

38

La planificació estratègica
de l'Organisme Autònom
Local d'Educació
Musical de Girona

Ànnia Pons de Ciurana



Generalitat de Catalunya
Escola d'Administració Pública
de Catalunya

**La planificació estratègica
de l'Organisme Autònom Local
d'Educació Musical de Girona**

Ànnia Pons de Ciurana

Febrer de 2024



Generalitat de Catalunya
**Escola d'Administració Pública
de Catalunya**

Màster en Direcció Pública - 2a edició (EAPC-UOC)

Treball final de màster

Curs acadèmic 2021-2023



Aquesta obra està subjecta a llicència Creative Commons Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>). Està permès de reproduir-la, distribuir-la i fer-ne comunicació pública, sempre que es faci sense afany de lucre i es reconeixin explícitament l'autoria i l'Escola d'Administració Pública de Catalunya com a editora de la publicació.

Títol del treball:

LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA DE L'ORGANISME AUTÒNOM LOCAL D'EDUCACIÓ MUSICAL DE GIRONA

Col·lecció: Obres digitals, núm. 38

Autora:

Ànnia Pons de Ciurana

© 2024, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: febrer de 2024

Coordinació editorial: Servei de Recerca, Innovació i Transferència de l'EAPC

Maquetació: Entitat Autònoma del Diari Oficial i de Publicacions

ISBN 978-84-10144-22-4 (pdf)

978-84-10144-23-1 (epub)

DOI 10.58992/od.2024.38

Aquest document digital és accessible al [web de l'EAPC](#) dins l'apartat de Publicacions.

Sumari

1. Introducció	6
2. Antecedents de l'OALEMG	8
3. Marc teòric	10
3.1 Concepte d'estratègia	10
3.2 Particularitats de l'estratègia al sector públic	10
3.3 Tipus d'estratègia aplicables al sector públic	12
3.4 Importància de l'estratègia al sector públic	12
3.5 Importància de l'estratègia en la direcció pública	13
3.6 La innovació a les administracions públiques	13
4. Metodologia	16
5. Definició estratègica	18
5.1 Missió	18
5.2 Visió	18
5.3 Valors	19
5.4 Els tipus d'estratègia	20
6. Anàlisi estratègica	22
6.1 Anàlisi interna: activitats, recursos i capacitats	22
6.2 Anàlisi externa: sector, mercat, macroentorn	30
7. Diagnosi estratègica	34
7.1 DAFO	34
7.2 El model Canvas	36

8. Desenvolupament estratègic	37
8.1 Opcions estratègiques	37
8.2 Sistema d'indicadors	43
8.2.1 Indicadors generals	43
8.2.2 Indicadors específics	44
9. Conclusions	47
10. Agraïments	50
11. Bibliografia i referències	51
Annexos	54
Annex 1. La planificació estratègica de l'Ajuntament de Girona	54
Projecte Girona, Ciutat Educadora	54
Projecte Educatiu de Ciutat (PEC)	54
Pla local d'infància i adolescència	55
Pla local de joventut	56
Pla per a l'equitat educativa a Girona	56
Pla de Govern	57
Annex 2. Tendències i anàlisi de dades	59
Associacions d'escoles de música	59
Cercles de comparació intermunicipal d'escoles de música	59
Annex 3. Estudi de casos	62
Finlàndia: educació musical més enllà de les escoles de música	62
Noruega: escoles de cultura	62
Alemanya i França: aprenentatge instrumental en grup	63
Catalunya: models alternatius d'educació musical	63
Annex 4. Business Model Canvas - OALEMG	64
Annex 5. Lean Canvas - OALEMG	65

1. Introducció

L'Organisme Autònom Local d'Educació Musical de Girona (OALEMG) és un ens instrumental que pertany al sector públic de l'Ajuntament de Girona creat l'any 1997 per gestionar les activitats relatives a promoció, foment i difusió de les manifestacions i els ensenyaments artístics musicals del camp no professional, així com per gestionar el centre educatiu Escola Municipal de Música de Girona.

Les seves finalitats específiques són:

- Desenvolupar les línies estratègiques que en política educativa i en matèria musical vulgui fixar l'Ajuntament de Girona.
- Promoure espais de pràctica musical activa impulsant la creació de conjunts vocals i instrumentals de caràcter *amateur*, així com amb l'organització d'altres activitats de tipus col·lectiu.
- Promoure activitats de difusió en l'àmbit de la música i d'altres afins.
- Oferir activitats de caràcter didàctic i musical als centres educatius de la ciutat i col·laborar, en la mesura del possible, en aquelles que organitzin ells mateixos.
- Organitzar esdeveniments que tinguin per finalitat projectar la imatge cultural de la ciutat de Girona i fomentar la interculturalitat.
- Assegurar els recursos suficients per al manteniment del centre educatiu i la resta de serveis creats i gestionar-ne el funcionament i les activitats.

Des de l'octubre de 2019 exerceixo de directora de l'OALEMG. Aquest treball final del Màster en Direcció Pública, de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i la Universitat Oberta de Catalunya, deriva de la necessitat d'aquest Organisme de disposar d'una estratègia clara que orienti la seva activitat. Els continguts impartits al llarg dels dos anys del màster han contribuït enormement a fer créixer la percepció de la urgència de disposar d'un pla estratègic, una eina que aquest ens mai ha tingut.

Precisament a l'inici d'aquest màster tots els participants vam contestar un qüestionari d'autoavaluació en relació amb les competències directives definides en el *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques* (2018), amb l'objectiu de conèixer els comportaments que ens caracteritzen i

veure en quines competències tenim més dificultat i convé que hi destinem més esforços. En relació amb l'informe de resultats, algunes de les competències amb resultats més alts van ser la capacitat d'anàlisi, la planificació i l'organització i la identificació amb l'organització i el servei públic. En canvi, algunes de les competències amb resultats amb marge de millora van ser la visió estratègica, la innovació i la gestió del canvi, l'orientació a la qualitat i l'orientació a la ciutadania.

També a l'inici del màster vam obtenir el nostre perfil personal de *Discovery Insights*. En aquest cas, els punts forts obtinguts es relacionen amb un perfil observador, que es caracteritza pel pensament lògic, l'alt nivell d'exigència en el rendiment personal o l'ètica ferma. D'altra banda, els punts febles obtinguts apunten menys eficàcia en els treballs que comporten una orientació imaginativa cap al futur o la necessitat de desenvolupar més l'orientació cap a l'acció.

Els resultats d'aquestes dues eines d'anàlisi professional i personal em van ajudar a confeccionar el meu Pla de desenvolupament directiu. Un dels objectius del pla va ser "treballar més orientada a l'acció i als resultats". L'acció 1 vinculada a aquest objectiu va ser "elaborar el Pla estratègic de l'Organisme com a treball de final de màster". D'aquesta manera, el Pla estratègic m'ha de servir com a full de ruta per treballar més orientada al futur i cap a l'acció, amb més visió estratègica i mirada innovadora.

Així, aquest treball vol ser una eina que contribueixi a definir l'estratègia de l'Organisme a mitjà termini. El treball parteix d'una primera part teòrica que estudia les particularitats de l'estratègia en les administracions públiques i aprofundeix en diferents eines que s'utilitzen per definir-la. La segona part, més pràctica, consisteix a elaborar un pla estratègic per a l'Organisme des de la mirada de la direcció.

El resultat d'aquest treball de final de màster pretén ser un instrument per debatre amb els responsables polítics i per posar l'Organisme al centre de les polítiques públiques educatives i culturals de la ciutat.

2. Antecedents de l'OALEMG

Abans de la creació de l'OALEMG, l'oferta d'educació musical pública a la ciutat estava gestionada pel Consorci de la Música Isaac Albéniz, format per l'Ajuntament de Girona i la Diputació de Girona. La seva dissolució l'any 1997 va comportar una distribució dels àmbits a gestionar en matèria d'educació musical entre les dues administracions. D'una banda, la Diputació de Girona va assumir l'educació musical de grau professional, el Conservatori de Música de Girona, amb abast per a alumnes de tota la província. D'altra banda, l'Ajuntament de Girona va assumir l'educació musical de grau elemental, l'Escola Municipal de Música, dirigida a alumnes de la ciutat. Així i tot, des de la seva creació l'Organisme municipal ha anat més enllà de la gestió d'aquest centre educatiu i ha assumit activitats i projectes per fomentar l'educació musical a tota la ciutat i per a tota la ciutadania.

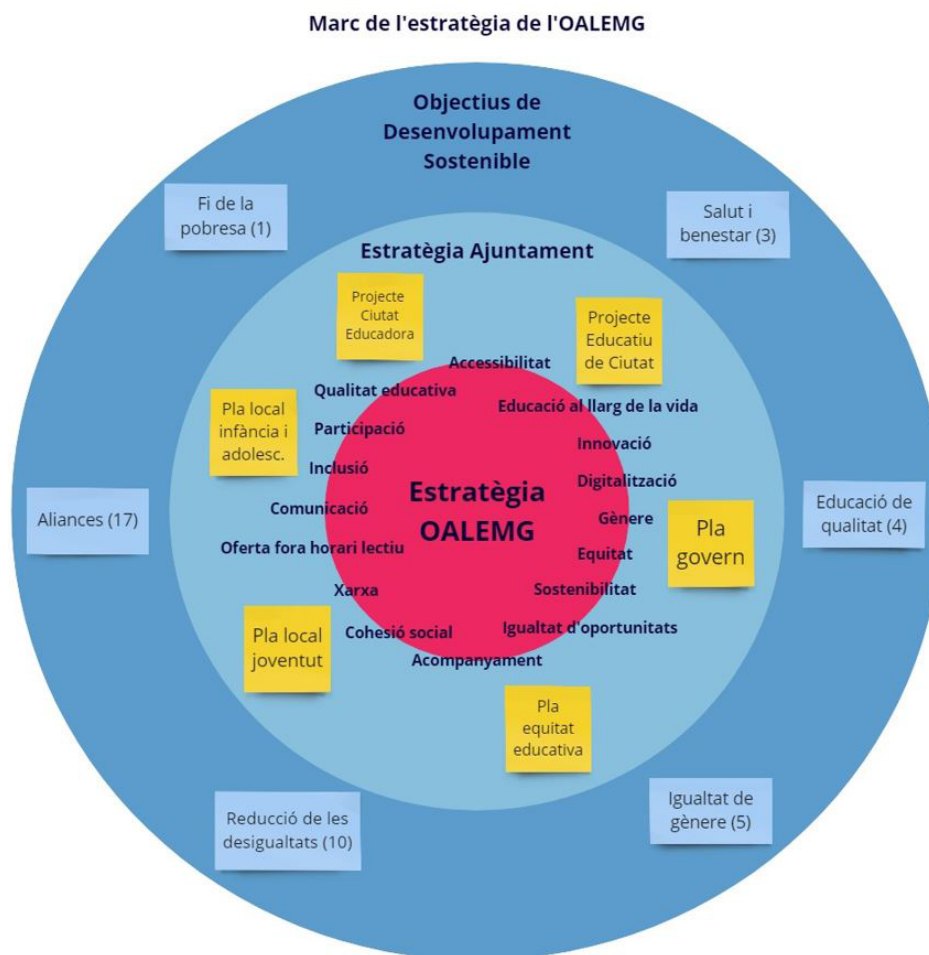
L'Organisme no va disposar d'una figura de direcció estable fins que es va convocar la plaça, l'any 2019. A partir d'aquell moment, previ a la pandèmia i mentre aquesta ha transcorregut, el treball ha pogut ser molt més intens i s'han procurat regularitzar i establir un seguit de matèries que urgien enormement en els àmbits de gestió pressupostària, de personal i d'organització interna.

La direcció de l'Organisme assumeix la gestió econòmica i administrativa, així com la direcció de la planificació, el personal, els serveis, les dependències, els processos, l'estructura organitzativa i el pressupost. Per tant, la planificació estratègica és una de les competències que la direcció de l'Organisme ha d'exercir i potenciar. Després d'haver complert aquests primers tres anys de gestió, ara és necessari disposar d'un instrument de planificació estratègica que orienti les línies de treball futures.

Per abordar la planificació estratègica de l'Organisme, primer cal revisar els instruments de planificació estratègica aprovats per l'Ajuntament de Girona i que tenen relació amb l'activitat de l'Organisme. A l'annex 1 d'aquest treball es recullen les línies estratègiques i accions concretes d'una selecció de documents que afecten directament o indirecta l'Organisme. Aquests són el Projecte Girona, Ciutat Educadora, el Projecte educatiu de ciutat, el Pla local d'infància i adolescència, el Pla local de joventut, el Pla per a l'equitat educativa a Girona i el Pla de Govern. Alguns d'aquests documents han finalitzat la seva vigència, però mentre no hi ha un nou pla estratègic renovat en aquell àmbit ens fixem en el que disposa la darrera versió.

També cal revisar els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) per veure quins d'ells han de servir com a guia per a la planificació estratègica de l'Organisme, per ajudar a fer front als grans reptes socials, econòmics i mediambientals de la ciutat. L'any 2015, l'ONU va aprovar l'Agenda 2030 sobre el Desenvolupament Sostenible. Aquesta iniciativa pretén ser una crida d'atenció per als governs i per a la societat en bé d'un canvi de mentalitat i d'aconseguir un futur més sostenible, tant en l'àmbit local com a escala mundial. En l'Agenda 2030, els 193 estats membres de les Nacions Unides van determinar 17 objectius per al desenvolupament sostenible, els quals s'han d'assolir abans del 2030. Els ODS més directament relacionats amb l'activitat de l'Organisme i que es lliguen amb el Pla estratègic d'aquest treball són:

- ODS 1: Fi de la pobresa
- ODS 3: Salut i benestar
- ODS 4: Educació de qualitat
- ODS 5: Igualtat de gènere
- ODS 10: Reducció de les desigualtats
- ODS 17: Aliances per aconseguir els objectius



Font. Elaboració pròpia

Després d'haver vist el marc en què es desenvoluparà l'estratègia de l'Organisme, pertoca iniciar l'estudi teòric d'aquest treball entorn de l'estratègia en el sector públic.

3. Marc teòric

3.1 Concepte d'estratègia

El terme *estratègia* prové de la paraula grega *strategia*, que significa “comandant de l'exèrcit” (*stratos*: “exèrcit”; *agein*: “conductor”).¹ Si bé els orígens d'aquesta paraula són militars, al llarg de la història s'ha anat aplicant a nous contextos.

En especial, el concepte *estratègia* ha tingut molt de pes en el món de l'empresa des de mitjan anys cinquanta (Drucker, 1954). D'aleshores ençà s'han escrit nombroses obres que parlen de l'estratègia en l'àmbit de l'empresa i dels negocis. Andrews (1971) defineix l'estratègia com el patró dels principals objectius, propòsits o metes, i les polítiques i els plans essencials per assolir-los, establerts de tal manera que defineixin en quina classe de negoci està o vol estar l'empresa i quina classe d'empresa és o vol ser.

3.2 Particularitats de l'estratègia al sector públic

Els avenços en estratègia desenvolupats pel sector privat empresarial van ser el motor perquè el sector públic incorporés el model de la planificació estratègica, sobretot a partir de la dècada dels noranta. Aquest procés el van impulsar en bona part els organismes internacionals a partir dels seus programes de finançament i ajuda econòmica (Instituto Andaluz de Administración Pública, 2017).

L'estratègia en el sector públic ha estat interpretada com una eina d'acció per assolir objectius, modificar circumstàncies vigents i/o detectar oportunitats latents (Rubin, 1988), o també per definir els serveis que han de ser oferts, la manera com s'han de prestar i els recursos necessaris (Joldersma i Winter, 2002).

1. D'acord amb el contingut en línia d'[Enciclopèdia.cat, el teu portal del coneixement](http://enciclopedia.cat).

Malgrat que l'origen de l'estratègia moderna el trobem en el sector privat, hi ha algunes especificitats de l'estratègia en el sector públic que convé tenir en compte. Precisament aquestes particularitats segurament justifiquen per què la incorporació d'instruments estratègics a les administracions públiques va ser més tardana que al sector privat:

- Diferents objectius. Les administracions públiques tenen objectius diferents dels de les empreses privades, com ara la satisfacció dels ciutadans, la preservació dels recursos naturals i la promoció del benestar social. Això fa que les administracions públiques hagin de tenir en compte molts més factors a l'hora de desenvolupar la seva estratègia. Per exemple, una de les funcions més importants de les administracions públiques és proveir serveis que cobreixin les necessitats dels ciutadans i que siguin eficients, eficaços i equitatius. Mentre que l'estratègia en el sector privat sovint es conceptualitza com una manera de superar rivals en mercats competitius, en el sector públic l'estratègia s'entén més com un mitjà perquè les administracions millorin en la tasca de prestació de serveis (Boyne i Walker, 2010).
- Menor competència. A diferència del sector privat, les administracions públiques no competeixen entre elles per obtenir clients o inversions, per la qual cosa no hi ha la mateixa pressió per ser eficients i eficaces. Les administracions públiques sovint tenen monopolis de poder en el seu àmbit d'actuació i no estan subjectes a les grans pressions del mercat que sí que té el sector privat.
- Menor flexibilitat. Les administracions públiques estan subjectes a normatives i regulacions més estrictes que les empreses privades i també a les voluntats polítiques, cosa que pot limitar la seva capacitat per adaptar-se ràpidament als canvis del seu entorn. Per exemple, una Administració pública no pot decidir canviar la seva orientació cap a nous mercats o modificar la seva ubicació geogràfica per obtenir més rendibilitat.
- Menor incentiu per innovar. A les administracions públiques no hi ha un incentiu econòmic directe per innovar com a les empreses privades. Això pot fer que les administracions públiques siguin menys propenses a prendre riscos i a innovar. De totes maneres, el sector públic sí que té opcions estratègiques disponibles, com ara la innovació en productes i processos per a la provisió de nous serveis, aconseguir arribar a nous segments de la ciutadania o prestar serveis en col·laboració amb altres agents del sector públic o del sector privat.

A més, les actuacions de les administracions estan influenciades per moltes variables, algunes fora del control dels directius públics, com ara: els recursos dependents d'alts nivells de govern, les característiques de la població destinatària, la ideologia política del govern o el nivell de suport del responsable polític (Boyne i Walker, 2010). També hi influeixen les característiques internes de cada organització, heretades durant molts anys, que no són impossibles de canviar però que en ocasions fer-ho pot ser molt complicat.

Així doncs, les administracions públiques han de fer front a reptes únics, diferents dels del sector privat, fet que va portar a una evolució més lenta de la implementació de l'estratègia. Val a dir que en els darrers anys el sector privat ha adoptat conceptes com el de *valor compartit* (Porter i Kramer, 2011), amb la perspectiva de sumar la generació de valor social i ambiental a la dinàmica de la competitivitat empresarial, anant més enllà de les activitats de responsabilitat social corporativa. Aquesta tendència en l'estratègia empresarial moderna és un acostament també als objectius de les administracions públiques i a l'objectiu final de generar impacte social a través de l'estratègia.

Tornant a l'àmbit de les administracions públiques, Brown (2010) considera que hi ha hagut un recurs clau que ha accelerat l'evolució de l'estratègia pública en els últims anys: l'accés a la informació i a les dades. Exposa que l'Administració ha fet esforços per reformar-se, en el sentit que els directius públics adoptin un comportament estratègic més governat per la informació que per la legislació. Tanmateix, discuteix que, per tal que aquest model triomfi, és necessari formar els directius en noves formes de pensar i d'utilitzar la informació al seu abast per a la planificació estratègica i la presa de decisions.

3.3 Tipus d'estratègia aplicables al sector públic

Des d'una visió de l'Administració pública, podem parlar de tres vessants de l'estratègia, segons Stewart (2004):

- Estratègia política: és l'estratègia del govern, sovint reflectida en els plans de govern o de mandat. Aquesta estratègia es caracteritza per ser a curt o mitjà termini i sovint està influenciada per prioritats electorals, per l'efecte dels mitjans de comunicació i per la voluntat dels partits polítics.
- Estratègia de l'organització: és l'estratègia més propera al sector privat. Determina què fa l'organització per atendre les necessitats i les expectatives de la ciutadania i per construir el seu futur en un món canviant i amb pressions competitives. L'estratègia organitzativa ha de derivar de l'estratègia política, perquè ha de ser una eina per complir amb les expectatives del govern, però també defineix els valors, la cultura i les qualitats pròpies de l'Administració i que perduren al llarg del temps.
- Estratègia gerencial o directiva: una vegada definida l'estratègia política i l'estratègia organitzativa d'una Administració, pren importància aquesta tipologia d'estratègia. Les persones que ocupen càrrecs directius i de gerència han de prendre decisions operatives d'acord amb el desplegament dels recursos dels quals disposen (humans, econòmics, tecnològics...) i amb l'execució correcta de les activitats tècniques del seu àmbit. Com més explícites siguin aquestes decisions, amb més eficiència s'aconseguirà complir amb els objectius marcats per les estratègies política i organitzativa.

3.4 Importància de l'estratègia al sector públic

Com hem vist, l'estratègia és útil i necessària en l'àmbit de les administracions públiques, com ho és en el sector privat. Malgrat que aquesta afirmació és sobradament acceptada i compartida tant pel sector acadèmic com pel sector pràctic, convé fer explícites tres premisses que expliquen la importància de l'estratègia (Boyne i Walker, 2010).

La primera premissa és que l'estratègia és important perquè el rendiment d'una organització no ve determinat només pel seu entorn (tècnic i institucional) ni tampoc per les característiques internes de l'organització (estructura i processos). Entre els factors externs i els factors interns d'una organització existeix un espai per a l'estratègia que també impacta en el rendiment. L'estratègia pot maximitzar els efectes de les variables externes i internes de l'organització, o també els pot minimitzar.

La segona premissa és l'existència de vincles causals entre l'estratègia i el rendiment d'una organització. Quan una estratègia és reconeixible tant pels actors interns com pels interessats externs d'una organització, és molt poderosa per al rendiment de l'organització. En l'àmbit intern, una estratègia amb

objectius identificables per millorar el rendiment ajuda a la tasca diària dels gerents i els seus equips. D'altra banda, les estratègies que són conegudes i legitimades per grups poderosos de l'entorn institucional de l'organització és probable que rebin suport polític i financer i, per tant, també condueixin a un millor rendiment del servei. Així doncs, l'estratègia ajuda a explicar l'acció i a comunicar resultats.

La tercera i última premissa és que el rendiment varia entre administracions públiques encara que persegueixin objectius similars, de la mateixa manera que hi ha diverses orientacions estratègiques que cada organització pot escollir. L'estratègia permet la diferenciació entre organitzacions; és a dir, sota un mateix entorn o un entorn similar, les organitzacions amb objectius similars poden cercar estratègies diverses que contribuiran al seu èxit o no. L'estratègia d'acord amb aquesta perspectiva permet fer un salt des de l'eficiència operativa (fer el mateix però millor) cap a una oportunitat per a les organitzacions de fer quelcom diferent i millor, amb més impacte i major benefici per a la ciutadania. Segons Boyne i Walker (2010), l'evidència demostra que les organitzacions prenen decisions per seguir estratègies de prospecció, defensa o reacció, i que aquestes estratègies condueixen a resultats de rendiment distints en cada Administració.

3.5 Importància de l'estratègia en la direcció pública

Com hem vist, la definició de l'estratègia d'una organització recau en bona part en les persones que ocupen càrrecs directius. De fet, molts autors consideren que la direcció estratègica és una part inherent de la direcció de les organitzacions (Cuervo, 1995). L'Escola d'Administració Pública de Catalunya estableix les nou funcions que ha d'assumir el personal directiu de l'Administració pública catalana en el document *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques* (2018). La tercera funció és "dur a terme la planificació estratègica que cal seguir i fixar-ne els objectius operatius".

I quin procés han de seguir les persones que ocupen càrrecs directius per definir l'estratègia de la seva organització? En primer lloc, cal un exercici de reflexió sobre la missió, la visió i l'àmbit estratègic de l'organització per tenir clares quines són les finalitats i les responsabilitats que s'han d'assumir en la presa de decisions. En segon lloc, cal una fase d'anàlisi que inclourà l'anàlisi interna (elements de l'interior de l'organització que incideixen de manera més rellevant en els seus resultats) i l'anàlisi externa (factors externs a l'organització que influeixen en els resultats que pretén aconseguir). En tercer lloc, una fase de desenvolupament de l'estratègia, on es dissenyaran les diferents opcions que l'organització té al seu abast d'acord amb criteris d'adequació, factibilitat i acceptabilitat. En quart lloc, la fase d'implementació de l'estratègia, on es posaran en marxa les accions estratègiques i es durà a terme un control per avaluar i revisar els resultats a fi de poder-los millorar.

3.6 La innovació a les administracions públiques

En els últims anys, diversos autors apunten que la planificació estratègica com a tal està en crisi (Mintzberg, 1994; O'Donovan i Flower, 2013). Clàssicament els plans estratègics es basaven en tres assumpcions: es preveia el futur a partir del passat, s'invertia a recopilar totes les dades disponibles per elaborar els plans i es comunicaven unes poques directrius clares des del capdamunt de l'organització cap avall. A partir dels anys noranta, amb l'aparició de noves eines tecnològiques i la globalització, el món va començar a canviar i les premisses que funcionaven en l'estratègia clàssica van deixar de ser útils: el futur ja no és raonablement previsible a partir del passat, les dades són fàcils d'obtenir i la co-

municació és ràpida, indiscriminada i constant. Aquest context deixa la planificació estratègica basada en unes assumpcions que ja no existeixen i, per tant, en crisi. Aquests autors defensen que els plans estratègics actuals no han de ser rígids, ni en els objectius finals ni en les accions que es defineixen per aconseguir-los. Aposten perquè siguin adaptables i permetin incorporar els aprenentatges que es vagin adquirint al llarg del procés d'aplicació del pla.

En aquesta línia, pensar en clau d'innovació pot ajudar a fer el salt des de la planificació estratègica tradicional cap als nous corrents estratègics. Segons l'OCDE (2018), una innovació és un producte o procés (o una combinació d'ambdós) nou o millorat que difereix significativament dels productes o processos previs de la unitat institucional i que ha estat posat a disposició de potencials persones usuàries (producte) o implementat a la unitat institucional (procés).

Per tant, una innovació ha de ser nova per a l'organització, però no ha de ser nova necessàriament per a tot el món sencer. Traslladat a l'àmbit públic, Fermín Cerezo (2019) defineix la innovació pública com "la capacitat de generar noves idees i millores significatives en els serveis públics i en les nostres organitzacions; idees que neixen de la creativitat i el talent de les persones de dins i de fora de la mateixa organització i que creen valor públic i benestar col·lectiu".

I una altra definició d'ESADE-PwC (Catalá i Cortés, 2019) seria: "Innovar suposa 'pensar fora de la caixa' per canviar la forma de fer les coses, de manera realista, assumible i amb resultats. La innovació és una eina fonamental per promoure reformes a l'Administració, encara que no sigui fàcil fer-ho en un àmbit on sembla que ja està tot inventat i la cautela es prioritza sobre el risc."

La innovació al sector públic avui troba el repte en l'entorn en què ens movem. De forma comuna molts experts l'han anomenat entorn VUCA (acrònim en anglès per als conceptes *volàtil, incert, complex i ambigu*). Segons l'OCDE (2018), el món es troba enmig d'una revolució tecnològica sense precedents que està transformant economies, governs i societats de manera complexa i imprevisible. Aquest procés canvia la manera com les persones viuen, interactuen i treballen; en conseqüència, afecta inevitablement la seva relació amb el govern i requereix una transformació en el disseny de polítiques públiques i la prestació de serveis.

Per tant, les administracions públiques es troben amb nombrosos reptes que alhora suposen oportunitats per a la innovació. Aquests reptes poden variar segons el context geogràfic, polític i econòmic específic de cada regió. Tot i així, ESADE-PwC (2019) concreta vuit reptes que el sector públic en general ha d'afrontar en aquesta dècada:

- l'oceà d'incerteses;
- l'atomització de la cosa pública;
- l'envelliment progressiu de la societat;
- la creixent exigència respecte als serveis públics;
- la distribució desigual de la riquesa i el treball;
- la fisonomia urbana del territori;
- el descrèdit i la desconfiança en les institucions, i
- el tsunami de la digitalització.

El mateix document d'ESADE inclou vint mesures per transformar l'Administració durant la dècada del 2020 al 2030. Aquestes mesures es poden resumir en quatre idees principals sobre com hauria de ser l'Administració pública del 2030:

- una Administració íntegra i centrada en el ciutadà;
- una Administració àgil i que gastí d'una manera adequada;
- una Administració digital i intel·ligent, i
- una Administració professional i amb talent.

Així, és innegable la necessitat de disposar d'un pla estratègic que inclogui projectes per incentivar l'activitat innovadora, que ajudi a implantar metodologies i sistemes de treball que permetin innovar i que promogui el canvi cultural entre el personal públic per incloure la innovació a la seva mentalitat.

4. Metodologia

Per elaborar aquest treball s'han seguit sis fases diferenciades.

En primer lloc, s'ha fet un repàs dels antecedents de l'Organisme des del punt de vista de la direcció i la gestió. També s'ha revisat el contingut dels documents de planificació estratègica de l'Ajuntament de Girona que tenen alguna relació amb l'activitat de l'Organisme. Això ha permès veure, d'una banda, quina és l'estratègia política que vincula a l'Organisme, i, de l'altra, quina és l'estratègia de l'organització "mare" de la qual depèn l'Organisme, que és l'Ajuntament de Girona.

En segon lloc, s'ha fet una recerca teòrica sobre el concepte d'*estratègia*, les particularitats de l'estratègia en el marc de les administracions públiques respecte al sector privat, els tipus d'estratègia que conviuen dins del sector públic, la importància de l'estratègia sobre el rendiment de les organitzacions, el rol de la direcció pública en relació amb l'estratègia i la innovació aplicada al sector públic. La recerca s'ha plasmat en el marc teòric del treball, que parteix de referències bibliogràfiques i de l'anàlisi de diversos articles.

Amb aquests dos primers elements s'ha posat de manifest la necessitat de disposar d'una estratègia pròpia per a l'Organisme que s'enquadri en el marc de ciutat on s'ha de desenvolupar. Per tant, el Pla estratègic de l'Organisme, elaborat des del punt de vista de la direcció, pretén tenir un encaix dins l'estratègia política i l'estratègia organitzacional de l'Ajuntament de Girona.

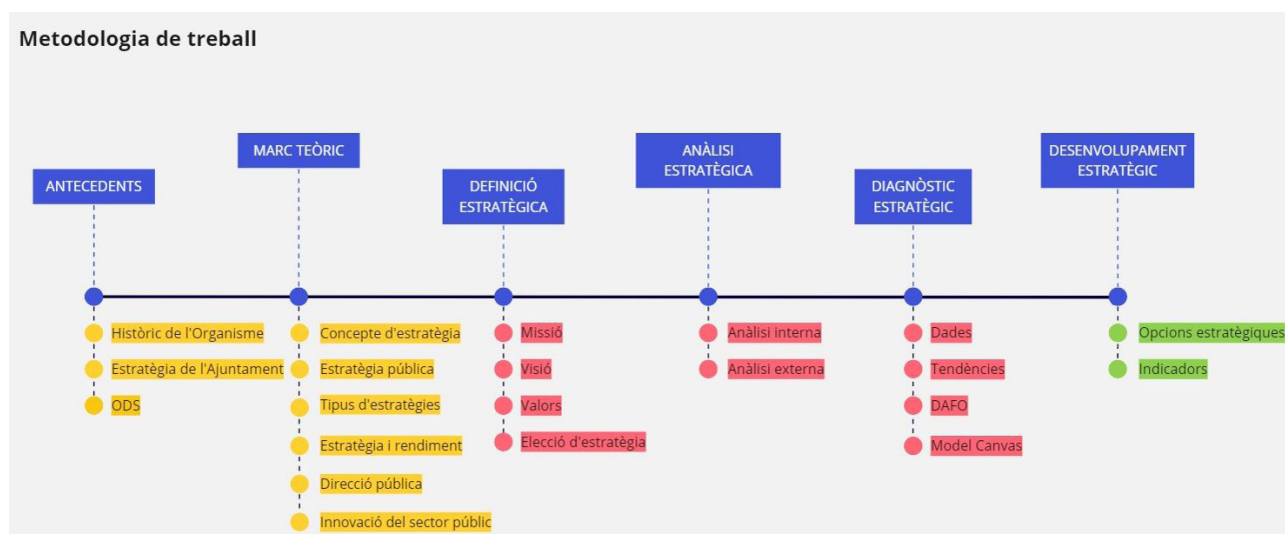
En tercer lloc, tenint present la base teòrica adquirida i els antecedents que vinculen a l'Organisme, s'ha definit el tipus d'estratègia que s'utilitzarà per a l'Organisme a partir de la seva missió, la seva visió i els seus valors. En aquest punt s'explica l'elecció del tipus d'estratègia tenint en compte la predictibilitat i la mal·leabilitat de l'entorn en què es mou l'Organisme.

En quart lloc, s'ha portat a terme un procés d'anàlisi interna i externa de l'Organisme a partir de diferents eines de reflexió estratègica. Per a l'anàlisi interna s'ha utilitzat la cadena de valor de Porter, l'estudi dels recursos i de les capacitats. Per a l'anàlisi externa s'han utilitzat les 5 forces de Porter, l'estudi del mercat i l'anàlisi PESTEL. En aquest apartat s'ha combinat l'estudi teòric d'aquestes eines amb la seva

aplicabilitat pràctica en el si de l'Organisme. Moltes d'aquestes eines van ser originalment pensades per a l'estratègia empresarial, però poden ser perfectament aplicables a la direcció estratègica de les administracions públiques. Seguint aquesta premissa, en l'aplicació d'aquestes eines s'han substituït conceptes més empresarials per termes més propis del sector públic. Per exemple, s'ha canviat "empresa" per "organització", "producte" per "servei", o, en comptes de parlar de "clients", parlo d'"usuaris", "destinatari", "alumnes" o "participants".

En cinquè lloc, s'ha fet la diagnosi estratègica. Aquest procés ha començat recollint dades que han permès veure tendències en l'àmbit de l'educació musical en els contextos català, estatal i europeu i comparar-les amb les pròpies (vegeu l'annex 2). També s'han revisat alguns projectes d'escoles de música i polítiques públiques innovadores que són afins a la missió, la visió i els valors de l'Organisme i que es poden encabir en les línies marc que estableixen els documents estratègics municipals (vegeu l'annex 3). Tenint presents aquesta recerca i els resultats de l'anàlisi estratègica de l'apartat anterior, s'ha fet una diagnosi estratègica utilitzant dues eines: el DAFO i el model Canvas.

En darrer lloc, com a confluència de totes les fases anteriors del treball, s'ha desenvolupat l'estratègia de l'Organisme. Es desplega a partir de tres grans eixos estratègics i els seus objectius, a partir dels quals es defineixen projectes per assolir-los i accions concretes per materialitzar-los. El desenvolupament estratègic finalitza amb un sistema de seguiment i avaluació a partir d'indicadors específics de les actuacions i projectes i indicadors generals del Pla.



Font. Elaboració pròpia

5. Definició estratègica

Segons Muni i Planellas (2015), la missió, la visió i els valors de l'organització constitueixen el nucli central de l'estratègia. En són una part estable, que no canvia amb cada decisió. Són el que perdura, els fonaments de l'organització.

5.1 Missió

La missió és la raó de ser d'una organització, allò a què es dedica.

OALEMG - MISSIÓ

La missió de l'Organisme és promoure, gestionar i difondre les activitats relatives a les manifestacions i els ensenyaments artístics musicals del camp no professional adreçats a la ciutadania gironina, així com gestionar el centre educatiu Escola Municipal de Música de Girona.

5.2 Visió

La visió és on vol arribar una organització, com vol ser en un futur.

OALEMG - VISIÓ

L'Organisme té la voluntat de garantir l'accés a l'educació musical i artística de tots els infants, joves i adults de la ciutat de manera equitativa. A més, pretén impartir formació artística multidisciplinària de qualitat a partir de la incorporació de pràctiques pedagògiques innovadores.

5.3 Valors

Els valors inclouen com vol fer les coses una organització i les seves creences.

OALEMG - VALORS

Equitat: l'Organisme ha de ser sensible a les diferències i les desigualtats que existeixen entre la ciutadania gironina i ha de buscar maneres de reduir aquestes desigualtats pel que fa a l'accés a l'oferta de serveis mitjançant polítiques que promoguin la igualtat d'oportunitats i la inclusió social.

Qualitat: els serveis d'educació musical oferts per l'Organisme s'han de prestar amb la màxima qualitat possible a partir dels recursos disponibles. Això implica una formació continuada al professorat que presta els serveis, l'aplicació de metodologies pedagògiques innovadores, l'ús d'eines i recursos tecnològics per a l'activitat docent, el manteniment dels espais i la infraestructura, l'atenció personalitzada de l'alumnat i les seves famílies, etc.

Eficiència: les administracions tenen l'obligació d'utilitzar eficientment els recursos per aconseguir els seus objectius. L'Organisme ha de buscar maneres de maximitzar els recursos (temps, pressupost, persones, tecnologia, etc.) per aconseguir els resultats esperats amb la mínima inversió possible. La implantació de mètodes i tecnologies innovadores podrà ajudar a optimitzar processos i reduir costos innecessaris.

Inclusió: tant els serveis que es presten a l'Organisme com la informació dirigida a la ciutadania han de ser accessibles per garantir la igualtat d'oportunitats i la inclusió de totes les persones, assegurant que tothom pugui accedir als serveis i a la informació pública de manera efectiva.

Dret a l'educació musical i artística: tal com estableix l'article 26.2 de la Declaració Universal dels Drets Humans, l'educació ha de tendir al ple desenvolupament de la personalitat humana. Les arts són una part imprescindible d'aquest desenvolupament, de manera que el repte de l'Organisme és garantir l'accés a la formació artística com a element irrenunciable del dret a l'educació de les persones i a l'accés a la cultura.

Treball en xarxa: com a organisme municipal, són imprescindibles la coordinació i el treball compartit amb altres agents de la ciutat per poder complir amb la missió i prestar un millor servei públic. Els actors principals d'aquesta xarxa són els altres centres educatius (del règim ordinari i artístic), els equipaments culturals, les entitats sense ànim de lucre del sector social i cultural i les altres administracions públiques que actuen al territori.

5.4 Els tipus d'estratègia

Segons Reeves et al. (2015), l'estratègia és, en essència, resolució de problemes, i la millor aproximació depèn del problema que s'ha de tractar. Així doncs, l'entorn ens dicta quina ha de ser l'aproximació a l'estratègia. Parteix de tres dimensions que poden tenir els entorns d'una organització: predictibilitat (es pot preveure?), mal·leabilitat (es pot canviar?) i duresa (es pot superar?).

La combinació de les tres dimensions porta a cinc tipologies d'entorn, cadascun amb una aproximació estratègica diferent:

- **Clàssica:** l'entorn es pot preveure, però no es pot canviar.
Atès que l'entorn es desenvolupa sense disruptcions, el flux estratègic consisteix a analitzar, construir un pla i executar-lo rigorosament. És l'estratègia més comuna a les escoles de negocis i la que es practica en la majoria de casos a les grans organitzacions.
- **Adaptativa:** l'entorn no es pot preveure i no es pot canviar.
Per fer front a aquest entorn és necessària l'habilitat d'adaptar-se al canvi constant. L'estratègia consisteix a variar contínuament el punt de vista per generar una gran varietat d'opcions estratègiques i testar-les. Seguidament, cal seleccionar l'opció més reeixida, fer-la créixer i explotar-la. Com que l'entorn seguirà canviant, aquest cercle s'anirà repetint contínuament per no deixar de generar avantatge.
- **Visionària:** l'entorn es pot preveure i es pot canviar.
Malgrat que hi ha qui pot veure l'entorn com quelcom incert, les organitzacions que perceben l'entorn com a predictable i mal·leable i adopten una estratègia visionària poden crear l'entorn que desitgen i ser els primers d'introduir innovacions en el seu sector. En aquests entorns, primer sorgeix la idea que es pot convertir en realitat, després es treballa intensament per construir-la i finalment es persisteix a executar i escalar la visió fins que ha assolit el màxim potencial. L'estratègia visionària és essencialment creativa i rau en el poder de la imaginació.
- **Transformadora:** l'entorn no es pot preveure, però es pot canviar.
En aquests entorns sorgeix l'oportunitat per a l'organització de modelar-se abans que l'entorn estigui blindat. En aquests casos es requereix la col·laboració i la participació de col·laboradors, que podran influenciar i ajudar a crear una visió compartida. Aquesta estratègia és la que engloba més àmpliament un sector i no tant una organització en concret.
- **Renovadora:** els recursos estan greument constrets.
Atès que les circumstàncies són tan dures i l'organització no és sostenible, és necessari restaurar-ne la vitalitat i la competitivitat. L'estratègia consisteix, primer, a reconèixer que l'entorn està deteriorat i reaccionar al més aviat possible. Després, és necessari actuar fermament per recuperar la viabilitat i, finalment, conduir l'estratègia cap a una de les quatre aproximacions anteriors.

TIPUS D'ESTRATÈGIA OALEMG

L'estratègia de l'Organisme ha de ser híbrida entre una estratègia clàssica i una estratègia visionària. L'entorn de l'Organisme és previsible, ja que està delimitat a la ciutat de Girona, que té unes característiques concretes i una composició de població determinada, i també està dins d'un sector concret, que és l'educació artística. És cert que al llarg del temps poden canviar la demografia o aspectes de la ciutat, però aquests fets no converteixen l'entorn en un entorn imprevisible, atès que tenim a l'abast moltes dades per poder fer aquestes previsions.

A partir d'aquest entorn previsible, s'ha de veure si aquest es pot canviar o no. Hi ha aspectes que l'Organisme no tindrà capacitat per canviar, com ara els perfils de població o l'organització de la ciutat, però n'hi ha d'altres que sí que podrà modelar, com ara l'abast dels projectes dins de la ciutat, la població destinatària dels serveis o la relació amb altres institucions educatives i culturals. La combinació d'aquestes dues percepcions comporta adoptar una estratègia que en els seus fonaments sigui clàssica i que, per tant, passi per les fases d'anàlisi, desenvolupament estratègic i implementació, però amb característiques de l'estratègia visionària, que permeti encabir idees innovadores dins del desenvolupament de l'estratègia i fer noves aportacions dins del sector de l'educació artística a la ciutat.

6. Anàlisi estratègica

L'èxit d'una organització depèn tant de les característiques internes com de factors externs. Així doncs, resulta imprescindible fer una anàlisi d'aquestes dues vessants a partir de diferents eines de reflexió abans de definir l'estratègia. Muni i Planellas (2015) recullen en el seu llibre bona part d'aquestes eines, que han ajudat a dur a terme la reflexió i l'anàlisi estratègica d'aquest apartat, aplicant-les a l'Organisme.

6.1 Anàlisi interna: activitats, recursos i capacitats

L'anàlisi interna ens permet detectar els elements que integren els punts forts i dèbils més rellevants de la mateixa organització. A continuació s'expliquen tres enfocaments des dels quals es pot abordar aquesta anàlisi: activitats de la cadena de valor, recursos i capacitats.

Activitats de la cadena de valor: aquest enfocament va ser ideat per Porter (1985) i permet identificar totes les activitats que fa l'organització de manera habitual per arribar a prestar el servei. En aquesta seqüència d'activitats, cadascuna ha d'incorporar una part del valor que està associat amb el servei final i alhora també una part del cost total en el qual ha d'incórrer l'empresa.

Segons el model de Porter, les activitats de la cadena de valor es poden classificar en els tipus següents:

- Activitats primàries: integren el procés productiu bàsic. Són les que contribueixen de forma més clara i directa a generar el valor final que rep l'usuari.
 - o Logística interna
 - o Operacions o producció
 - o Logística externa
 - o Màrqueting i vendes
 - o Servei postvenda

- Activitats de suport: donen suport a les activitats primàries i garanteixen un funcionament normal de l'organització. No contribueixen de manera directa a crear valor per a l'usuari.
 - o Aprovisionament
 - o Desenvolupament de tecnologia
 - o Recursos humans
 - o Infraestructura de l'empresa

Aplicant aquest enfocament per activitats, l'organització pot generar avantatges competitius de diferents maneres:

- Optimitzant les tasques que fa en l'execució de cada activitat: especialment té sentit concentrar esforços en les tasques que es fan dins de les activitats bàsiques, ja que són les que contribueixen de forma més clara i directa a la generació de valor.
- Creant interrelacions entre les activitats (baules horitzontals): es creen vincles que connecten dues activitats o més de la cadena de valor dins de l'organització.
- Creant interrelacions en el sistema de valor (baules verticals): l'avantatge sorgeix de les relacions que l'organització manté amb altres organitzacions, amb usuaris o amb proveïdors.

Per tant, el model d'anàlisi de les activitats de la cadena de valor és una eina que, d'una banda, permet identificar els avantatges competitius de l'organització i els desavantatges relatius respecte a altres organitzacions, i, d'altra banda, possibilita identificar les activitats o les interrelacions entre aquestes, que poden generar nous avantatges.

OALEMG - ACTIVITATS CADENA DE VALOR

Activitats primàries:

- Logística interna
 - o Òrgans de govern i òrgans de direcció.
 - o Òrgans de participació interna: claustre de professorat.
 - o Gestió d'expedients administratius: fins l'any 2022 la tramitació administrativa de l'Organisme ha estat encara en paper, igual que en els altres ens dependents de l'Ajuntament de Girona (organismes autònoms, consorcis i fundacions). A partir del 2023 aquests ens comencen a implementar un sistema electrònic de gestió d'expedients que ha de facilitar la tramitació, fer-la més transparent i garantir-ne la traçabilitat.
 - o Gestió d'activitat acadèmica: es disposa d'un programa informàtic específic per a escoles de música. Permet tenir actualitzats els expedients de l'alumnat, l'ús d'espais i materials, la distribució d'assignatures i professorat, els horaris, el cobrament dels rebuts segons les activitats, etc.
- Operacions o producció
 - o Oferta formativa de l'escola municipal de música
 - 5 programes formatius segons edat, nivell i objectius (infants des de 5 anys, joves i adults)
 - 18 especialitats instrumentals

- o Oferta de recursos educatius per a escoles
 - “Tots junts a cantar” (cantata)
 - “Presentem els instruments!” (tallers)
 - o Oferta d’activitats per a la ciutadania
 - Aula Oberta d’Audició Musical
 - Escola d’Estiu de Música
 - o Promoció de conjunts instrumentals i vocals
 - Orquestres, combos i conjunts
 - Corals
 - Projecte Geriona, cor resident de l’Auditori de Girona
 - o Organització d’esdeveniments de difusió musical
 - Cicle de concerts d’escoles de música “Girona, Temps de Flors”
 - o Projectes d’innovació pedagògica en l’àmbit musical a escoles
 - Projecte Montsalvatge
- Logística externa
 - o Projecte educatiu
 - o Pla anual
 - o Òrgans de participació externa: consell escolar
 - Màrqueting i vendes
 - o Web: informació de l’oferta formativa i d’activitats
 - o Xarxes socials: difusió d’activitats puntuals
 - o Notes de premsa: conjuntament amb el servei d’educació municipal o bé en solitari, per a la difusió d’activitats rellevants per a la ciutat, dades d’interès, etc.
 - o Manca un pla de comunicació específic per a la difusió de les activitats
 - Servei postvenda
 - o Comunicació amb els participants i les persones que hi puguin estar interessades via correu electrònic
 - o Accés de l’alumnat i participants a la plataforma Gwido: consulta de les activitats, els horaris, els informes d’avaluació, contacte amb el professorat, etc.

Activitats de suport:

- Aprovisionament
 - o Licitacions pròpies de serveis i subministraments externs cada 4 anys:
 - Servei de consergeria
 - Servei d’assessorament i gestió administrativa laboral
 - Servei de prevenció de riscos laborals
 - Servei d’assegurança d’instruments
 - o Adhesions a acords marc de l’Associació Catalana de Municipis:
 - Subministrament d’energia elèctrica
 - Subministrament de gas natural
 - Servei d’assegurança de vida per al personal

- o Adhesions a licitacions de l'Ajuntament de Girona
 - Servei de neteja de l'edifici
 - Servei de control de qualitat del servei de neteja
 - Servei de manteniment preventiu de línies de baixa tensió
 - Servei de manteniment d'elements d'extinció d'incendis
 - Servei de manteniment de sistemes de climatització
 - Servei de manteniment d'alarmes d'intrusió
 - Subministrament de material d'oficina
- Desenvolupament de tecnologia
 - o Departament de noves tecnologies en la gestió pedagògica
 - o Programes de gestió digitals
 - o Inversió en dispositius tecnològics
- Recursos humans
 - o Organigrama del personal
 - o Formació dels professionals
 - o Processos de selecció i borses de treball
- Infraestructura de l'empresa
 - o Organisme Autònom: direcció, gestió i administració
 - o Escola Municipal de Música: centre educatiu

Recursos: són tots els actius dels quals disposa i/o que controla l'organització. Penrose (1959) va iniciar el corrent de pensament que considera que l'avantatge competitiu ha de sortir de l'interior de l'organització, d'una combinació dels seus recursos i les seves capacitats. Una possible classificació dels recursos, partint dels estudis de Barney (1991) i Grant (1996), seria la següent:

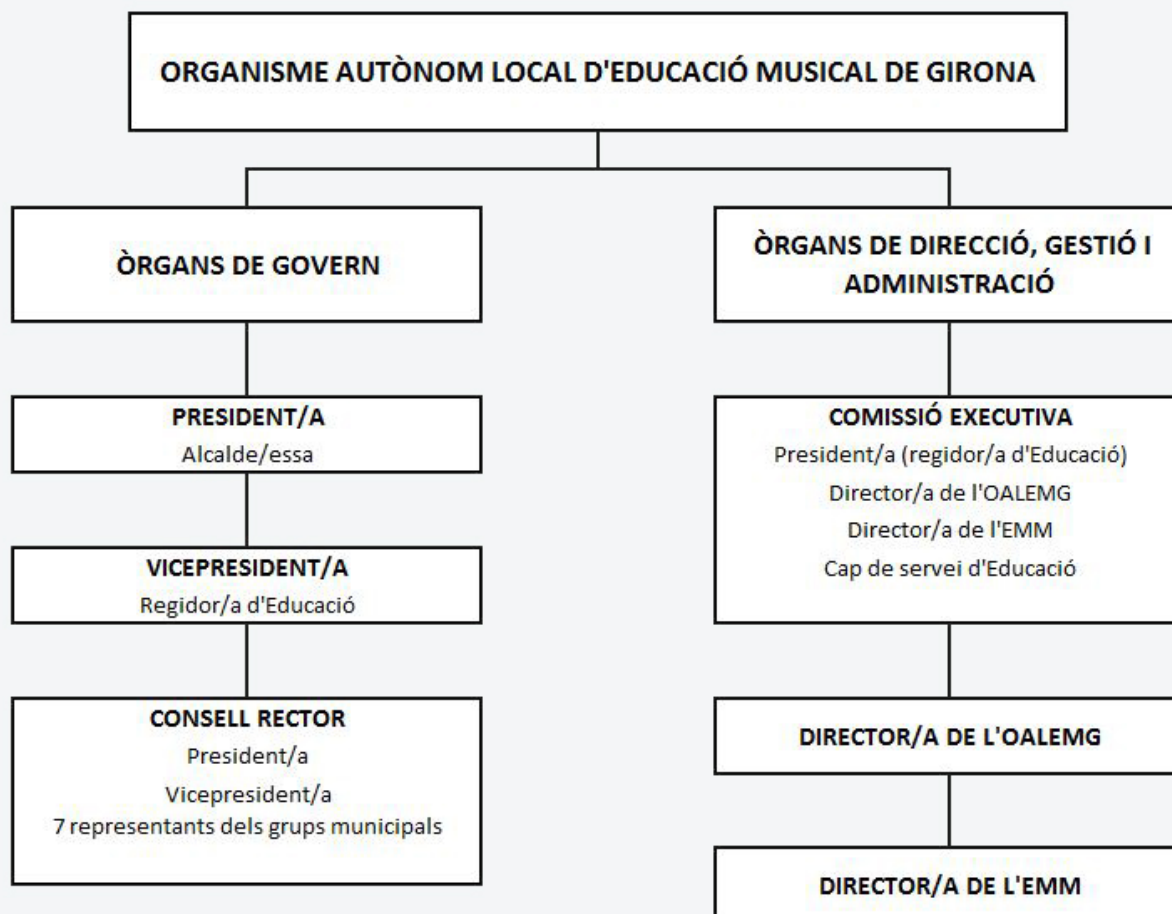
- Humans
 - o Tangibles (persones que exerceixen els diferents càrrecs, presencialitat, força física...)
 - o Intangibles (expertesa, coneixements, motivació, treball en equip, obertura al canvi, capacitats, relacions personals...)
- No humans
 - o Tangibles (maquinària, immobles, mobles...)
 - o Intangibles (financers, tecnològics, organitzatius, marca, reputació, patents, propietat intel·lectual...)

La disponibilitat i el tipus de recursos i capacitats són elements que fan que les organitzacions siguin diferents entre elles. Per tant, tenen un paper clau quan es defineix la identitat d'una organització.

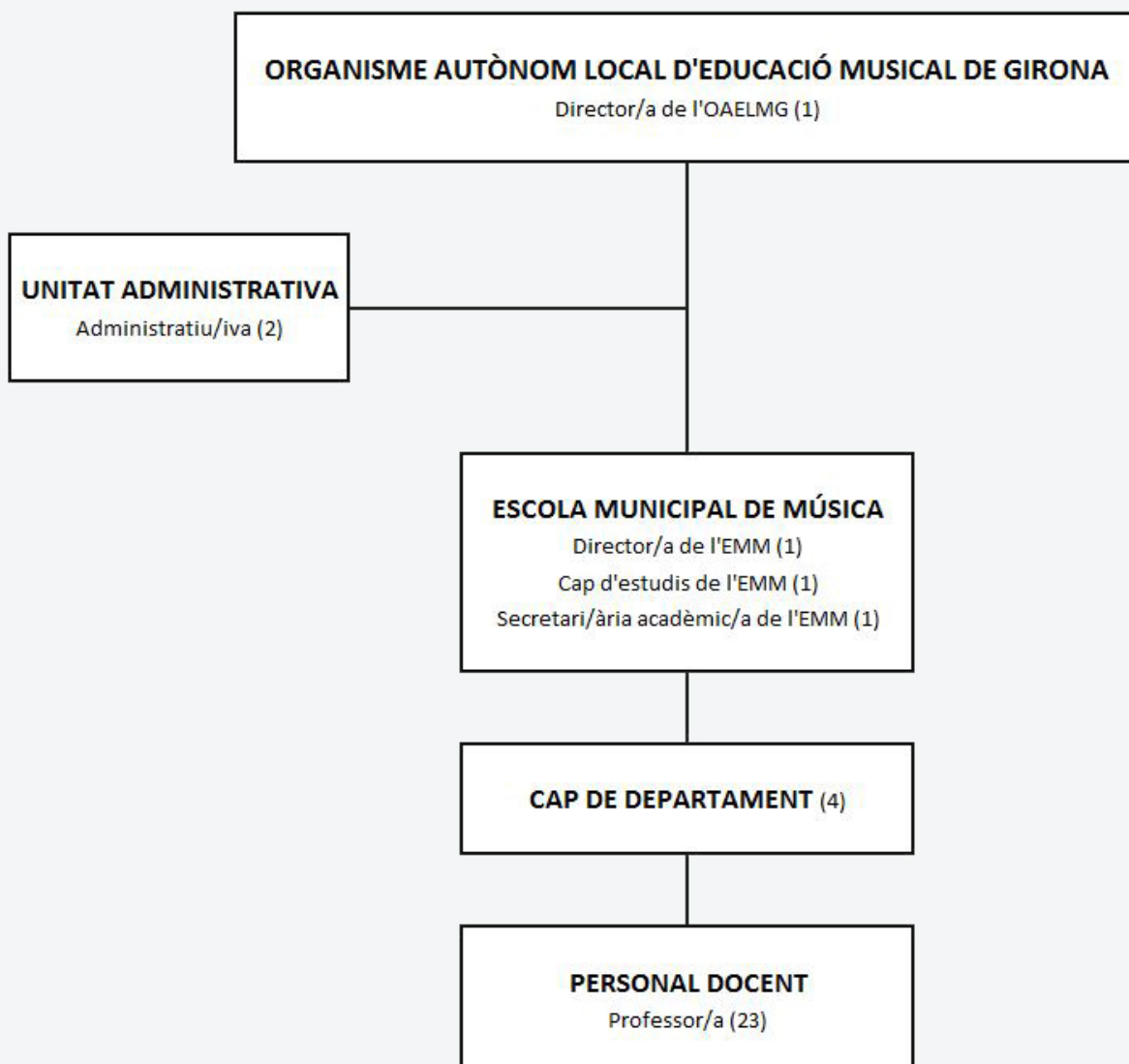
OALEMG - RECURSOS

Humans

- Tangibles
 - o Òrgans de govern i direcció



o Plantilla de 26 persones:



o Professorat de l'Escola Municipal de Música

Expectatives:

- Disposar de diferents vies de comunicació amb l'alumnat i les famílies
- Disposar de dades actualitzades de l'alumnat, els horaris, les classes, el material docent, etc.
- Celeritat en la resolució dels expedients administratius on són part interessada (com a treballadors o treballadores)

Relació amb altres agents:

- Alumnat i famílies
- Personal administratiu de l'Organisme
- Direcció de l'Organisme

o Unitat administrativa i d'atenció al públic de l'Organisme

Expectatives:

- Automatització de les tasques maquinals
- Processos administratius clars i transparents
- Facilitat de seguiment dels expedients administratius

Relació amb altres agents:

- Alumnat i famílies
- Usuaris d'activitats
- Ciutadania potencialment interessada
- Professorat de l'Escola Municipal de Música
- Direcció de l'Organisme

• Intangibles

- o Expertesa i coneixements del personal: el 76 % de la plantilla fa més de 25 anys que treballa al sector. El 64 % de la plantilla fa més de 20 anys que treballa a l'Organisme
- o Es fomenta el treball per departaments d'especialitats de la mateixa branca
- o Obertura al canvi moderada
- o Pocs espais per al foment de la innovació
- o Relacions personals estables
- o Treball presencial, poc marge per al teletreball. L'activitat docent només es duu a terme en remot per situacions excepcionals (pandèmia o impossibilitat de l'alumnat per acudir a classe). L'activitat administrativa té un gran component d'atenció directa al públic, de manera que també es duu a terme presencialment.

No humans

• Tangibles

- o Edifici de l'escola municipal de música
- o 250 instruments musicals de 18 especialitats diferents

- o Elements tecnològics limitats
- o Mobles
- Intangibles
 - o Econòmics
 - Transferències de l'Ajuntament (56 %)
 - Subvencions d'altres administracions: Diputació i Generalitat (9 %)
 - Quotes de l'alumnat i dels participants en les activitats (34 %)
 - Liquidació de preus públics per cessió d'espais (1 %)
 - o Tecnològics
 - Programa informàtic de gestió d'escoles de música
 - Sistema de gestió d'expedients electrònic
 - Web i xarxes socials
 - o Reputació
 - Organisme amb un recorregut de 25 anys
 - Confiança de la ciutadania

Capacitats: són el resultat de coordinar adequadament diversos recursos per mitjà de rutines, hàbits i patrons organitzatius. Nelson i Winter (1982) afirmaven que en aquestes rutines es reté i s'emmagatzema la major part d'informació i coneixements d'una empresa. A través de la seva gestió s'aconseguirà portar a terme les activitats que l'organització s'ha proposat. Per tant, les capacitats acaben determinant l'èxit que té l'organització en fer una activitat determinada.

A partir de les aportacions d'Amit i Schoemaker (1993) i Grant (1996), podem definir els criteris per avaluar el valor estratègic de cada recurs i capacitat de l'organització:

- Escassetat: serà més valuós si és escàs en les altres organitzacions.
- Rellevància: serà més valuós si és adequat per competir amb altres organitzacions.
- Durabilitat: serà més valuós si es pot mantenir en el temps.
- Transferibilitat: serà menys valuós si les altres organitzacions el poden adquirir fàcilment.
- Imitabilitat: serà més valuós si les altres organitzacions tenen dificultats per desenvolupar recursos o capacitats equivalents.
- Substituïbilitat: serà menys valuós si hi ha altres formes alternatives per resoldre el mateix problema.
- Complementarietat: serà més valuós si es pot combinar amb altres recursos i capacitats.
- Apropiabilitat: serà més valuós si l'organització és capaç d'obtenir bona part dels beneficis que genera.

En la mateixa línia reflexiona Barney (1991), que defensa que els recursos per si sols no creen valor, sinó que és amb la interacció entre aquests i les capacitats organitzacionals, sempre que a la vegada compleixin les característiques següents: que siguin difícils d'imitar per la competència, valuosos, estranys i difícils de substituir.

6.2 Anàlisi externa: sector, mercat, macroentorn

L'anàlisi externa ens permet definir el conjunt de factors externs a l'organització que influeixen d'una manera clara i directa en els resultats que aquesta vol aconseguir. D'acord amb Collis i Montgomery (1995), l'anàlisi de l'entorn permet a l'organització delimitar el potencial competitiu, perquè per establir l'estratègia hi ha d'haver un enllaç entre les capacitats internes i l'entorn de negocis –el que el mercat demanda i el que els competidors ofereixen.

Sector: és l'entorn específic d'activitat on es troba enquadrada l'organització. En l'anàlisi de l'entorn sectorial un dels models més utilitzats és el de les cinc forces de Porter, que aquest autor va donar a conèixer l'any 1979. Aquest model té els orígens en l'organització industrial de l'economia i analitza el sector a través de cinc forces competitives que en condicionen la rendibilitat:

- la rivalitat entre les organitzacions existents;
- els clients;
- els proveïdors;
- els nous competidors, i
- els productes o serveis substitutius.

OALEMG - 5 FORCES PORTER

La rivalitat entre les organitzacions existents

A la ciutat de Girona hi ha 10 centres que imparteixen formació musical.

- 3 de públics: Escola Municipal de Música (Ajuntament), Conservatori de Música (Diputació) i Escola de Música del Gironès (Consell Comarcal).
- 1 de privat amb subvenció municipal: Escola de Música Moderna.
- 6 de privats: escoles i acadèmies.

Els clients

- Procedència: 85 % dels usuaris empadronats a la ciutat de Girona. Dels usuaris de Girona, el 80 % prové de 4 codis postals dels 7 que hi ha a la ciutat.
- Sexe: 57 % femení i 43 % masculí.

Els proveïdors

Es desenvolupa en dos punts anteriors, dins "Activitats de suport (aprovisionament)".

Els nous competidors

- Escoles i instituts de la ciutat: assignatures d'educació musical, projectes d'educació musical propis, oferta d'activitats fora de l'horari lectiu.
- Equipaments culturals: oferta d'activitats d'educació musical.
- Nous serveis públics (Ajuntament, Diputació o Generalitat).

Els productes o serveis substitutius

- Dins de l'educació musical
 - o Cursos en línia d'autoaprenentatge
 - o Vídeos tutorialis a les xarxes socials
 - o Classes particulars fora de centres educatius
- Dins de l'educació artística
 - o Escoles d'altres disciplines de les arts escèniques: teatre, dansa o circ

Mercat: és l'espai (físic o virtual) on, d'una banda, concorren els usuaris potencials, i, de l'altra, les organitzacions que presten el servei. En l'anàlisi del mercat és rellevant identificar el/s segment/s al/s qual/s es dirigeix l'organització. Un segment és un grup d'actors que tenen característiques homogènies quant a necessitats, preferències o maneres de gaudir d'un servei i que es diferencien d'altres segments que formen part del mateix mercat. Per tant, identificar i decidir a quin/s segment/s es dirigeix l'organització és cabdal per satisfer el servei als usuaris en clau d'èxit.

OALEMG - ANÀLISI MERCAT

Alumnat i famílies Escola Municipal de Música (infants, joves i adults)

Expectatives:

- Servei d'educació musical de qualitat
- Facilitat d'accés a l'oferta educativa del centre
- Atenció multicanal: presencial, telefònica, correu electrònic, etc.
- Facilitat en els tràmits de presentació de documentació, peticions, etc.
- Celeritat en la resolució de les seves sol·licituds
- Comunicació entenedora
- Participació en la presa de decisions
- Transparència en la gestió i activitat de l'Organisme

Relació amb altres agents:

- Professorat de l'escola municipal de música
- Personal administratiu d'atenció al públic

Persones usuàries participants en activitats de l'Organisme (tallers, concerts, formacions)

Expectatives:

- Programació d'activitats d'interès per a la ciutadania i difusió
- Facilitat d'accés a les activitats
- Atenció multicanal: presencial, telefònica, correu electrònic, etc.
- Facilitat en els tràmits de presentació de documentació, peticions, etc.
- Celeritat en la resolució de les seves sol·licituds
- Comunicació entenedora
- Transparència en la gestió i l'activitat de l'Organisme

Relació amb altres agents:

- Professionals contractats per impartir els cursos, tallers, concerts, etc.
- Personal administratiu d'atenció al públic

Ciutadania potencialment interessada en l'oferta formativa de l'EMM o l'OALEMG

Expectatives:

- Atenció multicanal: presencial, telefònica, correu electrònic, etc.
- Facilitat en els tràmits de presentació de documentació, peticions, etc.
- Celeritat en la resolució de les seves sol·licituds
- Comunicació entenedora i difusió de les activitats i l'oferta formativa
- Facilitat d'accés a l'oferta educativa del centre i de les activitats

Relació amb altres agents:

- Personal administratiu d'atenció al públic

Escoles i instituts de la ciutat, equipaments culturals, altres centres d'educació musical (conservatori i escoles de música), altres administracions (Ajuntament, Diputació, Generalitat)

Expectatives:

- Col·laboracions en projectes
- Facilitat per a l'intercanvi de dades
- Tràmits administratius compartits per via electrònica a través d'eines corporatives (evitant via paper o correu electrònic)
- Celeritat en la resolució dels expedients administratius on són part interessada
- Transparència en la gestió i l'activitat de l'Organisme

Relació amb altres agents:

- Personal administratiu de l'Organisme
- Direcció de l'Organisme

Macroentorn: es presenta com un pentàgon amb cinc factors que poden influir en l'organització: econòmic, social, politicolegal, tecnològic i ecoambiental. Una gran diferència del macroentorn respecte als altres dos elements de l'entorn (sector i mercat) és que l'organització no pot influir en el macroentorn. L'eina d'anàlisi PESTEL (*acrònim de polític, econòmic, social, tecnològic, ecològic i legal*) és una de les més utilitzades per fer l'anàlisi del macroentorn. A partir de preguntes referents a cadascuna de les cinc dimensions, s'obté una imatge global del macroentorn de l'organització.

OALEMG - ANÀLISI PESTEL

Polític

- Pla del govern municipal en matèria d'educació i cultura
- Resultats de les eleccions municipals del maig de 2023
- Estabilitat del govern municipal: continuïtat en l'equilibri de partits actual o canvis rellevants entre la confecció de majories polítiques
- Burocràcia de l'Organisme i de l'Ajuntament

- Aplicació del nou Decret 354/2021, de les escoles que imparteixen ensenyaments no reglats de música i dansa
- Clima polític català

Econòmic

- Augment de la inflació
- Baixada del poder adquisitiu de les famílies gironines
- Increment dels preus de productes i serveis
- Subvencions adreçades a escoles de música i/o a activitats d'educació musical
- Aprovació de pressupostos de les administracions (municipal, autonòmica i estatal)

Social

- Demografia gironina: augment de la població, edat i nivell d'estudis
- Canvis en les condicions de treball: conciliació familiar, teletreball i horaris
- Immigració a la ciutat

Tecnològic

- Tecnologies emergents: intel·ligència artificial i anàlisi de dades
- Elements tecnològics aplicats a l'educació
- Innovació a l'aula

Ecològic

- Canvi climàtic i desastres naturals: afectació en l'edifici i el desenvolupament de les activitats
- Polítiques mediambientals municipals, autonòmiques i estatals: pla de mobilitat i mesures d'estalvi energètic
- Responsabilitat mediambiental de l'organització: reciclatge, petjada de carboni i reducció de l'ús de paper

Legal

- Lleis de protecció de dades: alumnes, famílies, personal laboral, creacions artístiques subjectes a propietat intel·lectual
- Lleis fiscals i lleis de pressupostos generals de l'Estat
- Lleis d'ocupació pública
- Lleis del procediment administratiu i altres que afectin les administracions públiques
- Lleis d'educació i cultura

7. Diagnosi estratègica

Abans d'entrar de ple a la diagnosi estratègica de l'Organisme, s'ha fet una anàlisi de dades i de detecció de tendències en el camp de l'educació musical i, més concretament, de les escoles de música. En primer lloc, s'han analitzat dades en els àmbits europeu, estatal i català provinents de la European Music School Union (EMU), de la Unión de Escuelas de Música y Danza (UEMyD) i de l'Associació Catalana d'Escoles de Música (ACEM). En segon lloc, s'han comparat els resultats dels indicadors que recull la Diputació de Barcelona a través dels cercles de comparació intermunicipal d'escoles de música amb els resultats de l'Organisme. D'aquesta manera es té una imatge de la situació de l'Escola Municipal de Música de Girona respecte a altres escoles municipals del país i d'Europa. L'annex 2 recull un resum d'aquesta anàlisi.

En aquesta etapa prèvia a la diagnosi estratègica de l'Organisme també s'ha dut a terme l'estudi de casos, que inclou projectes d'educació musical europeus i catalans innovadors en el seu àmbit. Aquest estudi permet ampliar la mirada i conèixer altres experiències d'educació musical diferents de les que s'han dut a terme fins ara des de l'Organisme. L'annex 3 recull un resum dels casos estudiats.

Una vegada fets aquesta anàlisi de dades i aquest estudi de casos, s'inicia la diagnosi estratègica de l'Organisme a partir de dues eines: el DAFO i el model Canvas.

7.1 DAFO

Un equip d'investigadors del Stanford Research Institute, dirigit per Albert Humphrey, va idear aquesta eina d'anàlisi als anys setanta. Andrews (1971) i altres investigadors van contribuir a difondre l'ús d'aquesta eina entre els directius. DAFO és l'acrònim de *debilitats, amenaces, fortaleses, oportunitats* (el terme anglosaxó és SWOT, *strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

Després d'haver dut a terme l'anàlisi interna i externa explicada als apartats anteriors, l'anàlisi DAFO permet ubicar les conclusions obtingudes d'una manera clara i esquemàtica. En el bloc superior, s'hi

ubiquen les debilitats i les fortaleeses, que identifiquen la situació interna de l'organització (punts febles i punts forts). En el bloc inferior, s'hi ubiquen les amenaces i les oportunitats, que identifiquen la situació externa de l'organització.

L'anàlisi DAFO expressa elements qualitatiu i recull els aspectes que el personal directiu valora com a més rellevants dins de cada àrea d'anàlisi. Permet visualitzar en un sol document les conclusions principals de l'anàlisi interna i externa, cosa que ofereix una visió global de la situació de l'organització i constitueix un bon punt de partida per al disseny de l'estratègia.

OALEMG - DAFO

FACTORS INTERNS	
FORTALESES (+)	DEBILITATS (-)
Experiència i professionalitat de l'equip de professionals Projectes i activitats d'èxit i de llarga trajectòria Reconeixement públic i confiança de la ciutadania Centre educatiu acreditat pel Departament d'Educació de la Generalitat Ens municipal vinculat a les àrees d'educació i cultura	Manca de recursos Limitacions d'espai: mala accessibilitat de l'edifici i manca d'espais (per a activitats de docència i d'exhibició) Comunicació interna (personal) i externa (activitats) Desequilibri en l'eficiència dels recursos entre projectes Càrrega burocràtica Manca d'equitat en l'accés a la majoria d'activitats de l'oferta Baixa representació de la realitat social gironina entre els usuaris (segregació)
FACTORS EXTERNS	
OPORTUNITATS (+)	AMENACES (-)
Noves tecnologies emergents aplicables a l'educació musical i a la gestió interna Treball en xarxa i col·laboracions amb altres administracions, equipaments i entitats Expansió de l'àmbit d'actuació a altres barris de la ciutat i a nova ciutadania Fons europeus per al finançament d'activitats Treball artístic interdisciplinari (música, dansa, teatre, arts plàstiques, audiovisuals...) Metodologies innovadores d'educació musical	Canvis en les prioritats polítiques municipals Competència d'ofertes més innovadores d'altres organismes (públics i privats) Reducció de les fonts de finançament externes Canvis en la legislació autonòmica en matèria d'educació Jubilació del 80 % de la plantilla de personal en els propers 15 anys Resistències al canvi del personal Dissolució de l'Organisme

7.2 El model Canvas

El model Canvas, ideat per Osterwalder (2010), és una eina visual per desenvolupar i avaluar com l'organització vol crear valor per als seus usuaris. Permet dissenyar opcions, explorar combinacions i crear noves alternatives que ajudin en el procés de presa de decisions estratègiques.

El model original és el Business Model Canvas (llenç de model de negoci), que se centra en la ideació i el funcionament de l'organització. Es divideix el llenç en nou quadrants repartits en dos grans blocs: fluxos d'ingressos i costos d'estructura. Es comença per la part dreta, dibuixant el bloc de l'oferta: segmentació de clients, canals de distribució i relació amb els clients. D'aquí conclouen els fluxos d'ingressos, que serà el que els clients estan disposats a pagar per la proposta de valor. Es continua per la part esquerra, dibuixant el bloc dels costos: les activitats clau, els recursos clau i la xarxa de col·laboradors. D'aquí conclou la definició de l'estructura de costos, el que costarà a l'empresa la proposta de valor.

El Business Model Canvas de l'OALEMG es troba a l'annex 4.

Com a evolució del Business Model Canvas va aparèixer el Lean Canvas. Mentre que el primer se centra en l'organització en si mateixa, el segon se centra en els problemes i les oportunitats. El Lean Canvas permet avaluar el model d'organització que ja ha passat l'etapa d'ideació (Bock i George, 2018); per tant, ajuda en el plantejament d'opcions innovadores de futur per a l'organització.

El Lean Canvas de l'OALEMG es troba a l'annex 5.

8. Desenvolupament estratègic

8.1 Opcions estratègiques

El desenvolupament de les opcions estratègiques s'ha fet a partir de tres grans eixos, cadascun vinculat a dos objectius generals. Per a cada eix s'han dissenyat projectes per assolir els objectius i per a cada projecte s'han previst diferents actuacions que han de permetre materialitzar-los.

Eix 1. Equitat

Objectius:

- **Promoure l'equitat en l'accés a l'oferta educativa de l'Escola Municipal de Música i a les activitats de l'Organisme**
- **Reduir la segregació en el perfil d'alumnes i usuaris destinataris dels serveis**

Projecte 1.1. Tarificació social als preus públics de l'Organisme

Actuacions:

1. Elaborar l'estudi d'impacte econòmic de l'aplicació de la tarificació social.
Per garantir la sostenibilitat de la iniciativa cal veure quina disminució d'ingressos per quotes suposarà a curt, mitjà i llarg termini amb vista a preveure noves fonts d'ingressos d'on obtenir recursos.
2. Habilitar mecanismes d'interoperabilitat entre administracions per poder consultar dades fiscals dels usuaris.

L'aplicació de la tarifació social l'ha de sol·licitar l'usuari, però és l'Administració qui ha de consultar les dades de renda a l'Administració pública que disposa d'aquesta informació i aplicar el tram de preu públic que correspongui.

3. Actualitzar la normativa interna.
Substituir els preus públics universals amb sistema de beques (model actual) per uns preus públics escalats basats en trams de renda familiar.
4. Publicar i divulgar el nou sistema de tarifació social.
La publicació de la informació del nou sistema de preus ha d'anar acompanyada d'una campanya de difusió que ajudi a comunicar i a fer entendre els avantatges de la tarifació social per afavorir la inscripció de nou alumnat.

Projecte 1.2. Personalització dels serveis

Actuacions:

5. Tutoritzar l'alumne/a al llarg de tot el seu itinerari educatiu per l'EMM.
Cada alumne/a ha de tenir definida una persona del professorat de referència perquè li faci de tutor/a. En el cas d'alumnes menors, aquesta tutorització ha d'anar acompanyada d'una relació constant amb la família. El professorat rebrà la formació periòdica necessària per poder fer aquest acompanyament personalitzat, que ha d'incloure aspectes pedagògics, assessorament de tria d'opcions de futur, adaptació de continguts, resolució de conflictes, mediació entre alumne/a i família, dubtes sobre tràmits, etc. Els mitjans de comunicació entre tutor/a i alumne/a o família seran multicanal i flexibles per adaptar-se a les necessitats de cada situació.
6. Flexibilitzar els itineraris formatius per adaptar-los a la demanda de cada alumne/a.
Els programes formatius es redissenyaran per ser més líquids i permetre a l'alumnat afegir i combinar assignatures o renunciar-hi segons les seves necessitats. D'aquesta manera s'afavoreix la continuïtat de l'alumnat vigent i s'aconsegueix arribar a alumnat nou, ja que es permet modelar el volum d'activitats i assignatures d'acord amb la situació en cada moment.
El nou programa de gestió acadèmica, al qual l'alumnat i les famílies també tenen accés, els permetrà visualitzar la seva situació acadèmica en cada moment i modificar els aspectes que vulguin de manera àgil.
7. Establir mesures d'acompanyament als infants i joves més vulnerables i a les seves famílies.
En els casos d'infants i joves amb necessitats educatives específiques i necessitats derivades de situacions socioeconòmiques o socioculturals, serà necessari un treball coordinat amb altres agents per facilitar-los la participació en les activitats de l'EMM i l'Organisme. Segons la situació concreta, els agents podran ser:
 - o Serveis socials: emissió d'informes per aplicar tarifació social en casos que no es pugui tenir informació sobre la renda i mediació amb les famílies.
 - o Escola o institut (mestres, professorat, EAP i equips directius): intercanvi d'informació sobre les necessitats educatives, assessorament comú de l'itinerari formatiu musical més idoni.

- o Ajuntament: ajudes de transport públic als usuaris per desplaçar-se fins a l'EMM o el lloc on es faci l'activitat.
- o Altres serveis o entitats relacionades amb l'infant o jove: centres residencials d'acció educativa (CRAE), Creu Roja (persones refugiades i altres situacions de vulnerabilitat), etc.

Projecte 1.3. Comunicació externa i relació amb la ciutadania

Actuacions:

8. Elaborar un pla de comunicació de l'oferta formativa i les activitats. Vetllar perquè la informació arribi de manera efectiva als diferents perfils de destinataris. Utilitzar múltiples canals de difusió, llenguatge planer, així com mitjans i suports diversos.
9. Publicar dades en obert. A partir del nou programa de gestió acadèmica i del nou programa de gestió d'expedients, disposem de més dades i tenim més capacitat de tractar-les. Aprofitant aquestes eines, la publicació de dades en obert relatives a l'educació musical a la ciutat pot ajudar a comprendre l'estat actual d'aquest tipus d'educació, difondre'n la importància i fomentar estudis i opinió al seu voltant.
10. Habilitar una seu electrònica i l'atenció al públic per videotrucada. Disposar d'una seu electrònica permetrà facilitar els tràmits dels usuaris davant l'Organisme, que ja no hauran de ser necessàriament presencials ni hauran d'entrar per un registre físic. D'altra banda, l'atenció al públic per videotrucada s'afegirà als sistemes actuals (presencial, trucada o correu electrònic) i ajudarà a fer més accessibles l'atenció i l'assessorament.

Eix 2. Aliances

Objectius:

- **Establir aliances amb altres agents de la ciutat per promoure i ampliar l'oferta d'educació musical**
- **Establir aliances amb altres agents de la ciutat per arribar a més infants, joves i adults**

Projecte 2.1. Aliances amb escoles i instituts

Actuacions:

11. Impulsar projectes d'educació musical dins l'horari lectiu d'escoles i instituts. A partir del precedent del Projecte Montsalvatge (Escola Santa Eugènia + Escola Municipal de Música), identificar nous centres on es puguin dur a terme experiències similars, prioritzant centres educatius d'alta complexitat, amb alta segregació i situats en barris amb poca oferta d'activitats d'educació musical o amb baixa participació ciutadana en aquesta matèria.

12. Detectar nou alumnat susceptible d'estudiar a l'EMM des de les escoles i els instituts.
Difondre a les escoles i els instituts l'oferta formativa de l'Escola Municipal de Música, identificar professorat clau a cada centre que pugui detectar alumnes, habilitar un canal de comunicació directe entre l'Escola Municipal de Música i les persones clau del centre i, finalment, tutoritzar l'alumnat proposat per l'escola o l'institut de manera bilateral abans i durant els seus estudis a l'EMM.
13. Programar recursos educatius adreçats a escoles i instituts.
Organitzar activitats i esdeveniments d'educació musical, de periodicitat anual, que estiguin oberts a la participació d'escoles i instituts. L'activitat d'èxit ja consolidada és la cantata "Tots junts a cantar" (1.000 alumnes/any de 3r i 4t de primària, de 15 escoles). Recentment s'han impulsat els tallers "Presentem els instruments!" (per a alumnes de 1r i 2n de primària). A partir d'aquestes activitats de referència, organitzar noves activitats per als altres grups d'edat on es puguin inscriure els centres educatius, potenciant sobretot activitats per als instituts, que ara no tenen cap recurs.

Projecte 2.2. Aliances amb equipaments culturals

Actuacions:

14. Programar activitats i tallers d'educació musical coordinadament amb equipaments programadors de concerts (Auditori de Girona).
Els concerts que es programen a la ciutat són una bona ocasió per organitzar activitats d'educació musical que hi estiguin relacionades, sobretot destinades a públic adult. Poden ser audicions comentades de les obres que s'interpretaran, sessions preparatives dels concerts, classes magistrals amb els intèrprets, etc.
15. Compartir espais de difusió de l'oferta pròpia amb la d'altres equipaments.
Sumar els usuaris de cada equipament per fer una difusió conjunta de certes activitats ajudarà a fer que la informació de l'oferta arribi a nous perfils de públic. Actualment només es fan servir mitjans físics per estendre informació de l'oferta de l'Organisme cap a altres equipaments (cartells i tríptics que es reparteixen). Per fer un salt, és necessari utilitzar també els mitjans electrònics per a aquesta difusió conjunta a través de butlletins mensuals per correu electrònic i xarxes socials, de manera coordinada.
16. Involucrar equipaments culturals en activitats i projectes vigents.
Per fer més sostenibles les activitats ja consolidades de l'Organisme, es proposa motivar el personal dels equipaments on s'imparteixen per tal que s'impliqui en l'organització i faciliti les condicions d'ús (sobretot en termes econòmics). D'aquesta manera, l'equipament obté visibilitat a la ciutat i pot nodrir el seu projecte de responsabilitat social corporativa, mentre que l'Organisme pot optimitzar recursos i utilitzar-los per fer créixer nous projectes encara no consolidats.
17. Utilitzar espais d'equipaments situats a altres barris per fer créixer l'activitat lectiva de l'EMM.
Si bé l'Organisme programa activitats i tallers a altres equipaments de la ciutat, l'oferta formativa de l'EMM està centrada en un sol edifici. Les limitacions d'espai fan que l'oferta no pugui créixer i provoquen llista d'espera d'alumnat. A més, la concentració de tota l'oferta en un sol

equipament situat al barri de l'Eixample també és un factor segregador que dificulta l'accés al centre a alumnat provinent d'altres barris. Per tant, es proposa utilitzar espais públics d'altres barris de la ciutat per impartir assignatures de l'EMM.

Projecte 2.3. Aliances amb altres centres educatius musicals i artístics

Actuacions:

18. Impulsar trobades per treballar en xarxa amb altres escoles de música de la província. Com a escola municipal de la capital de província, impulsar aquesta iniciativa per coorganitzar trobades periòdiques on es puguin intercanviar visions, fer xarxa, debatre sobre les necessitats del sector, aprendre d'experiències d'altres organitzacions, etc.
19. Establir mesures per a l'acompanyament de l'alumnat que acaba el grau elemental a l'EMM i continua amb el grau professional al Conservatori. Convé treballar amb el Conservatori (organisme autònom de la Diputació) per tal que es pugui fer un seguiment d'aquest alumnat. El professorat de l'EMM té un coneixement global de cada alumne/a que seria molt útil poder traslladar al professorat del Conservatori per a un millor acompanyament i seguiment dels joves.

Projecte 2.4. Aliances amb entitats de la ciutat

Actuacions:

20. Donar suport a projectes d'educació musical impulsats per entitats de la ciutat. El teixit social també té capacitat per programar oferta d'educació musical i pot arribar a barris i entorns on nosaltres ho tenim més difícil. Com a organisme, podem donar suport impartint formació a través del professorat propi, facilitant acompanyament, cedint material, ajudant a buscar espais i difonent les activitats d'aquestes entitats.

Eix 3. Innovació pedagògica i qualitat

Objectius:

- **Innovar en la prestació dels serveis**
- **Oferir una educació musical d'alta qualitat mantenint l'eficiència dels serveis**

Projecte 3.1. Treball multidisciplinari de les arts

Actuacions:

21. Incloure assignatures de dansa i teatre a l'oferta formativa de l'EMM. L'oferta d'educació municipal en l'àmbit artístic no pot quedar reduïda a l'àmbit musical. Hi ha altres disciplines artístiques que queden desateses pel que fa a oferta pública a la ciutat i que

són igualment importants, com la dansa o el teatre. Oferir assignatures de les tres disciplines de manera paral·lela garantirà l'accés de més alumnat a l'educació artística i cobrir més demandes de la ciutadania. Finalment, la inclusió de noves assignatures de dansa i teatre pot ser l'embrió d'una futura Escola Municipal de Música, Dansa i Teatre, un centre d'educació d'arts escèniques global que avui manca a la ciutat.

22. Ampliar l'oferta d'activitats i tallers musicals amb opcions multidisciplinàries.
Programar activitats en què l'alumnat estigui en contacte amb diferents llenguatges artístics a banda de la música.

Projecte 3.2. Fomentar l'ús de noves metodologies pedagògiques

23. Fomentar les classes d'instrument en petit grup.
Les classes d'instrument són individuals, ja que és aquesta és la metodologia pedagògica de l'instrument que s'ha practicat tradicionalment a Europa. Actualment estan sorgint nous corrents que proposen un aprenentatge instrumental en grups reduïts de 2 a 4 alumnes. D'aquesta manera, l'alumnat es beneficia de compartir amb altres l'experiència, aprèn del col·lectiu, fuig de la pressió constant alumne-professor i pot treure profit de classes de més durada. De resultes d'aquest model, les escoles també poden ser més eficients amb els seus recursos i es pot ampliar el nombre d'alumnes que accedeixen de l'educació musical pública, sense renunciar a la qualitat.
24. Incorporar més eines digitals i tecnologia a l'aula.
Educar l'alumnat en l'ús d'eines digitals per a l'aprenentatge del llenguatge musical, edició de gravacions, composició senzilla, etc.
Oferir alternatives de seguiment de les classes en remot en cas d'absència d'un/a alumne/a de manera puntual. Cal habilitar les aules amb la connectivitat i els dispositius necessaris. No es preveu un programa formatiu global a distància, ja que el projecte educatiu de l'EMM es basa en l'aprenentatge a través de la pràctica musical, que no té tot el sentit si no es fa en viu i en directe.
25. Crear espais d'innovació i creativitat per al professorat.
Per fomentar la innovació en les metodologies de treball amb l'alumnat, convé crear espais de participació i treball en petit grup, on sobretot s'alimentin la cocreació i el sorgiment de noves idees. Per incrementar aquests espais de conceptualització, creació i planificació, eliminarem alguns espais de trobades de seguiment de l'execució projectes, que ja es pot fer a partir d'altres eines més automatitzades.

Projecte 3.3. Obrir noves línies formatives per a col·lectius específics

26. Oferta formativa per a infants de 0 a 4 anys (en família).
L'oferta formativa actual s'inicia als 5 anys. Per a infants més petits, el més adequat és fer activitats de sensibilització musical amb acompanyament d'un progenitor, les quals poden ajudar molt al desenvolupament de l'infant. Per no deixar aquest col·lectiu fora de l'oferta, convé obrir una línia formativa específica i contractar almenys un professional especialitzat que pugui iniciar

aquesta oferta, i, en un futur, formar professorat ja en plantilla perquè pugui impartir aquestes formacions.

27. Oferta formativa per a gent gran.

L'oferta formativa actual no limita l'edat dels adults que hi poden accedir, però és cert que no fa cap distinció entre adults de més de 18 anys. Per poder atendre millor aquest col·lectiu, que a més es pot beneficiar molt d'estar en contacte amb la música, convé pensar en activitats que per horari, ritme i matèria els puguin resultar atractives i accessibles.

28. Oferta formativa per a persones amb diversitat funcional.

Com a mitjà de desenvolupament personal, la música pot ser una eina molt poderosa per al treball amb persones amb diversitat funcional. En aquests casos, l'oferta formativa es farà coordinadament amb un altre centre especialitzat en l'atenció de persones amb diversitat. Serà molt important que durant les sessions hi hagi professionals de l'atenció a les persones, com ara professionals de la pedagogia musical. Les matèries poden anar des de la musicoteràpia, passant per la pràctica musical (cant o instrument), fins al moviment i la dansa.

8.2 Sistema d'indicadors

Per valorar l'impacte del Pla estratègic és necessari dur a terme una avaluació continuada que permeti revisar, al llarg del temps, el grau d'assoliment de cadascun dels objectius i el nivell d'implementació de cada actuació.

L'avaluació es farà una vegada l'any i inclourà l'anàlisi de les dades que faran referència a un curs escolar i la comparativa respecte a cursos anteriors, quan així es disposi en els indicadors. S'estableixen, d'una banda, indicadors generals del Pla, que permeten tenir la visió global i dels resultats d'impacte, i, d'altra banda, indicadors específics per al seguiment i el control de cada actuació.

L'anàlisi de dades es farà durant els mesos de setembre a desembre, respecte al curs ja finalitzat al juny, i es presentaran els resultats dins de la memòria de gestió anual de l'Organisme.

8.2.1 Indicadors generals

A continuació es detallen els indicadors generals del Pla, que ens donen informació sobre l'evolució de l'Organisme quant al servei públic que presta a la ciutadania.

1. Evolució i comparativa del nombre total d'alumnat matriculat a l'EMM.
2. Evolució i comparativa del nombre total d'usuaris participants a les activitats de l'Organisme.
3. Evolució i comparativa del percentatge d'alumnat que finalitza els itineraris formatius de l'EMM.
4. Evolució i comparativa de la procedència de l'alumnat per barris de la ciutat.
5. Evolució i comparativa del nombre i el percentatge d'alumnat amb necessitats educatives especials.
6. Evolució i comparativa del percentatge d'infants i joves que cursen estudis musicals sobre el total de la població de la seva edat.

8.2.2 Indicadors específics

A continuació es detallen els indicadors específics del Pla, que s'estableixen per a cada eix, projecte i actuació.

Eix	Objectius	Projectes	Actuacions	Indicadors
Eix 1. Equitat	<p>- Promoure l'equitat en l'accés a l'oferta educativa de l'Escola Municipal de Música i a les activitats de l'Organisme</p> <p>- Reduir la segregació en el perfil d'alumnes i usuaris destinataris dels serveis</p>	1.1. Tarifació social als preus públics de l'Organisme	1. Elaborar l'estudi d'impacte econòmic	1. Estudi d'impacte econòmic elaborat o no elaborat
			2. Habilitar mecanismes d'interoperabilitat entre administracions	2. Nombre de serveis d'interoperabilitat habilitats
			3. Actualitzar la normativa interna	3. Normativa interna actualitzada i aprovada o no actualitzada i aprovada
			4. Publicar i divulgar el nou sistema de tarifació social	4. Percentatge d'usuaris a cada tram de tarifació social 4. Percentatge d'increment/disminució de matrícules respecte al curs anterior
		1.2. Personalització dels serveis	5. Tutoritzar l'alumne/a al llarg de tot el seu itinerari educatiu	5. Percentatge d'alumnes amb professor/a tutor/a designat/ada 5. Activitat formativa per al professorat tutor duta a terme o no duta a terme 5. Mitjana del nombre de tutories amb famílies dutes a terme pel professorat cada curs
			6. Flexibilitzar els itineraris formatius per adaptar-los a la demanda de cada alumne/a	6. Nombre de canvis efectuats en els itineraris formatius per flexibilitzar-los 6. Percentatge d'increment/disminució de matrícules respecte al curs anterior
			7. Establir mesures d'acompanyament als infants i joves més vulnerables i a les seves famílies	7. Percentatge d'alumnat amb necessitats educatives especials 7. Nombre d'accions de coordinació entre l'Organisme i altres agents
		1.3. Comunicació externa i relació amb la ciutadania	8. Elaborar un pla de comunicació de l'oferta formativa i les activitats	8. Pla de comunicació elaborat o no elaborat
			9. Publicar dades en obert	9. Dades en obert publicades o no publicades
			10. Habilitar una seu electrònica i l'atenció al públic per videotrucada	10. Seu electrònica habilitada o no habilitada 10. Atenció al públic per videotrucada habilitada o no habilitada

Eix	Objectius	Projectes	Actuacions	Indicadors
Eix 2. Aliances	<p>- Establir aliances amb altres agents de la ciutat per promoure i ampliar l'oferta d'educació musical</p> <p>- Establir aliances amb altres agents de la ciutat per arribar a més infants, joves i adults</p>	2.1. Aliances amb escoles i instituts	11. Impulsar projectes d'educació musical dins l'horari lectiu d'escoles i instituts	11. Nombre de nous projectes impulsats
			12. Detectar nou alumnat susceptible d'estudiar a l'EMM des de les escoles i instituts	12. Nombre de nous alumnes detectats des de les escoles i instituts
			13. Programar recursos educatius adreçats a escoles i instituts	13. Nombre de nous recursos educatius 13. Nombre d'alumnat participant als recursos educatius
		2.2. Aliances amb equipaments culturals	14. Programar activitats i tallers d'educació musical coordinadament amb equipaments programadors de concerts	14. Nombre d'activitats i tallers programats en coordinació amb un equipament
			15. Compartir espais de difusió de l'oferta pròpia amb la d'altres equipaments	15. Nombre d'espais o mitjans de difusió compartida de l'oferta dels equipaments
			16. Involucrar equipaments culturals en activitats i projectes vigents	16. Nombre d'activitats que comptin amb la col·laboració d'altres equipaments
			17. Utilitzar espais d'equipaments situats a altres barris per fer créixer l'activitat lectiva de l'EMM	17. Nombre d'espais utilitzats per l'activitat lectiva de l'EMM fora de l'edifici principal 17. Percentatge de l'activitat lectiva de l'EMM impartida fora de l'edifici principal
		2.3. Aliances amb altres centres educatius musicals i artístics	18. Impulsar trobades per treballar en xarxa amb altres escoles de música de la província	18. Nombre de trobades dutes a terme
			19. Establir mesures per a l'acompanyament de l'alumnat que acaba el grau elemental a l'EMM i continua amb el grau professional al Conservatori	19. Mesures per a l'acompanyament de l'alumnat aprovades conjuntament amb el Conservatori o no aprovades
		2.4. Aliances amb entitats de la ciutat	20. Donar suport a projectes d'educació musical impulsats per entitats de la ciutat	20. Nombre de projectes d'entitats amb suport de l'Organisme

Eix	Objectius	Projectes	Actuacions	Indicadors
Eix 3. Innovació pedagògica i qualitat	<ul style="list-style-type: none"> - Innovar en la prestació dels serveis - Oferir una educació musical d'alta qualitat mantenint l'eficiència dels serveis 	3.1. Treball multidisciplinari de les arts	21. Incloure assignatures de dansa i teatre a l'oferta formativa de l'EMM	21. Nombre d'assignatures de dansa i teatre 21. Percentatge d'assignatures de cada disciplina (música, dansa i teatre) sobre el total
			22. Ampliar l'oferta d'activitats i tallers musicals amb opcions multidisciplinàries	22. Nombre d'activitats que combinin diferents llenguatges artístics
		3.2. Fomentar l'ús de noves metodologies pedagògiques	23. Fomentar les classes d'instrument en petit grup	23. Percentatge de classes d'instrument grupals sobre el total de classes d'instrument
			24. Incorporar més eines digitals i tecnologia a l'aula	24. Percentatge d'assignatures que tracten l'ús d'eines digitals 24. Percentatge d'aules equipades amb dispositius per a les classes en remot
			25. Crear espais d'innovació i creativitat per al professorat	25. Nombre de reunions destinades exclusivament a la innovació i la creativitat
		3.3. Obrir noves línies formatives per a col·lectius específics	26. Oferta formativa per a infants de 0 a 4 anys (en família)	26. Nombre d'activitats adreçades a infants de 0 a 4 anys
			27. Oferta formativa per a gent gran	27. Nombre d'activitats adreçades a adults de més de 65 anys (de manera específica)
			28. Oferta formativa per a persones amb diversitat funcional	28. Nombre d'activitats adreçades a persones amb diversitat funcional

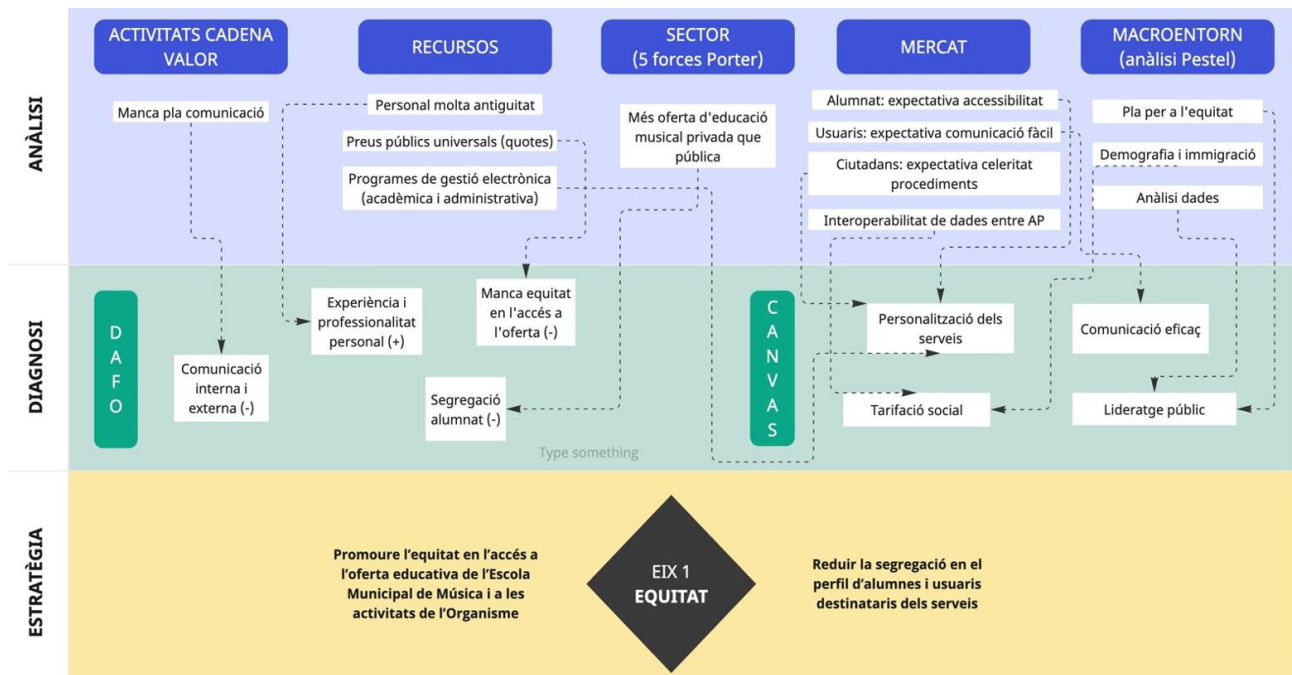
9. Conclusions

La situació de partida d'aquest treball era tenir en compte que l'Organisme Autònom Local d'Educació Musical de Girona (OALEMG) no disposava d'un pla estratègic ni d'eines de definició estratègica. Una vegada elaborada la proposta de Pla estratègic de l'Organisme tenint en compte les consideracions que s'han anat desenvolupant, la situació final té com a resultat un document de treball que proposa una estratègia definida per a l'Organisme. Tanmateix, la importància d'aquest treball rau en el procés seguit entre la situació inicial i la situació final.

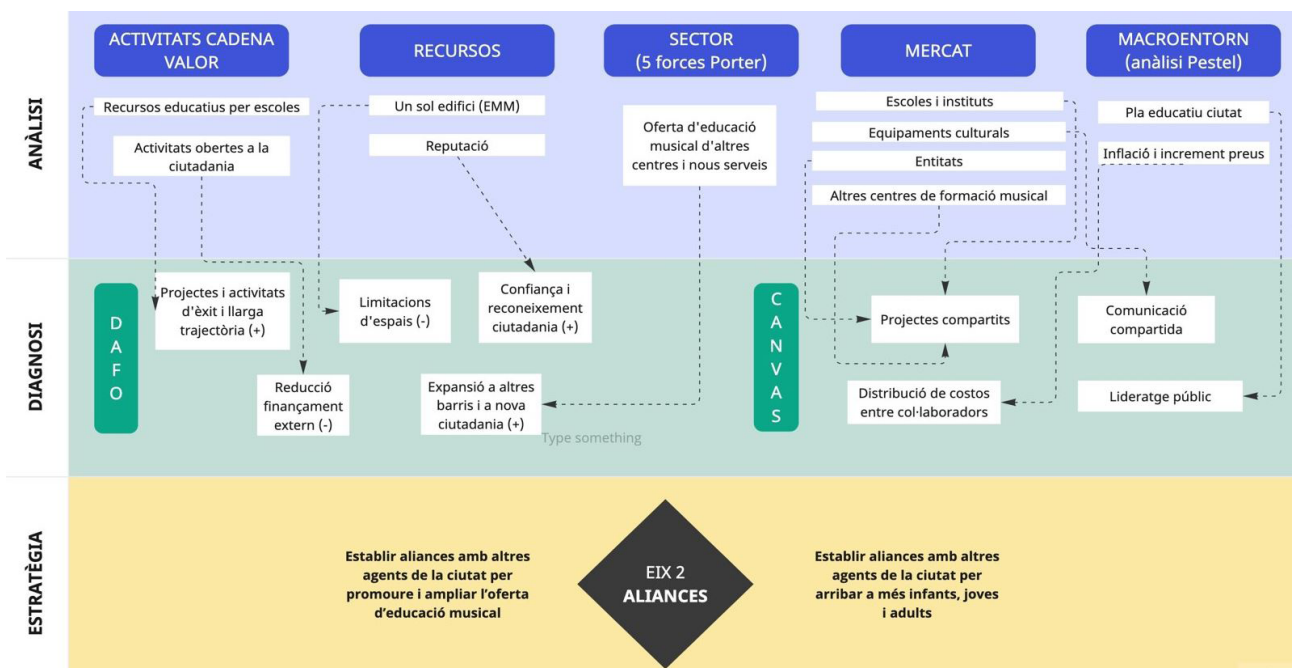
L'ús de múltiples eines d'anàlisi estratègica ha permès conèixer l'Organisme des de moltes perspectives que han ajudat a entendre com és des de dins i com es veu afectat per l'exterior. Aquesta anàlisi, sumada a l'estudi de tendències i dades relacionades amb l'organització, ha portat a conclusions sobre la situació de l'Organisme, que s'han plasmat amb l'ajuda d'eines de diagnosi estratègica, com el DAFO i el Model Canvas. A partir d'aquí, s'han pogut proposar i desenvolupar estratègies per afrontar els problemes, els reptes, les oportunitats i les amenaces detectats.

D'aquesta manera, l'estratègia de l'Organisme pivota sobre tres eixos, cadascun amb els seus objectius, projectes, actuacions i indicadors, detallats àmpliament a l'apartat 8 del treball. Aquests tres eixos només són uns dels molts que haurien pogut sorgir una vegada enllestit el procés de definició, anàlisi i diagnosi, que ha estat extens.

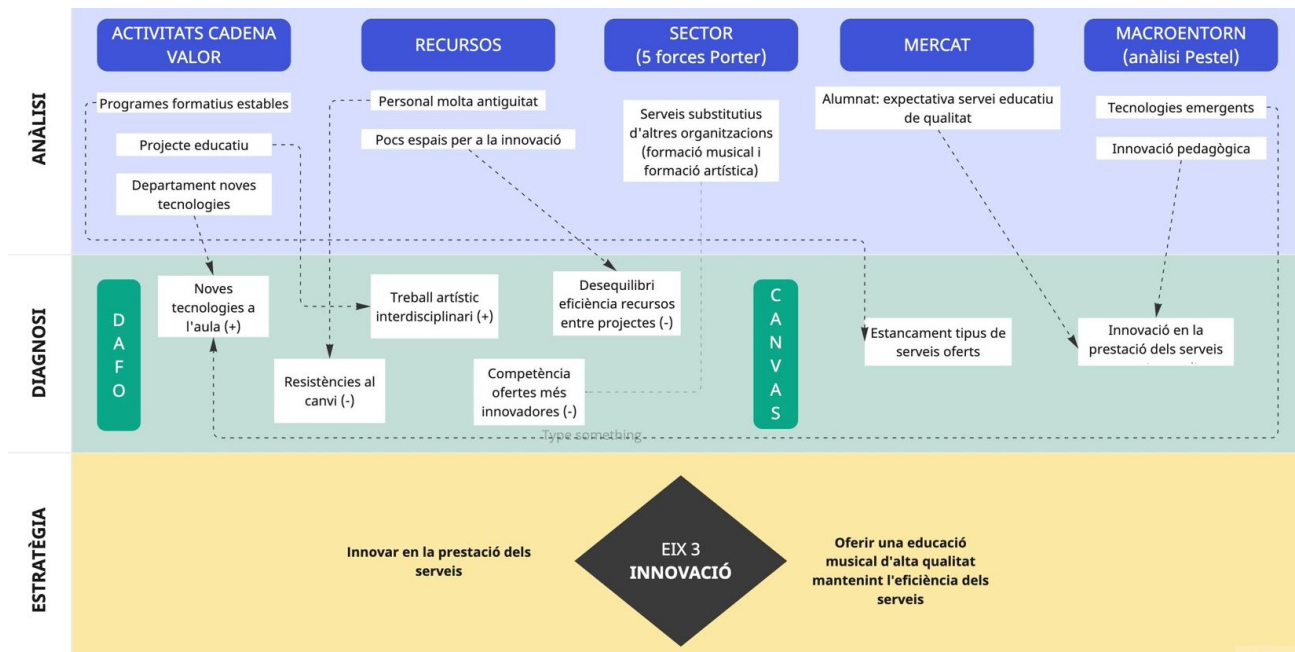
Per concloure aquest treball i per resumir per què s'ha apostat per aquestes opcions estratègiques, a continuació es presenta el camí que s'ha seguit per arribar a cadascun d'aquests eixos, d'una manera visual i molt simplificada, com si fos un mapa mental. En cap cas aquests esquemes substitueixen el procés fet durant tot el treball, que conté molts més detalls i matisos que no es poden simplificar, i que és el que ajuda a entendre la proposta d'estratègia final per a l'Organisme Autònom Local d'Educació Musical de Girona.



Font. Elaboració pròpia



Font. Elaboració pròpia



Font. Elaboració pròpia

10. Agraïments

Formar part de la segona edició del Màster de Direcció Pública de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya i la Universitat Oberta de Catalunya ha estat una oportunitat d'aprenentatge i de desenvolupament personal i professional que he procurat aprofitar des del primer moment. Així, abans de res, vull agrair a aquestes dues institucions que hagin apostat per oferir uns estudis de tercer cicle de qualitat per contribuir a la professionalització del personal directiu de centres públics del nostre país.

Aquest treball m'ha acompanyat bona part dels dos anys de durada del màster, en forma d'idees, reflexions, lectures, converses, càlculs, proves i esborranys. Vull agrair l'acompanyament del meu tutor, el Dr. Xavier Amores Bravo, que a l'inici em va ajudar a endinsar-me en l'àmbit de la planificació estratègica i la innovació, i després m'ha orientat i empès endavant amb els seus comentaris i les seves aportacions.

L'elecció de la temàtica del treball i la seva aplicabilitat pràctica venen motivades pel lloc que ocupo a l'Organisme Autònom Local d'Educació Musical de Girona. Agraeixo a tot l'equip la confiança i el suport. És un privilegi compartir-hi el dia a dia, gràcies a tots ells i elles continuo creixent.

Finalment, el meu agraïment més especial el dedico als dinou companys i companyes del màster. La seva experiència i els seus coneixements compartits han estat font d'inspiració i d'aprenentatge. Gràcies per la vostra generositat!

11. Bibliografia i referències

- Ajuntament de Girona. (2010). [Projecte Educatiu de Ciutat, Girona. Document línies estratègiques.](#)
- Ajuntament de Girona. (2016). [Pla local d'infància i adolescència de Girona.](#)
- Ajuntament de Girona. (2016). [Pla local de joventut 2016-2020.](#)
- Ajuntament de Girona. (2018). [Estatuts de l'Organisme Autònom Local d'Educació Musical de Girona.](#) Butlletí Oficial de la Província de Girona, núm. 176, 12.09.2018.
- Ajuntament de Girona. (2020). [Pla de Govern 2019-2023. Projectes estratègics i compromisos amb la ciutadania del govern municipal.](#)
- Ajuntament de Girona. (2022). [Pla per a l'equitat educativa.](#)
- Amit, Raphael, i Schoemaker, Paul. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 1(14), 33-46. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Andrews, Kenneth Richmond. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood IL: Irwin.
- Barney, Jay. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bock, Adam J., i George, Gerard. (2018). *The business model book: design, build and adapt business ideas that thrive*. Pearson.
- Boyne, George A., i Walker, Richard M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70, 185-192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x>

- Brown, Trevor L. (2010). [The evolution of public sector strategy](#). *Public Administration Review*, 70, 212-214.
- Catalá, Rafael, i Cortés, Óscar. (2019). [Administración 2030: Una visión transformadora. Propuestas para la próxima década](#). ESADE-PwC.
- Cerezo Peco, Fermín. (2019). [El modelo mimos. Modelo de innovación pública](#). *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 3, 156-189.
- Collis, David, i Montgomery, Cynthia. (1995). [Competing on resources: Strategy in the 1990s](#). *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Cuervo García, Álvaro. (1995). [La dirección estratégica de la empresa](#). Civitas.
- Departament d'Ensenyament. (2016). [Reflexions sobre la pedagogia de grup en l'aprenentatge de l'instrument](#). Generalitat de Catalunya. Direcció General de la Formació Professional Inicial i Ensenyaments de Règim Especial.
- Diputació de Barcelona. (2021). [16a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música. Resultats any 2020](#).
- Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Escola d'Administració Pública de Catalunya. (2018). *Marc professional de la funció directiva a les administracions públiques*. [Eines per als recursos humans, 10]. <https://doi.org/10.2436/10.8030.09.1>
- [Escola Municipal de Música - Centre de les Arts de l'Hospitalet de Llobregat](#). (s. d.).
- European Music School Union (EMU). (2020). [Statistical information about the European Music School Union](#).
- Grup Enciclopèdia. (s. d.). [Enciclopèdia.cat, el teu portal de coneixement](#).
- Grant, Robert. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 2(17), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hahn, Michaela, i Hofecker, Franz-Otto. (2019). *The Future of Music Schools: European Perspectives*. https://doi.org/10.21939/FUTURE_OF_MUSIC_SCHOOLS
- [Institut Escola Artístic Oriol Martorell de Barcelona](#). (s. d.).
- Joldersma, Cisca, i Winter, Vijco. (2002). Strategic Management in Hybrid Organizations. *Public Management Review*, 4(1), 83-99. <https://doi.org/10.1080/14616670110101708>
- Instituto Andaluz de Administración Pública. (2017). [Manual de elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía](#).
- Mintzberg, Henry. (1994). [The Fall and Rise of Strategic Planning](#). *Harvard Business Review*, 72, 107-114.

- Muni, Anna, i Planellas, Marcel. (2015). *Las decisiones estratégicas. Los 30 modelos más útiles*. Conecta.
- Nelson, Richard, i Winter, Sidney. (1985). [*An Evolutionary Theory of Economic Change*](#). Harvard University Press.
- O'Donovan, Dana, i Flower, Noah R. (2013). [*The Strategic Plan is Dead. Long Live Strategy*](#). *Stanford Social Innovation Review*.
- OECD, Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4a ed.). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Organisme Autònom Local d'Educació Musical de Girona. (2021). [*Memòria de gestió de l'OALEMG any 2020*](#).
- Osterwalder, Alexander, Pigneur, Yves, i Clark, Tim. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Penrose, Edith. (1959). *The theory of the growth of the firm* (3a ed.). John Wiley & Sons, Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Porter, Michael E. (1985). [*The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*](#). Free Press.
- Porter, Michael E., i Kramer, Mark R. (2011). [*Creating Shared Value*](#). *Harvard Business Review*, 90, 62-77.
- Reeves, Martin, Haanaes, Knut, i Sinha, Janmejaya. (2015). *Your strategy needs a strategy: How to choose and execute the right approach*. Harvard Business School Press.
- Rubin, Michael. (1988). Sagas, ventures, quests and parlays: A typology of strategies in the public sector. Dins John Moore Bryson i Robert C. Einsweiler (ed.), *Strategic planning: threats and opportunities for planners* (p. 84-105). Planners Press, American Planning Association.
- Stewart, Jenny. (2004). The meaning of strategy in the public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 63, 16-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2004.00409.x>
- [The Music Centre Resonaari, Hèlsinki](#). (s. d.).
- [Xamfrà, Centre de Música i Escena del Raval](#). (s. d.).

Annexos

Annex 1. La planificació estratègica de l'Ajuntament de Girona

Projecte Girona, Ciutat Educadora

L'Ajuntament és el motor d'aquest gran projecte de ciutat, que preveu i es construeix partint dels elements i principis de la Carta de Ciutats Educadores. Girona hi està adherida des de l'any 1990, i des de llavors es treballa amb la consideració de l'educació com un procés que afecta tots els ciutadans i ciutadanes en qualsevol moment de la seva vida i en qualsevol lloc i circumstància. L'Ajuntament i els organismes que en depenen han de treballar activament pels principis de la Carta i en la tasca de construir una ciutat millor a través de l'educació.

Projecte Educatiu de Ciutat (PEC)

El Projecte Educatiu de Ciutat (PEC) és una eina de planificació que ha de servir per definir, amb la participació de la ciutadania, les línies prioritàries de l'educació en un territori, entenent aquesta educació com un procés d'aprenentatge al llarg de la vida. Al PEC de Girona no hi ha cap línia estratègica que faci referència a un col·lectiu o àmbit de treball concret, sinó que es va concebre perquè qualsevol entitat, escola o associació tingués un lloc entre les seves línies. En l'àmbit que ens interessa, destaquen:

- *Línia estratègica 1: ciutadania i valors. Millorar i enfortir la cohesió i la inclusió socials*
 - o Objectiu 2: potenciar l'equitat i la igualtat.
- *Línia estratègica 2: espai i educació. L'espai públic al servei de l'educació*
 - o Objectiu 3: potenciar l'accés als equipaments públics.

- *Línia estratègica 3: innovació, creativitat i futur. Una educació que doni respostes als reptes de futur en una societat del coneixement*
 - o Objectiu 1: apostar per una educació que es desenvolupa a través dels entorns virtuals i les xarxes.
 - o Objectiu 2: fer de la innovació i l'emprenedoria el motor de la renovació educativa i social.
- *Línia estratègica 4: treball en xarxa i comunicació. Millorem i potenciem el treball en xarxa entre els agents educatius i repensem com informem i com ens comuniquem*
 - o Objectiu 1: millorar els espais de treball conjunt existents i valorar la necessitat de crear-ne de nous.
 - o Objectiu 3: potenciar la participació i la corresponsabilitat dels agents educatius en els diferents espais de treball.

Pla local d'infància i adolescència

El Pla local d'infància i adolescència de l'Ajuntament de Girona (2016) és l'instrument que ha de servir de guia per ordenar i definir les prioritats estratègiques i les actuacions municipals en matèria d'infància i adolescència de la ciutat. L'eix estratègic 3, "Educació", se centra a donar resposta a les necessitats educatives dels infants i adolescents de Girona des d'una perspectiva inclusiva que garanteixi la igualtat d'oportunitats i l'accés a tots els serveis bàsics. Amb aquesta perspectiva i a partir de l'anàlisi de l'entorn, es defineixen diferents línies d'actuació estratègiques i accions per a cada una, entre les quals destaquen:

- *Línia estratègica 1. Afavorir l'educació de qualitat, mantenint i millorant les accions adreçades als centres escolars, al professorat, a la família i a les entitats.*
 - o Acció proposada 1.5. En el programa d'ajuts. Igualtat d'oportunitats, treballar coordinadament amb serveis socials en la seva aplicació.
- *Línia estratègica 2. Definir estratègies per garantir a tots els territoris del municipi l'accés a activitats educatives fora de l'horari escolar (lleure, esports, cultura, etc.).*
 - o Acció proposada 2.7. Treballar per la descentralització dels serveis: escola municipal de música, les activitats fisicoesportives, escola municipal d'art.
 - o Acció proposada 2.8. Potenciar la participació dels infants d'una zona determinada en les activitats que es realitzen a les instal·lacions d'aquella mateixa zona.
 - o Acció proposada 2.9. Poder fer acompanyament a les famílies en les activitats extraescolars per garantir l'èxit dels nens i nenes en aquestes activitats (famílies amb mancances en les capacitats parentals).

Les línies estratègiques següents afecten l'Organisme, tot i no tenir accions proposades que l'hi vinculin directament:

- *Línia estratègica 3. Establir estratègies de comunicació adequada entre les famílies, les entitats i els serveis vinculats a l'educació.*
- *Línia estratègica 4. Implicar tots els agents educatius en la formació dels infants i adolescents de Girona.*

- *Línia estratègica 5. Potenciar espais de participació d'infants i joves, i definir/cercar noves estratègies de participació en educació.*
- *Línia estratègica 6. Potenciar itineraris educatius 0-18 anys en l'àmbit de ciutat.*

Pla local de joventut

El Pla local de joventut de l'Ajuntament de Girona (2016-2020) defineix les polítiques públiques de joventut per donar resposta a les necessitats de les persones joves de Girona, a partir d'establir estratègies, objectius i mesures.

- *Objectiu 11. Disposar d'una oferta educativa més enllà de l'horari lectiu per als alumnes dels centres d'educació secundària de la ciutat que respongui a criteris de qualitat i equitat.*
 - o Mesura 56. Potenciació de l'oferta educativa, fora de l'horari lectiu, del programa municipal de recursos educatius adreçada a estudiants d'educació secundària per fer més efectiva la filosofia de "Girona, Ciutat Educadora".
 - o Mesura 60. Potenciació de l'oferta d'activitats educatives, fora de l'horari lectiu, adreçada a estudiants d'educació secundària que s'organitza des de diferents equipaments i programes municipals: Escola Municipal d'Art (EMA), Escola Municipal de Música (EMM), centres cívics, espais joves...).
- *Objectiu 15. Facilitar l'accés als recursos ordinaris per fer efectiva la igualtat de drets entre totes les persones joves de la ciutat.*
 - o Mesura 80. Programa de beques genèriques per accedir a activitats de centres cívics, esportives, culturals, etc.
- *Objectiu 27. Afavorir l'accés a serveis i recursos culturals en condicions d'igualtat per a totes les persones joves de Girona, com a eina de cohesió interna de la ciutat i de creació d'interès i públic cultural.*
 - o Mesura 142. Continuïtat de la programació anual de tallers i activitats formatives adreçats a persones joves dels diversos equipaments culturals municipals.
 - o Mesura 143. Ampliació de la programació d'activitats i recursos educatius en l'àmbit de la formació cultural adreçats a alumnes d'educació secundària de la ciutat.
- *Objectiu 28. Assegurar les condicions que permetin als joves creadors disposar d'oportunitats per desenvolupar totes les seves potencialitats creatives i projectar-les perquè siguin conegudes i valorades, garantint la igualtat entre homes i dones.*
 - o Mesura 151. Millora de l'oferta d'espais d'assaig i per al desenvolupament de produccions artístiques de diferent format.

Pla per a l'equitat educativa a Girona

El Pla per a l'equitat educativa a Girona és un document que expressa la voluntat de la ciutat de Girona de combatre la segregació escolar en els pròxims anys a través de la corresponsabilitat de centres, entitats, comunitat educativa, famílies i institucions. El document recull tres eixos a partir dels quals es

concretaran les polítiques educatives que caldrà desenvolupar els pròxims anys i les accions que ens comprometem a desplegar com a ciutat.

L'eix que afecta directament l'Organisme és l'eix 3, "Oportunitats educatives i d'aprenentatge més enllà de l'horari lectiu". Cada eix agrupa unes mesures adaptades a les plantejades al mateix pacte que serveixen per definir uns objectius específics i unes actuacions concretes per desenvolupar. La intenció és que aquestes mesures es duiguin a terme des dels diferents serveis de l'Ajuntament de Girona per promoure l'equitat educativa i afavorir la lluita contra la segregació escolar. Les mesures i les actuacions amb més relació amb l'Organisme són:

Objectiu general de l'eix 3: Incrementar la participació d'infants i joves de la ciutat en les activitats educatives fora de l'horari lectiu.

- *Mesura 3.1. Treball comunitari en xarxa amb institucions i agents del territori per promoure conjuntament l'equitat educativa.*
Objectiu específic: Implicar el gruix d'institucions i agents del territori en la promoció de l'equitat educativa.
 - o Actuació 42. Promoció de l'equitat educativa entre entitats i institucions.

- *Mesura 3.3. Desplegament d'un programa d'ajuts econòmics que garanteixin l'accessibilitat d'infants i joves de la ciutat a activitats d'educació no formal fora de l'horari lectiu.*
Objectiu específic: Implementar sistemes d'ajuts, tarifació social i activitats gratuïtes en les activitats més enllà de l'horari lectiu.
 - o Actuació 49. Promoció de la tarifació social o ajudes econòmiques a les activitats més enllà de l'horari lectiu.

- *Mesura 3.4. Acompanyament als infants i joves més vulnerables i a les seves famílies per facilitar la participació en activitats no lectives d'àmbit artístic, esportiu, cultural i de lleure.*
Objectiu específic: Establir mesures d'acompanyament en la participació en activitats més enllà de l'escola específiques per als infants i joves més vulnerables.
 - o Actuació 50. Establiment d'un recull del conjunt de mesures que faciliten l'accés a activitats fora de l'escola per als infants i joves més vulnerables.

Pla de Govern

El Pla de Govern actual de l'Ajuntament recull els següents projectes estratègics i compromisos amb la ciutadania, que poden tenir més relació amb l'Organisme:

6. Aprofundirem en la nostra voluntat que Girona sigui una ciutat sostenible en tots els àmbits, des de la mobilitat a la lluita contra el canvi climàtic, passant per l'estalvi energètic i la recollida de residus amb la creació de la nova Oficina Verda Municipal i implementant el porta a porta agrupat.

14. Impulsar el Pacte local contra la segregació escolar.

18. Continuarem treballant per aplicar les mesures tecnològiques necessàries per tal que tots els tràmits entre la ciutadania i l'Administració es puguin fer de manera digital.

19. Impulsarem el Pla de manteniment “expres” dels equipaments municipals per tal d’agilitzar el servei de manteniment i petites reformes dels espais públics municipals, començant amb els edificis escolars i seguint amb els centres cívics, les biblioteques i els equipaments esportius.

23. Aplicarem la perspectiva de gènere i tracte identitari en tots els àmbits: des de l’escola, el mercat de treball, la salut, la cultura i les noves tecnologies.

26. Crearem el Consell de les Arts.

Annex 2. Tendències i anàlisi de dades

Associacions d'escoles de música

L'Escola Municipal de Música de Girona forma part de l'Associació Catalana d'Escoles de Música (ACEM). Aquesta darrera forma part de la Unió de Escuelas de Música y Danza (UEMyD), que és d'àmbit estatal i representa les diferents associacions de les comunitats autònomes. La UEMyD forma part de la European Music School Union (EMU), una organització que agrupa les diferents associacions nacionals d'escoles de música europees.

Segons les dades estadístiques recollides per l'EMU l'any 2020, s'estima que a Espanya un 1,6 % de la població de 0 a 25 anys és alumne/a d'una escola de música, un percentatge similar al de Bèlgica (1,7 %) o Sèrbia (2 %). Tot i així, la xifra espanyola està molt per sota d'altres països europeus com Finlàndia (4 %), Alemanya (6,5 %), Dinamarca (7 %), Àustria (8,4 %) o Suïssa (12 %), entre d'altres. L'Escola Municipal de Música de Girona té una mitjana d'un 83 % d'alumnes de 0 a 25 anys per curs.² Representen l'1,2 % de la ciutadania gironina dins d'aquesta franja d'edat,³ per tant, quatre dècimes per sota de la mitjana espanyola, si bé hem de tenir en compte que, tal com s'ha recollit a l'apartat 6.2 en l'anàlisi externa del sector, a la ciutat hi ha altres centres públics i privats que imparteixen estudis musicals.

L'estudi de l'EMU també calcula que el total de despesa de les escoles de música a Espanya és de 166 milions d'euros anuals. D'aquests, un 50 % el cobreixen les famílies amb el pagament de les quotes, un 30 % els ajuntaments i un 20 % les províncies o les comunitats autònomes. La realitat del pressupost de l'Organisme és que un 30 % el cobreixen les famílies, un 60 % l'Ajuntament de Girona i un 10 % les subvencions de la Generalitat i la Diputació.

Cercles de comparació intermunicipal d'escoles de música

Els cercles de comparació intermunicipal són instruments de suport a l'avaluació i la millora dels serveis públics municipals, dinamitzats per la Diputació de Barcelona conjuntament amb les àrees que treballen en els diversos àmbits d'anàlisi. El Cercle d'escoles de música va néixer l'any 2006 amb la participació de 7 municipis. Durant la setzena edició, celebrada l'any 2021, 41 entitats locals amb escoles municipals de música hi van participar. Els resultats de la setzena edició, que es corresponen amb dades del curs 2019-2020, són els darrers que s'han publicat.

L'Escola Municipal de Música de Girona no aporta dades als cercles de comparació intermunicipal, atès que no està dins la Diputació de Barcelona. Tot i així, resulta molt interessant l'anàlisi de l'informe de conclusions que publiquen anualment per tal de fer una comparativa de les dades que hi apareixen amb les pròpies.

L'informe de conclusions es basa en indicadors ordenats a partir de quatre dimensions d'estudi:

2. Dades del curs 2021-2022, Escola Municipal de Música de Girona: 350 alumnes de 0 a 25 anys d'un total de 422.

3. Dades de l'any 2021, Idescat Girona: 28.330 habitants de 0 a 25 anys.

- Dimensió encàrrec polític (14 indicadors, 19 %): mesura l'impacte de les escoles municipals de música en el municipi on fan el servei des de diferents àmbits, així com la demanda que generen i la seva relació amb l'entorn.
- Dimensió usuari/client (15 indicadors, 21 %): mesura el servei que ofereix l'EMM des del vessant de l'usuari i el grau d'obertura del servei a la ciutadania a través de diferents elements d'anàlisi.
- Dimensió valors organitzatius / RRHH (24 indicadors, 33 %): mesura la tipologia d'organització, així com la manera de gestionar els recursos pel que fa a les càrregues lectives i no lectives i de personal de l'escola de música.
- Dimensió economia (14 indicadors, 19 %): mesura la gestió econòmica del servei tant pel que fa a costos unitaris i costos globals com a finançament de les escoles municipals de música.

A continuació es fa una comparativa dels resultats dels cercles intermunicipals del curs 2019-2020 amb les dades de l'Organisme del mateix curs. Atès que l'Organisme no recull les dades de tots els indicadors que figuren als cercles, només s'han comparat els indicadors on hi ha dades disponibles. Les dades de l'Organisme s'han extret de la memòria de gestió de l'Organisme de l'any 2020 i de les bases de dades acadèmiques de l'Escola Municipal de Música de Girona del curs 2019-2020.

DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC	Cercles 2019-2020	EMM Girona 2019-2020	Variació
Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	1,2	2,9	+ 1,7
Percentatge d'alumnes empadronats al municipi sobre el total d'alumnes	85,4 %	85,6 %	+ 0,2 %
Percentatge d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	38,7 %	15,0 %	- 23,7 %
Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	44,6	40	- 4,6

DIMENSÍO USUARI/CLIENT	Cercles 2019-2020	EMM Girona 2019-2020	Variació
Percentatge d'alumnes que han rebut ajuts	30,5 %	16,57 %	- 13,9 %
Percentatge d'adults sobre el nombre d'alumnes de programes formatius	12,3 %	13,0 %	+ 0,7 %
Percentatge d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	25,2 %	64,5 %	+ 39,3 %
Percentatge d'alumnes de programes formatius amb instrument	63,4 %	58,9 %	- 4,5 %
Percentatge de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	85,7 %	100 %	+ 14,3 %
Percentatge de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	88,3 %	100 %	+ 11,7 %

DIMENSÍO VALORS ORGANITZATIUS / RRHH	Cercles 2019-2020	EMM Girona 2019-2020	Variació
Oferta instrumental formativa (nombre d'instruments)	17,7	18	+ 0,3
Percentatge d'hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives	6,1 %	9 %	+ 2,9 %
Percentatge de dones sobre el total de docents	44,0 %	50,0 %	+ 6,0 %
Percentatge de dones amb comandament sobre el total de comandaments	49,3 %	62,5 %	+ 13,2 %
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	23,5	33	+ 9,5
Percentatge de personal docent fix	65,9 %	65,4 %	- 0,5 %

DIMENSÍO ECONOMIA	Cercles 2019-2020	EMM Girona 2019-2020	Variació
Despesa corrent per habitant	12,2 €	7,79 €	- 4,41 €
Percentatge de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,3 %	0,71 %	- 0,59 %
Percentatge d'autofinançament per aportacions dels alumnes	24,0 %	34,0 %	+ 10,0 %
Percentatge d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	3,6 %	9,0 %	+ 5,4 %
Percentatge d'autofinançament per part de l'Ajuntament	72,4 %	56,0 %	+ 16,4 %
Percentatge despesa en personal sobre el total de despeses corrents	91,8 %	90,5 %	- 1,3 %

Annex 3. Estudi de casos

Finlàndia: educació musical més enllà de les escoles de música

Les escoles de música finlandeses van ser originalment creades per proveir la base d'educació musical dels futurs músics professionals i el professorat de música. Tot i que en les últimes dècades s'han fet nombrosos canvis en aquests centres, aquesta filosofia encara defineix la major part de l'educació musical extracurricular finlandesa. El repte actual és incloure-hi els sectors de la societat que queden fora dels estudis de música. Els factors crítics d'exclusió detectats tenen a veure amb l'edat, el gènere, els drets culturals, el territori regional i les necessitats educatives especials. Per tant, són necessàries noves perspectives en l'àmbit de les escoles de música, que pensin en equitat, inclusió, accessibilitat i diversitat.

Finlàndia té diversos projectes que aposten per la col·laboració interprofessional entre professorat de música i altres sectors professionals (Hahn i Hofecker, 2019). Un exemple és el projecte Resonaari, que ajunta professorat de música amb professionals de l'àmbit de les cures, com els terapeutes. Així, les persones destinatàries són vistes com alumnes de música, i no com clients o pacients amb necessitat de rebre musicoteràpia. S'utilitzen mètodes i aproximacions a la musicoteràpia que creen ambients d'aprenentatge i faciliten l'educació musical a persones amb necessitats especials.

Un altre exemple és el projecte Floora, que connecta les escoles de música amb treballadors socials i serveis educatius de les escoles de primària per millorar l'accés a l'educació musical d'infants en risc d'exclusió social i/o provinents de famílies amb dificultats econòmiques. En aquest país les escoles de música i altres organismes públics ofereixen beques per a l'alumnat d'escoles de música, però sovint aquesta informació no arriba als sectors de la societat que més se'n podrien beneficiar. Les famílies d'origen immigrant i amb rendes econòmiques més baixes normalment no saben ni que existeix aquesta possibilitat. Els professionals dels serveis socials i dels serveis educatius de les escoles socials detecten alumnat d'aquests sectors amb potencial talent per a la música, i informen i acompanyen les famílies perquè accedeixin als estudis musicals.

Obrint la mirada sobre l'educació musical mitjançant col·laboracions interprofessionals s'aconsegueix no tenir un únic posicionament institucional sobre l'educació musical. Alhora, s'afavoreix el creixement de noves formes d'innovació institucional a partir de la cooperació, que permeten adaptar-se als canvis socials més fàcilment.

Noruega: escoles de cultura

A Noruega la majoria d'escoles de música són escoles de música i d'art, i se les anomena "escoles de cultura" (Hahn i Hofecker, 2019). La música hi és la disciplina dominant, però en el mateix centre també s'ofereix dansa, arts visuals, teatre i escriptura creativa, entre d'altres.

Alemanya i França: aprenentatge instrumental en grup

En l'àmbit europeu, l'aprenentatge de l'instrument a les escoles de música tradicionalment s'ha fet a través de classes individuals –en concret, a Catalunya la majoria d'escoles de música segueixen aquesta metodologia. Tanmateix, ja fa uns anys que han sorgit noves metodologies que potencien l'aprenentatge instrumental en grup i que s'estan estenent pel territori europeu.

A Alemanya es pot observar l'evolució que ha tingut la implantació de la pedagogia de grup; tradicionalment hi predominava la classe individual, i amb els anys s'ha trobat un equilibri entre totes dues pedagogies. En l'actualitat s'aplica la metodologia de l'aprenentatge de l'instrument en grup a les escoles de música, i també en les experiències que integren l'aprenentatge de la música a primària a les escoles Montessori. Els infants comencen fent classe de grup, i a mesura que adquireixen destreses amb l'instrument o creixen es van introduint les classes individuals.

A França el nucli més conegut de defensors de la pedagogia de grup és a Orleans, amb figures com Arlette Biget i Claude Henry Joubert, que inicien els ensenyaments mantenint sempre una dedicació de 30 minuts per alumne: són classes de 2 alumnes que duren una hora, o de 3 alumnes que duren una hora i mitja. El motiu és plenament pedagògic, i es busca que els alumnes estiguin més temps amb el docent i aprenguin els uns dels altres (Departament d'Ensenyament, 2016).

Catalunya: models alternatius d'educació musical

Escola Municipal de Música - Centre de les Arts de l'Hospitalet de Llobregat

La implantació de l'Escola Municipal de Música - Centre de les Arts té lloc de manera descentralitzada. D'una banda, desenvolupa activitat a la seu central, i, de l'altra, a onze escoles d'educació infantil i primària i instituts d'educació secundària on es duen a terme activitats d'educació artística dins de l'horari escolar. A més, l'oferta formativa s'orienta a la música, el teatre i la dansa.

Xamfrà, centre de música i escena del Raval de Barcelona

Aquest centre situat al Raval de Barcelona utilitza la música, el teatre i la dansa com a eina de participació i inclusió social. Ofereix activitats específiques per a col·lectius concrets, com ara persones immigrades, persones amb diversitat funcional, persones en risc d'exclusió social, famílies i dones, entre d'altres.

Institut Escola Artístic Oriol Martorell de Barcelona

Aquest centre de titularitat pública permet que l'alumnat hi estudiï de manera paral·lela l'educació ordinària i l'educació artística. Així, la part d'escola d'aquest centre ofereix ensenyament de primària integrat amb el nivell elemental de música o dansa, mentre que la part d'institut ofereix ensenyament de secundària obligatòria i batxillerat integrat amb el Grau Professional de Música o Dansa. En horari lectiu es combinen matèries dels ensenyaments artístics amb les dels ensenyaments generals, i el perfil de professorat s'adequa a l'especificitat del centre.

Annex 4. Business Model Canvas - OALEMG

Aliances clau	Activitats clau	Propostes de valor	Relació amb usuaris	Segments d'usuaris
Ajuntament de Girona Diputació de Girona Generalitat de Catalunya Escoles de Girona Equipaments culturals	Escola Municipal de Música Oferta d'activitats de formació Concerts i cicles Recursos educatius Gestió administrativa Gestió acadèmica	Projecte educatiu Escola Municipal de Música Oferta d'educació musical per a la ciutadania Educació musical per a les escoles	Atenció per a tràmits presencial Educació presencial	Alumnat i famílies EMM Participants en activitats Ciutadania gironina Escoles de primària
	Recursos i capacitats		Canals de comunicació	
	Humans (professorat, personal administratiu, direcció i òrgans govern) Espais: edifici EMM Pressupost Béns materials (instruments, tecnologia, mobiliari) Programes informàtics		Correu electrònic Web Xarxes socials Notes de premsa Boca-orella Reunions	
Despeses		Ingressos		
Personal (professionals de la plantilla i externs) Manteniment (edifici, material tècnic, béns mobles) Gestió (eines informàtiques) Serveis externs (assegurances, neteja, consergeria, PRL...) Inversió en béns mobles Beques i ajuts per a l'alumnat		Preus públics Subvencions Convenis Aportacions municipals		

Annex 5. Lean Canvas - OALEMG

Problema	Solució	Proposta de valor	Avantatge especial	Persones beneficiades
<p>1. Perfil d'alumnat segregat</p> <p>2. Oferta d'educació musical limitada a causa d'espais, recursos i abast</p> <p>3. Estancament en el tipus de serveis que s'ofereixen i resistències al canvi dins l'equip</p>	<p>1. Tarificació social, personalització dels serveis i comunicació eficaç</p> <p>2. Projectes compartits amb escoles i instituts, equipaments culturals, centres d'educació artística i entitats</p> <p>3. Treball multidisciplinari amb altres arts, noves metodologies pedagògiques, formació per a col·lectius específics</p>	<p>1. Garantir l'equitat en l'accés a l'educació musical</p> <p>2. Crear aliances amb altres agents de la ciutat</p> <p>3. Innovar en la prestació dels serveis mantenint la formació de qualitat i l'eficiència</p>	<p>Lideratge públic i vocació de servei a la ciutadania</p> <p>Experiència i professionalitat dels equips</p> <p>Llarga trajectòria i confiança de la ciutadania</p>	<p>Infants i joves amb necessitats educatives específiques</p> <p>Famílies amb rendes econòmiques baixes</p> <p>Escoles i instituts</p> <p>Centres d'educació artística</p> <p>Equipaments culturals i festivals</p> <p>Entitats</p> <p>Persones amb diversitat funcional i discapacitat</p> <p>Famílies amb infants de 0 a 4 anys</p> <p>Gent gran</p> <p>Ciutadania gironina en general</p> <p>Professorat propi</p>
	<p>Indicadors</p> <p>1. Procedència de l'alumnat segons barris de la ciutat</p> <p>2. Noves iniciatives en col·laboració amb tercers</p> <p>3. Resultat d'enquestes de satisfacció dels usuaris</p>		<p>Canals</p> <p>Pla de comunicació i difusió</p> <p>Xarxes socials i web</p> <p>Butlletins per correu electrònic</p> <p>Notes de premsa</p> <p>Atenció ciutadana directa</p> <p>Xarxa de col·laboradors</p>	
	<p>Costos</p> <p>1. Reequilibri de preus públics amb tarificació social per trams de renda</p> <p>2. Distribució de costos entre els agents col·laboradors (aliances)</p> <p>3. Redistribució de recursos en projectes actuals per finançar nova oferta i subvencions d'altres administracions per a projectes d'innovació i formació</p>		<p>Impactes</p> <p>1. Composició de l'alumnat de l'Escola Municipal de Música equivalent a la realitat social, econòmica i cultural de la ciutat</p> <p>2. Increment dels infants, joves i adults que es beneficien d'oferta educativa musical a la ciutat</p> <p>3. Increment de l'oferta pública de formació artística a la ciutat</p>	