le ha añadido más. Por otro lado, tambien constatamos que hay ciertos aspectos que merecerán espcial atención durante su despliegue.

ABSTRACT

This study aims to analyze the public value of the project of Municipal Music School in El Prat de Llobregat. To this end, we focus the measure of public value from multiple perspectives according to the work of several authors. After observing the realization of the project process and interpreting the characteristics and expectations of the service, we can conclude that it is, at first, a project with public value and that the proceeding has added more. On the other hand, we also find that there are certain aspects to which we will need to pay attention during their deployment.

AGRAÏMENTS

Vull manifestar el meu agraïment a l'Ajuntament del Prat de Llobregat, concretament a la Regidoria de Cultura i Ciutadania, per la seva bona predisposició a acceptar la meva mirada externa i per l'interès amb la meva feina al Departament de Cultura. Espero que aquest treball hagi pogut contribuir, en la mesura del possible, a tirar endavant el projecte.

Vull donar les gràcies també al Rafa Milán, Cap de Cultura; la Cristina Tort, tècnica de cultura; i l'Ignasi Gómez, professor de l'Esmuc, per haver-me facilitat tota la informació i documentació necessàries per a l'anàlisi, i haver-me obert les portes de tot el procés per tal que el pogués observar de manera directa. A ells els dec bona part de l'aprenentatge fet durant la confecció del treball.

En darrer lloc, vull fer un esment especial a la Núria Sempere. Desenvolupar un projecte com aquest amb la seva direcció i supervisió ha fet despertar el meu interès pel camp de la gestió pública i aprendre sota un camp de visió molt més ampli que el que havia adquirit fins ara. Sense afany de semblar transcendental, puc dir que segurament aquest treball marcarà un punt d'inflexió en el meu desenvolupament acadèmic, professional i, per tant, vital. Moltes gràcies.

ÍNDEX

1. Introducció.....9
2. Justificació i hipòtesi.....11
3. Context.....11
   3.1. Les escoles de música.....13
   3.2. El Prat de Llobregat.....26
4. Metodologia d'anàlisi.....37
   4.1. Introducció al concepte de valor públic.....37
   4.2. Criteris per a la mesura del valor públic.....39
      A) Aprofundiment democràtic.....39
      B) Tècniques analítiques.....42
      C) Satisfacció de l'usuari i el ciutadà, alineament d'interessos.....45
      D) Organització, responsabilitat i rendiment de comptes.....49
5. Desenvolupament de l'observació.....55
6. Anàlisi.....61
      A) Aprofundiment democràtic.....61
      B) Tècniques analítiques.....67
      C) Satisfacció de l'usuari i el ciutadà, alineament d'interessos.....70
      D) Organització, responsabilitat i rendiment de comptes.....73
7. Interpretació.....77
8. Conclusions.....95
9. Bibliografia.....101
10. Annexos.....105
   10.1. Annex I: Memòria Justificativa de Creació del Servei.....105
   10.2. Annex II: Projecte d'Establiment del Servei.....113
   10.3. Annex III: Reglament del Servei.....127

1. INTRODUCCIÓ

L'estudi que presentem a continuació, neix de la voluntat de col·laborar amb l'Ajuntament del Prat de Llobregat i el seu Departament de Cultura per a l'establiment d'una Escola Municipal de Música. Com exposarem al llarg del treball, és imprescindible que davant un projecte públic com aquest, i especialment en l'actual context de reducció de la despesa pública i aprimament de serveis, es tingui un argumentari sòlid que avali la necessitat de posar en marxa aquest nou servei.

Un concepte de com el de valor públic pot ser tractat des d'un ampli ventall d'òptiques i posant èmfasi en aspectes molt diferents. En aquest cas, hem procurat contemplar diverses d'aquestes perspectives, agrupant-les en quatre grans blocs en els quals s'estructura tant la presentació dels criteris de mesura del valor públic com l'anàlisi subsegüent. D'aquesta manera, l'estudi inclou des de conceptes d'aprofundiment democràtic a una anàlisi des del punt de vista gerencial i organitzatiu, tenint també en compte el paper de la ciutadania en aquest servei públic.

Per obtenir la informació necessària per a l'anàlisi, ha estat clau el contacte amb el Departament de Cultura de l'Ajuntament i l'equip de professionals que ha treballat en el projecte d'Escola Municipal de Música per tal de fer una observació directa del procés.

Les conclusions a les quals arribem estan plantejades amb l'objectiu principal que puguin ser útils tant per a la posada en marxa d'aquest servei i el seu desenvolupament posterior, com per a processos semblants d'establiments de servei i de projecció de polítiques públiques que es puguin fer en el futur.

2. JUSTIFICACIÓ I HIPÒTESI

Tot i que ja fa anys que l'Ajuntament del Prat de Llobregat està estudiant la possibilitat d'obrir una Escola Municipal de Música (EMM) a la ciutat, el servei definitivament començarà a funcionar el curs 2013/14. Aquest projecte arriba en un context de crisi econòmica i de retallada de la despesa pública. S'està reduïnt la despesa i es modifiquen serveis públics com la sanitat o l'educació, que compten amb un consens social sobre la seva necessitat molt més ampli que el que té l'educació musical al nostre país. Si la necessitat de les escoles de música ja no era socialment percebuda com una prioritat abans de la crisi, és previsible que ara siguin qüestionades i crida l'atenció que un Ajuntament emprengui el projecte de crear-ne una de nova en el moment actual.

Per això, considerem especialment interessant analitzar aquest projecte per determinar quin és el valor públic que comporta i com es justifica en aquest context la creació d'una escola de música al Prat de Llobregat.

La hipòtesi del nostre estudi és doncs que l'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat és un projecte amb valor públic.

3. CONTEXT

3.1. Les escoles de música

Context europeu[1]

No podem parlar de les escoles de música europees sense esmentar el paper fonamental de l'European Music School Union (EMU), fundada l'any 1973, que agrupa associacions i federacions d'escoles de música dels diversos països europeus (siguin o no membres de la UE).

L'EMU vetlla per la promoció de l'educació i la pràctica musicals, així com per la cooperació i intercanvi d'informació. També intenta fer créixer l'interès per l'educació musical entre la població i entre les autoritats competents, de la mateixa manera que manté contacte regular amb institucions internacionals. Alhora, ajuda a la creació de noves federacions.

Part de les seves idees es poden veure reflectides en les recomanacions 929 (del 8 d'octubre de 1981) i 1001 (del 25 de gener de 1985) del Consell d'Europa, que fan referència respectivament a l'educació musical per a tothom i a la participació activa en la vida musical, especialment entre joves i minories.

Actualment, l'EMU compta amb membres de 26 països, agrupant més de 6.000 escoles, 150.000 professors i 4.000.000 d'estudiants. L'EMU és membre, assessor i interlocutor de diversos organismes internacionals en matèria de cultura i educació.

Tot i que l'EMU és una organització plural i heterogènia, com ho és la legislació als diversos països, té algunes línies guia descrites als Estatuts sobre el perfil dels seus membres. Així, les escoles que configuren aquestes associacions han de tenir finançament i responsabilitat de caràcter públic i respondre a uns estàndards de qualitat, qualificació del professorat, estructura, currículum i altres temes. La formació de persones adultes i a diversos nivells amateurs i professionals també són norma per a aquestes escoles.

[1] Totes les dades sobre el context europeu estan extretes de l'informe anual de 2010 de l'European Music School Union (Maffli i Eicker, 2011).

Aquestes directrius configuren relativament un model, i això fa que poguem parlar d'un perfil europeu d'escola de música. L'escola de música és caracteritza, principalment, per ser un centre separat de l'escolarització general, dedicat a la formació musical, per bé que en alguns països els mateixos centres agrupen també la formació en dansa, teatre o altres disciplines artístiques.

Els objectius de l'escola de música europea són dos, i el seu repte consisteix en trobar l'equilibri que permeti desenvolupar-los tots dos amb èxit. D'una banda, dotar d'una comprensió musical i d'un nivell de pràctica professionals, és a dir, formar futurs professionals de la música. De l'altra, es persegueix una formació musical de la societat, creant aficionats amb un nivell correcte per desenvolupar-se com a músics encara que no ho facin professionalment, o simplement tenint un nivell de coneixement adequat gaudir més de la música. Estem parlant d'un augment de l'afició a la música tant en termes quantitatius (més indicidència en la població) com qualitatius (població aficionada més formada).

El professorat de les escoles de música europees té formació universitària amb continguts musicals i també didàctics. Paral·lelament a la transformació del panorama educatiu musical, també s'ha desenvolupat a nivell d'estudis superiors la pedagogia musical com a disciplina autònoma. Fins i tot, han aparegut especialitats més concretes com ara educació per a adults, per a infants preescolars, per a persones amb discapacitat... El fet que sigui una disciplina en constant creixement i renovació (com passa, de fet, amb la pedagogia en general) potencia una possibilitat de formació continuada molt important. Aquestes condicions faciliten el fet que el professorat de les escoles de música sigui un col·lectiu compromès amb la seva renovació formativa.

De la mateixa manera, el ventall de possibilitats que ofereixen les escoles de música europees és obert i en expansió. Progressivament, s'han incorporat altres músiques (diferents de la clàssica, que era hegemònica i gairebé única), altres formacions instrumentals i s'ha potenciat la integració amb altres disciplines artístiques i la col·laboració amb altres institucions. A més, cada

vegada la música en grup ha pres més importància, com a conseqüència de la creixement consideració de l'aspecte social de la música com a quelcom a potenciar. Les formes didàctiques també s'han adaptat a aquesta preocupació, així com a la renovació pedagògica anteriorment esmentada, i abunden nous formats de classe, especialment d'instrument (en grup, amb altres instruments, incorporant-hi la improvisació col·lectiva...).

Com hem dit, el perfil professional i acadèmic del professorat de les escoles de música europees és bastant semblant. En canvi, les condicions laborals són molt diferents en cada país. Les hores de treball setmanal divergeixen segons el país, així com la proporció de temps que es reserva a preparació de classes i altres activitats no lectives.

Pel que fa a la situació de les escoles de música als mateixos països, les xifres sí que indiquen grans diferències d'uns territoris a uns altres. El percentatge de menors de 25 anys que estan rebent formació musical, per exemple, va del 20% a Liechtenstein o el 12% a Suècia a l'altre extrem, amb l'1% d'Irlanda o Croàcia i el 2% a Espanya. També és significatiu observar la despesa anual *per capita* en escoles de música: oscil·la des dels 200€ a Liechtenstein, o 85€ a Islàndia, fins als 3€ al Regne Unit o Irlanda.

En aquesta radiografia del perfil general d'escola, convé esmentar també les fonts de finançaments d'aquests centres. Les despeses se solen dividir entre usuaris, administracions locals i governs nacionals (autonòmics en el cas de l'estat Espanyol), però les proporcions varien substancialment. Hi ha models en què els governs sostenen pràcticament del tot l'escola, com a Croàcia (100%), Polònia (100%), Sèrbia (95%) o la Bèlgica francòfona (91%). Altres, reben la principal aportació dels municipis; és el cas d'Estònia (98%), Suècia (85%) i Islàndia (80%), en què el govern nacional no aporta diners. Són pocs els que fan recaure una gran part del cost en l'usuari, com passa a Irlanda (99%), però a països com Itàlia, Alemanya o Suïssa les famílies en cobreixen aproximadament la meitat. La mitjana dels diferents casos dóna lloc a un model

amb una aportació del 21% per part de l'usuari, 38% dels governs locals, 40% dels nacionals i 1% de patrocinadors.

Context espanyol

Com a introducció a la descripció del context educatiu musical espanyol, convé observar algunes consideracions més generals. Ens referim a la Constitució Espanyola, de 1978, que estableix com a drets universals tant l'educació, com l'accés a la cultura. Així mateix, disposa que els poders públics facilitin un ús adequat del lleure i també la participació cultural dels joves.

Per conèixer bé la situació actual de les escoles de música a l'estat espanyol, cal mirar enrere fins al 1990, any d'aprovació de la Llei Orgànica d'Ordenació General del Sistema Educatiu (Llei Orgànica 1/1990, del 3 d'octubre; d'ara endavant, LOGSE). Podem dir que aquesta llei va intentar recollir la línia de les recomanacions europees anteriorment esmentades. Abans de la LOGSE, per bé que el Decret de 2618/1966 contemplava una formació dedicada a crear aficionats, separada de la línia professionalitzadora, poques escoles havien aplicat aquesta possibilitat. Així, tots els perfils s'encabien dins un sistema hiperreglamentat que no satisfeia ningú, perquè provocava un baix nivell per a professionals i desencoratjava aquelles persones que volien aprendre música com a amateurs. La situació de l'educació musical a l'estat espanyol quedava absolutament endarrerida en comparació amb la resta d'Europa (Preiss, Vogt i Von Gutzeit, 1995; EMU, 2009; Gómez et al., 2002).

Amb la LOGSE, i la distinció de centres reglats i no reglats, es va obrir la porta a l'aparició d'escoles de música segons un nou model, més proper a l'europeu. Fins llavors, les escoles de música s'havien limitat a copiar estructures i models pedagògics dels conservatoris. Per això, la nova llei va suposar un canvi de mentalitat tant a les administracions com als ensenyants i als alumnes. És significatiu també que, en el règim general, la llei va servir per donar a la música una importància equiparable a la de la resta d'assignatures (EMU, 2009).

A partir dels anys 90, doncs, es va iniciar a l'estat espanyol un desenvolupament molt important de les Escoles Municipals de Música. No estem parlant només d'un augment de la quantitat de centres, ni tan sols

d'alumnes, sinó un procés continuat de reflexió i reconversió de la missió i el valor social d'aquests centres educatius.

Aquesta renovació no va ser automàtica, ja que suposava quelcom més que un canvi de nom o d'estructura. Hem de tenir en compte que el professorat havia estat format per plans d'estudis anteriors, i calia adaptar-se a les noves consideracions. Aquest canvi, doncs, s'ha anat desenvolupant fins entrat el s. XXI i continua en procés.

L'any 2006 es va aprovar l'actual Llei Orgànica d'Educació (Llei Orgànica 2/2006, del 3 de maig; d'ara endavant, LOE). L'anterior Grau Mitjà establert per la LOE, va quedar substituït per "ensenyaments artístics professionals", amb un títol corresponent. En canvi, el Grau Elemental va esdevenir "ensenyaments artístics elementals", que no condueixen a l'obtenció d'un títol i s'obren les portes per a la seva reglamentació per part de les autoritats competents en educació, que són els governs autonòmics. Així, l'existència d'escoles que ofereixen estudis no reglats queda contemplada en l'esmentada llei, però no regulada.

L'organització de les escoles de música va arribar també més tard a l'Estat que a la resta d'Europa. La Unión de Escuelas de Música y Danza (UEMYD) no va ser fundada fins l'any 1999, i agrupa actualment només associacions de Castella-La Manxa, Catalunya, Madrid, Navarra i el País Basc.

Aquesta unió funciona només com a federació de les associacions de les comunitats autònomes esmentades, per tenir una veu pròpia i comuna a l'EMU. Els objectius plantejats comunaments per les cinc entitats que s'hi inclouen són:

- La promoció de l'educació i la pràctica de la música i la dansa.
- La col·laboració amb diverses associacions d'escoles de música i dansa.
- La comunicació entre professors, estudiants, orquestres, cors, etc.
- L'encoratjament de l'interès d'autoritats i societat envers l'educació musical.

- El manteniment del contace regular amb federacions i associacions nacionals i internacionals.

La taxa de població de 0 a 25 anys que està sent formada musicalment a l'estat espanyol és de les més baixes d'Europa: al voltant d'un 2%, tenint en compte només les comunitats autònomes amb representació a la UEMYD (Eicker, Koops i Riediger, 2010; Eicker i Maffli, 2011).

Pel que fa al finançament, les proporcions entre les aportacions dels governs locals, els autonòmics i els usuaris varia d'un centre a un altre. La mitjana, però, és d'un 47% provinent del municipi; un 26%, de la comunitat autònoma i un 27%, de l'usuari. Així doncs, la part finançada pels governs autonòmics és substancialment més baixa a la mitjana espanyola que a l'europea, fet que suposa un augment de l'aportació local i de l'usuari (Eicker i Maffli, 2011).

D'acord amb el canvis anteriorment descrits, podem dir que actualment l'escola de música és considerada per la societat com un servei que les administracions locals han d'oferir. La Llei Reguladora de les Bases de Règim Local (Llei 7/1985, del 2 d'abril) disposa que els municipis poden promoure aquelles activitats que consideri d'interès veïnal, incloent-hi, entre altres, les activitats culturals. Com les biblioteques, es tracta d'un servei que no és obligatori donar, ja que no apareix a l'esmentada llei, però que és percebut, cada vegada més, com a imprescindible.

En aquesta renovada idea del que ha de fer una escola de música, podem distingir tres línies generals (Fernández-Coronado i Vázquez, 2010; EMU, 2009):

- El desenvolupament personal al llarg de la vida.
- L'enriquiment de la vida cultural del municipi.
- La cohesió social.

En general, les tres línies d'acció esmentades han dut les escoles de música a erigir-se com a centres culturals integrals, en un sentit molt més ampli que l'educació formal. Són diverses les experiències d'escoles de música que coordinen l'acció cultural municipal. No hem d'entendre aquest fet com una centralització, sinó com una gestió més col·legiada de l'activitat cultural i que permeti el contacte permanent entre els actors implicats i entre els processos de formació, creació i difusió. Així, es propicia una política cultural coherent i coordinada entre espais, centres educatius, entitats socials, etc. Això, inevitablement, té repercussions també en la relació amb el règim general. Des de l'aprovació de la LOGSE, la col·laboració entre l'ensenyament de règim general i el de règim especial ha estat cada vegada més freqüent. Fins i tot es donen casos, per bé que aïllats, d'escoles de règim general que inclouen formació musical especialitzada (EMU, 2009).

Les escoles de música són eina, com dèiem, per al desenvolupament social. Segons l'EMU, la música és un element configurador de la identitat col·lectiva, però precisament per això, la recerca activa d'altres formes culturals ajuda a bastir ponts i aporta equilibri social. A més, desenvolupa un sentiment de pertanyença a una col·lectivitat, posant les bases per a la pau social (Preiss, Vogt i Von Gutzeit, 1995).

És també destacable aquest "desenvolupament personal al llarg de tota la vida". Com és comú a les escoles de l'EMU, s'hi inclou l'atenció a persones adultes. Però ja no només ens hem de referir a una formació musical estricta, sinó a la possibilitat d'involucrar-se en la vida cultural mitjançant la pràctica musical no professional i la generació de públics experts.

En la mateixa línia, convé fer esment a l'atenció a alumnes amb necessitats especials que, d'acord amb les tendències generals en educació, està arribant també a les escoles de música. Un de cada cinc centres de la UEMYD pot rebre aquest tipus d'alumnat, i en el 31% dels casos ho fa de forma absolutament integrada.

Ara bé, tot això no es pot donar si les escoles de música no esdevenen alhora una eina d'accés universal a l'educació cultural. Estem parlant no només d'una formació tècnica, sinó de col·laborar als processos de permeabilitat social arribant a tots els nivells econòmics i, sobretot, nivells d'acumulació cultural. Per tant, hem d'entendre aquesta accessibilitat en termes econòmics, però també per arribar a sectors amb menys tradició de formació cultural.

La qualitat dels centres existeix, doncs, en la mesura en què siguin capaços de combinar totes aquestes línies d'actuació, els diversos sector a atendre i les diverses formacions a oferir (professionalitzadores o no), sense deixar-ne cap de banda però sense perdre èxit en cap d'elles.

Context català

En aquest procés de canvi al conjunt de l'estat espanyol que hem descrit, Catalunya sempre ha tingut una posició capdavantera (compartida, en tot cas, amb el País Basc). L'Associació Catalana d'Escoles de Música + Dansa (ACEM), fundada l'any 1993, va ser la primera de les seves característiques a ser fundada a l'Estat, i durant uns anys va actuar com a única representant espanyola a l'EMU. Agrupa més d'un centenar d'escoles de música i dansa de tot Catalunya.

Els seu objectiu, innovador a l'Estat en aquell moment, era potenciar la coordinació i l'intercanvi entre professionals, centres i usuaris. Emmirallant-se en l'EMU i les seves associacions nacionals, es buscava un reconeixement i compromís social i polític. També comparteix amb la federació europea, els criteris no exclusió d'alumnes i d'adaptació als diversos perfils.

Actualment, té la presidència de l'UEMYD i, juntament amb la Euskal Herriko Musika Eskolen Elkartea (EHME, País Vasc), és una de les associacions federades amb més pes. Es relaciona també amb altres entitats i organitzacions del sector com el Consell Català de la Música o la Fundació per a l'Educació Musical de Catalunya.

Com en el cas de la Constitució espanyola, els textos legislatius catalans estableixen les bases sobre les quals es construeix l'actual sistema educatiu musical. L'Estatut d'Autonomia de Catalunya (Llei Orgànica 6/2006, del 19 de juliol) reconeix també el dret universal a l'educació i a la cultura, com a al desenvolupament de les capacitats creatives individuals i col·lectives.

Igualment, com hem observat en el cas estatal, les escoles de música no apareixen com a competència mínima obligatòria dels municipis al Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya (Decret legislatiu 2/2003, del 28 d'abril). No obstant això, al Pacte Nacional per a l'Educació (del març de 2006) s'estableix la responsabilitat dels ajuntaments envers les escoles de música pel que fa a la seva titularitat i construcció. Igualment, s'acorda que el

govern local i el Departament d'Educació concorren en la planificació i administració d'aquests centres.

A Catalunya, els ensenyaments de règim especial estan regulats per la Llei d'Educació de Catalunya (Llei 12/2009, del 10 de juliol; d'ara endavant, LEC). Com també està definit a nivell estatal, aquesta llei distingeix una doble via d'ensenyaments artístics: reglada (orientada a una formació professionalitzadora) i no reglada (per a la pràctica artística). En el cas concret de la música, com en el de la dansa, els ensenyaments reglats es divideixen en professionals i superiors. En definitiva, doncs, la LEC disposa el que ja s'estableix amb la LOE a nivell de l'estat espanyol, i deixa moltes portes obertes per al disseny de centres i currículums, especialment als centres no reglats, que són el cas que ens ocupa.

El Decret pel qual es regulen les escoles de música i de dansa (Decret 179/1993, del 27 de juliol), va aparèixer com a legislació autonòmica en aquesta matèria segons estava previst en la LOGSE. Amb la aprovació de la LOE, aquest decret va continuar igualment vigent. S'hi estableixen els objectius de les escoles de música i altres condicions de denominació, titularitat, instal·lacions, etc. A nivell curricular, només estableix que cal que s'inclogui dins els ensenyaments, com a mínim, un programa que compti amb llenguatge musical, instrument, formació vocal i instrumental de grup.

No obstant això, l'agost d'aquest any 2012, s'ha publicat un projecte de decret "de l'oferta formativa i dels requisits de les escoles que imparteixen ensenyaments no reglats de música o de dansa", que derogaria el de 1993. Aquesta proposta neix amb la finalitat d'establir criteris comuns pel que fa als objectius, a la titulació del professorat, als òrgans de govern (tema pendent del decret anterior) o a l'assoliment de competències, així com la possibilitat de compartir edifici amb altres entitats educatives o la potenciació de la dispersió geogràfica.

En aquest document es proposa la divisió de l'ensenyament no reglat de la música en quatre programes diferents, en funció de l'objectiu d'aquests, dels quals en queda definida la dedicació de l'alumne tant en hores totals com les

d'instrument. Per bé que s'hi contempla la opció metodològica de classes col·lectives d'instrument, les demandes de minuts per cada alumne que participi a classe, impossibilita tenir ràtios més altes de 2 o 3 alumnes.

Segons les dades del curs passat, 2011/12, a Catalunya hi ha 222 escoles de música (entre públiques i privades), i un total de 53.468 persones són alumnes d'escoles de música a Catalunya, és a dir, un 0'71% de la població (menys de la meitat de la mitjana europea). Si ens fixem només en els menors de d'edat, la taxa puja fins 3'24%. A la província de Barcelona, un 0'8% de la població va a una escola de música.

Pel que fa al sector públic, format per 157 centres (el 70% del total) podem veure que compta amb 2.989 docents i 40.492 alumnes, que són el 75% del total. Gairebé totes les escoles públiques ofereixen programes de sensibilització, d'aprenentatge bàsic i d'aprofundiment, mentre que tres de cada quatre ofereixen també programes d'aprenentatge avançat.

Quant al finançament, existeix un conveni marc signat l'any 2008 pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya, la Federació de Municipis de Catalunya i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, per al sosteniment de les escoles de música i dansa de titularitat de l'administració local. Aquest conveni, que derogà el de 1993, estableix uns programes d'ensenyament mínims per a poder acollir-se al finançament de la Generalitat: 600€ anuals per cada alumne de fins a 18 anys.

La mitjana en les fonts finançament de les escoles de música a la província de Barcelona és d'un 42'9% provinent de l'Ajuntament, 29'8% d'altres institucions i 27'7% dels usuaris[2]. Aquestes xifres estan en la línia de la mitjana espanyola, per bé que el municipis aporten una part lleugerament més petita i els usuaris, més gran. Com passa a tot l'Estat, els usuaris i els governs locals aporten més que la mitjana europea, i els nacionals o autonòmics, significativament menys.

[2] Dades estan extretes dels Cercles de Comparació Intermunicipal del 2010 de la Diputació de Barcelona (disponibles a < http://www.diba.es/web/educacio/cataleg/suport/cercles10>).

Això es produeix en un sistema legislatiu que, com s'ha descrit anteriorment, no atorga les competències de les escoles de música directament als municipis.

Val a dir que durant el darrer curs l'esmentat conveni ha estat incomplert per part de la Generalitat, que ha passat dels 600 als 230€ per alumne i any.

3.2. El Prat de Llobregat

El municipi

El Prat de Llobregat és una ciutat de la comarca del Baix Llobregat. El seu terme municipal, de 31km^2, té costa i delimita amb Barcelona, l'Hospitalet de Llobregat, Cornellà de Llobregat, Sant Boi de Llobregat i Viladecans. És l'únic municipi que es troba íntegrament al Delta del Llobregat. Forma part del Consorci de l'Àrea Metropolitana de Barcelona (CAMB), així com dels tres organismes que l'integren: Mancomunitat de Municipis, Entitat del Transport i Entitat del Medi Ambient. L'actual configuració de ciutat industrial té origen en els canvis produïts durant la segona i la tercera dècades del segle passat, que van propiciar el minvament del model anterior de societat agrària.

Fins a la meitat del segle XX, el Prat tenia menys de 10.000 habitants, però aquest procés industrialitzador va comportar l'arribada de nous habitants al municipi, de manera massiva a partir del 1950, fent que la població es multipliqués per sis en tant sols 60 anys. Aquest flux demogràfic va ser excessiu per a les possibilitats del Prat, originant-se problemes amb serveis com l'escola, l'aigua o el clavagueram. També es va haver de fer front a la manca d'habitatges, que va donar lloc a un creixement urbanístic descontrolat i a l'actual densitat de població molt desigual entre districtes. Existeix, a més, un aïllament causat pel riu, la proximitat de l'aeroport i alguns barris de construccions verticals, amb una elevada densitat de població i condicions socioeconòmiques desfavorables. Actualment s'intenta que la nova estructura urbana, encara marcada per aquesta situació, es racionalitzi i pugui acollir de manera ordenada el nous polígons industrials per a les empreses.

Convé esmentar també la tasca de la Cooperativa Obrera de Viviendas, fundada l'any 1962 i que es singularitza per perviure encara, després de dècades de donar llocs de treball, educació i habitatge a la població obrera de la ciutat. El Departament de Treball de la Generalitat ha reconegut el municipi com a Territori d'Excel·lència Cooperativa, i s'organitzen diverses activitats al

voltant del cooperativisme. Es tracta d'una mostra més d'un moviment obrer potent, que es remonta als inicis de la industrialització, amb la vaga de La Seda l'any 1931. Precisament el tancament d'aquesta fàbrica de viscosa a finals del segle XX és considerat com un símbol de l'inici d'una nova realitat econòmica, d'acord amb la terciarització general de l'activitat del país.

Des de les primeres eleccions municipals, l'Ajuntament del Prat de Llobregat ha tingut un alcalde del Partit Socialista Unificat de Catalunya i després d'Iniciativa per Catalunya i Iniciativa per Catalunya Verds. De fet, des del 1982, després de la mort sobtada de l'alcalde Antonio Martín Sánchez, Luis Tejedor Ballesteros és alcalde del Prat per aquestes successives formacions. Actualment el govern municipal està format per la coalició d'Iniciativa per Catalunya Verds amb Esquerra Unida i Alternativa, juntament amb el Partit dels Socialistes de Catalunya. El Prat forma part, per tant, de l'anomenat "cinturó roig" de municipis de l'àrea metropolitana de Barcelona amb forta tradició obrera.

Segons el padró de 2012, el Prat té una població de 63.260 habitants[3], per la qual cosa és el quart municipi en població de la seva comarca i el novè del CAMB. El nombre d'habitants ha romàs estable des dels anys 80, i fins i tot en la darrera dècada ha patit un cert descens. Això contrasta amb el que ha passat, de mitjana, a la comarca del Baix Llobregat així com al conjunt de Catalunya.

La distribució per edat d'aquesta població mostra una forma regressiva, amb màxims entre els 30 i 50 anys, és a dir, persones nascudes entre els anys 60 i 70[4]. No obstant, s'observa un lleu augment de la natalitat en els darrers deu anys. L'índex d'envelliment és de 107 punts, és a dir, que hi ha lleugerament més majors de 65 anys que menors de 15. El Prat de Llobregat ja no és la

[3] Dades facilitades per l'Ajuntament del Prat de Llobregat, corresponents al padró actiu en data d'1 de gener de 2012 (disponible a < http://www.elprat.cat/archivos/20-125-Document/Dossier_2012.pdf>

[4] Aquesta i la resta de dades referides a les característiques de la població del Prat de Llobregat han estat extretes de l'Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat).

ciutat jove que abans havia estat, i aquest índex a augmentat molt més que a la comarca, mentre a la resta de Catalunya ha estat disminuïnt.

	total població		variació	índex d' envelliment[5]	
	1998	2011		1998	2011
El Prat de Llobregat	62.514	63.499	+1'58%	77	107
Baix Llobregat	654.958	803.705	+22'71%	80	89
Catalunya	6.147.610	7.565.603	+23'07%	123	107

Taula 1. Dades de població del Prat de Llobregat, el Baix Llobregat i Catalunya (elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya).

Cal dir també que, encara que les xifres absolutes de població s'hagin mantingut, la proporció de població estrangera s'ha multiplicat per deu els últims 20 anys. Si observem l'origen de la població, veiem que cada deu habitants, només dos han nascut al Prat, i quatre a la resta de Catalunya. Tres de cada deu persones han vingut de la resta de l'estat espanyol i un, de fora d'aquest. Entre la immigració espanyola, destaca la població d'origen andalús (13%), extremeny (4%) i castellano-manxec (3%). Entre la internacional, predomina la sud-americana, la marroquina i la romanesa. Convé destacar, però, que mentre la població nascuda a la resta d'Espanya s'ubica principalment entre els 45 i els 75 anys, la nascuda a la resta del món sol tenir menys de 45 anys.

Les últimes dades de què es disposa sobre el nivell d'instrucció de la població de més de 10 anys són de l'any 2001. Com podem veure a la taula 2 i la figura 1, la població amb estudis superiors (o fins i tot de BUP i COU) està clarament infrarepresentada respecte les xifres comarcals i nacionals. És sabut que

[5] Quocient entre el nombre de persones de 65 anys i més i el nombre de joves menors de 15 anys. S'expressa en tant per cent.

aquesta franja de població sol tenir un consum cultural més elevat. Si observem xifres d'estudis anteriors, veiem aquesta desigualtat respecte la situació catalana s'ha anat suavitzant progressivament. Podem pensar que des de l'any 2001, del qual tenim les xifres que es relacionen a continuació, la tendència ha estat la mateixa i que actualment la diferència ja no és tan gran.

		El Prat de Llobregat (%)	Baix Llobregat (%)	Catalunya (%)
1	No sap llegir/escriure	2'69	2'58	2'05
2	Sense estudis	13'64	11'72	10'35
3	ESO, EGB 1a etapa	25'45	22'6	23'66
4	ESO, EGB, 2a etapa	22'48	23'61	23'07
5	FP 1r grau	5'36	5'89	4'88
6	FP 2n grau	5'43	5'68	4'74
7	BUP i COU	7'60	9'18	9'93
8	Títol mitjà	3'63	4'83	5'54
9	Títol superior	2'77	4'53	6'01

Taula 2. Distribució per nivell d'estudis de la població del Prat de Llobregat, el Baix Llobregat i Catalunya (elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya).

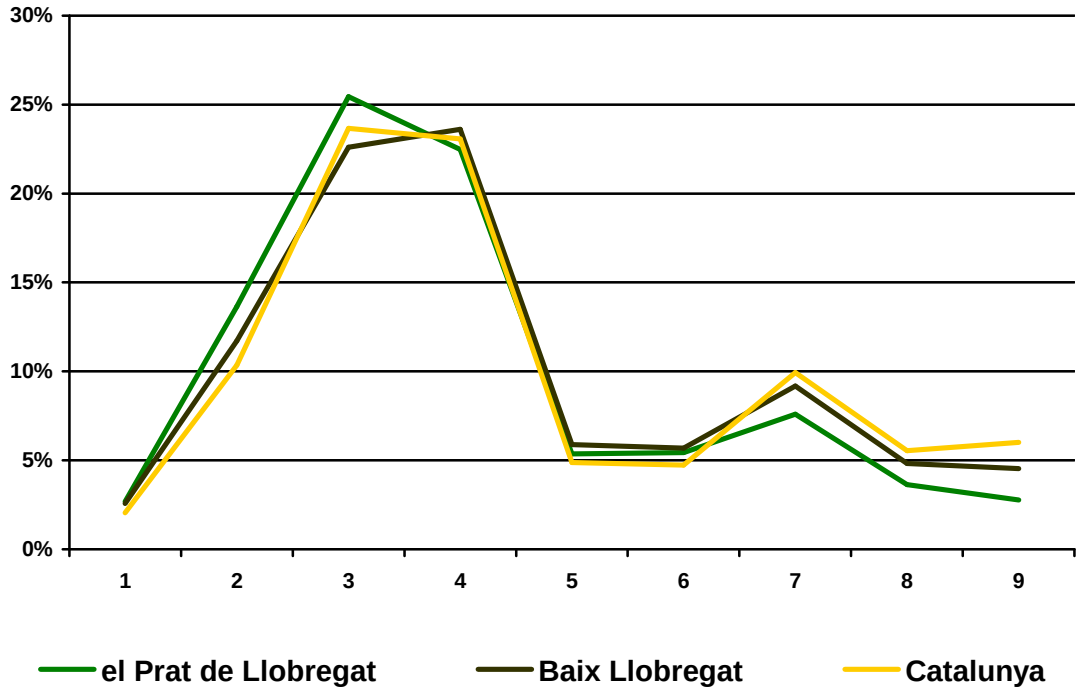


Figura 1. Comparació de distribució per nivell d'estudis de la població del Prat de Llobregat, el Baix Llobregat i Catalunya, d'acord les dades de la Taula 2.

A nivell econòmic, podem prendre com a indicador la Renda Familiar Disponible Bruta per habitant, que és de 15.200€, un 87% del valor de la mitjana catalana, de 17.400€. La mitjana comarcal és de 16.000€. L'índex d'atur el mes de setembre de 2012 se situava al 17'07%, mentre l'índex a nivell de Catalunya era del 22'56%[6].

[6] Dades de l'Informe mensual de l'atur registrat en municipis i comarques de la provincia de Barcelona, del mes de setembre de 2012
(disponible a < http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=d76323f0-10c9-4db1-b06d-174ffc1aa2c0&groupId=172547>)

Polítiques culturals i tipus d'oferta

Les polítiques culturals al Prat de Llobregat s'articulen a partir de la Xarxa d'Equipaments Culturals. La necessitat de repensar la política cultural en xarxa a la ciutat del Prat, les idees descentralitzadores i de centres polivalents, apareix l'any 2002 al Document Marc de Centres Cívics del Prat de Llobregat, Bases per a una xarxa de centres culturals polivalents. En la mateixa introducció d'aquest document s'explica que no hi ha una definició del que ha de ser un centre cívic ni als diccionaris i enciclopèdies, ni tampoc en la legislació. Per tant, ofereix un gran ventall de possibilitats per al desenvolupament de polítiques diverses en aquest tipus de centres que proliferen a les nostres ciutats. El fet que el terme no sigui unívoc també fa que no condueixi a una preconcepció de què és, com passa amb una biblioteca o un teatre.

Així doncs, si bé el document està orientat als centres cívics, és precisament la seva condició indefinida i transversal que fa que es considerin "centres culturals polivalents" i es prenguessin en aquest document com a model per a desenvolupar la política cultural municipal en aquest moment de canvi.

Actualment aquest xarxa, que inclou altres centres a més de centres cívics, compta actualment amb:

- La Capsa
- Torre Muntadas
- Teatre Modern
- Torre Balcells
- Cèntric
- Centre Cívic Jardins de la Pau
- Centre Cívic Sant Jordi – Ribera Baixa

Aquests centres tenen, tots ells, equip de treball i metodologia propis. La seva gestió és externalitzada i amb direcció municipal, per assegurar una coherència entre la tasca dels diversos centre amb què compta l'Ajuntament. De tota manera, cada centre té un projecte definit, que correspon amb el període de licitació per a l'equip en el qual s'externalitza el servei del centre.

Els serveis culturals es divideixen alhora en diversos programes de manera transversal: cultura digital, entitats, arts escèniques i música, arts plàstiques, patrimoni, lectura i cultura popular. Cada centre treballa en diversos d'aquests programes. Existeixen centres de caràcter sectorial que estan especialitzats en un o diversos programes, i altres de caràcter territorial que se n'ocupen d'un nombre més gran.

Consum cultural

Segons el darrer estudi Demoscerc[7], el consum cultural del Prat de Llobregat està ben situat i gairebé assoleix la mitjana dels 22 municipis de la província de Barcelona que formen part de l'estudi, superant-la en cinema i en festes populars.

Convé destacar especialment que l'ús d'equipaments com centres cívics, culturals, casals o ateneus és significativament més alt que la mitjana de l'estudi: el 37% dels pratencs n'havia fet ús el darrer any (la mitjana era del 27%).

Per valorar millor quina és la vinculació de la ciutadania a les polítiques culturals del Prat de Llobregat, és interessant observar el consum que es produeix al propi municipi. En la majoria de categories (biblioteques, concerts, teatre...), la proporció de consum cultural que ha tingut lloc al municipi està en la línia del que passa a la resta de municipis de l'estudi. En el cas de les festes de la ciutat i dels barri, les xifres de consum són més altes al Prat de Llobregat que a la mitjana dels municipis estudiats.

En aquest sentit, podem observar dos tipus de població consumidora de cultura. Aquella part que té una exigència més elevada sol necessitar recórrer a l'oferta d'altres ciutats (sobretot, i amb diferència, Barcelona). En canvi, hi ha un altre sector amb nivell d'exigència menys ambiciós que pot veure's satisfet amb l'oferta cultural del propi municipi.

La nota que els ciutadans posen a l'activitat cultural del Prat de Llobregat és un 6'92 sobre 10, mentre que la mitjana de l'estudi és de 6'65. També se supera la nota mitjana en sectors concrets com la festa major i altres festes populars, la programació de teatre i la de dansa i, molt especialment, l'activitat dels centres cívics.

[7] Aquestes dades corresponen a l'estudi sobre participació en cultura Demoscerc 2007, del Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona, facilitades pel Departament de Cultura de l'Ajuntament del Prat de Llobregat.

La pràctica artística és del 10% de la població major de 15 anys (mitjana de l'estudi: 12%), i cal destacar que la proporció de pràctica instrumental, participació en una obra de teatre i activitats de la cultura tradicional és més alta que la mitjana de l'estudi.

Si bé la proporció de pratencs que formen part d'una entitat cultural, social, esportiva o política no arriba a la mitjana, sí que cal destacar que l'evolució respecte l'estudi anterior, corresponent a l'any 2010, és d'un creixement molt significatiu: d'un 10'4% a un 21'7% (mentre el creixement de la mitjana és de només un 3%). A banda de l'habitual implicació en clubs esportius, culturals i d'ajuda al 3r i 4t món, convé destacar respecte el que passa a la resta de municipis una major implicació en associacions de veïns, associacions de pares i mares, sindicats i associacions regionals. En canvi, són més baixes les proporcions de participants en entitats empresarials.

Totes aquestes dades ens permeten dibuixar un perfil cultural de la població pratenca. Es tracta d'un municipi amb una activitat cultural important, tant pels nivells de consum com per la valoració ciutadana. Gran part de l'activitat es produeix al mateix municipi, i destaca molt especialment la implicació en les festes populars i el moviment associatiu de base, fet que podem relacionar amb l'origen obrer de la població pratenca i la tradició cooperativista que encara perviu.

Escoles de música

Amb la intenció de crear una escola municipal de música per al Prat de Llobregat, la Diputació de Barcelona i el mateix Ajuntament han encarregat durant els darrers anys estudis que, a més, de projectar aquesta escola i les seves característiques, analitzen la situació prèvia pel que fa a l'educació musical al municipi.

A la ciutat del Prat de Llobregat, hi ha quatre entitats que ofereixen formació musical més o menys formal (Vilar, 2010). Es tracta de tres bandes de música, l'Associació Musical del Prat (AMP), la Unió Filharmònica del Prat (UFP) i la Banda Musical del Prat (BMP); i la coral Lo Llobregat de les Flors. La mida d'aquests centres, tenint en compte la quantitat d'alumnes, és molt desigual: mentre l'UFP i l'AMP compten amb 177 i 169 alumnes respectivament (segons les dades recollides el 2010), la BMP en té 60 i la coral tan sols 12. En aquest darrer centre, cal dir que només s'ofereixen classes de piano i que cap dels alumnes té menys de 14 anys.

Tenint en compte aquests centres, doncs, podem dir que el 0'43% de la població del Prat va a l'escola de música (segons les dades del 2008), la qual cosa és una mitjana encara inferior a la catalana i, per descomptat, a l'europea.

Pel que fa específicament als tres centres vinculats a bandes de música, hi ha algunes característiques compartides que val la pena esmentar per dibuixar el perfil davant el qual ens trobem. En primer lloc, el bastiment de centres educatius al voltant de la banda de música dóna lloc a una distribució de la oferta d'instruments que disten força del que és habitual en les escoles de música catalanes. És coherent, de fet, que es potenciïn els instruments de vent i percussió, tot i que podem veure també com s'ofereixen piano i guitarra a força alumnes. Les bandes de música estan situades a mig camí entre la música popular i la clàssica. Socialment, pel que fa a usos i contextos, es tracta d'un fenònem de la cultura popular; en canvi, el tipus de repertori i instruments són els de la música clàssica.

En segon lloc, la concepció de l'educació musical correspon a un model pedagògic també compartit, i observat com a "superat" per alguns sectors (Gómez, 2008). Estem parlant de la formació instrumental i lectoescriptora d'acord amb les maneres que habitualment trobem als conservatoris, orientats a la professionalització, dels quals s'han mimetitzat els plans d'estudis. Això no treu que aquests centres, d'acord amb el vessant popular que anomenàvem, ofereixin formació instrumental a persones aficionades a la música sense voluntat professionalitzadora, però que formen part sovint de les plantilles de les bandes.

A banda d'aquestes escoles, la música és present a diversos espais de la ciutat. El Teatre Modern compta amb una programació de concerts de música clàssica i jazz, que organitza la UFP. El Centre Cívic Sant Jordi – Ribera Baixa i el Centre Cultural Torre Balcells també ofereixen concerts i tallers de formació. És el cas també de La Capsa, especialitzada en música moderna: concerts, tallers, espais d'assaig, etc.

4. METODOLOGIA D'ANÀLISI

4.1. Introducció al concepte de valor públic

El concepte de valor públic neix d'una analogia amb el sector privat. Així com els directius del sector privat creen valor privat generant més beneficis que despeses, el directiu del sector públic ha de crear valor públic.

> "El valor es troba als desitjos i percepcions dels individus, no necessàriament en les transformacions físiques, ni tampoc a la societat com a abstracció." (Moore, 1998: 87)

Però ni els beneficis ni les despeses (o costos en general) del sector públic són tan fàcilment estandaritzables per a la quantificació i comparació com en el sector privat. Els beneficis són repartits en la ciutadania de manera difusa, sobretot si tenim en compte el tipus de serveis que ofereix el sector públic. Per la seva banda, els costos no afecten només a les persones que reben el servei, sinó a la ciutadania sencera. Quan parlem de costos, no parlem només en termes econòmics, sinó que s'hi inclouen concessions com la pèrdua d'intimitat o de llibertat, que els ciutadans accepten per a la construcció de l'Estat.

Així, el fet que els desitjos ciutadans siguin expressats a través d'institucions i s'atorguin al sector públic es dóna o bé perquè els béns en qüestió són indivisibles (policia, neteja de la via pública...) o bé perquè inclouen unes condicions socials addicionals, com una distribució necessàriament més equitativa de la que ofereix el mercat (Moore, 1998).

La certesa que una política pública generi valor és imprescindible per a assegurar la legitimitat del projecte davant de la ciutadania. En una situació de disminució de la despesa pública, fins i tot en serveis que han comptat amb un consens ciutadà indiscutible des de fa dècades, es presenta un projecte d'Escola Municipal de Música al Prat de Llobregat. Les escoles de música com

a servei públic no compten encara amb una trajectòria al nostre país suficient per haver obtingut un consens ciutadà sobre la seva necessitat, com sí que passa amb la sanitat o l'educació de règim general. Però fins i tot en aquests serveis s'estan veient alterats els estàndards sobre els quals havien estat articulats fins ara, amb una disminució pressupostària important i una tendència evident a la seva privatització i en alguns casos fins i tot arribant a limitar-ne l'accés.

És per això que quan sorgeix aquest projecte d'escola entenem que cal tenir arguments sòlids i formats sobre el valor públic que té aquest projecte. Cal aconseguir el suport ciutadà i polític necessari per entendre per què aquest projecte d'escola de música ha de ser dut a terme i per què la ciutadania n'ha d'assumir els costos en una situació econòmica com l'actual.

Amb aquest estudi, pretenem contribuir a bastir d'un argumentari sòlid la implantació d'una nova escola de música a la ciutat del Prat de Llobregat, basant-nos en el valor que té com a política pública.

4.2. Criteris de mesura del valor públic

A partir de la bibliografia consultada, s'han agrupat les diverses propostes d'elements a observar per a la mesura del valor públic en els quatre grans blocs que presentem a continuació. Per a cada un d'ells, a més de l'explicació corresponent, expliquem també les guies que hem de fer servir per a la nostra anàlisi i els elements d'observació concrets que posteriorment desenvoluparem com a parts de l'anàlisi.

A) Aprofundiment democràtic

El primer criteri per a la mesura del valor públic és observar fins a quin punt el procés inclou condicions d'aprofundiment democràtic. Sota una teoria de la democràcia que entén la política com expressió de la voluntat col·lectiva, reconciliació d'interessos individuals i col·lectius, caldria deixar en mans dels processos polítics la decisió sobre què és valor públic, és a dir, què val la pena o no produir amb recursos públics. Amb la satisfacció dels agents polítics, doncs, en tindríem prou per entendre que el procés engegat té valor públic, ja que "cap altre procediment és coherent amb els principis de la democràcia" (Moore, 1998).

Però no hem d'oblidar que existeix una desconfiança extesa cap a aquests processos polítics, produïda en gran part per experiències de corrupció, i la idea anterior és difícil d'acceptar. Moore també observa que "aquests crítics volen garanties que el procés polític accepta els límits de l'acció pública o compleix uns mínims estàndards de justícia i competència en les deliberacions que produeixen els mandats". Per tant, haurem d'incloure altres estàndards en la nostra mesura del valor públic i, sobretot, del seu aprofundiment democràtic.

Per a poder tenir en compte altres criteris de democràcia, aquests "estàndards de justícia" que anomena Moore, i tenint en compte que el projecte en qüestió que nosaltres pretenem observar és un projecte cultural, convé recordar algunes de les condicions que Holden (Holden, 2008) estableix per a una definició de "cultura democràtica":

- Institucions representatives: participació i representació del públic.
- Transparència: divulgació de polítiques, informació de la despesa...
- Pluralisme: diversitat d'idees i formes culturals.
- Llibertat: més enllà de la censura o no, és a dir, fent caure les barreres a la participació.
- Universalisme: acostament a nous públics, amb opcions reals de capacitat d'elecció.
- Igualtat: educació cultural per a tots els infants, sense discriminació.

Així doncs, per observar l'aprofundiment democràtic del projecte que estem analitzant, caldrà atendre dos tipus de factors: la coherència amb el mandat polític i les condicions de justícia dels processos. És a dir, en primer lloc caldrà tenir en compte de quina manera la seva projecció i desenvolupament respòn a una política concreta i coherent amb les línies generals el mandat polític. En segon lloc, caldrà analitzar quines condicions es donen per assegurar que el projecte, l'objecte d'estudi, és construït sobre els pilars de justícia i democràcia que el legitimin més enllà de la coherència amb el mandat polític obtingut a través de les eleccions.

Guies per a l'anàlisi

L'anàlisi a partir del criteri democràtic es farà segons aquest dos blocs anteriorment descrits. D'una banda, la coherència amb el mandat polític serà descrita a partir de la comunicació i la consulta amb els agents polítics. Es farà una recerca de documents legislatius i administratius sobre els quals es basi aquest projecte, per poder observar si es fa de manera coherent. Cal recordar que considerem, en aquest punt, que aquestes línies generals de polítiques públiques corresponen a un consens democràtic.

Tenint en compte l'abast del projecte, es recorrerà sobretot a instàncies polítiques municipals, especialment culturals i educatives. Això no exclou la

possibilitat de contemplar també línies polítiques a nivell autonòmic i estatal, en aquells aspectes en què determinin el projecte.

D'altra banda, l'anàlisi dels estàndards democràtics d'aquesta política cultural es farà observant específicament el projecte. Els valors bàsics, objectius i rumb, en aquest cas de l'escola de música, conformen el sistema de creences sobre el qual s'articula; un sistema que es crea i es comunica a través de documents formals, "credos" i declaracions (Simons, 1995). És en aquest sistema de creences i la seva explicitació formal on podrem observar si el projecte respòn als estàndards anteriorment descrits per Holden.

Elements d'observació

- Coherència del projecte amb els mandats polítics (formals i informals).
- Compliment dels criteris de cultura democràtica del projecte.

B) Tècniques analítiques (Moore, 1998)

Tenint en compte que, com s'ha comentat abans, els processos polítics no són, per si sols, garantia d'un ús valuós dels recursos públics, cal recórrer a tècniques analítiques procedents de l'economia, l'estadística i la investigació operativa per esbrinar-ho objectivament. Aquestes tècniques diverses volen ajudar a valorar si el cost i l'esforç per a dur a terme les polítiques es justifiquen pel seu benefici social. Els arguments utilitzats són, en aquest cas, basats en dades sobre el grau en què els programes aconsegueixen el objectius explicitats o serveixen a l'interès general.

Les tècniques de què estem parlant són l'anàlisi prospectiva de polítiques, l'avaluació de programes, l'anàlisi cost-benefici i l'anàlisi cost-efectivitat. L'anàlisi cost-benefici es basa en la relació del cost amb les conseqüències positives i negatives directes sobre els individus. L'anàlisi prospectiva de polítiques, també de caràcter *ex ante*, es relaciona amb el concepte cost-benefici, i estima si una iniciativa pública pot ser valuosa o no. En canvi, les tècniques d'avaluació de programes i l'anàlisi cost-efectivitat, de caràcter *ex post*, fixen la mesura del valor en la consecució dels objectius particulars fixats pel govern. Per tant, en aquest segon cas és el govern, amb l'ajuda de professionals, qui defineix en què constitueix una efectivitat valuosa.

Així doncs, hi ha una diferència en el rerefons teòric que sustenta cadascuna de les tècniques analítiques. L'anàlisi cost-benefici es basa en les preferències individuals, és a dir, situa en la satisfacció individual la definició del valor públic. En canvi, l'anàlisi cost-efectivitat parteix necessàriament del pressupòsit que el procés polític és capaç d'articular una aspiració col·lectiva, generada a partir dels processos democràtics de decisió. L'avaluació de programes va en el mateix sentit, ja que organitza l'anàlisi a partir del que està definit a programa (objectius, missió...) i, per tant, del que han definit els agents polítics i els professionals.

	criteri estratègic	criteri econòmic
ex ante	**anàlisi prospectiva de polítiques** (projecció de valor)	**anàlisi cost-benefici** (conseqüència directa en relació amb el cost)
ex post	**avaluació de programes** (consecució d'objectius)	**anàlisi cost-efectivitat** (consecució d'objectius en relació amb el cost)

Taula 3. Tècniques d'anàlisi del valor públic; elaboració pròpia a partir de Moore (1998).

Guies per a l'anàlisi

L'anàlisi prospectiva de polítiques correspon a allò descrit en l'apartat anterior, és a dir, amb la valoració de la satisfacció política i del contingut democràtic de la iniciativa política. Entenem així que la reflexió sobre el contingut substantiu s'ha fet anteriorment i es mostra expressat en la voluntat política.

D'acord amb aquesta premissa, i seguint les reflexions que fa Moore sobre la conveniència d'utilitzar una anàlisi de tipus cost-benefici o cost-efectivitat, ens decantarem per aquesta segona opció. Cal tenir en compte també que l'atenció al rol del ciutadà en l'elaboració i desenvolupament de polítiques públiques serà tractat més extensament en apartats posteriors.

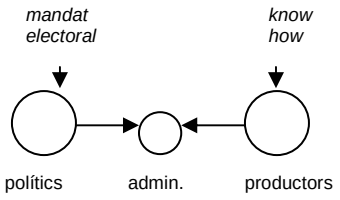
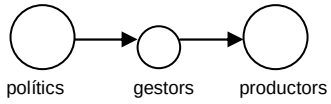
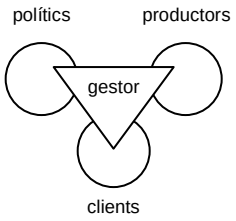
Així doncs, prioritzem ara l'anàlisi cost-efectivitat i l'avaluació de programes. Pel seu caràcter *ex post* no podem dur a terme aquestes anàlisis ara, ja que finalitzarem l'estudi abans que hagi tingut prou recorregut per fer-ne una retrospectiva. Això no exclou, però, la possibilitat d'avaluar, en comptes dels resultats, és a dir, de la consecució de metes, la previsió que s'hagi fet per poder dur a terme les anàlisis posteriors. Per tant, observarem de quina manera estan explicitats els objectius, per tal que sigui possible analitzar-ne després la consecució. Així mateix, la facilitat d'obtenir la informació pertinent i la previsió de mecanismes periòdics de control i seguiment són elements necessaris per què es pugui donar una avaluació de programes o una anàlisi cost-efectivitat.

Elements d'observació

- Explicitació d'objectius a assolir.
- Definició de programes.
- Previsió de mecanismes de control i avaluació de tipus cost-efectivitat.

C) Satisfacció de l'usuari i el ciutadà, alineament d'interessos

No podem parlar de polítiques públiques sense tenir en compte de quina manera aquestes estan orientades al ciutadà. Per a fer-ho, cal observar quina ha estat l'evolució del paradigma de les polítiques públiques i com, progressivament, aquest ha anat girant cap al ciutadà. En aquest sentit, fem referència a Richards (1994), que descriu aquests canvis i en discuteix els motius.

paradigma d'Administració Pública	**paradigma de l'eficiència**	**paradigma del client**
fase fundacional de l'Estat del Benestar (II Guerra Mundial)	crisi del FMI (anys 70), retallades en la despesa pública	finals del s. XX
consens sobre la despesa, visió incrementalista del canvi	aplicació de mecanismes de mercat i/o pressió directa administrativa	més orientació al client (influència del sector privat), òrgans *ad hoc* substitueixen el mandat electoral local
		
Polítics: decisió de grans paràmetres. **Productors/professionals**: converteixen els termes genèrics en instruccions específiques (influència). **Administrador**: negocia, resol disputes i manté la línia a seguir.	**Polítics**: decisió de grans paràmetres. **Productors/professionals**: menys poder de decisió que amb el model anterior. **Gestor**: nou equilibri de poder, canvi de pautes, missió de major eficiència possible.	**Polítics**: decisió de grans paràmetres. **Productors/professionals**: decisió en un nivell més baix, proper al sevei. **Client**: gran influència en els nivells baixos, propers al servei. **Gestor**: equilibri d'interessos, creació d'un terreny comú.

Taula 4. Comparació dels paradigmes del servei públic; elaboració pròpia a partir de Richards (1994).

Així doncs, estem situats en un paradigma que, anant més enllà dels estàndards de productivitat i d'eficiència, s'ha orientat cap a un nou actor: el

client. L'ús d'aquest nou terme, en comptes del d'usuari, fa èmfasi a la seva major influència en el procés, per analogia als termes de mercat. Ara bé, Richards també senyala que aquest nou model triangular pot propiciar que es redueixi el rol dels ciutadans en la política.

> "De la mateixa manera que canviem el terme <<usuari>> per <<client>>, necessitem enriquir el concepte de <<client>> amb el de <<ciutadà>> per anar més enllà de l'enfocament individual en el camp de l'acció col·lectiva." (Richards, 1994: 14)

Podríem caure l'error de confondre el client amb el ciutadà. Moore (1998) aclareix aquesta distinció, recordant que si bé els clients són aquelles persones que reben directament els serveis, és la ciutadania sencera qui ha cedit recursos econòmics i transferit autoritat al sector públic per a oferir-los. Aquesta cessió de recursos i autoritat està justificada per un consens social articulat per vies polítiques democràtiques. Així doncs, els ciutadans juguen un doble paper: "accionista" i client alhora del sector públic.

En la mateixa línia, Richards (1994) aposta per distingir un "enfortiment del rol dels ciutadans" (*citizen empowerment*) i un "enfortiment del paper dels clients" (*consumer empowerment*). El primer, se situaria en un nivell "macro" de decisió, és a dir, en grans paràmetres; i el segon, en un nivell micro, més proper al servei.

D'aquesta manera, l'esquema anteriorment presentat sobre el nou paradigma resulta insuficient. D'acord amb la recomanació de Richards d'incorporar el terme de "ciutadà", caldria generar un quart esquema indicant que el rol dels polítics ve determinat pels ciutadans, que els donen el mandat electoral. Decideixen així cedir part de l'autoritat (no només econòmica, com hem dit) per a desenvolupar polítiques.

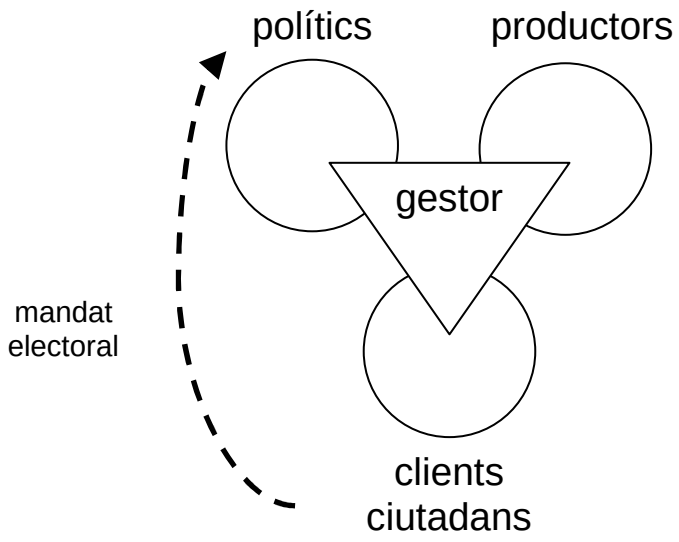


Figura 2. Paradigma del client (Richards, 1994) amb la perspectiva del ciutadà.

Guies per a l'anàlisi

Per al nostre cas, hem de tenir en compte que analitzar la satisfacció serà sempre un procés *ex post* i que, per tant, haurem de buscar sistemes alternatius per a mesurar el valor públic a partir d'aquest criteri. De tota manera, podem analitzar si es preveu posar en funcionament els mecanismes necessaris per a poder fer aquesta anàlisi. Podem analitzar, com hem fet per a casos anteriors, si s'estan posant en funcionament els mecanismes per a poder analitzar aquesta satisfacció posteriorment.

Observarem per separat el rol del ciutadà-accionista i el del client. La satisfacció del ciutadà té a veure amb els processos que han dut el govern (en aquest cas, local) a iniciar aquest projecte. Podríem acontentar-nos considerant que el mandat electoral ja legitima les decisions dels agents polítics davant la ciutadania. Però cal anar més enllà, i observar quins són els mecanismes que dónen veu a la ciutadania, que obren les portes a la seva participació en el procés i que fomenten la seva implicació en el projecte.

Els clients de l'escola de música, els seus usuaris, són els alumnes, però també les famílies. I és per això que caldrà veure de quina manera es preveu que la comunitat educativa sencera participi en la vida de l'escola de música i tingui poder de decisió o influència sobre aquesta.

En darrer lloc, i tornant al triangle que Richards (1994) planteja (polítics-productors-clients), observarem si es dóna efectivament un alineament d'interessos entre aquests tres agents. Serà el gestor qui s'encarregui d'aconseguir-ho i, per tant, el model de gestió serà un paràmetre significatiu a l'hora d'analitzar aquesta qüestió.

Elements d'observació

- Existència de mecanismes de participació ciutadana.
- Existència de mecanismes d'implicació de la població en el projecte.
- Influència d'usuaris i famílies sobre els processos de decisió.
- Adequació del model de gestió per a un alineament d'interessos.

D) Organització, responsabilitat i rendiment de comptes

De manera inseparable a la responsabilitat dels diversos agents polítics o gestors, ha d'existir una responsabilització de la seva tasca. La responsabilitat és la capacitat d'actuació d'un agent concret de la qual deriven conseqüències, i inclou tant l'assignació formal d'aquesta autoritat com la definició (formal i informal) de les expectatives de comportament. D'altra banda, la responsabilització s'articula com a rendiment de comptes, és a dir, la "justificació i verificació que el comportament s'ajusta a les expectatives" i la previsió d'unes "conseqüències en termes de premi o càstig" (Echebarría, 2003).

> "No en va el dilema fonamental de la responsabilització és que un desenvolupament incoherent de la mateixa amb altres institucions pot posar en perill la pròpia capacitat del sistema democràtic per acomodar interessos i dotar-se d'una perspectiva a llarg termini. Aquest dilema resulta paricularment agut en sistemes democràtics imperfectes, en el quals les institucions polítiques que mitjancen entre l'Estat i la societat (partits, sistema electoral, poder legislatiu) tenen possibilitats molt limitades de superar interessos fragmentats i "curtterministes"." (Echebarría, 2003: 5)

Si la responsabilitat es justifica amb el mandat electoral, amb la legitimitat democràtica, la responsabilització és el procés de subordinació a aquest procés democràtic. Com venim assenyalant, no podem confiar plenament en els processos de deliberació política establerts com a manifestació de la voluntat col·lectiva sense establir altres mecanismes de control, com explica Echebarría (2003) referint-se a aquests "sistemes democràtics imperfectes". Per tant, la responsabilització serveix per controlar i ratificar la legitimitat de l'activitat pública, bastir d'una coherència i una major perspectiva les institucions, amb més o menys autonomia.

Aquesta responsabilitat que es dóna en un nivell polític, també existeix a nivell gerencial, que segurament és el que s'adequa més al nostre objecte d'estudi. Segons Echebarría (2003), són quatre els elements constitutius d'aquest marc de responsabilitat gerencial:

a) El rendiment com a valor central.

b) El poder i la discrecionalitat dels directius.

c) La delimitació de subsistemes de gestió.

d) Els sistemes de control de resultats.

El rendiment s'expressa en termes de racionalitat econòmica com eficàcia o eficiència. Per tant, es requereix que els valors de la política es vegin concretats en metes i objectius dels quals es pugui controlar la consecució. És per això que requereix un instrumental d'informació, medició i control.

Eficàcia i eficiència són dos termes que es relacionen, però que es distingeixen l'un de l'altre, i el significat dels quals convé aclarir i discutir. L'eficàcia a la consecució d'uns objectius; mentre que l'eficiència té a veure amb els recursos utilitzats per a arribar-hi, és a dir, una mena de relació cost-benefici. Des d'aquest punt de vista, pot resultar més atractiu des d'un punt de vista econòmic referir-se a l'eficiència que a l'eficàcia.

No obstant això, l'economista Peter Radford (2011) ens alerta que l'eficiència acaba abocant a un coneixement de tipus primari, basat en rutines simples de resultat previsible, en l'especialització. Això fa que sigui del tot contextual i, per tant, molt vulnerable al canvi. Un desajust en l'entorn pot fer que una rutina d'una eficiència màxima esdevingui del tot inútil, ineficaç. Aposta, en canvi per una combinació d'algunes rutines per poder pivotar amb un coneixement secundari, habilitat adaptativa, amb dosis de *feedback* que facilitin un coneixement *ad hoc*. És més costós, lent i menys exacte, però més resistent als canvis.

Aquestes consideracions es veuen reflectides necessàriament en el disseny de les organitzacions. Les organitzacions eficients aconsegueixen una coherència completa entre les seves seccions i no canvien cap element sense considerar completament els efectes que això tindria en els altres (Mintzberg, 1982). La clau, doncs, és la coherència en la configuració organitzativa: coherència amb els objectius, amb l'antinguitat i amb la dimensió de l'organització.

En aquest sentit, els directius han de projectar organitzacions eficients, coherents, estant alerta a aquestes variables i a l'harmonia de la configuració. Alhora, tenen un paper clau en la responsabilitat gerencial, ja que es diposita en ells l'autoritat per aconseguir el rendiment anteriorment descrit. Necessiten un espai propi, un reconeixement i rellevància comparables al cas del sector privat (Echebarria, 2003).

Paral·lelament, en l'observació de l'estructura, cal incloure els sistemes de control per resultats per a l'estandardització i el control. L'ampliació del rol dels directius es compensa amb aquest control jeràrquic.

Una altra classificació de la responsabilitat en l'administració pública és la que fan Romzek i Dubnick (1987), que resumim en la taula 5.

	control intern	**control extern**
control per resultats	responsabilitat professional	responsabilitat política
control per procediments	responsabilitat burocràtica	responsabilitat legal

Taula 5. Classificació de la responsabilitat en l'administració pública

Així doncs, els sistemes de control de resultats que descriu Echebarría (2003), donen lloc a la responsabilitat professional i política. D'altra banda, el poder dels directius i la delimitació de subsistemes, en definitiva, el model de gestió

equivaldria a un control per procediments que dóna lloc a la responsabilitat burocràtica i legal.

Aquesta divisió, però, considera el control extern com una responsabilitat política i legal, és a dir, es refereix en ambdós casos a un control provinent d'instàncies superiors, ja siguin governamentals o judicials. Caldria considerar també, d'acord amb el que s'ha descrit en apartats anteriors, que ha d'existir un rendiment de comptes de cara a la ciutadania. Encara que consideressim les instàncies polítiques i judicials com a legítima representació de la ciutadania, el control (per resultats o per procediments) ha de poder ser exercit directament per la ciutadania. D'aquesta manera el rendiment de comptes i els processos descrits col·laboren a la progressiva orientació al ciutadà i a l'usuari que descriu Richards (1994).

Guies per a l'anàlisi

Si tenim en compte els quatre elements descrits per Echebarría (2003), podem considerar que el primer, el rendiment, ja és valorat en l'anterior punt dedicat a les tècniques analítiques d'eficiència i efectivitat. En canvi, caldrà fixar-nos especialment en el paper dels directius i la configuració organitzativa en general. Com en el cas anterior, convindrà observar quin és el model de gestió que s'estableix per a l'escola de música. En aquest cas, però, en comptes de fixar-nos en l'alineament d'interessos convidrà qüestionar-se especialment la coherència de la configuració organitzativa, quin és el paper dels directius en el projecte i com es facilita la seva responsabilitat gerencial.

Però, a més de l'estructura organitzativa d'aquest model de gestió, caldrà fer especial atenció a quins sistemes de control de resultats s'estableixen. Es tracta d'una sistematització de les conseqüències del projecte, per donar lloc al rendiment de comptes a diversos nivells interns i externs. De la mateixa manera, també haurem de controlar fins a quin punt els processos de

rendiment de comptes s'orienten cap a diversos sectors, segons el que s'ha descrit anteriorment.

Elements d'observació

- Coherència en la configuració i divisionalització de l'organització.
- Paper del directiu en el model gestió de l'escola.
- Mecanismes de control de resultats, previsió d'avaluació i control de la gestió.
- Processos de rendiment de comptes a instàncies polítiques superiors, a la ciutadania i a altres agents.

5. DESENVOLUPAMENT DE L'OBSERVACIÓ

Per observar el desenvolupament del projecte d'Escola Municipal de Música i obtenir la informació necessària per a la seva anàlisi, ha estat determinant el l'estret contacte amb el Departament de Cultura de l'Ajuntament del Prat de Llobregat.

Des del principi, l'Ajuntament ha preferit situar la creació i desenvolupament d'aquest servei públic a Cultura i no pas a Educació. Partint de la premissa que la voluntat és que esdevingui un projecte cultural i educatiu alhora, s'ha considerat que el caràcter educatiu d'una escola de música és indiscutible i que, per tant, optar per situar-la a Cultura ajudaria a posar-la en valor com a política cultural.

La decisió sobre diversos aspectes fonamentals i la conseqüent redacció de documents per a l'establiment del servei ha tingut lloc durant els mesos de gener i febrer d'aquest any 2013. Estem referint-nos a la Memòria Justificativa de Creació del Servei (Annex I), Projecte d'Establiment del Servei (Annex II), el Reglament del Servei (Annex III), la definició de la oferta educativa, la definició de la ubicació dels espais i la definició del model de gestió i del perfil de direcció.

Aquesta feina s'ha desenvolupat des del Departament de Cultura. Un equip format per Rafa Milán, cap del Departament; Cristina Tort, tècnica de cultura; i Ignasi Gómez, professor de l'Escola Superior de Música de Catalunya. La col·laboració d'aquest professor s'ha fet a través d'un conveni entre l'Escola i l'Ajuntament, fet expressament per a la posada en marxa de l'EMM. El conveni preveu, a més, que l'orientació pedagògica vagi més enllà de la posada en marxa i l'elaboració de la documentació inicial i es pugui fer un seguiment del desplegament del projecte.

Paral·lelament, es va fer una primera reunió de presentació del projecte i de les seves característiques principals, així com del procés per a la posada en marxa, a les quatre entitats musicals de la ciutat que ja tenen oferta educativa musical:

l'Associació Musical del Prat, la Unió Filharmònica del Prat, la Banda Musical del Prat i la coral Lo Llobregat de les Flors. Com a conseqüència d'aquesta reunió, es va crear una Comissió Tècnica amb representants de perfil professional de les quatre entitats, a més de Rafa Milán, Cristina Tort i Ignasi Gómez.

La Comissió ha realitzat cinc reunions durants els mesos de gener i febrer, en les quals s'han presentat els documents esmentats i s'hi han pogut introduir esmenes. En general, en cap de les reunions no s'han realitzat grans canvis a la documentació, sinó que més aviat han anat en la línia d'aclarir-la o de millorar-ne la presentació. El sentit d'aquestes reunions, doncs, ha estat compartir el procés amb les entitats.

La darrera de les reunions amb les entitats s'ha fet fora del marc de la Comissió Tècnica. En aquest cas, s'ha comptat amb representants dels òrgans de direcció de les entitats i amb els regidors de Cultura i d'Educació, per donar per conclosa la feina de la Comissió i tractar el tema del model de gestió.

Tota la documentació sorgida del Departament de Cultura amb el treball d'Ignasi Gómez, i passada per la Comissió Tècnica, ha conduït a la presa en consideració de l'establiment del servei públic en el ple municipal del 7 de març de 2013. A partir d'aquesta aprovació oficial, s'han activat els processos de licitació del servei i de selecció de la direcció, així com la tramitació de l'autorització de l'escola per part del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

A continuació presentem de manera resumida i a grans trets les característiques i els termes definits en aquesta primera fase, que es troben més extesament desenvolupats en els documents annexos.

Característiques generals

Aquest servei es crea per acostar la pràctica musical a tota la ciutadania, prenent com a referència els estàndars quantitatius catalans i europeus. L'equipament que es pretén desenvolupar se situa en la intersecció de la formació i la pràctica, amb un vessant educatiu (model nord i centreuropeu) i una perspectiva comunitària i d'acció de proximitat (model anglès). Una altra de les característiques principals és la innovació permanent, tant organitzativa i com pedagògica.

L'acció de l'escola es caracteritza per estendre's als camps de la formació, la pràctica, la creació, la producció i la difusió musicals, assumint un paper aglutinador en els cinc àmbits. A més, l'oferta es defineix com a global, diversa, flexible i oberta a tota la ciutadania.

A nivell pedagògic, s'entén l'aprentatge a partir d'una visió funcional de la pràctica musical per sobre de continguts descontextualitzats. A més, es dóna importància a conceptes com treball col·lectiu i cooperatiu, metodologia de treball significativa, vivència artística, valors i desenvolupament d'hàbits personals. Es parla també d'un ampli ventall de músiques i expressions culturals, com a eina transformadora i de reflexió crítica.

Pel que fa l'equip de professionals, es preveuen tres perfils: especialistes en formació musical primerenca, en direcció de conjunts i en pedagogia d'instruments (en diversos llenguatges i estils i, sobretot, en pedagogia de grup). També es preveu que coordinació, gestió i administració tingui les competències necessàries. Sobre la jornada laboral, és important destacar que es preveu que inclogui totes les tasques no lectives (tutoria, atenció, coordinació...).

Altres termes que queden definits en aquesta primera documentació són, per exemple, una primera previsió de places (450 inicialment, amb la perspectiva de 900 en 4 cursos), horari i calendari. També s'estipulen uns criteris per als preus públics, que a banda del cost, la ràtio i els estàndards provincials, inclouen els condicionants socioeconòmics per garantir un accés equitatiu.

Oferta formativa i de conjunts

L'oferta formativa inclou els següents programes:

- Formació en edats primerenques (2 cicles de 2 anys). Orientada per a edats compreses entre 4 i 7 anys. Durant el segon cicle, hi ha una assignatura d'iniciació a l'instrument.
- Formació bàsica per nens i nenes (2 cicles de 2 anys). Ja s'adquireix cert grau d'autonomia amb l'instrument i es comença el conjunt instrumental. El llenguatge musical, com a assignatura, és optatiu. Capacita per superar la prova d'accés a Grau Professional.
- Aprofundiment i avançat (2 cicles de 2 anys). En el primer cicle (aprofundiment), s'amplia el desenvolupament tècnic i musical a l'instrument. En el segon (avançat) s'hi inclou, a més, l'ús i comprensió dels llenguatges musical. S'afegeixen les assignatures de cambra, història i consciència auditiva com a complementàries.
- Formació avançada (1 cicle). Inclou assignatures per a les diverses orientacions professionals (pedagogia, sonologia, etc.) i capacita per a les proves d'accés al grau superior de música.
- Formació bàsica per a joves i adults. Aquest programa, semblant a l'altre programa de formació bàsica, es diferencia d'aquest perquè està dirigit a qualsevol edat.

En els programes exposats (excepte el primer), tant la durada en anys com les edats a les qual van dirigits són del tot orientatius. Serveixen per tenir una referència a l'hora de pensar-los tots com una seqüència. La divisió de l'oferta formativa es fa en cicle, que respòn més a un conjunt de competències a assolir que no pas a un a durada temporal.

A més, hi ha altres programes menys definits com difusió, desenvolupament comunitari o música a mida, que és un programa obert de lliure combinació de propostes formatives.

Pel que fa als conjunts, està previst que l'escola compti amb una ampli ventall de cors i conjunts instrumentals. Hi hauria tres cors infantils (per edats), un de joves i un d'adults, tots de caràcter obert, és a dir, en els quals qualsevol usuari podria participar. A més i paral·lelament, hi hauria dos cors (un d'infantil i un de juvenil) amb requisits d'accés, que implicarien també més temps d'assaig. Es contempla també dins la documentació l'accés als conjunts corals de les entitats de la ciutat.

Quant als conjunts instrumentals, es recull en l'oferta de conjunts l'existència de dues bandes (infantil i juvenil) i dues orquestres (infantil i juvenil), a més d'un grup de percussió juvenil. També es preveu un conjunt instrumental, un grup de música tradicional i un grup de percussió de l'EMM orientats per majors de 16 anys i per a adults. A més, hi hauria un grup Orff infantil, un consort de flautes i ensembles de diversos instruments, especialment aquells que no estiguin presents en els altres conjunts (pianos, acordions, guitarres, etc.). Queda oberta la possibilitat de crear més conjunts de música de cambra, tradicional, etc. Com en el cas dels cors, l'accés als conjunts de les entitats també queda previst en la documentació de l'EMM.

La documentació inclou les edats de referència, els minuts d'assaig i el número de membres de cada un dels conjunts i cors. Cal dir que tot aquest entramat de conjunts i cors es desplegarà progessivament, a mesura que augmenti el número de places de l'EMM.

Model de gestió i organització

El servei es prestarà en forma de gestió indirecta, segons el Projecte d'Establiment del Servei (Annex II), mitjançant un procediment de concurrència pública. En la documentació s'especifica que es buscaran períodes temporals llargs, tot i l'establiment de les garanties de rescissió.

Tot i això, la direcció del servei queda inserida en l'estructura del Departament de Cultura de l'Ajuntament del Prat de Llobregat. Amb això, es preten garantir

que es desenvolupen les polítiques educatives i culturals i que l'oferta atén les necessitats del municipi.

A més de la direcció, l'escola comptarà amb un Claustre de professorat i un Consell escolar, per permetre la participació dels diferents sectors de la seva comunitat educativa.

Espais

L'EMM comptarà amb una seu central, la Torre Balcells, on se situaran les dependències de direcció, gestió acadèmica i administrativa i els espais docents comuns (conjunts i formació avançada). D'altra banda, amb l'objectiu de facilitar l'accés de la ciutadania al servei, l'acció serà descentralitzada al municipi, i es distribuirà en diverses seus ubicades en centres educatius, centres cívics o altres espais públics. Aquest fet segueix les recomanacions d'estudis encarregats per a la creació d'aquesta EMM (Vilar, 2011).

En la distribució final, l'oferta es repartirà entre tres escoles de primària i el centre cultural La Capsa. La distribució anirà en funció dels instruments i els tipus de música, tot i que la formació primerenca estarà present a totes les subseus. Els instruments de la música moderna, per exemple, aniran a la Capsa. De tota manera, aquesta distribució es desplegarà progressivament en diverses fases, partint d'un escenari sense la Torre Balsells i la Capsa, que encara cal adaptar.

El fet que s'utilitzin espais de centres educatius no implica que tots els alumnes de l'EMM que hi facin classe siguin alumnes també d'aquella escola o institut. Això farà necessaria deixar un temps d'espera entre la finalització de les classes del centre i l'inici de l'activitat de l'EMM. Per això, caldrà una proposta que uneixi contingut a les funcions de vigilància i control i els doti de valor afegit.

6. ANÀLISI

A) Aprofundiment democràtic

Coherència del projecte amb els mandats polítics (formals i informals)

Per observar la coherència d'aquest projecte d'escola de música amb els mandats polítics, cal consultar els documents marc de l'actuació del govern municipal. En aquest sentit, el Programa d'Actuació Municipal 2011-2015 de l'Ajuntament del Prat de Llobregat recull els projectes d'aquesta legislatura i les línies estratègiques del seu govern. Al tercer bloc d'aquest document, "Xarxa d'equipaments", es declara:

> "Encara que cal contemplar la vessant social dels equipaments culturals i esportius, cal també prendre consciència de la situació general i en funció de la mateixa prioritzar aquelles actuacions que aportin un plus de qualitat a la ja important dotació de la ciutat." (Programa d'Actuació Municipal 2011-2015, Ajuntament del Prat de Llobregat: 8)

I encara més concretament, pel que fa als equipaments culturals, el Programa d'Actuació Municipal recull el següent compromís:

> "Impulsarem la creació de l'escola municipal de música del Prat a l'equipament de Torre Balcells." (Programa d'Actuació Municipal 2011-2015, Ajuntament del Prat de Llobregat: 8)

Per completar aquesta observació, constatem també que el desenvolupament i la posada en marxa d'aquesta escola de música es fa d'acord amb els marcs legals vigents, que ja han estat descrits anteriorment, i amb les condicions necessàries per a ser autoritzada per Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

Per tant, no només hi ha una coherència constatable d'aquest projecte amb el mandat polític, sinó que no desenvolupar-lo constituiria un incompliment dels compromisos del govern municipal amb la ciutat. Cal tenir en compte, a més, que el Prat de Llobregat és la ciutat catalana més gran sense oferta pública en formació musical.

En aquest punt, també és interessant observar la Memòria Justificativa de Creació del Servei (Annex I). En aquest document s'argumenta que l'oferta existent a la ciutat és desigual i centrada exclusivament en la música clàssica, a més de comptar amb una metodologia i un currículum tradicionals, semblants als dels ensenyaments reglats. Per això, s'entén que aquest oferta cobreix només una part dels objectius que aquest servei es planteja.

> "No es tracta només de formació musical en música clàssica, es tracta d'una política pública cultural diversa i ambiciosa. Des del punt de vista estrictament formatiu, l'oferta ha de ser global, diversa, flexible i per a tothom. En qualsevol cas, es tracta d'un projecte ampli que només pot ser desenvolupat des de la innovació i el lideratge en polítiques públiques i, més concretament, en gestió educativa. La iniciativa privada en educació musical no reglada no té ara mateix aquestes possibilitats per desenvolupar els processos d'innovació necessaris." (Memòria Justificativa de Creació del Servei, Annex I)

El que es pot aconseguir amb aquest projecte és corregir l'oferta desigual actual i fer que la formació musical de la ciutat estigui connectada amb la resta de polítiques culturals municipals. Es considera imprescindible que l'oferta sigui coherent amb les línies generals del Departament de Cultura de l'Ajuntament del Prat (reflectides en els objectius del servei), però també amb ella mateixa i amb les necessitat i interessos de la ciutadania. Amb aquesta argumentació es justifica la posada en marxa d'aquest servei.

Compliment dels criteris de cultura democràtica del projecte

Tenint en compte que aquest projecte és alhora cultural i educatiu, utilitzem també els criteris de Holden (2008) sobre el que ha de ser la cultura democràtica per veure si el projecte, com a política pública, actua en aquest sentit.

Institucions representatives

Aquest primer criteri té a veure amb la participació i representació de la ciutadania i el públic en les institucions impulsores i gestores del projecte. Podem observar diverses aspectes que van en aquests sentit.

En primer lloc, és destacable que la Comissió tècnica hagi estat formada per representants de les quatre entitats locals que ja ofereixen formació musical, a més de l'Ajuntament i l'Esmuc. Aquesta comissió ha generat la documentació necessària per a la posada en marxa d'aquest servei i les característiques bàsiques de l'escola. No obstant això, cal dir que la documentació no s'ha redactat en les mateixes sessions de la Comissió tècnica, sinó que venia redactada per part de l'Ajuntament i la resta de membres de la Comissió la rebien amb antelació per poder-la esmenar o comentar.

Pel que fa a l'escola de música pròpiament dita, tant el Projecte d'Establiment del Servei (Annex II) com el Reglament del Servei (Annex III) fan esment en diverses ocasions a la participació de la comunitat educativa. En general, es model d'escola es defineix com a "democràtic i participatiu" i es preveuen sistemes de representació, organització i participació del col·lectiu d'usuaris. A més, se'n preveu la implicació en l'elaboració dels documents que desenvolupin l'ideari, els objectius i les intencions educatives, concretats en la missió i els valors de l'escola. Estem parlant del Projecte cultural i educatiu de centre, el Projecte curricular de centre i el Reglament de funcionament de centre.

D'altra banda, una de les finalitats de l'escola, segons consta al Projecte d'Establiment del Servei (Annex II), és "Crear un entorn que fomenti els

interessos, les demandes i les necessitats expressives dels ciutadans i, a la vegada, donar respostes a aquestes demandes". No queden determinades, però, quines seran les eines concretes per a detectar i conèixer aquestes necessitats i demandes.

Transparència

El principi transparència està íntimament lligat amb la participació de la comunitat, però passa també per fer públiques i divulgar totes aquelles informacions referents a la gestió de l'escola, inclosos els comptes.

El Consell Escolar, previst en el Reglament del Servei (Annex III), té una finalitat de supervisió del funcionament, a més de l'elaboració dels documents estratègics anteriorment esmentats. Podem entendre que d'aquesta funció es desprèn necessàriament la informació i la transparència com a mínim en el context d'aquest òrgan.

Tot i això, en la documentació del servei no hi ha descrits mecanismes concrets i expressos de divulgació de l'activitat i els pressupostos.

Pluralisme

El pluralisme de l'escola de música queda reflectit en el Projecte d'Establiment del Servei (Annex II) i els altres documents que en desenvolupen de manera més precisa l'oferta formativa i de conjunt.

D'una banda, l'oferta queda definida com a "global, diversa i flexible [...] i oberta a tota la ciutadania". Aquest fet es manifesta en dos sentits, principalment.

En primer lloc, en la diversitat de músiques s'hi inclouen. Fugint de la limitació a la música clàssica, s'oferirà també formació en músiques modernes i tradicionals, com queda recollit entre els principis pedagògics. També es fa palès en la documentació que les diferències culturals seran enteses com a eina transformadora i de reflexió crítica.

En segon lloc, la diversitat de programes previstos, de curt i llarg recorregut, també contribueix a bastir una oferta plural. D'aquesta manera, es dóna resposta a inquietuds i demandes diverses i, per tant, a un ventall més ampli de formes i nivells d'implicació i dedicació en la formació musical. També en el mateix sentit, l'oferta formativa estarà oberta a totes les edats.

D'altra banda, però, cal dir que l'acció de l'EMM pretén anar més enllà de la formació, i s'hi inclouen els camps de la pràctica, la creació, la producció i la difusió. S'aprofundeix així en una oferta plural i on tothom hi tingui cabuda.

Llibertat i universalisme

Tractem conjuntament aquests dos criteris, perquè no hem d'entendre la llibertat només com a absència d'una censura, sinó que hi incloem tot allò que faci caure les barreres a la participació. Per tant, el concepte d'universalisme hi està íntimament relacionat, entenent-lo com a acostament a nous sectors socials amb l'objectiu que ningú es trobi fora del servei o de la població potencialment usuària.

Com consta a la documentació del servei, es vol acostar la pràctica musical a tota la ciutadania, arribant als estàndards europeus i catalans de població escolaritzada en aquest àmbit. Més concretament, es manifesta la voluntat d'integrar els col·lectius més allunyats de les pràctiques artístiques, així com la intenció que la oferta es dirigeixi a tots els sectors socials i a totes les edats, com ja s'ha explicat.

Podem considerar que la diversitat de programes, de manifestacions culturals, d'oferta formativa i de línies d'acció de l'EMM, com s'ha descrit al punt anterior, contribueix a fer caures les barreres a la participació. Així mateix, també entenem que la descentralització geogràfica en diverses seus és un factor a tenir en compte per fer augmentar la participació en diversos sectors de població.

Igualtat

A l'hora de voler fer arribar la pràctica i la formació musicals a tota la població, els impediments que cal superar són també de tipus econòmic. Per tant, a més de la diversitat en l'oferta, es preveu que la definició dels preus públics tingui en compte, entre altres factors, condicionants socioeconòmics per assegurar un accés equitatiu al servei.

D'altra banda, es recull de manera explícita en el Projecte d'Establiment del Servei (Annex II) el dret de les persones usuàries "a no ser discriminades en el tractament per raó de naixença, raça, sexe, religió, opinió o qualsevol altra condició o circumstància personal o social".

B) Tècniques analítiques

D'acord amb l'explicació feta sobre aquestes tècniques a l'apartat de metodologia (vegeu la taula 3), ens decantem per utilitzar l'avaluació de programes i l'anàlisi cost-efectivitat. Pel seu caràcter *ex post*, en centrarem en aquest cas en la previsió o no d'indicadors i objectius que permetin realitzar arquest tipus d'anàlisi i avaluació.

Explicitació d'objectius a assolir

Els objectius de l'EMM queden descrits al Projecte d'Establiment del Servei (Annex II). Es tracta d'objectius generals i de gran abast, que acoten quin tipus de servei es vol oferir i, a grans trets, en quin marc ideològic es concep. Alhora, s'indica que el desenvolupament d'aquest ideari i aquests objectius generals es farà en la redacció de diversos documents.

Per una banda, estem parlant de documents estratègics de desenvolupament a llarg termini, com el Projecte cultural i educatiu, el Projecte curricular i el Reglament de funcionament. Per l'altra, es preveuen també documents operatius de funcionament a curt termini: el Pla anual, la Memòria d'activitats i de gestió i el Pressupost.

Tots aquests documents seran elaborats per la tituralitat, la direcció, el professorat i els usuaris, mitjançant els mecanismes de participació i representació previstos de la comunitat educativa del centre.

Definició de programes

Tot i que els objectius queden pendents d'una major concreció, ja que s'espera que ho faci la comunitat educativa, sí que s'han definit els programes que desenvolupen la oferta formativa.

Els quatre programes formatius de llarg recorregut són: formació en edats primerenques, formació bàsica per a nens i nenes, aprofundiment i formació avançada. A més, hi ha un programa de formació bàsica per a joves i adults,

que permet a persones de qualsevol edat incorporar-se en la formació musical. Els programes esmentats estan dividits en cicles i en queden definits els objectius principals, així com les matèries troncals i complementàries i la dedicació de temps prevista.

A banda d'aquests programes principals, més desenvolupats en la documentació, es preveuen altres programes que majoritàriament són de curt recorregut. Per exemple, s'esmenten programes per a la gent gran, per a persones amb discapacitats o dificultats d'integració social, de desenvolupament comunitari, de difusió, etc. Aquests programes poden tenir formats i durades diferents.

Finalment, convé destacar el programa "música a mida" que permet la lliure combinació de les diverses ofertes formatives de l'EMM segons la conveniència de la persona usuària.

En general, les característiques de tota aquesta oferta de programa va en consonància amb les finalitats del servei i els principis pedagògics que s'anuncien al Projecte d'Establiment del Servei (Annex II), tant pel que fa a la diversitat de públics que hi poden estar interessats (edats, sectors socials, nivells d'implicació...), com a una visió funcional de la pràctica musical i el seu aprenentatge.

Previsió de mecanismes de control i avaluació de tipus cost-efectivitat.

Per a dur a terme una anàlisi de tipus cost-efectivitat, cal que estiguin previstos objectius concrets, criteris i indicadors que puguin servir després per comprovar si efectivament aquest projecte ha aconseguit allò que pretenia.

Sembla que tots els objectius expressats fins ara en la documentació que defineix el projecte són més aviat a grans trets. Com hem dit, la concreció d'aquestes línies generals en forma d'objectius s'ha de donar en altres documents que es faran quan el servei estigui en marxa. Serà important en aquest moment que els objectius es presentin de tal manera que facilitin

aquesta anàlisi, incloent indicadors avaluables de compliment i, si cal, un calendari de consecució.

Més concretament, entre els documents previstos, sembla que els més adequats per a la l'anàlisi que aquí proposem siguin el Pla anual i la Memòria d'activitats i de gestió, ambdós de caducitat anual. Per tal que efectivament es dóni una avaluació cost-efectivitat, s'ha de poder comparar la Memòria amb el Pla anual i observar quin és el grau d'acompliment dels objectius previstos per poder-lo relacionar amb el cost. Convé recordar que per "cost" entenem no només de la despesa econòmica de manera aïllada, sinó que hi hem d'incloure l'esforç humà, material i de la organització necessaris.

C) Satisfacció de l'usuari i el ciutadà, alineament d'interessos

Existència de mecanismes de participació ciutadana

A l'hora d'analitzar aquest punt, podem distingir dos moments diferents en els quals es pot donar participació: en l'elaboració del projecte i en la gestió del mateix servei.

Pel que fa a l'elaboració, com hem dit, s'ha comptat amb una Comissió tècnica col·legiada entre les diverses entitats musicals de la ciutat i el mateix Ajuntament. El paper que juguen aquí els representants de les entitats és a mig camí entre "ciutadans" i "productors". Són els professionals que actualment estan oferint aquest servei, però representen també en aquesta comissió a la població pratenca, concretament a l'associacionisme en l'àmbit que ens afecta.

A banda d'això, la documentació sobre l'establiment del servei que ha generat aquesta comissió ha pogut rebre al·legacions per part de la població, com preveu la legislació vigent sobre l'Administració i els drets de la ciutadania.

En canvi, si ens referim concretament a la participació i la gestió de la mateixa escola, a la part del Projecte d'Establiment del Servei es parla de la participació dels usuaris i les seves famílies, però no es fa referència a la ciutadania en general.

Existència de mecanismes d'implicació de la població en el projecte

Per contraposició al que es comenta al punt anterior, sí que s'expressa en diverses parts de la documentació l'objectiu d'arribar a tots els sectors de la població i s'aposta per "Crear un entorn que fomenti els interessos, les demandes i les necessitats expressives dels ciutadans i, a la vegada, donar respostes a aquestes demandes". També el fet que s'aglutini l'oferta cultural en els cinc eixos (creació, formació, pràctica, producció i difusió), contribueix a donar aquest major abast al servei.

En aquest sentit, però, no s'especifiquen els mecanismes per conduir aquesta població, per "reclutar-la" i implicar-la realment en el projecte, fent que se'l senti propi encara que no en sigui usuària de llarg recorregut.

Influència d'usuaris i famílies sobre els processos de decisió

La influència en la presa de decisions que tindran els usuaris i les seves famílies es vehicularà principalment a través del Consell d'escola, previst en el Reglament del servei (Annex III). Les seves competències són de supervisió, seguiment, col·laboració o participació en el desenvolupament del servei. Participa també en l'elaboració de la documentació estratègica, però només les activitats complementàries queden subjectes a la seva aprovació. Cal dir que la direcció li pot atribuir en qualsevol moment altres funcions.

La LEC disposa tots els centres educatius sostinguts amb fons públics comptin amb un Consell escolar, on hi sigui reprentada la comunitat educativa del centre, o comunitat escolar, és a dir, pares i mares, alumnes, personal docent, personal d'administració i serveis, altres professionals d'atenció educativa i la representació municipals i, quan sigui el cas, de la titularitat. Les competències que preveu la LEC són principalment d'aprovació de documents bàsics del centre (normativa, programació, projecte, convenis, etc.) així com d'anàlisi i avaluació del desenvolupament d'aquests.

Adequació del model de gestió per a un alineament d'interessos

El servei de l'EMM es prestarà inicialment en règim de lliure concurrència i sota la forma de gestió indirecta, d'acord amb el que expressa el Projecte d'Establiment del Servei (Annex II). No obstant això, la direcció estarà inserida en l'estructura del Departament de Cultura de l'Ajuntament.

Entre les atribucions d'aquest director o directora hi ha l'elaboració dels plans anuals de serveis, i en depèn tot el personal de l'EMM, ja sigui de l'Ajuntament com d'una empresa adjudicatària. També té funcions de representació institucional, coordinació dels equips docents i presentació de la documentació

de centre i plans i memòries anuals. La direcció proposarà al Departament de Cultura l'organigrama, el protocol de funcionament i els pressupostos de l'EMM.

Així doncs, el rol de la direcció es correspon a un gestor amb la missió d'equilibrar el mandat polític, professional i ciutadà. Respecte al mandat polític, el Departament de Cultura de l'Ajuntament supervisa i en molts casos és qui té la decisió final sobre les propostes de la direcció de l'EMM. La influència dels professionals es dóna en els processos deliberatius que portin a l'elaboració de documents, com es preveu principalment a través del claustre, però també en equips de treballs, comissions, etc. Quant a la ciutadania, s'ha parlat ja extensament en aquest mateix capítol de quins són els mecanismes de participació tant de la població usuària com de la que no ho és.

D) Organització, responsabilitat i rendiment de comptes

Coherència en la configuració i divisionalització de l'organització

El model de gestió del servei ja ha estat explicat anteriorment, en relació a l'alineament d'interessos. Caldria veure ara fins a quin punt aquest model és coherent amb les pretensions i els objectius del projecte. En primer lloc, i pel que fa a la configuració i divisionalització, cal dir que només coneixem l'existència de la direcció i les seves atribucions però no està establerta l'estructura organitzativa més enllà de l'existència del claustre. S'apunta a la creació d'equips docents, comissions i/o equips de treball, però no se'n defineix la funció ni les característiques.

Precisament la no previsió de l'estructura, que anirà a proposta de la direcció, dóna un marge de llibertat que permetria bastir una organització coherent amb la seva funció. Per tal que sigui així, s'hauran de tenir presents diversos factors, entre els quals els mateixos recursos humans, aprofitant la oportunitat que ens brinda el fet de determinar l'estructura *a posteriori* i també en funció de les necessitats i demandes que apareguin. No oblidem també que un desplegament progressiu del servei, amb un augment tant de les places com dels programes durant els primers cursos, ha d'anar acompanyat d'una adaptació conseqüent de l'organització interna.

Paper del directiu en el model gestió de l'escola

Una direcció incrustada a l'estructura del Departament de Cultura, menys subjecta a canvis i més propera des d'un punt de vista orgànic al mandat polític, permet que pugui dirigir determinats processos de canvi més fàcilment. Se situa entre la titularitat, pública, i els professionals, sense formar part directament de cap de les dues parts. Per tant, adquireix així el rol de gestor en aquest relat comú.

L'estructura general, és a dir, la gestió indirecta i la direcció com a part de l'Ajuntament, ja ve donada pel mandat polític. Per tant, el que quedarà en mans del director serà tota l'estructura inferior. Però no només des d'un punt de vista

de divisionalització, de la qual hem parlat al punt anterior, sinó també pel que fa al seu funcionament i als processos que s'hi produeixin. El paper del director en el model de gestió, doncs, anirà determinat per quina sigui la seva influència real sobre els mandats polítics i fins a quin punt els processos deliberatius anteriors a la presa de decisions pròpiament dita es facin de manera participativa i col·legiada.

Control de resultats, previsió d'avaluació i control de la gestió

Segons queda previst en el Projecte d'Establiment del Servei (Annex II), la direcció presenta anualment davant el Departament de Cultura de l'Ajuntament el pla anual, la memòria i els informes corresponents. Com ja hem apuntat quan parlàvem de les tècniques analítiques, és important que les previsions es facin de tal manera que facilitin l'avalució i el control posteriors.

En l'elaboració d'aquests documents hi participen tant el Consell escolar com el Claustre o els equips de professors, si és el cas. De tota manera, és la direcció qui presenta els resultats a l'Ajuntament.

Així doncs, el control dels resultats es realitza des d'instàncies polítiques, en tant que dipositaris d'un mandat electoral, tot i que també amb la participació de la comunitat educativa. Per tant, podem dir que existeix una responsabilitat professional i una de política.

Processos de rendiment de comptes a instàncies polítiques superiors, a la ciutadania i a altres agents

En l'explicació del punt anterior s'ha parlat de mecanismes de control de resultats i de la gestió, però convé estudiar també els processos de rendiment de comptes. Si ens fixem en l'enunciat del punt, i d'acord amb el marc teòric sobre el qual treballem, hem de preveure aquests mecanismes en tres sentits: a instàncies polítiques, a la ciutadania i a altres agents.

Pel que fa a l'Ajuntament, hem explicat que rep de mà del director el control de resultats en forma de memòria, així com a través del control dels pressupostos. No obstant això, un rendiment de comptes inclou també una resposta al control, és a dir, unes conseqüències en funció de si el comportament s'ajusta o no a les expectatives. Ens referim tant al propi director com al conjunt de l'organització. No queda recollit de moment com es donarà aquesta resposta, tot i que sí que podem assenyalar que el Departament de Cultura té la decisió final en molts aspectes i, per tant, pot fer valdre aquest poder per aplicar els canvis que consideri necessaris.

En canvi, tant pel que fa a la ciutadania com a altres agents socials, no es descriuen processos de rendiment de comptes en la documentació elaborada fins ara. Encara que s'aposti per la participació i la implicació ciutadanes i per la col·laboració amb el sector musical de la ciutat, això no implica necessàriament que es dóni rendiment de comptes en aquests espais.

7. INTERPRETACIÓ

Organització del servei

Configuració de rols

Com a factor general que engloba totes les altres característiques i processos, prenem com a punt de partida l'anàlisi dels rols i els agents implicats.

Recuperem l'esquema que proposa Richards (1994), amb l'enriquiment del terme de client amb el de ciutadà, per analitzar el nostre cas (vegeu la figura 2). Segons el paradigma que presenta Richards, els agents polítics prenen decisió de grans paràmetres del servei, de les línies mestres. El professionals, per la seva banda, tenen una alta influència, però en un nivell de decisió més baix. En darrer lloc, es constata el poder d'influència del client, també a nivell *micro*, és a dir, proper al servei, és cada vegada més gran. En aquest triangle, és el gestor qui s'encarrega de crear un relat comú, d'equilibrar i alinear els interessos dels actors esmentats.

Mereix una atenció especial el concepte de client, que crea certa ambigüitat en la distribució de rols. Aquest concepte s'introdueix als paradigmes del servei públic arran d'una reorientació que provoca que el "client" sigui un actor més en la planificació i el desenvolupament dels serveis públics. Aquest canvi, una conseqüència inesperada de la influència del mercat que s'havia aplicat per a una major eficiència, ha reconvertit un paradigma centrat en el rendiment en un altre en què compta també la satisfacció del client.

D'altra banda, es planteja aquí el dilema sobre la terminologia de client o usuari. En els documents del servei, i com és habitual en els ensenyaments públics, s'utilitza sempre usuari, i és així com ho hem fet servir nosaltres també. No obstant això, Richards (1994) posa en relleu el poder retòric del terme "client", que implica un canvi en la cultura administrativa, augmentant la preocupació per la qualitat del servei. Recupera alguns valors de l'antic paradigma d'Administració Pública i, alhora, es relaciona clarament amb un aprenentatge del sector privat que també ha propiciat aquesta reorientació.

La nova dinàmica de relacions, però, també té canvis inesperats, ja que l'auge del rol del client ha anat en detriment del rol dels ciutadans pel que fa la influència en la provisió i el disseny dels serveis públics. Richard recomana vigilar en aquest sentit, i apunta que allà on la influència del client es dóna a nivell *micro*, el ciutadà ha de poder influir en qüestions de nivell *macro*.

Paper del client i del ciutadà

En l'anàlisi feta sobre l'EMM, a partir dels documents de posada en marxa del servei, hem repassat els mecanismes previstos per què els diferents actors participin o influeixin en la gestió del centre. Resulta especialment interessant fixar-nos en de quina manera allò previst correspon o no al paradigma de Richards i a les recomanacions sobre el concepte client/ciutadà.

Una de les característiques del servei que estem estudiant en aquest cas, és que no tota la població n'és usuària directament. Si bé la intenció és arribar a tots els racons de la població, a tots els sectors socials i respondre a tota una diversitat de demandes, resulta evident que hi haurà un grup de persones que participarà en programes de curt o llarg recorregut i que s'identifiquin com a usuàries del servei, en contraposició a un gruix de població que no ho sigui. Per aquest motiu, podem comentar d'entrada separadament els mecanismes previstos per a la participació de la comunitat educativa i de la ciutadania en general.

Sent estrictes, el principal mecanisme de participació de les persones usuàries i les seves famílies que queda explícitament recollit i previst en la documentació elaborada és el Consell Escolar.

La importància a l'hora de la valorar les competències d'aquest òrgan, que queden recollides en el Reglament del servei (Annex III), no resideix tant en qui té la decisió final, és a dir, si les competències d'aquest Consell inclouen l'aprovació de documents, sinó en el paper que es desenvolupa en els processos deliberatius. És molt més significatiu i influent que la comunitat

educativa pugui participar en l'elaboració i discussió de propostes, i que les propostes provinents d'altres instàncies puguin ser sotmeses per la valoració, que no pas que decideixi finalment o no.

Una de les característiques principals del servei, recollida en la documentació per a la posada en marxa del servei, és precisament un model participatiu i democràtic d'escola. Per aquest motiu, si es volen encarar processos realment participatius potser caldrà anar més enllà del Consell Escolar. Serà necessari dissenyar i aplicar mecanismes actius d'impuls de la participació, amb l'encàrrec de saber vincular aquesta participació a la presa de decisions que correspongui. Això no exclou poder utilitzar el Consell com a punt de partida, prenent els representants que el formin com a referències i agents impulsors de la participació.

En qualsevol cas, i seguint amb la distinció client/ciutadà, no hem de caure en l'error d'emmarcar tota la participació en el context de les persones usuàries. Holden, referint-se a les institucions democràtiques en cultura exposa:

> "En el món de la cultura, hi ha hagut una llarga i saludable obsessió en fer créixer les audiències facilitant l'accés i promovent la diversitat, però hi ha hagut poca atenció en allò que en ciència s'anomena "upstream engagement", en altres paraules, la representació del públic per informar sobre la presa de decisions en assumptes com el finançament, les fites per a la investigació i qüestions ètiques." (Holden, 2008: 26-27)

Plantejaments com aquest no disten tant, de fet, dels que trobem en el Projecte d'Establiment del Servei, en què s'aposta per "crear un entorn que fomenti els interessos, les demandes i les necessitats expressives dels ciutadans, i a la vegada, donar respostes a aquestes demandes". Ens trobem davant d'una declaració d'intencions segons la qual el servei ha de respondre a les demandes i necessitats de la ciutadania, a la qual s'anomena explícitament. En

aquest punt, però, necessitem plantejar-nos quines són les eines més adequades per a detectar aquestes demandes.

Enllaçant de nou amb la reflexió de Holden, tenim l'oportunitat de fer protagonistes els mateixos ciutadans de la recerca de la necessitat col·lectiva, perquè el servei hi pugui donar resposta. Però, de nou, com reclutem aquestes persones? Com convertim aquest projecte en quelcom del conjunt de la població? En definitiva, com generem un aspiració col·lectiva?

Aquestes preguntes ens retornen al punt de partida: la necessitat d'enriquir el rol del client amb el del ciutadà. El ciutadà que, al cap i a la fi, és qui ha dipositat en els agents polítics l'autoritat per dur a terme aquest projecte i que, amb els seus impostos, el finança.

> "La gestió pública, per definició, concerneix a la forma en què es prenen les decisions públiques col·lectives. Els sistemes de gestió pública necessiten arribar a decisions de tal manera que els actors compromesos les vegin com a vinculants per a la comunitat." (Richards, 1994: 14)

Tot plegat depèn, per tant, d'una presa col·lectiva de decisions. De la mateixa manera que passava en el cas del Consell d'Escola, aquesta "presa de decisions" no s'ha de referir tant a un poder d'aprovar o revocar, sinó en una construcció col·lectiva del relat, en una elaboració conjunta i col·legiada.

Hi ha diverses fórmules de treball que poden servir per a aquesta finalitat. Una d'elles podria ser semblant a la utilitzada per a la Comissió Tècnica que ha elaborat la documentació del servei. La utilitat d'haver creat aquesta comissió, *ad hoc* per a l'establiment de l'EMM, ha estat més informativa i per implicar les entitats representades que no pas un grup de treball en un sentit estricte del terme. Les entitats han pogut exposar les seves inquietuds i dubtes, i s'han mantingut al corrent del procés.

Tot plegat apunta a la creació d'un "Consell Social" (no necessàriament amb aquest nom), que representés la ciutadania a través del seu teixit associatiu, més enllà de les quatre entitats musicals de la Comissió Tècnica. Estem parlant de moviment veïnals, d'associacions culturals, de plataformes diverses, etc. La seva funció seria semblant a la que hem descrit per a la Comissió Tècnica: estar informat i informar, expressar dubtes i demandes, participar en els processos deliberatius... En definitiva, poder inserir l'EMM en el teixit social per crear aquest "entorn que fomenti els interessos, les demandes i les necessitats expressives dels ciutadan" i per aconseguir que sigui, efectivament, un servei de tota la ciutat.

Aquesta proposta no elimina la possibilitat de conservar un espai de caràcter més tècnic, que també vagi més enllà de la comunitat escolar o comunitat educativa del centre. Amb una idea semblant a la Comissió Tècnica, però també ultrapassant les quatre entitats, és a dir, incloent-hi personalitats locals de l'àmbit. Seria, en aquest cas, un consell de caràcter més assessor, format per persones amb més coneixements tècnics o especialitzats. De tota manera, l'objectiu últim no és tant un assessorament tècnic, sinó tenir l'oportunitat de generar complicitats i influències de persones de reconegut prestigi, com a palanques de risc artístic i possibles espais d'aprenentatge.

Equilibri d'interessos i paper del gestor

L'actor encarregat d'equilibrar els interessos tant dels clients com dels ciutadans amb els dels professionals i els agents polítics és el gestor que, en el nostre cas, recau en la figura de la direcció de l'escola. Les accions i els processos de gestió que duu a terme el gestor responen a la missió de crear un relat comú, resoldre conflictes i construir objectius entre els tres agents del triangle.

L'aspecte principal a comentar pel que fa a la direcció de l'EMM és el fet que s'integri en l'estructura organitzativa del Departament de Cultura, mentre que la resta de personal de l'escola és gestionat indirectament. Aquest fet brinda oportunitats en diversos sentits.

D'acord amb els seus objectius, aquest equipament ha d'incorporar de forma permanent la innovació, tant des del punt de vista organitzatiu com pedagògic. L'estructura no està prevista més enllà de la situació de la direcció descrita. Això deixa moltes portes obertes a la innovació, per respondre als reptes de cada moment, i per estar preparats per enfrontar-ne de nous (tenint especialment en compte el desplegament progressiu de tots programes i línies d'acció). Tenir la direcció a l'Ajuntament apareix aquí com a indispensable per seguir aquests processos d'innovació organitzativa, però també per impulsar una innovació substantiva en qüestions educatives.

Així doncs, d'altra banda, podem considerar que, malgrat que els professionals arribin a través d'una gestió indirecta, la direcció incrustada a l'administració assegura la possibilitat de mantenir una línia educativa i cultural coherent, i de poder construir una política pública amb trajectòria.

La resta de l'estructura queda, per tant, pendent d'una major definició. Estem parlant tant de l'organització com dels processos que s'hi donen. Mintzberg (1994), altertant sobre els perills de la planificació estratègica, assenyala que l'obsessió pel control sol ser un reflex de la por a la incertesa:

> "La planificació està tan orientada a l'estabilitat, tan obsessionada en mantenir-ho tot sota control, que qualsevol pertorbació desencadena una onada de pànic i la precepció de trobar-se enmig d'una turbulència." (Mintzberg, 1994: 206)

És per això que exposa dos altres maneres d'elaboració d'estratègies més enllà de la planificació. D'una banda, un enfocament visionari, en què un estratega té la capacitat creativa per enfrontar-se amb els reptes. De l'altra, un enfocament a l'aprenentatge, en què són diversos els actors capaços d'experimentar i d'integrar després aquesta innovació. L'enfocament visionari, es caracteritza

per ser més flexibles, tenir una perspectiva més àmplia, però el segon també permet experimentar quan la visió no sigui suficient.

En definitiva, cal saber combinar de manera equilibrada aquests dos enfocaments juntament amb la planificació, evitant que aquesta resulti excessiva. De tota manera, la planificació també pot tenir un ús en l'àmbit de les relacions públiques o externes, que comentarem més endavant quan parlem de rendiment de comptes.

La direcció, doncs, ha d'assumir aquest rol que Mintzberg anomena visionari, i que encaixa perfectament amb la missió del gestor públic, ja que té les eines ideals per desenvolupar la tasca que se li encomana. La llibertat en aquest sentit li dóna la oportunitat de bastir l'organització necessària per enfrontar la missió, i per casar els interessos de tots els agents implicats, a més d'abordar la innovació com a factor imprescindible del projecte.

La manera en què el directiu encari i gestioni aquesta tasca, i les possibilitats que se li donin sobretot des de l'àmbit polític, la que determini si efectivament el director està jugant el rol de gestor i el lideratge "visionari" que se li atorga.

Estructura de l'organització

D'acord amb aquest plantejament, l'estructura organitzativa haurà de ser coherent amb la seva funció, i els processos de participació, deliberació i presa de decisions s'hi incloguin hauran de ser també conseqüents. En aquest sentit Mintzberg (1982), descriu cinc tipus de configuracions organitzatives:

- Estructura simple. Hi ha una cúspide estratègica que té el comandament directe i centralitzat i un nucli operatiu que realitza el treball bàsic; en canvi, no hi ha *staff* de suport (serveis indirectes) ni línies intermitges.
- Burocràcia mecànica. El treball es normalitza; guanya pes la tecnoestructura, el conjunt de persones que realitzen processos de planificació i control.

- Burocràcia professional. Es normalitzen els coneixements dels treballadors, de manera que el nucli operatiu molt ben preparat i compta amb un important *staff* de suport. Les línies intermèdies i la tecnoestructura no són gaire importants.
- Forma divisional. Existeix una divisió en unitats operatives paral·leles, de manera que es normalitza la producció i guanyen pes les línies intermèdies, en detriment de la cúspide.
- *Adhocràcia*. La formen equips coordinats a través de l'adaptació mútua, i la divisió entre les línies intermèdies i el *staff* tendeixen a desaparèixer per a una major col·laboració.

L'autor recomana l'aplicació d'estructures "adhocràtiques", és a dir, adaptades als projectes, quan es tracta d'organitzacions joves i formades per professionals com és el cas que aquí estudiem. De totes les configuracions de les organitzacions, l'*adhocràcia* és la més complexa i menys normalitzada, de manera que també és la més difícilment definible.

Es tracta d'una estructura molt fluïda, amb un poder que es desplaça constantment i una coordinació i control realitzats a partir d'interacció i comunicació. Aquesta estructura permet superar inconvenients i problemes que suposen altres configuracions organitzatives, com la falta de control sobre les unitats del sistema divisional, la manca de flexibilitat de les estructures burocràtiques o excessiva centralització de la configuració simple. Les estructures no burocràtiques permeten prendre decisions a partir de visions més globals i substituir la jerarquia per l'empoderament dels professionals sobre la seva feina (Kelman, 2005).

Els sistemes excessivament normalitzats tendeixen a una màxima eficiència. Peter Radford (2011), ens fa parar una atenció especial a aquest terme. L'eficiència està íntimament lligada al context i, per tant, lleus canvis en l'entorn poden fer que un sistema eficient esdevingui de cop extremadament ineficient.

Els mecanismes eficients es construeixen a partir d'un coneixement acotat, és a dir, a una comprensió a partir de rutines simples amb un resultat constant.

> "Com més especialitzat és un coneixement [...], més vulnerable és al canvi. L'eficiència esdevé llavors un factor molt negatiu." (Radford, 2011)

Per aquest motiu, cal avançar cap a un coneixement secundari, que es refereixi més a rols que a rutines. La diferència, doncs, rau en la incoporació de *feedback* i, per tant, d'aprenentatge. Només a través d'aquest aprenentatge es poden donar respostes a un entorn canviant, i és aquí on esdevé necessària una configuració *ad hoc*:

> "Les formes d'adhocràcia es donen habitualment en entorns complexos i dinàmics. Complexitat i dinamisme són les dues condicions que reclamen unes innovacions també complexes, les quals al seu torn requereixen la cooperació d'experts de moltes i diverses especialitats." (Mintzberg, 1982: 79)

L'*adhocràcia* es concreta a nivell organitzatiu en una especilització horitzontal dels treballadors[8], que compten amb una formació important. La formalització de la conducta és baixa, i l'estructura és més orgànica que burocràtica. Per tant, les unitats són petites i agrupades de manera funcional, amb molta importància dels mitjans d'enllaç i comunicació, per a una descentralització selectiva i en funció de les necessitats.

[8] L'especialització del treball es refereix al número de tasques compreses en un treball determinat i al control del treballador sobres les tasques. Una especialització horitzontal implica poques tasques definides amb precisió. Una especialització vertical implica una manca de control per part del treballador sobre les tasques que executa. Els treballadors no qualificats solen tenir especialització horitzontal i vertical, mentre que els qualificats només tenen una especialització horitzontal. (Mintzberg, 1982)

És recomanable que l'EMM respongui a una configuració *adhocràtica*, per diverses raons. D'una banda, les seves característiques coincideixen amb allò que apunta Mintzberg (1982): una organització jove amb uns treballadors qualificats i especialitzats. De l'altra, aquest tipus de configuració dóna resposta a la voluntat d'innovació a la qual ja hem fet referència en diverses ocasions.

Cal plantejar-se en aquest punt quines són les fórmules per encarar de la millor manera possible aquesta innovació. Mintzberg (1982) relata que l'execució en el seu conjunt sol ser subcontractada, mentre que l'administració es reserva el treball de disseny innovador, evitant que la necessària normalització de la producció no sigui un impediment per a aquests processos. Per tant, de nou veiem justificada i reforçada la idea de mantenir la direcció com a part del Departament de Cultura de l'Ajuntament. A més, cal que el *staff* de suport estigui format per membres molt ben preparats, als quals cal atorgar molta autoritat sobre decisions de tipus tècnic.

Aspectes a tenir en compte en el desplegament

Disseny i gestió de l'organització

Malgrat tot el que s'ha exposat, aquesta configuració té, com qualsevol altra, les seves limitacions, i és imprescindible que a l'hora de discutir aquest tema aplicat al nostre cas concret posem també alarmes sobre alguns temes.

D'una banda, cal anar amb compte que la voluntat innovadora no vagi més ràpid que la pròpia organització.

> "El director que utilitza tota innovació estructural que es posa al seu abast està causant un greu perjudici a la seva empresa. Corre el risc de dispersar-se en totes les direccions." (Mintzberg, 1982: 80)

Les iniciatives innovadores que es prenguin des de la direcció de l'EMM han de ser consonants amb la pròpia organització. Això signfica que els canvis que s'emprenguin des de la direcció no poden voler anar més ràpid que el que marquin les característiques de la pròpia organització i els professionals que la formen.

Hi ha diversos esculls que cal vèncer a l'hora d'encarar canvis a l'organització, diversos motius que fan que els individus hi siguin reticents. La pèrdua d'habilitat en un primer moment (per la innegable necessitat d'aprenentatge), l'acceptació del context anterior i els comportament ja interioritzats, la il·lusió que el propi comportament és millor i, fins i tot, el fet que la coherència i la regularitat s'hagi erigit com a virtut són alguns d'aquests motius (Kelman, 2005). També les organitzacions promouen aquestes reticències. El mateix concepte d'organització té implicacions que poden desincentivar la innovació, un procés que sovint també pot fer trontollar les relacions de poder, formals o informals.

El canvi, en aquest sentit, ha de ser estudiat i treballat com un procés d'aprenentatge que esdevingui còmode i adequat per a les persones que l'han d'assimilar. Kelman (2005) assenyala especialment la relació entre actitud i comportament, amb la intenció de superar una relació entre incentius (de premi o càstig) i el comportament que no sempre ha donat els resultats esperats.

Un altre dels perills que es córre en l'organització, és que hi hagi una part que no encaixi. Cauríem en un error si intentéssim compensar aquest problema separant aquesta part, arracontant-la, i pretenent que no es vegi influïda per la resta del sistema. Els sistemes de normes, creences i tradicions es manten a totes les parts integrants. Per això, les *adhocràcies* requereixen caps especialment tolerants (Mintzberg, 1982), que sàpiguen compensar les diferències entre les parts per unir-les en un projecte comú de tota l'organització, sempre respectant els processos de canvi i aprenentatge que abans hem exmentat.

En darrer lloc, ens referim a la necessitat de coherència no només interna sinó també amb l'entorn. Si bé l'*adhocràcia* es caracteritza per aquesta coherència,

cal estar atents per evitar adequar-se a un entorn que hagi deixat d'existir. Evidentment, un *feedback* adequat, com assenyala Radford (2011), ha d'evitar aquestes situacions, però els entorns canviants es caracteritzen precisament per això, i no és inhabitual trobar transformacions paulatines en entorns aparentment estables. Mintzberg (1982) contempla dues vies possibles davant una situació d'aquest tipus: evolució, adaptació paulatina i contínua, o revolució, reestructuració substancial.

Tot i que no tindria sentit en aquest punt del procés especular sobre problemes futurs d'una organització que encara no està en marxa, és interessant posar l'atenció sobre aquests aspectes per una qüestió central. Ni l'*adhocràcia*, ni els principis d'eficiència, ni la voluntat adaptativa i innovadora han de ser presos com a normes insalvables.

És possible i fins i tot habitual que dues tendències organitzatives convisquin en equilibri, o que tot i apostar per una configuració l'organització es nodreixi d'altres. El mateix succeeix amb els termes de coneixement primari i secundari.

> "Molt coneixement primari integrat, combinat amb una bona dosi d'habilitat d'aprenentatge adaptatiu. Tan sols prou redundància sobre la qual pivotar quan calgui, i prou eficiència per tirar endavant en períodes magres a un cost relativament baix." (Radford, 2011)

I, una vegada més, el diagnòstic i la criteri per establir aquestes combinacions i assegurar la viabilitat i la coherència del projecte recau sobre el directiu:

> "L'important és que els directors puguin millorar el disseny organitzatiu de les seves empreses analitzant les tendències que aquestes experimenten i les configuracions a les quals es veuen impulsades." (Mintzberg, 1982: 80)

Avaluació i rendiment de comptes

També específicament sobre el rol del directiu és necessari situar algunes alarmes. La reforma de l'*accountability* o rendiment de comptes és el repte principal del moviment gerencialista en el sector públic (Behn, 2001). Aquest repte es basa precisament en contruir un nou marc de responsabilitat per l'àmbit gerencial (Echebarría, 2003).

Efectivament, en el cas que ens ocupa, el directiu és actor central de la gestió i protagonitza aquest nou marc, com proposa Echebarría. Un dels problemes que es plantegen a l'hora d'implantar els mecanismes de responsabilitat i, per tant, de rendiment de comptes i control, és la dificultat d'estandaritzar resultats en serveis que persegueixen múltiples objectius i tenen un impacte difícil de mesurar.

La mesura del rendiment en serveis d'aquest tipus, com és el nostre cas, requereix un complex instrumental d'informació, mesurament i control per especificar a quins valors s'ha de respondre en cada cas i per verificar-ne l'acompliment. Echebarría (2003) explica que aquesta tasca constitueix en nucli del mandat dels directius.

Per aquesta raó, el desenvolupament del mandat del directiu en l'EMM haurà d'anar acompanyat en tot moment de la previsió de mecanismes de mesurament de resultats mitjançant indicadors. Els indicadors serveixen per mostrar a instàncies superiors l'ús i la finalitat de les inversions públiques en el servei, per proporcionar als gestors el *feedback* necessari i avaluar l'impacte dels programes i les polítiques aplicades (Mendoza, 2000).

La responsabilització del directiu, en qualsevol cas, ha d'incloure tant el control per procediments com per resultats, responent a una doble racionalitat procedimental i finalista que no hem d'intentar separar (Echebarría, 2003). En aquest punt entra en joc de nou la planificació.

L'ús d'indicadors que, inevitablement, han de ser determinats *a priori*, implica planificació. Si bé anteriorment hem alertat dels perills de la planificació estratègica, Mintzberg (1994) també proposa l'ús de la planificació com a eina

per a generar complicitats externes. D'aquesta manera, una planificació que inclogui uns objectius interessants i atractius serveix per ser presentada ja sigui davant instàncies superiors o de manera pública. Els plans ens converteixen en relacions externes.

Per al nostre cas, és especialment interessants que tot allò de planificació que té el Projecte d'Establiment del Servei (Annex II) i també de la documentació que arribi més endavant pugui ser aprofitat amb aquesta finalitat. Tant pot servir per presentar a les instàncies polítiques ara i periòdicament quins són els projectes de l'escola, com per mostrar-los a la població en general.

Si el director ocupa un paper central entre els diversos actors, és conseqüent que el rendiment de comptes també es realitzi en diversos sentits. Sovint en parlar de rendiment de comptes tendim a limitar-lo en un control per part de les instàncies polítiques, sovint lligat a un sistema d'incentius i sancions. Així com hem parlat de la participació i la implicació tant de la població usuària com de la que no ho és, cal que els mecanismes que s'articulin per fer efectiva aquesta participació siguin utilitzats en un doble sentit: és necessari que, a més, s'hi dóni un rendiment de comptes. És una conseqüència necessària d'utilitzar el concepte de ciutadà, ja que és d'una manera o una altra accionista del servei que estem prestant, encara que no l'utilitzi (Richards, 1994).

Els controls externs, d'altra banda, no han de fer perdre la coherència de l'organització. Un excessiu control estandaritzat pot fer que es ressenti la configuració *adhocràtica* anteriorment descrita, i per això és important no tractar aquest tipus d'organitzacions com si fossin màquines (Mintzberg, 1982). Aquest fet no ens ha de fer enrere en l'aposta que la responsabilització l'organització i del seu directiu, però serveix d'alerta i posa en el punt de mira la coherència també dels sistemes de control amb l'organització que volem.

Diversitat de l'oferta del servei

La descripció de l'oferta prevista en l'elaboració de documents per a la posada en marxa de l'EMM és coherent amb les característiques i les línies general sobre les quals es pretén bastir aquest projecte. Efectivament, la diversitat de programes i la orientació a tota la ciutadania (per edat, sector social, demandes, interessos estètics...) és una conseqüència de la voluntat de tenir una oferta global i flexible. No val la pena repetir tot el que ja s'ha exposat en relació a la diversitat de músiques i de programes durant l'anàlisi anterior, quan fèiem referència al principi de pluralisme així com a la definició de programes.

En la mateixa línia, es manifesta també la voluntat d'esdevenir un agent aglutinador de l'oferta en la formació, pràctica, creació, producció i difusió musicals. En aquest punt, però, hem de destacar que només queda desenvolupada i prevista l'oferta en formació (i, en menor part, de la pràctica, en allò que fa afecta als conjunts instrumentals) en la documentació que s'ha elaborat fins ara. A mesura que el projecte es desenvolupi, creixi i s'hi sumin noves línies d'acció, caldrà que els cinc àmbits quedin coberts com recull el Projecte d'Establiment del Servei (Annex II). D'acord amb la idea inicial de paper aglutinador, són les connexions i sinèrgies entre els àmbits esmentats les que fan més interessant el projecte. Per això, no han de ser enteses com a serveis agrupats sinó com un ventall interconnectat i enriquidor de polítiques culturals i educatives. També pel mateix motiu, és important que, en major en menor proporció, s'avanci des del principi o el més aviat possible en les cinc línies; només així s'assegura i es dóna compliment a una de les característiques principals del projecte.

Generació de valor públic

Ens hem de preguntar, arribats a aquest punt, quins dels diversos aspectes analitzats contribueixen a la generació de valor públic.

D'una banda, la idea mateixa del projecte, com a política pública, té un valor determinat. És el valor que emana de la primera part de l'anàlisi, que fa

referència a l'aprofundiment democràtic i, de fet, als principis que guien el projecte sencer. Trobem tota l'argumentació que fa referència a això en la Memòria Justificativa de Creació del Servei (Annex I).

Estem parlant d'un projecte que busca cobrir una de les mancances o assignatures pendents de la potent política cultural de la ciutat del Prat de Llobregat: la formació musical. Però més enllà d'això, s'entén l'EMM com a agent aglutinador i amb una oferta diversa, una característica que va en la línia de la resta d'equipaments i projectes del Departament de Cultura. De cara a la ciutat, l'escola de música ha de ser entesa, segons queda recollit a la documentació "un agent indispensable de democratització de l'accés a la cultura, de processos de desenvolupament social". Els objectius de l'escola responen a la voluntat de fer arribar aquesta oportunitat als sectors de població sense tradició en pràctiques artístiques amb substrat acadèmic.

La documentació que recull i concreta una mica més els objectius i metes de l'escola, alhora que en desplega l'oferta en programes, mostren, com hem anat desgranant, coherència amb els objectius de base: un servei que pugui donar resposta a les necessitats de tota la població amb un ventall d'interessos estètics i aspiracions acadèmiques i professionals diverses.

Feta aquesta consideració que, de fet, és el centre i el punt de partida de tot el valor públic que es pugui crear des de l'EMM, cal considerar quins són els mecanismes i processos concrets que el desenvolupament. La manera efectiva de dur a terme aquest projecte i la seva coherència amb els plantejaments de partida poden potenciar-ne o bé esmorteir-ne l'èxit i, per tant, el valor públic.

Hi ha decisions del procés que hem observat que efectivament contribueixen al valor públic. Principalment, el fet que la direcció de l'escola quedi inserida a l'estructura del Departament de Cultura ofereix moltes oportunitats. Amb aquesta estructura, el paper del director com a gestor públic queda confirmat i assegurat. És des d'aquesta posició que pot, d'una banda, sentir-se en un terreny intermig entre els agents polítics i els professionals de l'organització i, de l'altra, que pot liderar processos d'innovació.

Pel que fa a l'organització, el fet que es deixi en mans del directiu trobar la millor configuració per acomplir els objectius que se li encomenen és, d'una manera o una altra, orientar l'EMM cap a una *adhocràcia*. Aquest fet permet l'adaptació de les estructures del centre, més enllà del claustre i el Consell escolar, per a la consecució d'objectius a cada moment, però també d'acord amb l'equip de professionals que el formi.

Aquestes dues característiques principals que identifiquem com a col·laboradores de la creació de valor públic estan interconnectades. La importància del director resideix precisament en la possibilitat de dissenyar i canviar la configuració organitzativa de l'EMM; i la llibertat o no previsió d'aquesta configuració és valuosa precisament per l'existència d'una figura que està alhora dins i fora de l'organització i que des d'aquesta perspectiva pot liderar el projecte.

8. CONCLUSIONS

1. El projecte té valor públic.

Després d'una anàlisi extensiva sobre el projecte de creació del servei de l'EMM podem afirmar que és un projecte amb valor públic; des d'un punt de vista substantiu, la idea d'establir una oferta pública en formació musical és valuosa per diversos motius.

En primer lloc, el Prat de Llobregat és la ciutat més gran de Catalunya que no té aquesta oferta pública. L'oferta d'ensenyaments musicals al nostre país i també al panorama estatal i, sobretot, internacional ha viscut un creixement i una transformació considerables, davant la qual no podem restar indiferents. Altres ciutats properes al Prat de Llobregat han desenvolupat projectes igualment interessants, i sent Catalunya pionera en la renovació de l'ensenyament musical a l'estat espanyol i al sud d'Europa, no tindria sentit que aquesta ciutat no ho fés també.

Ens referim d'aquesta manera a la ciutat per les seves característiques i pel context previ a la creació d'aquest servei. Es tracta d'un municipi amb una oferta en formació musical present en quatre entitats sense ànim de lucre (tres bandes de música i una agrupació coral), és a dir, amb una innegable inquietud ciutadana per aquest tema. D'altra banda, a nivell públic també es destacable la política cultural desplegada, que teixeix una oferta diversa, accessible i descentralitzada. La valoració ciutadana d'aquests serveis i les dades de consum cultural ens ajuden a dibuixar un perfil de ciutat culturalment inquieta.

En segon lloc, hem de considerar també de quin tipus d'escola de música estem parlant i, per tant, dels principis que la regeixen. Aquests principis estan definits, d'entrada, en la mateixa línia de l'oferta cultural que apuntàvem: diversa, accessible, descentralitzada. A més, però, hem pogut observar en aquesta anàlisi que el desplegament i concreció del servei és coherent amb aquests principis del Departament de Cultura: la creació com a element motor,

la l'intercanvi i el diàleg en la diversitat, l'ús col·lectiu de l'espai públic, la participació, l'atenció a les iniciatives culturals de la ciutat, etc.

L'anàlisi que hem realitzat ens ha demostrat que aquestes característiques casen amb una concepció democràtica i democratitzadora de la cultura. Democràtica per la vocació d'universalitat del servei, tant pel que fa a l'accés universal, com a la diversitat de l'oferta; i democratitzadora per ser una eina d'alfabetització musical i per l'objectiu de fer arribar aquesta missió a tots racons de la ciutadania. Aquesta línia neix d'una voluntat de redistribució del coneixement per a una societat més cohesionada i amb oportunitats.

Evidentment, les línies pedagògiques i metodològiques han de respondre als objectius generals de l'establiment del servei. En aquest sentit, cal canvi i innovació en relació a les tradicions d'ensenyament musical del país i les característiques de l'oferta existent al Prat fins ara.

Tot plegat ens permet, en darrer lloc, justificar la necessitat que l'oferta sigui pública. No hem d'oblidar, d'entrada, que l'oferta privada existent és desigual, centrada en la música clàssica i seguint metodologies i programacions tradicionals. Per tant, l'oferta que aquest nou servei vol donar és molt més àmplia que la que existeix. Però, a més, cal que entrin en joc les possibilitats innovadores de la iniciativa pública per dur a terme els processos de canvi necessaris i aconseguir tots els objectius esmentats.

2. El procés de definició i establiment del servei hi ha aportat valor.

Per a la realització d'una anàlisi pertinent, hem estat presents i hem pogut observar el procés de definició de les característiques del servei per al seu establiment. Considerem, d'una banda, el propi procés i, de l'altra, els seus resultats.

El procés s'ha realitzat a partir d'una Comissió Tècnica col·legiada amb representants de les quatre entitats musicals que compten amb oferta formativa, a més del Departament de Cultura i l'Escola Superior de Música de Catalunya

(Esmuc). Aquest fet ha permès mantenir les entitats informades de tot el procés, a més de fer-les partícips en la definició de l'oferta, les característiques, etc. Si bé és cert que la documentació venia feta a les reunions per part del Departament de Cultura (a través de l'acord amb l'Esmuc), el mateix fet de reunir-se periòdicament amb les entitats ha servit per implicar-les en el projecte i visibilitzar que de cap manera es pretén articular-lo d'esquena a elles. De fet, és coherent que s'hagi fet així amb la intenció manifesta de vincular el servei amb l'iniciativa cultural pública i privada de la ciutat, així com amb la d'establir vincles amb els sectors musicals professionals i amateurs existents.

Podem dir que els resultats d'aquest procés de definició han facilitat de creació de valor públic en dos sentits, principalment. En primer lloc, tant l'oferta (concretada en programes) com el tipus de metodologia prevista concorden amb allò dit anteriorment. Un ampli ventall de programes que respon a interessos, implicacions i recorreguts diferents, així com la diversitat de músiques i conjunts instrumentals amb què comptarà l'oferta, són essencials per aconseguir respondre a les necessitats i inquietuds de la major part de la població possible. També les característiques pedagògiques entre les quals trobem el treball cooperatiu, la preeminència de l'experimentació, la pedagogia de grup, etc. són coherents amb un ensenyament que pugui respondre als objectius de tothom i adaptar-se a les seves possibilitats i expectatives.

En segon lloc, calia definir un model organitzatiu que permetés desplegar aquesta oferta de la millor manera possible. La característica principal i més àmpliament argumentada en aquesta anàlisi és el fet que la direcció de l'EMM estigui inclosa dins l'estructura orgànica del Departament de Cultura i la resta es presti en forma de gestió indirecta. Aquest fet reforça la possibilitat d'innovació que ha de caracteritzar la iniciativa pública. El director, a mig camí entre l'estructura política i l'equip de professionals, pot adoptar un rol de gestor públic que li permeti equilibrar els interessos dels diversos agents: professionals, polítics, usuaris i ciutadans.

A més, la resta de l'estructura de l'organització i de l'equip de professionals no queda determinada d'entrada. Això obre les portes a una configuració adaptada a la realitat i, per tant, coherent tant amb els objectius de l'escola com amb els professionals que la formin. Es preveu que hi hagi una creació de comissions, grups de treball i equips docents flexible i a partir de la necessitat, permetent així un poder coordinat i amb molta comunicació. El fet que sigui una organització formada per professionals ens permet que assumeixin aquesta responsabilitat i poder de decisió sobre la seva tasca.

En definitiva, tant el procés com la mateixa concreció de les característiques del servei, pel que fa a l'oferta i al model organitzatiu, han afegit valor públic al projecte.

3. Cal tenir en compte alguns aspectes en el futur per afegir valor públic.

Durant l'extensa anàlisi feta de les característiques i l'establiment del servei, han sorgit també algunes consideracions sobre les quals val la pena parar atenció. Es tracta d'aspectes que el futur desplegament i desenvolupament del servei caldrà tenir en compte per tal de seguir afegint valor públic al projecte i mantenir la coherència dels principis que han portat a establir-lo.

En primer lloc, hem observat que, si bé es preveu la participació de la comunitat educativa del centre, no hi ha prevista la participació de la ciutadania general. Entenem que si bé hi ha una població usuària del servei i una altra que no ho és directament, com a servei públic tots els ciutadans poden considerar "accionistes" de l'EMM i és important que puguin ser-ne partícips. També així es pot aconseguir que tota la població consideri el servei com quelcom propi, i arrelar l'escola a la ciutat. S'ha d'intentar que així sigui si efectivament ha d'esdevenir un agent aglutinador de l'oferta musical en tots els àmbits.

A aquest efecte, apostem per la creació d'òrgans de participació com un consell social i un d'assessor. El primer, format per agents del teixit associatiu i la ciutadania, serviria per implicar i informar la població no usuària dels processos

i projectes de l'EMM, així com estar alerta dels interessos i les necessitats generals de la població (un dels objectius del servei). El segon, de caràcter assessor, aniria més en la línia de la Comissió Tècnica i estaria format per personalitats i entitats de l'àmbit musical i cultural de la ciutat. Serviria, en aquest cas, per establir complicitats i tenir contacte amb qui està protagonitzant des de la societat civil el panorama musical.

A més, i en segon lloc, al llarg del nostre estudi s'ha fet referència diverses vegades a la necessitat de rendir comptes. D'una banda, podem relacionar aquests processos amb les observacions fetes anteriorment pel que fa a la participació de la ciutadania i el contacte amb els agents socials. El rendiment de comptes és un punt molt important en aquesta relació, que es basa precisament en el poder que té la ciutadania sobre el servei públic. Per tant, també és a la ciutadania, organitzada en les formes anteriorment descrites, a qui cal rendir comptes.

D'altra banda, per tal de poder fer-ho es fa necessari l'ús d'indicadors diversos en la planificació que permetin constatar posteriorment l'acompliment o no dels objectius establerts. Tot i les precaucions que cal tenir per evitar que la planificació ens lligui excessivament a un context donat, arriscant-nos que canviï, podem utilitzar aquest mecanisme –la planificació– com una eina al servei del rendiment de comptes i, per tant i en última instància, de les relacions i complicitats externes al nostre projecte.

En tercer lloc, la relació que hem establert entre la necessitat d'innovació en aquest projecte, per les característiques del servei, i l'enfocament gerencial que hi hem donat fa necessari parar atenció a l'abordatge d'aquests canvis. El paper del directiu és essencial en aquest sentit. Per bé que, com hem dit, les característiques diferencials d'aquest servei facin imprescindible impulsar processos de canvi, caldrà procurar que aquests no vagin? mai per davant de la mateixa organització. Relacionant aprenentatge, actitud i innovació, i sense perdre de vista que es tracta d'un projecte format principalment per

professionals, s'hauran de vèncer totes les reticències al canvi que apareguin tant a nivell personal com estructural.

Finalment, hem remarcat que el desplegament de l'oferta en programes respòn exclusivament a l'àmbit formatiu i, d'alguna manera, de la pràctica. Segurament per a la posada en marxa del servei és més necessari desglossar l'oferta d'aquest àmbit que, de fet, és la idea més immediata que es té d'un escola de música. De tota manera, i precisament per això, és important que de seguida es concreti l'oferta o l'acció també en els àmbits de la producció, la difusió i la creació musicals, per tal de no perdre un dels objectius principals i característics del servei: ser un agent aglutinador dels cinc àmbits esmentats.

9. BIBLIOGRAFIA

BEHN, R. (2001): *Rethinking Democratic Accountability*. Washington DC: The Brookings Institution.

ECHEBARRÍA, K. (2003): "Responsabilización y responsabilidad gerencial: instituciones antes que instrumentos", a *VIII Congreso Internacional de Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública*, Panamá, 28-31 d'octubre.

EICKER, G., KOOPS, G. i RIEDIGER, M. (2010): *Music Schools in Europe*. Utrecht: European Music Schools Union (EMU).

EICKER G. i MAFFLI, H. (2011): *EMU 2010 Stadistical Information about the European Music School Union*. Utrecht: European Music School Union (EMU).

FERNÁNDEZ-CORONADO, M. i VÁZQUEZ M. [dir.] (2010): *Guía de las Escuelas Municipales de Música*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias i Secretaría General Técnica del Gobierno de España.

GÓMEZ I. [*et al.*] (2002): *Escoles municipals de música. Criteris per al desenvolupament del model educatiu i cultural als municipis.* Barcelona: Diputació de Barcelona.

HOLDEN, J. (2006): *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy*. Londres: Demos.

HOLDEN, J. (2008): *Democratic culture*. Londres: Demos.

JONES, S. (2010): *Culture shock*. Londres: Demos.

KELMAN, S. (2005): *Unleashing change: a study of organizational renewal in government*. Washington: Brookings Institution.

MENDOZA, M. (2000): "Management público e indicadores de gestión: una perspectiva organitzativa" a LONGO, F. i ZAFRA, M. [coord.]: *Pensar lo público*. Madrid: CEMCI: p. 285-312.

MINTZBERG, H. (1982): "La necesidad de coherencia en el diseño de la organización", a *Harvard Deusto Business Review*, núm. 11. Bilbao: Ediciones Deusto: p. 66-84.

MINTZBERG, H. (1994): *The rise and the fall of strategic planning*. Harlow: Prentice Hall: p. 201-212.

MOORE, M. (1998): *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Editorial Paidós.

PREISS, H., VOGT, L. i VON GUTZEIT, R. (1995): *Music Schools in Europe*. Mainz: Schott Music.

RICHARDS, S. (1994): "El paradigma del cliente en la gestión pública", a *Gestión y análisis de políticas públicas*, núm. 1 (setembre-desembre). Madrid: INAP: p. 5-16.

ROMZEK, B i DUBNICK, M. (1987). "Accountability in the Public Sector: Lessons from the Challenger Tragedy", a *Public Administration Review*, vol. 47 núm. 3 (maig/juny). Washington DC: American Society for Public Administration: p. 227-238.

SIMONS, R. (1995): "Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estratégica", a *Harvard Deusto Business Review*, núm. 68. Bilbao: Ediciones Deusto: p. 22-40.

Recursos en línia

EUROPEAN MUSIC SCHOOLS UNION, EMU (2009). *Music education in Spain UEMYD 2009* [en línia]. [Consulta: desembre 2012]. Disponible a: <http://www.musicschoolunion.eu/index.php?id=115>.

RADFORD, P. (2011): "The Efficiency Myth", a *Real-World Economics Review Blog* [en línia]. [Consulta: desembre 2012]. Disponible a: < http://rwer.wordpress.com/2011/03/16/the-efficiency-myth/>.

Documents de l'Ajuntament del Prat de Llobregat

GINER, C. (2002): *Document Marc de Centres Cívics del Prat de Llobregat. Bases per a una xarxa de centres culturals polivalents*. Regidoria de Cultura de l'Ajuntament del Prat de Llobregat.

GÓMEZ, I. (2008): *Estudi inicial per a la creació d'una Escola Municipal de Música al municipi del Prat de Llobregat*. Àrea d'educació de la Diputació de Barcelona i Ajuntament del Prat de Llobregat.

VILAR, J. (2010): *Projecte per a la creació d'una Escola Municipal de Música en el municipi del Prat de Llobregat (1a fase)*. Àrea d'educació de la Diputació de Barcelona i Ajuntament del Prat de Llobregat.

VILAR, J. (2011): *Projecte per a la creació d'una Escola Municipal de Música en el municipi del Prat de Llobregat (2a fase)*. Àrea d'educació de la Diputació de Barcelona i Ajuntament del Prat de Llobregat.

Programa d'Actuació Municipal 2011-2015. Ajuntament del Prat de Llobregat. Disponible a <http://www.elprat.cat/archivos/20-1014-Document/PAM.pdf>.

Documents oficials

Espanya. DECRET 2618/1966, del 10 de setembre, sobre Reglamentació General dels Conservatoris de Música. *Butlletí Oficial de l'Estat*, 24 d'octubre, núm. 172, p. 27269.

Espanya. CONSTITUCIÓ de 1978. *Butlletí Oficial de l'Estat*, 29 de desembre, núm 311, p. 29313.

Consell d'Europa. RECOMANACIÓ núm. 929, del 8 d'octubre de 1981.

Consell d'Europa. RECOMANACIÓ núm. 1001, del 25 de gener de 1985.

Espanya. LLEI 7/1985, del 2 d'abril, Reguladora de les Bases del Règim Local. *Butlletí Oficial de l'Estat*, 3 d'abril, núm. 80., p. 8945.

Espanya. LLEI ORGÀNICA 1/1990, del 3 d'octubre, d'Ordenació General del Sistema Educatiu. *Butlletí Oficial de l'Estat*, 4 d'octubre, núm. 238, p. 28927.

Catalunya. DECRET 179/1993, del 27 de juliol, pel qual es regulen les escoles de música i de dansa. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 4 d'agost, núm. 1779, p. 5456.

Catalunya. DECRET LEGISLATIU 2/2003, del 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei Municipal i de Règim Local. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 20 de maig, núm. 3887, p. 10237

Espanya. LLEI ORGÀNICA 2/2006, del 3 de maig, d'Educació. *Butlletí Oficial de l'Estat*, 4 de maig, núm. 106, p. 17158.

Espanya. LLEI ORGÀNICA 6/2006, del 19 de juliol, de reforma de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya. *Butlletí Oficial de l'Estat*, 20 de juliol, núm. 254, p. 13381.

Catalunya. Pacte Nacional per a l'Educació, del març de 2006. Disponible a: <http://www.gencat.cat/educacio/butlleti/PNE_06.pdf>.

Catalunya. LLEI 12/2009, del 10 de juliol, d'Educació. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 16 de juliol, núm. 5422, p. 56589.

10. ANNEXOS

10.1. Annex I: Memòria Justificativa de Creació del Servei.

MEMÒRIA JUSTIFICATIVA DE CREACIÓ DEL SERVEI ESCOLA MUNICIPAL DE MÚSICA DEL PRAT DE LLOBREGAT

L'oferta d'ensenyaments musicals a Catalunya en les darreres dècades

L'arribada dels Ajuntaments democràtics i la profunda transformació social, econòmica i cultural que ha patit la nostra societat en les darreres dècades, ha impulsat una demanda creixent d'educació artística per part dels ciutadans, especialment en l'àmbit de la música. Si bé en èpoques anteriors les escoles de música reproduïen mimèticament el model dels conservatoris (elementals i de grau mitjà), és a través de l'empenta del món municipal que en les darreres dècades s'ha començat a desenvolupar un nou model de centre, més obert i proper al servei públic, i que es dirigeix als ciutadans de totes les edats. Tot aquest moviment entronca perfectament amb una realitat europea que, en l'actualitat, reuneix més de 5 milions de persones en més de 6.000 escoles de música de 26 països.

Tanmateix, cal dir que el procés de transformació dels centres existents a Catalunya ha estat laboriós, complex en alguns casos, atès l'imperatiu de donar resposta a les necessitats d'una nova ciutadania i fer-ho amb unes eines ideades en altres temps i per a altres finalitats. En els darrers anys, a més, la situació de crisi econòmica per la que passa Catalunya, la necessària contenció de la despesa pública, i la tendència a limitar els serveis públics universals, en especial en els àmbits de la sanitat i l'educació, ha posat en qüestió el grau de necessitat d'uns serveis educatius com les escoles de música, dansa i altres arts, quina és la seva funció com a servei públic, i quin el seu valor dins la comunitat. Ens hi estendrem suficientment en l'apartat 'L'educació artística, un dret fonamental'.

En educació musical, l'escenari que ens trobem al 2012 ha anat consolidant-se en les dues darreres dècades amb el desplegament, l'any 1993, d'un conveni marc entre la Generalitat i les entitats municipalistes (Associació Catalana de Municipis i Federació de Municipis de Catalunya). A partir d'aquest conveni, i mitjançant els corresponents convenis singulars que cada Ajuntament titular d'una escola de música signava amb el Departament d'ensenyament, es començà a finançar fins a un terç del cost dels estudiants de música d'entre 4 i 16 anys (del 1993 al 1995 només es van finançar els alumnes fins a 14 anys). Tanmateix, les escoles havien d'emmarcar la seva oferta formativa en un conjunt de programes d'ensenyament –anomenats de Sensibilització, Bàsic, d'Aprofundiment i Avançat- que marcaven tant les ràtios d'alumnes com els temps lectius.

El Departament d'ensenyament va fer també, el 1994, el mapa de centres d'educació musical necessaris, establint en 22 el nombre de conservatoris (en aquells moments n'hi havia 10 de titularitat municipal). A partir d'aquest mapa es va comprometre per a aquests centres un finançament a càrrec de la Generalitat del 70% del cost dels estudis de Grau mitjà,

però no es van definir les necessitats d'una formació d'aquest nivell, el nombre de places adequat per a seguir-la en les edats idònies, i tampoc es va definir la connexió necessària d'aquests estudis amb el nou grau superior (la LOGSE, aprovada el 1990, preveia l'accés al grau superior de música a través d'una prova d'accés, amb independència d'estar o no en possessió del títol de grau mitjà).

Actualment hi ha a Catalunya més de 150 escoles municipals de música autoritzades, amb uns 36.000 alumnes. El nombre actual de conservatoris municipals de grau professional (o de centres que reben el finançament de la Generalitat per a oferir estudis assimilats al grau) és de 17, i atenen uns 2.500 estudiants. Una reflexió sobre aquest desplegament és inevitable, doncs una ullada a les pràctiques dels països del nostre entorn ens mostra que tots ells han desenvolupat formes i maneres de donar eines i espais als ciutadans per a convertir-se en productors de pràctiques artístiques, i no tant sols en consumidors de les propostes dels altres, sovint mitjançant les escoles de música, *kulturschules*, *music services*, i institucions similars, i només en casos molt aïllats trobem institucions similars als conservatoris professionals a la resta d'Europa.

El panorama internacional

A la segona meitat del segle XX es produeix una divergència clara de tendències entre Espanya i Europa. Mentre a Espanya es creaven conservatoris de música de grau elemental i mitjà, a la resta del continent es vivia un procés de democratització de l'accés a la pràctica musical a través del desenvolupament d'una xarxa d'escoles de música. Aquests centres, que acollien alumnes de totes les edats, especialment nens i joves, s'ocupaven i s'ocupen de l'educació *amateur* (un terme que al nostre país s'ha desposseït del seu sentit originari d'*estimador* de la música, i ha adquirit un cert to despectiu dirigit a aquells intèrprets que tenen un nivell instrumental o vocal de baixa qualitat). A diferència de l'estat espanyol, a Europa, amb ritmes diversos a les diferents parts del continent, es va desenvolupar un fort creixement de la pràctica musical, convertint-se les escoles de música en veritables agents de difusió, creació i educació musical en estreta relació amb el territori.

L'any 2006 el percentatge de població usuària de les escoles de música[9] va des del 0,34% d'Espanya fins al 7,5% de Liechtenstein, amb unes xifres menys extremes com ara l'1,2% alemany i finès, el 2% austríac, el 2,2% holandès i noruec, el 2,7% danès, i el 4% suec. Les diferències en aquests indicadors augmenten sensiblement si observem només la població menor de 25 anys: un 4% a Finlàndia, Holanda i Alemanya, un 7% a Àustria, Dinamarca i Noruega, un 13% a Suècia i fins a un 20% a Liechtenstein. A Espanya, d'acord amb les mateixes fonts, ens quedem a l'1,1%.

La Unió Europea d'Escoles de Música (EMU), fundada el 1973 per les associacions d'escoles d'11 països, i que n'aglutina 26 en l'actualitat, ha contribuït notablement a donar a conèixer aquest model obert d'educació musical i el seu desenvolupament –certament, singular- a cada país, així com a crear un cos teòric que avala la formació dels *amateurs*.

[9] EMU 2006 *Statistical information about the european Music School Union*. http://www.musicschoolunion.eu/fileadmin/downloads/statistics/emu_statistieken.pdf (30/09/08)

A les dues últimes dècades, en una tendència que es pot detectar a tot Europa però que és especialment potent als països escandinaus i als països baixos, les escoles de música han eixamplat el seu àmbit d'actuació incorporant a la seva oferta formativa altres disciplines artístiques també per a amateurs. Aquests centres adopten el nom d'*Escoles de cultura* (Escandinàvia), d'*Escoles de música, dansa i arts de la paraula* (Bèlgica) i de *Centres de creativitat* o *Instituts artístics* (Holanda) i, a més de l'oferta específica que ofereixen a les respectives seus, solen col·laborar amb els centres de règim general del territori alhora que tutoritzen el seu professorat en aspectes d'educació artística i hi aporten artistes professionals per a desenvolupar projectes específics.

Jan Van Muilekom [10] exposa raons d'economia d'escala, de presència social, de implementació de projectes integrals dins el sistema educatiu, així com de majors possibilitats d'orientació de l'alumnat i de transferència d'habilitats professionals entre sectors artístics com a elements fonamentals que han propiciat aquest fort creixement.

L'educació artística, un dret fonamental

L'any 1998 la UNESCO va adoptar un Pla d'acció que declarava l'educació, la pràctica de les arts i la cultura, i el desenvolupament de la pròpia identitat cultural com un dret fonamental de les persones. Igualment, al 1989 les Nacions Unides establien com a un dret dels infants la participació plena en la vida cultural i artística, i el gaudi d'oportunitats apropiades en condicions d'igualtat.

Les escoles municipals de música i els altres centres d'educació artística transformen aquests drets fonamentals en realitats accessibles a una gran part de la població. Són ben coneguts els beneficis que la pràctica de la música aporta al desenvolupament de la personalitat. La sensibilitat i l'expressió musicals permeten a cada individu conèixer-se a sí mateix i comprendre millor el món que l'envolta. Fer música ens anima a relacionar-nos, a compartir l'impuls creatiu d'altres i amb els altres. També incentiva la nostra aptitud comunicativa i millora el comportament social col·lectiu.

De la mateixa manera, la pràctica musical afavoreix el desenvolupament d'importants competències que ens són útils en contextos diferents de la nostra vida: la concentració, la perseverança, la motivació, la creativitat, la capacitat expressiva, el comportament en societat, l'esperit d'equip... La música, a més, uneix les persones al voltant d'espais i tradicions culturals compartides, d'un patrimoni comú que identifica els pobles, accentua el sentit individual de pertinença social i, sovint, també el de solidaritat més enllà de les pròpies fronteres.

Les escoles de música permeten experimentar la música d'una forma vital i asseguren el creixement de noves generacions que seran capaces de mantenir la música viva en la seva multitud de formes. Aquests centres representen una idea europea que, tot i haver-se

[10] Muilekom, J.V.. Ponència al Congrés de Música a l'escola i escoles de música. Llibre d'actes. Barcelona,1997: Consell Català de la Música. (J. V. Muilekom és ex-director de l'UCK, Centre de les arts d'Utrecht, i ex-president de la VKV –associació holandesa d'escoles d'art- i de l'EMU –Unió Europea d'Escoles de Música-).

desenvolupat a partir de tradicions diverses -els conservatoris a l'Europa llatina, la música escolar i la *youth music* als països nòrdics i anglosaxons, o la *jugendmusik* als centreuropeus- comparteixen la missió de familiaritzar amb la música a grans grups de població, iniciar un gran nombre de persones en l'exercici d'una activitat musical pràctica, i acompanyar amb una formació i orientació adequades a aquells joves que volen abordar uns estudis musicals de grau superior.

En els darrers cinquanta anys les escoles municipals de música de tot Europa han crescut fins a arribar a un nombre que supera les sis mil, que atén prop de cinc milions d'estudiants, i que han evolucionat cap a models de centre més oberts, dinàmics i compromesos amb l'entorn, en els que la qualitat és la prioritat. La solidesa de les estructures acadèmiques i curriculars, el desenvolupament i innovació continuats tant de l'oferta formativa com de les estratègies pedagògiques, així com el desenvolupament professional dels docents han permès molt sovint assolir alts nivells d'eficàcia i eficiència.

Les escoles municipals de música de tot Europa han comptat, a més, amb el progressiu reconeixement dels responsables polítics competents, que han sabut valorar l'efecte de plusvàlua social i cultural que genera la seva tasca formativa i artística, i que les han entès com a equipaments educatius i culturals de base al que tot ciutadà pot aspirar. A Catalunya, en particular, aquest reconeixement ha estat evident al llarg dels darrers 20 anys, i ha servit perquè el nostre país recuperés, d'alguna forma, la distància amb Europa en aquest àmbit, que tradicionalment ha estat abismal.

Malgrat la complexa conjuntura econòmica en la que ens movem, és del tot necessari garantir la continuïtat de la tasca que realitzen escoles de música i centres de formació artística, doncs són les institucions que garanteixen l'educació de qualitat i els espais de participació cultural de les persones en el sí dels grups socials. I això és, no ho oblidem, un dret fonamental.

Justificació del nou servei

L'Ajuntament del Prat de Llobregat desenvolupa, a través de la Regidoria de Cultura polítiques públiques dirigides a fomentar la pràctica artística entre la ciutadania.

La missió de la Regidoria de Cultura és garantir l'accés universal i normalitzat de la ciutadania del Prat a la Cultura, treballant per construir una ciutadania cultural activa i generar un clima favorable per al desenvolupament de la cultura a la ciutat, bastint una xarxa de serveis i projectes que permetin:

- posar condicions que afavoreixin la creació en tots els àmbits, entenent la creativitat com un element motor de les ciutats.
- afavorir la diversitat cultural a través de les relacions, diàleg i intercanvi cultural entre individus i col·lectius
- garantir l'ús col·lectiu i compartit de l'espai públic (físic i virtual), afavorint els valors de participació, democràcia, llibertat i solidaritat.

- enfortir la identitat col·lectiva a través de la conservació i difusió del patrimoni material, documental i la memòria.
- donar suport a les iniciatives culturals dels diferents agents que intervenen a la ciutat des de qualsevol àmbit: públic o privat, col·lectiu o individual

Dins els programes culturals es presta especial atenció a la formació artística. Així, El Prat disposa d'una àmplia oferta formativa que es desplega tant a la pròpia xarxa d'equipaments i serveis culturals com amb la col·laboració amb diverses associacions. En són exemple principal el Teatre Kaddish, l'Associació Amics de l'Art del Prat, la SCR Lo Llobregat de les Flors, l'Associació Musical del Prat, la Unió Filharmònica del Prat i la Banda de Música del Prat que desenvolupen la seva activitat en la formació per a les arts escèniques, les arts visuals i la música.

Fixant-nos concretament en l'educació musical, diversos estudis encarregats precisament per a la creació d'aquest servei públic ens dibuixen una ciutat musicalment rica. Quatre entitats musicals estan oferint, amb les seves especificitats, formació musical a la ciutat. No obstant això, l'oferta d'aquestes entitats és desigual i irregular per les seves dimensions i per les seves característiques.

A grans trets, aquests estudis mostren una oferta desigual en la seva distribució per instruments, centrada exclusivament en la música clàssica, i amb una metodologia tradicional i una distribució per cursos que recorden els ensenyaments reglats.

L'oferta ja existent a la ciutat, cobreix doncs només una part d'allò que es vol posar en marxa amb el nou servei municipal. Dirigir aquesta tasca des del Departament de Cultura de l'Ajuntament ofereix l'oportunitat de connectar i fer coherent el nou servei amb la potent política cultural desplegada a la ciutat els últims anys, que compta amb una xarxa d'equipament de primer nivell. A més, només d'aquesta manera es pot respondre a la finalitat aglutinadora, en referència als cinc àmbits esmentats, que té aquest projecte. Això no exclou ni ha d'ignorar el treball coordinat de músics, professionals o afeccionats, de la ciutat en aquesta tasca.

No es tracta només de formació musical en música clàssica, es tracta d'una política pública cultural diversa i ambiciosa. Des del punt de vista estrictament formatiu, l'oferta ha de ser global, diversa, flexible i per a tothom. En qualsevol cas, es tracta d'un projecte ampli que només pot ser desenvolupat des de l'innovació i el lideratge en polítiques públiques i, més concretament, en gestió educativa. La iniciativa privada en educació musical no reglada no té ara mateix aquestes possibilitats per desenvolupar els processos d'innovació necessaris.

Així doncs, hi ha un primer motiu organitzatiu i del nivell de polítiques públiques. No obstant això, hem de considerar també motius pedagògics i metodològics. Si observem els principis que en aquest sentit es descriuen en l'establiment del servei, veiem descrita una metodologia que prioritza el treball col·lectiu i cooperatiu, la vivència musical, la reflexió crítica i l'aprenentatge significatiu i funcional. A més, tota l'organització pedagògica ha d'anar dirigida, en primer lloc, a què un màxim nombre de ciutadans puguin trobar en aquest servei activitats del seu interès, d'acord amb diversos nivells d'implicació i possibilitats, i en segon lloc a acostar a la pràctica musical col·lectius que se'n puguin veure allunyats.

També en la dimensió pedagògica, s'aposta per processos d'innovació i reflexió respecte el que s'ha vingut fent fins ara. S'inclouen en el nou projecte pràctiques metodològiques que actualment no s'utilitzen en la formació musical existent a la ciutat, com és per exemple la pedagogia de grup en la classe d'instrument.

La implantació d'aquestes noves pràctiques suposa un canvi de mentalitat i, per descomptat, la formació del professorat; però d'altra banda, com s'ha comentat anteriorment, el fet que l'oferta musical existent s'hagi articulat al voltant de conjunts instrumentals (principalment, de bandes) aporta un caràcter particular i que respon precisament a la voluntat de donar cabuda a diversos nivell d'implicació i interessos de la població. Trajectòries professionals i afeccionades tenen un espai de trobada en la pràctica musical en grup. Així doncs, en aquest cas les entitats de la ciutat sí que han estat treballant sota un principi que l'escola municipal també fa seu. És per aquest motiu que la oferta i distribució de conjunts instrumentals de la nova escola s'ha fet tenint en compte i considerant els que ja existeixen a les entitats. És també per això que se les ha volgut implicar des del principi.

El servei que ara es posa en marxa ha de donar resposta a les demandes de la ciutadania i a les seves necessitats i interessos, així com a un projecte polític coherent i aglutinador. El disseny i el desenvolupament d'aquest nou servei es fa des del coneixement i el reconeixement de l'oferta que ja té la ciutat. Amb la voluntat d'anar molt més enllà i de bastir un servei nou i obert a tota la ciutadania, només la iniciativa pública i la innovació organitzativa poden fer realitat els objectius que aquí es plantegen.

D'altra banda, cal entendre les escoles de música més enllà de la formació musical evident a primera vista i de la programació artística visible. Són i han de ser un agent indispensable de democratització de l'accés a la cultura, de processos de desenvolupament social. A través de les escoles de música públiques es pot dur l'accés a la música als sectors de població més vulnerables, amb menys acumulació cultural, per als quals, sense aquests centres i les ajudes que ofereixen, mai haurien tingut aquesta oportunitat de promoció social.

Per tant, l'escola de música del Prat ha de tenir la voluntat d'acostar-se a tota la ciutadania, així com les característiques necessàries per a fer-ho de manera efectiva. La descentralització geogràfica del centre és una eina clau en aquest sentit, però cal que també l'oferta reflecteixi aquesta finalitat social. Cal apostar per una oferta global, diversa i, sobretot, flexible, per tal que pugui respondre a interessos diferents i també a totes les edats i sectors de la societat. També serà clau treballar amb els sectors musicals professionals i amateurs de la ciutat.

La creació de l'Escola Municipal de Música donarà coherència al desplegament de les accions municipals en aquest sector, alhora que permetrà ampliar el ventall d'ofertes formatives per tal de recollir i atendre les necessitats generades en l'àmbit de l'educació musical, així com garantir el dret de participació cultural activa dels ciutadans i ciutadanes. L'Ajuntament del Prat de Llobregat vol, doncs, articular una institució educativa i cultural que situa al ciutadà en el centre de la seva activitat i al que ofereix oportunitats i espais d'educació i pràctica musicals de qualitat. Aquesta oferta posarà sempre l'accent en la vesant pràctica de la música, doncs és en la pràctica artística *amateur* on ha de residir el nucli de l'activitat formativa d'aquesta institució.

L'Escola Municipal de Música ha de servir per crear sinèrgies entre l'educació, la creació, la interpretació i la producció artística, i aprofitar al màxim el potencial formatiu d'aquestes activitats. Ha de garantir la participació ciutadana en la producció i la recepció de les arts per igual, actuant simultàniament en els eixos de la creativitat i la sensibilitat. L'EMM ha d'esdevenir un instrument de primera magnitud per a la democratització de l'accés a la pràctica i la recepció culturals.

Val la pena afegir, com a darrera dada, que la ciutat del Prat de Llobregat és, en aquests moments, la ciutat més gran de Catalunya que no té escola municipal de música, mentre que altres municipis de mida significativament menor si disposen d'aquest tipus de serveis, a vegades amb un nombre d'alumnat que supera el 2% o el 3% de la població.

10.2. Annex II: Projecte d'Establiment del Servei.

PROJECTE D'ESTABLIMENT DE L'ESCOLA MUNICIPAL DE MÚSICA DEL PRAT DE LLOBREGAT

1. Característiques del Servei

L'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat és un servei públic municipal que neix d'acord amb el que preveu la Llei 2/2006, Orgànica d'Educació, en el seu article 48.3, així com el Decret 179/93, pel qual es regulen les escoles de música i dansa a Catalunya, i s'adreça a tota la població de la ciutat, sense limitació d'edat, per tal d'oferir per sí mateixa o en col·laboració amb altres agents, propostes i espais de formació, pràctica, creació, producció i difusió en l'àmbit musical. El servei, pel que fa ala seva dependència orgànica, s'adscriu a la Regidoria de Cultura d'aquest Ajuntament.

El projecte pretén:

- Impulsar l'oferta pública local de formació musical, mitjançant la creació d'un centre que permeti acostar la pràctica musical a tota la ciutadania i situar la ciutat en una posició equiparable a la de les ciutats catalanes i europees de referència en relació als estàndards quantitatius de població escolaritzada en aquest àmbit.
- Desenvolupar un equipament que se situï en la intersecció de la formació i la pràctica cultural, prenent com a referents el model nord i centreuropeu en el vessant educatiu i l'anglès en relació a la comunitat -*community music*–, en la seva perspectiva d'acció educativa i cultural de proximitat.
- Dissenyar un equipament que incorpori de forma permanent la innovació, tant des del punt de vista organitzatiu com pedagògic, i tant als nivells de difusió i primer contacte com de formació intensiva i conduent a la preparació pel grau superior.
- Establir un projecte d'EMMPLL que sigui reconegut pel Departament d'ensenyament, d'acord amb la normativa vigent.

Tenint en compte, doncs, aquests principis, l'EMMPLL haurà de respondre a les següents finalitats:

- Desenvolupar i establir una oferta formativa que sigui global, diversa i flexible, d'una banda, i oberta a tota la ciutadania, de totes les edats, els sectors socials i els interessos estètics, de l'altra.
- Estendre l'acció de l'EMM als camps de la formació, la pràctica, la creació, la producció i la difusió musicals.
- Assumir un paper aglutinador de l'oferta musical pública referida als cinc àmbits esmentats.

- Facilitar i potenciar el treball articulat i coordinat de professionals i afeccionats del sector musical de la ciutat.
- Crear un entorn que fomenti els interessos, les demandes i les necessitats expressives dels ciutadans i, a la vegada, donar respostes a aquestes demandes.

Tanmateix, el desenvolupament de l'ideari, els objectius i les intencions educatives de l'escola es concretaran en la definició de la missió, visió i valors, així com en l'elaboració dels documents que s'especifiquen a continuació, i que confegiran conjuntament la titularitat, la direcció de l'EMMPLL i el professorat responsable del desenvolupament del servei, amb la participació dels usuaris:

- Documents estratègics de desenvolupament a llarg termini: Projecte cultural i educatiu de centre, Projecte curricular de centre, Reglament de funcionament de centre.
- Documents operatius de funcionament a curt termini: Pla anual de centre, Memòria d'activitats i gestió, Pressupost.

Activitat del centre i principis pedagògics

La definició, desenvolupament i implementació de l'activitat del centre es guiarà per la voluntat de fomentar l'interès per gaudir d'experiències musicals en el major nombre possible de persones. Això implicarà la realització d'una important tasca de portes enfora, que arribi a moltes més persones de les que ja en són usuàries, i que tingui en compte els diferents nivells d'implicació en aquestes experiències que les persones puguin desitjar.

Aquesta activitat es guiarà pels següents principis pedagògics:

- Una visió funcional de la pràctica musical com a eina i motor de l'aprenentatge musical, prioritzant l'experiència global per sobre de continguts descontextualitzats.
- Una oferta diversa quant a objectius, plantejaments i activitats, que permeti al màxim nombre possible de ciutadans/es trobar activitats que els puguin resultar d'interès.
- La preferència del treball col·lectiu per sobre de la instrucció individual.
- El treball cooperatiu per tal d'accentuar el valor de les competències socials i d'interacció col·laborativa.
- L'adopció d'una metodologia de treball significativa i funcional, partint que és l'alumne qui construeix el seu aprenentatge, amb una intervenció docent que parteix de les motivacions i coneixements previs, per tal de desenvolupar competències útils en els camps artístic, cultural i social.
- El foment del pensament autònom, per tal d'alimentar la capacitat d'aprenentatge al llarg de la vida i la creativitat.
- La formació i la pràctica en un ampli ventall de "músiques", sense subjecció a cap jerarquització acadèmica.

- El coneixement i creuament d'expressions culturals diverses, amb la finalitat d'entendre les diferències culturals com una eina transformadora i de reflexió crítica de la nostra cultura.
- Un model d'escola democràtica i participativa, formada per un equip de professionals que treballa de forma cooperativa i en xarxa, i que promou la formació contínua d'aquests professionals.

Aquests principis pedagògics determinaran les metodologies i les estratègies didàctiques, que voldran:

- Situar "el grup" com a base per a la relació, per a l'elaboració d'estratègies d'ensenyament-aprenentatge, i com a fonament metodològic.
- Emfasitzar la vivència artística per sobre dels continguts de caire més conceptual.
- Establir estratègies per tal d'integrar actituds i valors en els aprenentatges.
- Integrar els col·lectius més allunyats de les pràctiques artístiques.

A més de les competències específiques que el professorat determinarà per a cada programa formatiu i per a cada col·lectiu d'estudiants, es preveu que tot l'alumnat de l'EMMPLL desenvoluparà, entre d'altres possibles, les següents competències transversals:

- Capacitat de treballar en equip per tal d'aconseguir el resultat sonor desitjat.
- Adquisició d'hàbits de puntualitat, escolta, respecte i tolerància que permetin i facilitin el treball tant a l'assaig com a l'execució musical en grup.
- Desenvolupament d'hàbits personals d'autodisciplina, constància i voluntat de superació.

En conseqüència, i atents a les demandes que la ciutadania pugui fer al servei, l'escola desenvoluparà la seva oferta formativa organitzada en diferents programes i/o àmbits, com els que es detallen en la següent relació, o bé en d'altres que es puguin crear per atendre les noves demandes que puguin sorgir:

- Música en família
- Formació musical primerenca
- Formació bàsica
- Programes d'aprofundiment i avançat
- Música a mida
- Música i comunitat
- Música per a gent gran
- Música per a col·lectius amb necessitats educatives especials
- Formació especialitzada i continuada
- Activitats de difusió i divulgació

Aquests programes s'organitzaran en dos tipus de formats, els de formació a curt termini (objectius a assolir en un any o menys) i a llarg termini (objectius a assolir en un període plurianual). Es definiran fases per a una progressiva implementació dels programes.

Cada programa determinarà el seu nombre de places en relació amb els diversos conjunts amb què comptarà l'escola (banda, big band, orquestra de corda, de cambra i simfònica, grup de percussió, *combos* de música moderna i jazz, grup d'arrel-fusió, grups de música tradicional, *ensembles* de música antiga, entre d'altres possibles), o altres condicionants com els recursos disponibles. Alguns dels programes s'organitzaran també per edats, o per especificitats del conjunt. Igualment, per a determinar la proporció de l'oferta específica de places dels diferents instruments es tindran en compte factors de correcció derivats de la pròpia demanda.

En el marc de les relacions que l'EMMPLL establirà amb les diferents entitats musicals de la ciutat, es podran establir també acords de col·laboració en l'àmbit formatiu, molt especialment en relació a la participació dels estudiants de l'EMMMPLL en els diferents grans conjunts d'aquestes entitats.

Oferta de places

La planificació de les places de l'EMM del Prat de Llobregat es fonamenta en l'experiència dels països de l'entorn europeu, així com en la realitat més immediata. En països com Holanda o els països escandinaus, el percentatge de població que fa ús de l'àmbit de música de l'equipament oscil·la entre el 2,2 d'Holanda i Noruega i el 4% suec. Aquestes són xifres de país que poden quedar molt matisades si es busca el detall de ciutats petits, mitjanes o grans. En general, els percentatges baixen quan més grans són les ciutats, i augmenten a les mitjanes i petites. Podem considerar que les ciutats de fins a 150.000 habitants es poden moure en aquests percentatges.

A Catalunya aquest índex se situa a l'entorn del 0,6% (perquè el nombre de poblacions sense escola de música és molt elevat), amb puntes que van des del 5,8% al 0,04%. Per a poblacions mitjanes és adequat pensar, en general, en percentatges que es mouen entre el 1,5 i el 3%. Per al Prat de Llobregat aquests percentatges poden resultar adequats, i l'augment de places per a estudiar música, ara des del sector públic, permetrà apropar el nombre total d'usuaris/es de la ciutat vers aquests indicadors. Tanmateix, aquest objectiu s'anirà complint per fases; un primer escenari a mig termini voldria afegir un 0,7% més al nombre actual d'alumnes.

Aquest escenari, que serà successivament revisat i adequat a l'evolució de la demanda així com a la disponibilitat pressupostària, es podria desenvolupar en els propers cursos d'una forma similar a aquesta:

- curs 2013-14: 450
- curs 2014-15: 600

- curs 2015-16: 750
- curs 2017-18: 900

Calendari

El calendari de treball de l'EMMPLL atendrà el que cada any determini la titularitat, d'acord amb el calendari oficial aprovat pel Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya. Aquest calendari laboral, que especificarà els períodes lectius i els no lectius, considerarà també les necessitats derivades del funcionament del centre i dels seus usuaris/es. De la mateixa manera, per a la definició del calendari lectiu caldrà prendre en consideració les recomanacions del Consell escolar municipal.

El calendari laboral tindrà, habitualment, una durada d'11 mesos l'any, i el mes d'agost serà de vacances. Les activitats regulars de llarga durada pels usuaris/es estaran compreses entre els mesos de setembre i juny, si bé excepcionalment es podran modificar aquestes dates. Durant els mesos de juliol i de setembre, es compaginarà l'oferta d'activitats formatives de curta durada obertes a la població, amb activitats de formació específica per als docents així com de treball intern per la preparació del curs següent, i el treball acadèmic regular, si és el cas.

Horari

L'activitat de l'EMMPLL es desenvoluparà, en la seva seu central, en horari de matí i tarda de dilluns a divendres. Es podran autoritzar igualment activitats específiques en horari nocturn, o de cap de setmana. A la resta de seus de l'escola l'horari de funcionament serà de tarda, i s'adaptarà en cada cas al propi de l'ús principal de l'equipament, per tal d'evitar incompatibilitats.

Admissió de l'alumnat

En absència d'una normativa específica per als equipaments adreçats a la formació artística no reglada, l'Ajuntament -com a titular del servei- podrà introduir criteris d'admissió que garanteixin la igualtat d'oportunitats d'accés al servei per a aquells col·lectius als quals s'adreça l'oferta. De la mateixa manera, l'Ajuntament aprovarà el calendari, procediment i criteris propis d'admissió i matriculació, en el moment que ho consideri necessari i a proposta dels seus serveis tècnics, per tal d'adaptar-los a la realitat del moment.

Preus públics

Per a la definició dels preus públics derivats de la prestació dels serveis, caldrà considerar diversos factors:

- Cost de l'hora lectiva
- Ràtio alumnes/professor de l'activitat

- Estàndard de preus públics de la província de Barcelona
- Altres condicions sòcio-econòmiques que convingui considerar, per tal de garantir un accés equitatiu al servei.
- Criteris generals per a l'establiment dels preus públics d'aquest Ajuntament

Analitzats aquests factors, la direcció del centre –en col·laboració amb el serveis tècnics pertinents- realitzarà anualment una proposta de preus públics a satisfer pels usuaris/es del servei. Aquesta proposta es portarà a aprovació del Ple Municipal.

Equip de professionals

El personal que presti serveis a l'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat haurà de complir els requisits exigits per la normativa autonòmica d'aplicació –el Decret 179/93, de 27 de juliol que estableix la necessitat de comptar amb el Títol Superior de Música o bé, de forma transitòria, les excepcions contemplades a la seva disposició transitòria segona (habilitació per a la docència o grau mitjà del Pla de 1966)-.

La jornada laboral establerta pels professionals esmentats haurà de permetre la cobertura total de l'horari establert en aquesta memòria, les tasques de tutoria i atenció als usuaris, les tasques de presentació pública de la feina en diversos formats, les tasques de coordinació i gestió en el si de l'escola, i de coordinació amb la resta de col·lectius col·laboradors, així com totes aquelles adients al personal docent que la direcció pugui encomanar-los.

En la primera fase d'implantació, a falta d'una major definició de les competències específiques necessàries per incorporar-se al projecte en les diferents especialitats, caldrà comptar amb professionals dels perfils següents:

- Especialistes en formació musical primerenca, experts en música i moviment i/o cant coral, i amb formació específica en alguna de les diverses metodologies de pedagogia musical activa.
- Especialistes en direcció de conjunts instrumentals de diversos tipus
- Especialistes en pedagogia dels diferents instruments, amb competències en diferents estils o llenguatges musicals i en pedagogia instrumental de grup.

El professorat haurà de comptar amb les competències didàctiques previstes a la normativa vigent, així com demostrar les seves destreses en les classes de grup i la seva capacitat per al treball en un entorn d'equip. Aquestes habilitats, i d'altres que el propi servei pugui requerir, s'avaluaran també en acabar cada curs acadèmic, havent-ne informat a l'avançada a l'interessat i amb els beneficis que es puguin establir al Reglament de funcionament del servei, relatius al desenvolupament professional dels docents de l'escola.

El personal de direcció, coordinació, i de gestió i administració de l'EMMPLL tindrà perfils adaptats al servei. La direcció haurà de demostrar experiència en la direcció de centres d'educació musical, acreditar coneixements musicals i demostrar competències en gestió pública. L'administració haurà de demostrar habilitats en la gestió informàtica de les dades,

experiència en l'administració de centres similars, així com habilitats en les relacions interpersonals.

2. Forma de gestió i participació

El servei d'Escola Municipal de Música es prestarà inicialment en forma de gestió indirecta. Es cercarà, mitjançant els pertinents procediments de concurrència pública, aquelles empreses especialitzades que puguin desenvolupar el servei amb garanties de qualitat i estabilitat. Amb aquesta finalitat, els concursos públics que es convoquin per a adjudicar la prestació dels serveis tendiran a buscar períodes temporals llargs, sense prejudici de l'establiment de les garanties de rescissió que s'estimin necessàries.

Tanmateix, la Direcció del servei s'inserirà en l'estructura orgànica del Departament de Cultura, per tal de garantir un desenvolupament adequat de les polítiques d'educació musical necessàries i la coordinació amb d'altres serveis educatius i culturals, així com de garantir la planificació i creixement de l'oferta pública atenent les necessitats del municipi i dels seus habitants.

La direcció de l'EMMPLL fomentarà formes de participació dels usuaris/es i de les seves famílies -quan es tracti de menors-, tant a les activitats que pugui desenvolupar el centre com en la seva pròpia gestió, sempre d'acord amb la normativa que sigui d'aplicació. A tal efecte, en el primer trimestre de funcionament de l'escola es crearà un consell de d'escola que representi els diferents sectors de la comunitat educativa.

3. Obres, béns i instal·lacions

Espais

L'Escola Municipal de Música comptarà amb una seu central, situada a l'edifici "Torre Balcells", a la Plaça Pau Casals, núm. 2, del Prat de Llobregat. A l'edifici central s'hi situaran les dependències de direcció i coordinació, gestió acadèmica i administrativa, gestió dels serveis, així com els espais docents comuns.

L'EMMP buscarà també una acció descentralitzada al municipi, de manera que comptarà amb diverses seus ubicades a centres educatius de primària i/o secundària, centres cívics i culturals, o altres espais que puguin resultar interessants, per tal de facilitar a la ciutadania l'accés al servei i contribuir a la difusió artística i la cohesió social al municipi.

Per a la selecció dels diferents espais prevaldrà el criteri de proximitat -de manera específica per als programes de 'Música en família' i 'Formació musical primerenca' per a nens i nenes fins a 7 anys, però també per l'oferta adreçada a nens i joves- així com d'equitat en la distribució territorial. Caldrà, en conseqüència, cercar fórmules específiques de col·laboració amb els centres educatius de la ciutat per tal que les activitats principals del centre i les de l'EMMP en horari extraescolar, es puguin complementar al màxim.

Per a la resta de l'oferta es considerarà, a més del criteri de la descentralització, la idoneïtat de l'espai. La responsabilitat econòmica i les disponibilitats pressupostàries en matèria d'inversió i de personal, seran també criteris que prevaldran en la tria.

Atès que, com s'ha esmentat, algunes de les activitats de l'EMMP es desenvoluparan en centres d'educació infantil i primària, que aquestes activitats acolliran infants d'altres centres diferents dels escollits per a ser subseus de l'EMMP i que -per aquesta causa- es podrà produir una espera entre l'hora de finalització de les classes de l'escola i l'hora d'inici de la nova activitat, es podran cercar formes de solucionar aquest tema amb una proposta que aglutini les funcions de vigilància i control però que pugui, a la vegada, resultar un valor afegit per l'activitat, dotant de contingut aquest temps d'espera i propiciant la motivació necessària per arribar en condicions òptimes a la classe de música, a més d'estalviar a les famílies de l'escola-seu una recollida innecessària.

Superfície bàsica dels espais

Es preveu l'organització de les activitats grupals en tres tipus de grup: petit, mitjà i gran. A més del que preveu l'article 6 del Decret 179/1993 de 27 de juliol, pel qual es regulen les escoles de música i dansa, la superfície bàsica dels espais on s'ubicaran aquestes activitats es pot extreure –per similitud- del Reial Decret 389/92, que regula els espais per als centres que imparteixen ensenyaments artístics reglats.

Equipament bàsic per a la creació del servei

- Mobiliari (taules, cadires, faristols, pissarres...)
- Equips de música, ordinadors d'aula, projectors...
- Wifi a la seu Torre Balcells
- Instruments d'aula: l'escola haurà de comptar amb dotacions d'Instrumental Orff, instruments de petita percussió, pianos, teclats elèctrics, guitarres, baixos i bateries, instruments de *world music*, de percussió llatina, de làmines i membranes, un set de *steel drums*...
- Equips de so i amplificació, taules de so, caixes autoamplificades...
- Banc d'instruments: és important comptar amb un servei de banc d'instruments –extens i variat- que pugui facilitar a tots els alumnes, especialment els que comencen, i en règim de préstec i/o lloguer, l'accés a un instrument per un període determinat de temps. Es desenvoluparà la normativa que reguli el funcionament d'aquest servei

4. Règim estatutari de les persones usuàries

L'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat vetllarà pel respecte dels drets reconeguts a les lleis de tots els membres de la seva comunitat educativa, i especialment pels següents:

- Dret a rebre una educació de qualitat que propiciï un ple desenvolupament personal.

- Dret a no ser discriminats/des en el tractament per raó de naixença, raça, sexe, religió, opinió o qualsevol altra condició o circumstància personal o social.

Les obligacions de les persones usuàries seran les previstes en el Reglament de Funcionament del Servei.

5. Règim econòmic i financer

Aquest treball pretén realitzar un estudi econòmic i financer per a l'establiment del servei públic de l'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat. Aquest estudi ha de concretar i establir:

1. Les despeses inicials d'inversions.
2. Les fonts d'ingressos per a fer front als costos inicials dalt citats.
3. Les despeses anuals de funcionament.
4. Les fonts d'ingressos per a fer front a les despeses anuals de funcionament.

Despeses inicials d'inversions

En les despeses inicials d'inversions s'ha de distingir entre dos tipus de despeses:

- *Despeses d'adequació dels edificis*

La seu central de l'Escola serà l'edifici de 'Torre Balcells', Plaça de Pau Casals, núm. 2, del Prat de Llobregat, que és patrimoni del titular de l'Escola Municipal de Música.

L'adequació d'aquest espai com a seu central de l'Escola Municipal de Música, considerant les necessitats de seguretat, circulació de persones i materials, així com d'aïllament acústic, del tot necessaris per a un equipament com aquest, suposarà un total de 1.000,00 €.

Per a les activitats formatives que es desenvolupin en espais descentralitzats no hi haurà costos d'adequació dels edificis.

- *Despeses d'equipament inicial.*

Com a despeses d'equipament inicial hem d'incloure:

- Mobiliari, que suposarà un import de 5.000,00 €.

- Equips de música, amb un import de 3.000,00 €.

- Instruments, amb un import de 60.000,00 €.

- Material didàctic, amb un import de 10.000,00 €.

Així, l'import total de les despeses inicials d'inversions per l'Escola Municipal de Música ascendeix a 78.000,00 €.

Finançament de les despeses inicials.

Les despeses inicials en equipament estaran finançades per l'Ajuntament del Prat de Llobregat, mitjançant ... (crèdit. Partides...

Despeses de funcionament.

Per al curs 2013-2014, que serà el primer de funcionament de l'Escola Municipal de Música, es preveuen les següents despeses de funcionament:

a) Costos de personal

Els costos directes de personal són els corresponents a la Direcció, que es troben recollits en les partides orgànic 02400 i 02250 – Capítol I – Econòmic 13000 i 16000. L'import a aplicar ascendeix a 60.000,00 €.

b) Compra de béns i de serveis

Dins d'aquest apartat, s'han de tenir en compte les següents despeses:

- cost del contracte del servei de docència per a impartir la formació
- cost del contracte dels serveis administratius i de consergeria
- cost dels instruments musicals i altres materials
- cost de publicacions i difusió de l'escola de música
- cost dels consums elèctric, d'aigua, gas, telèfon i internet del centre
- cost de la neteja i els productes de neteja del centre
- cost de la conservació dels edificis i instal·lacions

Les partides afectades per les anteriors despeses són:

1. De la partida 22706 de l'orgànic 02400 s'imputa el cost total corresponent a les despeses del contracte del servei de docents per a impartir la formació musical a l'escola de música.
2. De la partida 22706 de l'orgànic 02400 s'imputa el cost total corresponent a les despeses del contracte del servei administració i consergeria.
3. De la partida 22109 s'imputa el cost total corresponent a les despeses en la compra d'instruments musicals i altre material didàctic.
4. De la partida 22602 s'imputa el cost total corresponent a les despeses en publicitat de l'escola de música.
5. De les partides 22100, 22101, 22102 i 22000 s'imputen el cost total corresponent a les despeses de consums d'electricitat, aigua, gas, telefonia i internet de les instal·lacions.
6. De les partides 22700 i 22108 s'imputa el cost total corresponent a les despeses de neteja del centre i dels productes de neteja utilitzats, respectivament.

7. De les partides 21200, 21300 i 21500 de l'orgànic 02250 s'imputa per a la conservació i manteniment de l'edifici.

Al següent quadre es detallen els càlculs dels costos del capítol 2 pel curs 2013-14. L'import a aplicar ascendeix a 532.800 €.

Professorat	Capítol 2	**€ 458.700,00**
	Salari profs. € 30.000	€ 390.000,00
	Seg. Social profs.33%	€ 128.700,00
PAS	Capítol 2	**€ 53.333,00**
	Salari PAS	€ 40.000,00
	Seg. Social PAS 33%	€ 13.333,00
Funcionament	Capítol 2	**€ 20.767,00**
Pressupost		**€ 532.800,00**

c) Imputació de costos indirectes

S'ha realitzat el càlcul dels costos indirectes corresponents a l'Escola Municipal de Música per a l'any 2013. L'import a aplicar ascendeix a 1.000,00 €.

d) Amortitzacions

L'edifici de la 'Torre Balcells' és de propietat municipal.

e) Cost total

a) Cost Personal	€ 60.000,00
b) Compra de béns i de serveis	€ 532.800,00
c) Imputacions costos indirectes	€ 1.000,00
Costos totals	**€ 593.800,00**

4. Finançament de les despeses de funcionament.

El ingressos previstos per a finançar l'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat són els següents:

a) Els preus públics satisfets pels usuaris dels serveis.

b) La subvenció del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya.

c) L'aportació municipal.

a) Proposta de preus públics dels serveis de l'Escola Municipal de Música

Els preus públics pels usuaris de l'escola durant curs escolar 2013-2014 poden situar-se a l'entorn de:

- usuaris que no fan instrument: 350 €/any
- usuaris que fan instrument: 650 €/any

A banda d'aquests preus genèrics, per als usuaris de llarga durada, s'establiran altres preus públics, per a les activitats de curta durada (tallers, jornades, cursets, colònies, activitats de formació continuada...) que, en general i en el conjunt de les activitats, seran autofinançats.

De la mateixa manera, tenint en compte el caràcter social del servei, i per tal d'evitar que ningú quedi exclòs de l'escola per raons econòmiques, s'establiran una sèrie d'ajuts i beques per als usuaris amb circumstàncies acadèmiques, familiars o econòmiques específiques.

b) Previsió d'ingressos

La previsió d'ingressos per preus públics en els serveis de l'Escola Municipal de Música pel curs 2013-2014 són els següents:

	PREU PUBLIC MENSUAL	**NÚM. ALUMNES**	**NÚM. MESOS**	**IMPORT**
Música i moviment	35 €	100	10	35.000,00 €
Formació instrumental	65 €	300	10	195.000,00 €
Formació adults	65 €	50	10	32.500,00 €
Altres ingressos	A determinar	A determinar	Pagament únic	15.000,00 €
TOTAL		**450**		**277.500,00 €**

La previsió de subvenció del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya per l'Escola Municipal de Música del per el curs 2013-2014, si es mantinguessin les condicions d'aquest any, estaria al voltant de 90.000 €, ja que hi ha una previsió de 396 alumnes subvencionables per 230 €/alumne.

c) Resum d'ingressos per al curs 2013-2014

El total d'ingressos per cobrir les despeses de funcionament del curs 2009-2010 seran les següents:

	IMPORTS	*% cobertura*
Preus públics a usuaris	277.500,00	46,73
Subvenció Generalitat	90.000,00	15,16
Aportació Ajuntament	226.300,00	38,11
TOTAL INGRESSOS	**593.800,63**	**100,00**

10.3. Annex III: Reglament del Servei.

REGLAMENT DEL SERVEI
ESCOLA MUNICIPAL DE MÚSICA DEL PRAT DE LLOBREGAT

Article 1. Objecte

És objecte d'aquest Reglament la regulació de la prestació del servei d'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat, en la seva primera fase de funcionament.

Article 2. Marc normatiu

Per a l'establiment i la creació del Servei d'Escola Municipal de Música regirà el que estableix l'article 159 i següents del Decret 179/1995, de 13 de juny, pel qual s'aprova el Reglament d'obres, activitats i serveis dels ens locals.

En el marc de la legislació vigent, l'Ajuntament del Prat de Llobregat vol assumir i desenvolupar les competències voluntàries previstes a l'article 48.3 de la Llei orgànica 2/2006, de 3 de maig, d'educació, així com el Decret 179/1993, de 27 de juliol, pel qual es regula la creació de les escoles de música i dansa a Catalunya, i el Decret 139/1994, de 3 de maig, que el modifica. Igualment, i per al finançament del servei, es té en consideració l'acord marc per al sosteniment de les escoles de música i dansa de titularitat de l'administració local de Catalunya, signat el 9 de juliol de 2008 entre el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya i les entitats municipalistes (Associació Catalana de Municipis i Comarques i Federació de Municipis de Catalunya).

Article 3. Règim de gestió del servei

El servei d'Escola Municipal de Música es prestarà inicialment en règim de lliure concurrència i sota la forma de gestió indirecta.

Article 4. Oferta formativa

L'Escola Municipal de Música té per finalitat el foment de l'aprenentatge i la pràctica musical d'amplis segments de població del Prat de Llobregat, mitjançant el desenvolupament de propostes de formació activa en diferents formats que puguin abastar els diferents interessos de la societat. Les prestacions esmentades s'oferiran tenint present les limitacions d'espai, personal i materials de què es disposi, sense que hi hagi cap dret subjectiu a participar en totes i cadascuna de les activitats organitzades.

L'oferta del primer any s'articularà a l'entorn de les activitats que es descriuen a continuació:

- Formació musical primerenca, per a nens i nenes fins als 7 anys
- Formació bàsica per a nens i nenes, a partir dels 7 anys
- Formació bàsica i avançada per a joves dels 12 anys, i adults.
- Preparació Proves d'Accés de Grau Superior (PAGS) per a joves de més de 16 anys.
- Oferta de curta durada i de difusió per a públics de diferents edats
- Conjunts vocals i instrumentals diversos.

L'oferta formativa de l'Escola Municipal de Música s'anirà incrementant amb formació instrumental addicional i amb altres propostes de formació complementària que pugui ser adequada i d'interès pels usuaris.

L'oferta formativa final atendrà els següents àmbits de població:

- música en família (0 a 3 anys)
- formació musical primerenca, per a nens i nenes fins als 7 anys
- formació bàsica, per a nens i nenes majors de 7 anys
- formació bàsica i formació avançada per a joves i adults
- preparació proves d'accés al grau superior (PAGS) per a joves de més de 16 anys
- música a mida
- música per a gent gran
- música per a col·lectius amb necessitats educatives especials
- projectes de desenvolupament musical comunitari
- formació especialitzada i continuada
- activitats de difusió i divulgació

En aquest sentit, l'Escola Municipal de Música serà sensible a les noves demandes que generi la societat pratenca mantenint, però, la línia d'actuació que inspira la creació d'aquest servei.

Article 5. Criteris Generals d'admissió

En absència d'una normativa específica per als equipaments adreçats a la formació artística no reglada, l'Ajuntament -com a titular del servei- podrà introduir criteris d'admissió que garanteixin la igualtat d'oportunitats d'accés al servei per a aquells col·lectius als quals s'adreça l'oferta. L'Ajuntament aprovarà el calendari, procediment i criteris propis d'admissió i matriculació, en el moment que ho consideri i a proposta dels seus serveis tècnics, per tal d'adaptar-los a la realitat del moment.

Per tal d'accedir a les prestacions esmentades en l'article anterior caldrà haver formalitzat, dins els terminis i en forma i criteris establerts anualment per l'Ajuntament del Prat de Llobregat, la preinscripció i la matrícula definitiva en el centre.

Article 6. Fonts de finançament

L'Escola Municipal de Música es finançarà amb càrrec al pressupost municipal i amb les taxes, preus públics o tarifes que s'estableixin. Tot això sens perjudici de l'establiment de convenis,

acords o altres fórmules amb altres administracions públiques, en el marc de la legislació vigent.

Anualment, els serveis tècnics de l'Ajuntament del Prat de Llobregat realitzaran una proposta de preus públics per tenir dret a gaudir de la prestació del servei.

Els preus públics que s'estableixin per a la percepció del servei es publicaran anualment en la corresponent ordenança, i seran objecte d'actualització anual realitzada d'ofici a proposta de la direcció de l'escola.

El pressupost de l'Escola Municipal de Música estarà subjecte als mecanismes de control de la intervenció general de l'Ajuntament del Prat de Llobregat.

Article 7. Organització del servei

L'Escola Municipal de Música del Prat de Llobregat comptarà amb una Direcció, un claustre de professors i professores i un consell escolar, per a permetre la participació dels diferents sectors de la seva comunitat educativa.

Article 8. Direcció

L'Escola Municipal de Música comptarà amb una Direcció inserida a l'estructura orgànica del Departament de Cultura que elaborarà, anualment, els plans de serveis del centre. D'aquesta Direcció dependrà, funcionalment i d'acord amb aquests plans de serveis, el personal docent adscrit a l'Escola Municipal de Música, tant si aquest és personal de l'Ajuntament com si és personal d'empreses adjudicatàries del servei. Sense perjudici de les facultats que correspon a l'Ajuntament del Prat de Llobregat com a titular de l'Escola, la Direcció de l'Escola tindrà les funcions següents:

1) Relacions institucionals:
   a) Representar el centre en les seves relacions amb altres institucions públiques i entitats privades.
   b) Representar el centre en activitats formatives o informatives (jornades, trobades, congressos...) que puguin celebrar-se amb la participació de l'Escola.
2) Relacions internacionals:
   a) Coordinar, amb el vistiplau del Departament de Cultura de l'Ajuntament, la participació en activitats i la rebuda de persones visitants.
3) Organització de l'Escola Municipal de Música
   a) Fer propostes al Departament de Cultura de l'Ajuntament en relació a l'organigrama i els protocols de funcionament per tal d'optimitzar el funcionament del centre.
4) Formació permanent
   a) Presentar, abans de l'inici de cada curs i inclòs en el Pla Anual del centre, el pla de formació permanent global per al personal de l'Escola.

b) Programar les reunions pedagògiques i de coordinació dels equips docents de l'escola, comissions, i/o altres equips de treball del personal de l'escola i dirigir les que li pertoqui.
c) Cercar i conèixer experiències pedagògiques alienes que puguin resultar interessants i potenciar la difusió, intercanvi i publicació de les pròpies.

5) Programació, seguiment i avaluació
   a) Presentar al Departament de Cultura el Projecte Cultural i Educatiu de Centre, el Projecte Curricular de Centre i el Reglament de Funcionament del Centre.
   b) Presentar al Departament de Cultura, amb periodicitat anual i abans de l'inici de cada curs, el Pla anual de centre.
   c) Elaborar els informes i les memòries anuals, juntament amb els diferents equips docents, comissions i grups de treball, per a la seva presentació al Departament de Cultura.

6) Direcció, gestió i organització dels recursos humans i materials:
   a) Proposar un organigrama de responsabilitats pedagògiques, acadèmiques i artístiques per al funcionament ordinari del centre.
   b) Presidir el Claustre de professors.
   c) Convocar i presidir els actes acadèmics i les reunions que es realitzin al centre.
   d) Vetllar per a l'adequació dels recursos humans a les necessitats del servei.
   e) Exercir les facultats de direcció dels equips docents i del personal d'administració i serveis.
   f) Dirigir la gestió dels serveis de l'Escola i l'atenció, gestió i coordinació del col·lectiu d'usuaris.
   g) Proposar anualment el pressupost de l'Escola i efectuar el seguiment de la seva execució.
   h) Determinar i proposar al Departament de Cultura les actuacions necessàries en relació a l'adequació i manteniment dels espais on es realitzen les activitats.
   i) Visar les certificacions i els documents acadèmics del centre.
   j) Resoldre les possibles incidències que sorgeixin al centre.
   k) Executar els acord presos pel Departament de Cultura.

7) Coordinació de les activitats del centre
   a) Vetllar pel compliment de les disposicions normatives que afectin l'Escola, dels objectius del Projecte Cultural i Educatiu de Centre i dels acords presos pel Departament de Cultura, el Claustre, o altres òrgans de l'Escola.
   b) Vetllar per la qualitat de les activitats que es realitzen a l'Escola.
   c) Vetllar per la relació amb els usuaris i les seves famílies, quan es tracti de menors.
   d) Vetllar per l'adquisició i manteniment dels recursos i els materials didàctics del centre.
   e) Realitzar anualment el Pla de serveis del centre, i supervisar l'organització horària de les activitats
   f) Coordinar l'actualització dels expedients dels usuaris, així com de la confecció dels informes d'avaluació individuals.
   g) Coordinar la confecció dels informes de les activitats del centre.
   h) Exercir la tutoria d'alumnat en pràctiques provinent de centres de formació superior.
   i) Qualsevol altra funció que, en l'àmbit acadèmic, sigui atribuïda per la normativa vigent quant a la direcció i coordinació pedagògica de centres de formació musical.

Article 9. Claustre

El claustre de professors de l'Escola Municipal de Música és l'òrgan de participació d'aquest sector de la comunitat educativa de l'Escola en la planificació i la gestió de la seva activitat formativa i artística, i està integrat per tot el personal docent que hi presti servei.

Les funcions del claustre seran:

1) Programar, desenvolupar i avaluar les activitats del centre.
2) Elaborar el Projecte Cultural i Educatiu, el Projecte Curricular i el Reglament de Funcionament del centre.
3) Elaborar el Pla anual i la Memòria del centre.
4) Col·laborar amb la Direcció de l'Escola en la fixació dels criteris d'organització interna del centre (distribució d'espais, agrupació d'usuaris, selecció de materials i recursos didàctics, etc.)
5) Promoure iniciatives en l'àmbit de l'experimentació, innovació i recerca en música i en educació musical.
6) Col·laborar amb el titular del servei, i amb les institucions que aquest pugui determinar, en tasques de recerca i formació.
7) Constituir comissions de treball de caràcter temporal o permanent per millorar el treball habitual o per desenvolupar projectes específics.
8) Responsabilitzar-se, en qualitat de tutor, del grup d'alumnes assignat i assegurar una atenció individualitzada a cada un d'ells.
9) Adequar el projecte curricular a les característiques i interessos de cada grup d'usuaris del qual s'és corresponsable.
10) Avaluar periòdicament els resultats educatius del treball realitzat.
11) Participar regularment en les activitats de presentació de l'escola a la ciutadania.
12) Participar activament en activitats de formació continuada.
13) Qualsevol altra funció similar de l'àmbit educatiu que li sigui encomanada per la Direcció de l'Escola.

Article 10. Consell de participació

El Consell Escola és l'òrgan de participació dels diferents sectors de la comunitat educativa de l'EMMPLL en el govern del centre.

Les funcions del Consell són:

1) Garantir el compliment de les normes generals sobre l'admissió d'usuaris/es i acordar la seva admissió.

2) Participar en l'aplicació de les línies pedagògiques del centre i fixar les directrius per a les activitats complementàries i/o extracurriculars.
3) Aprovar la realització d'activitats complementàries i/o extracurriculars i, si s'escau, proposar les percepcions complementàries a les famílies.
4) Establir, amb el vistiplau del Departament de Cultura, relacions de col·laboració amb d'altres centres, entitats o institucions amb finalitats educatives i culturals.
5) Supervisar el funcionament general del centre en els aspectes administratius i docents.
6) Col·laborar en l'elaboració de la documentació estratègica i operativa del centre i efectuar-ne el seguiment.
7) Qualsevol altra funció que li sigui encomanada per la Direcció de l'Escola.

Article 11. Calendari del servei

Pel que fa al calendari del servei, aquest s'atendrà al que cada any determini l'Ajuntament del Prat de Llobregat d'acord amb el calendari oficial lectiu aprovat pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. El calendari d'activitats s'elaborarà d'acord amb les necessitats dels usuaris, a proposta de la Direcció de l'Escola Municipal de Música, i serà aprovat pel Consell Escolar, anualment, abans del mes de juny del curs anterior. L'horari de les activitats cobrirà, inicialment, de dilluns a divendres la franja des de les 16:30 hores fins a les 21.30 hores. Tanmateix, aquest horari es podrà flexibilitzar per tal de prestar un bon servei.

El professorat haurà d'atendre l'horari i les jornades laborals que figurin en el Pla de serveis que anualment estableixi la Direcció de l'Escola.

Article 12. Obligacions dels usuaris

Són obligacions dels usuaris/es (o de mares, pares o tutors/es legals en cas que es tracti de menors d'edat) matriculats en el centre:

a) Respectar i acomplir la normativa interna de l'Escola Municipal de Música
b) Respectar les indicacions rebudes pel personal del centre, especialment en relació al seu bon funcionament
c) Complir les obligacions establertes en la seva condició d'usuaris/es
d) Abonar puntualment els imports establerts per a cadascun dels serveis.

En cas d'incompliment reiterat de les seves obligacions per part de l'usuari/a, el Departament de Cultura podrà decidir, previ informe de la direcció del centre i audiència de la persona interessada, la suspensió del dret a la prestació del servei durant un període màxim de 2 mesos. En cas de reiteració dels incompliments després de la suspensió esmentada, l'usuari/a podrà ser exclòs/a del gaudiment del servei de forma definitiva per decisió del Departament de Cultura, i prèvia tramitació de l'oportú expedient i amb informe previ de la direcció de l'Escola.

Article 13. Participació dels usuaris

L'Escola Municipal de Música garantirà la participació dels usuaris en les activitats del centre, sense perjudici de què es puguin establir mecanismes de col·laboració que eventualment siguin necessaris per assegurar els sistemes de representació, organització i participació d'aquest col·lectiu. Els usuaris/es, i les famílies d'aquests quan es tracti de menors d'edat, tenen garantida la llibertat de reunió i d'associació dins l'àmbit educatiu.

Article 14.

En tot el que no estigui previst en aquest Reglament, serà d'aplicació supletòria la normativa vigent aplicable.