



Fundació per a
l'Escola Superior de Música de Catalunya

Pla estratègic 2009-2014



Generalitat de Catalunya
Departament d'Educació

Fundació per a
l'Escola Superior de Música de Catalunya

Pla estratègic 2009-2014

L'elaboració d'aquest document ha estat coordinada per l'equip tècnic d'ICC Consultors Culturals

Comitè estratègic

Sr. Francesc Colomé i Monserrat, Secretari de Polítiques Educatives del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

Sr. Josep Francí i Carreté, Director General d'Ensenyaments Professionals, Artístics i Especialitzats del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

Sra. Eulàlia Tatché i Casals, Sotsdirectora General d'Ensenyaments Artístics i Especialitzats del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

Sr. Pau Monterde i Farnés, Director General de l'ESMUC

Sr. Xavier Fina i Ribó, ICC Consultors Culturals

Sr. Carles Spà i Novellas, ICC Consultors Culturals

Índex

1. Presentació	5
2. El model ESMUC, la filosofia inicial	7
2.1. Un retard històric	7
2.2. Un model propi	8
2.3. Set anys de funcionament de l'ESMUC.....	10
3. Context actual, el punt de partida	12
3.1. Procés de convergència dels estudis a nivell europeu.....	12
3.2. Nova Llei d'Educació de Catalunya: l'Institut Superior de les Arts	15
3.3. Organització de l'ESMUC	16
3.3.1. Estructura	16
3.3.2. Recursos humans	19
3.3.3. Recursos econòmics	21
3.4. Oferta: l'actual Pla d'estudis	24
3.5. Demanda: els estudiants.....	28
3.5.1. Estudiants actuals	28
3.5.2. Estudiants del futur	32
3.6. Situació laboral dels primers titulats de l'ESMUC.....	33
4. Anàlisi DAFO	36
5. Posicionament estratègic.....	42
5.1. Missió.....	42
5.2. Visió.....	43
5.3. Valors.....	44
6. Estratègia	45
6.1. Arquitectura de l'estratègia	45
6.2. Fonaments	45
6.3. Línies estratègiques	47
6.4. Programes	51
7. Quadre de comandament	74
8. Calendari d'implementació	80

1. Presentació

El Pla Estratègic de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC) és l'instrument que ha de guiar l'estratègia i el treball a desenvolupar per part del centre en els propers cinc anys però que té la mirada posada en horitzons més llunyans. Un instrument que recull i aprèn de tota la trajectòria de l'escola, recuperant elements de la filosofia inicial, adequat a una realitat que ha canviat tant per elements externs (context europeu d'educació superior i Llei d'Educació de Catalunya) com interns (una escola amb 600 alumnes i 230 professors).

En efecte, el sentit i l'objectiu principal del Pla Estratègic és donar resposta als reptes actuals amb la mirada posada al futur. Una resposta que conté elements filosòfics però que també requereix concreció a través del disseny d'actuacions situades en un calendari de treball.

En l'elaboració del Pla Estratègic s'han desenvolupat diferents treballs per tal de recollir informació objectiva i sumar reflexions i subjectivitats entorn a la realitat de l'escola i als seus objectius de futur. Per fer-ho s'ha sistematitzat i analitzat informació provinent de fonts secundàries (estadístiques de matriculació, pressupostos i documentació diversa sobre l'ESMUC) i s'han recollit les reflexions realitzades al Comitè Estratègic - que ha liderat l'elaboració del pla - i de les persones entrevistades que han aportat la seva mirada particular.

La primera part de l'estudi repassa, breument, la història de l'ESMUC posant l'accent en els aspectes conceptuals que hi ha darrera el model d'escola que es projectava a l'inici. La segona, descriu i analitza la realitat de l'escola tant a nivell intern com en relació als canvis de context que s'han produït. La tercera, s'estructura entorn una matriu DAFO que sistematitza els elements dominants del diagnòstic. Tot plegat és necessari per tal d'identificar la situació de l'escola i iniciar el plantejament de futur.

Els següents apartats de l'estudi tenen un caràcter estratègic, en el sentit que miren cap al futur. S'inicien amb el posicionament estratègic, on es defineixen la missió, la visió i els valors del centre. Aquest posicionament és el punt de partida dels apartats que planifiquen el treball a realitzar. Un treball que parteix d'uns fonaments i s'estructura en les línies estratègiques que recullen les actuacions a desenvolupar i les fites que permetran avaluar-les en un futur.

Finalment, cal fer un aclariment de caràcter introductori al document: el Pla descriu una estratègia i planifica les tasques a desenvolupar per tal d'avançar en el sentit que aquesta marca. Però això no vol dir que durant els propers anys s'hagin de desenvolupar només aquestes tasques sinó que, evidentment, les actuacions que es faran a l'escola seran moltes més. Ara bé, és important que el camí triat amb el Pla vagi trobant resposta i que, per tant, el treball que es realitzi estigui en sintonia amb la seva filosofia i els seus objectius.

2. El model ESMUC, la filosofia inicial

Abans d'iniciar un procés de reflexió i de proposta estratègica com el que es fa en el present Pla Estratègic, convé fer una mirada al naixement de l'organització, a la filosofia inicial que hi havia al darrere i valorar fins a quin punt s'ha desenvolupat aquella primera idea. En efecte, per entendre l'actual ESMUC cal conèixer-ne els seus antecedents, el context en el que va néixer i la conceptualització del model que es volia aplicar.

2.1. Un retard històric

En primer lloc, per parlar dels antecedents és important situar-se en el context català, on la democràcia no es recupera fins després de 40 anys de dictadura marcada, entre moltes altres coses, pel constrenyiment del desenvolupament cultural de Catalunya. Un cop recuperada la democràcia, els esforços de les diferents administracions públiques es centren en la construcció d'un sistema de serveis públics i, evidentment, es prioritzen les primeres necessitats. En efecte, es pot entendre que els ensenyaments artístics estiguessin en un segon pla mentre encara s'havia de construir un sistema educatiu i escolar bàsic amb garanties d'universalitat (excepte en el cas de les arts escèniques que comptaven amb una tradició formativa superior estructurada entorn a l'Institut del Teatre).

Tot i aquest retard, gràcies als esforços de les diferents administracions, tant les locals com les nacionals, i de moltes iniciatives privades es va anar teixint una important xarxa de centres, bàsicament escoles de música i conservatoris, que iniciaven el camí cap a una normalització del sistema musical del país. És en aquest procés de normalització que als anys noranta es comença a parlar de la necessitat d'oferir sortides formatives de grau superior per a les persones que van creixent en un context que, tot i no estar plenament normalitzat, els permet desenvolupar estudis musicals. Des de la LOGSE¹, es va donar un marc normatiu adequat a aquell context per tal d'estructurar els ensenyaments artístics, una llei que va suposar un important impuls per als estudis de música.

¹ Llei Orgànica 1/1990, de 3 d'octubre, d'Ordenació General del Sistema Educatiu

Aquest apunt històric té sentit per entendre que **l'ESMUC neix en un context on les necessitats i les voluntats tenen molt poc a veure amb les que hi havia darrera l'aparició dels centenaris conservatoris de música de bona part d'Europa**. La majoria d'ells, institucions que varen néixer per l'aposta de la burgesia per l'excel·lència musical, clarament lligada a la música clàssica i romàntica.

Per tant, l'ESMUC neix un segle després dels conservatoris europeus de referència i en un país en procés de normalització de les seves estructures culturals i educatives. Un context del qual cal fer – i així es va fer en el seu moment – una doble lectura: per una banda, **hi havia molt camí per recuperar; però per l'altra, s'estava davant la possibilitat de generar un nou model**, que no tingués a sobre el pes de la història, de la tradició i de dinàmiques centenàries, adaptat a les necessitats del moment de la professió musical. Aquesta és, possiblement, una de les singularitats més destacables de l'ESMUC: es parteix d'una reflexió en relació a la professió musical en el seu context històric i s'opta per la creació d'un centre nou. És a dir, es renuncia a fer una adaptació de les iniciatives d'ensenyament superior existent, per la via de la concertació o la transformació del Conservatori Superior de Barcelona, i s'aposta per crear un nou projecte.

2.2. Un model propi

És per la consciència d'estar davant un moment històric determinat que el grup de persones expertes² que varen desenvolupar el treball de proposta inicial de l'Escola Superior de Música de Catalunya, encarregat per la Generalitat de Catalunya, varen apostar per dissenyar un model diferenciat als conservatoris superiors clàssics. En aquell estudi, *Document de base* per la creació de l'ESMUC, és on es plasma el que

² Els Srs. Lluís Vila d'Abadal, Jordi Blanch, Josep Maria Vilar, Xavier Serra i Eduard Resina, per encàrrec del Departament d'Ensenyament de la Generalitat varen elaborar un *document de base* per la creació de l'Escola Superior de Música de Catalunya (llavors amb les sigles ESMC), datat al maig de 1999.

es pot anomenar la filosofia inicial de l'escola i en els propers paràgrafs se'n reproduïxen algunes de les reflexions més centrals.

En primer lloc, el projecte situa l'ESMUC en el seu context cultural tot definint el seu **rol formador i dinamitzador**, i assumint la "*responsabilitat única de la preparació professional de tots aquells que el dia de demà han de treballar amb titulacions superiors en tots els diversos terrenys i àmbits professionals de la música*", per tal de convertir l'ESMUC "*en el veritable element dinamitzador del teixit musical català*".

En segon lloc, planteja un model pedagògic propi que superi les limitacions dels models aplicats fins al moment afirmant que calia la "*superació de models pedagògics i estructurals obsolets que després de més de tres dècades d'implantació han demostrat la seva incapacitat per normalitzar el panorama musical català*". El nou model es defineix per una **forma d'entendre la música i la formació musical integral**, tant des de la perspectiva dels estils com des de la diversitat d'itineraris professionals. Així, s'afirma: "*en primer lloc cal deixar enrere els models centrats principalment o exclusivament en la formació d'intèrprets majoritàriament o estrictament dedicats a la interpretació de la música clàssica i romàntica. Això no sols implica que cal donar cabuda a altres músiques (...) sinó també que l'ESMC ha de ser el centre on es formin tots els titulats superiors en música i no sols els intèrprets*".

Finalment, reforça la idea d'una formació integral el fet de considerar totes les especialitats al mateix nivell, **evitant jerarquies**: "*totes les especialitats que figuren en el present pla d'estudis, pel sol fet d'esdevenir àrees d'especialització gaudeixen d'una importància màxima i en cap cas no és inferior a la de cap altra especialitat*".

En resum, hi ha tres conceptes que apareixen com elements centrals de la definició filosòfica inicial de l'ESMUC: en primer lloc **entorn**, en el sentit que assumeix la responsabilitat de jugar un paper central en el panorama musical i cultural català; en segon lloc **integralitat**, com la forma d'entendre la formació musical trencant amb models pedagògics clàssics dels conservatoris; i en tercer lloc la **no jerarquia**

entre disciplines, trencant concepcions tradicionals en relació a les diferents especialitats. Tot plegat amb una finalitat última que passa perquè sigui quina sigui l'especialitat que faci l'estudiant tingui un grau de coneixement musical alt.

Per tant, cal parlar d'**una filosofia inicial innovadora que suposa una important peculiaritat en el panorama dels ensenyaments musicals superiors a nivell internacional**. Certament, en el moment de néixer l'ESMUC existeixen experiències que inspiren el model a aplicar. En aquest sentit, cal parlar de la incorporació de l'ESMUC en una corrent innovadora que aprèn d'altres experiències (per exemple, la Guildhall School de Londres) i que s'adapta a un context de la professió musical del segle XXI.

2.3. Set anys de funcionament de l'ESMUC

L'ESMUC neix d'un acord del govern de la Generalitat de Catalunya del 10 d'octubre de l'any 2000 i obre les seves portes el setembre del 2001. Neix amb l'objectiu d'obrir un centre educatiu musical de caràcter superior que no tingui estructura de conservatori i amb una aposta cap a un model obert a la societat, flexible des del punt de vista dels itineraris formatius i amb la voluntat de convertir-se en un element dinamitzador del teixit musical de Catalunya.

El desembre de 2001 s'encomana la seva gestió a la Fundació Privada per l'Escola Superior de Música de Catalunya (DOGC 3530 de Desembre de 2001). L'Article 4 dels estatuts de la Fundació en descriuen el seu objecte: "*La Fundació té com a objecte fundacional la gestió, promoció i suport, sense afany de lucre, d'iniciatives i activitats relacionades amb l'ensenyament de la música de grau superior i postgrau, i amb l'Escola Superior de Música de Catalunya*".

L'ESMUC va iniciar el seu treball amb una oferta formativa per a una mitjana d'uns 150 matriculats per curs i, per tant, ha arribat als 600 estudiants. Actualment, es pot afirmar sense cap dubte que **s'ha acomplert l'objectiu de consolidar una oferta formativa pública de grau superior a Catalunya**.

En relació als set anys de vida de l'ESMUC, cal parlar d'una història encara curta, però força intensa. Certament, les expectatives que suposà la posada en funcionament del centre varen generar **un important impuls per als primers anys** de l'escola, però també han suposat una pressió constant sobre la seva funció en el panorama musical català. Val a dir que el seu naixement no va estar exempt de dificultats d'encaix i comprensió en el sector de l'ensenyament musical de Catalunya. És per això que els inicis de l'ESMUC varen tenir la dificultat pròpia de l'ajustament de la gestió interna que suposa l'inici de qualsevol projecte alhora que es va haver de fer un esforç suplementari d'explicació al seu entorn. De fet, no és estrany que en qualsevol projecte que es desenvolupi amb una important implicació de l'administració pública, com és el cas de l'ESMUC, es generin posicionaments a favor i en contra.

Després de l'impuls inicial, en l'evolució històrica de l'ESMUC **no sempre hi ha hagut coherència entre el model, l'estructura i les condicions amb les quals l'escola afrontava els seus reptes**. Tot i això, el pla d'estudis es va anar consolidant a partir de l'aplicació del Decret 63/2001, de 20 de febrer.

Després d'aquests anys caracteritzats per canvis d'orientacions, protagonitzats per canvis en els equips directius, **apareix la necessitat de fer una nova reflexió estratègica entorn a l'escola**. En efecte, tant factors externs, com es veurà en referència al procés de Bolonya i a la creació de l'Institut Superior de les Arts, com els de caràcter intern com la necessitat de renovar i resituar els objectius i els processos de com assolir-los, fan adient que, en el moment actual, es plantegi la definició d'una nova estratègia.

En el moment actual, cal recordar i posar en valor la filosofia inicial de l'escola i encarar els reptes de futur que marquen el nou context. Tot plegat des de la consciència de que la institució ja està consolidada, que té una dimensió important, i que cal adequar la filosofia inicial a un context diferent al dels primers anys.

3. Context actual, el punt de partida

3.1. Procés de convergència dels estudis a nivell europeu

L'any 1999 se signà a Bolonya una declaració per endegar un procés de convergència dels estudis i les titulacions a nivell Europeu amb l'objectiu de construir el que s'anomena l'Espai Europeu d'Educació Superior (EEES). Una declaració que han signat 45 països i on es proposen sis objectius:

- L'adopció d'un sistema de titulacions fàcilment comprensible i comparable, fins i tot a través de la posada en marxa del suplement al diploma, per promocionar l'obtenció d'ocupació i la competitivitat del sistema d'educació superior europeu.
- Adopció d'un sistema basat essencialment en dos cicles fonamentals: grau i postgrau. L'accés al segon cicle requerirà que els estudis de primer cicle s'hagin completat, amb èxit, en un període mínim de tres anys. El diploma obtingut després del primer cicle també serà considerat en el mercat laboral europeu com a nivell adequat de qualificació. El postgrau conduirà al grau de mestria i/o doctorat, com en molts països europeus.
- L'establiment d'un sistema de crèdits —similar al sistema ETCS— com a mitjà adequat per promocionar una mobilitat estudiantil més àmplia. Els crèdits es podran aconseguir també fora de les institucions d'educació superior, entre d'altres maneres amb l'experiència adquirida durant la vida, sempre que estigui reconeguda per les universitats receptores involucrades.
- Promoció de la mobilitat, amb l'eliminació dels obstacles per a l'exercici efectiu de lliure intercanvi i prestant una atenció particular a:
 - l'accés a oportunitats d'estudi i formació i serveis relacionats per als alumnes
 - el reconeixement i la valoració dels períodes d'estada en institucions d'investigació, ensenyament i formació europees, sense perjudici dels seus drets estatutaris, per a professors, investigadors i personal d'administració.
- Promoció de la cooperació europea per garantir la qualitat per tal de desenvolupar criteris i metodologies comparables.

- Promoció de les dimensions europees necessàries en educació superior, particularment dirigides al desenvolupament curricular, cooperació entre institucions, esquemes de mobilitat i programes d'estudi, integració de la formació i investigació.

La consecució d'aquests objectius porta a la necessitat d'adaptació del sistema d'estudis superiors espanyol i català i està previst que el nou model es comenci a implementar el curs 2010-2011.

Des de la perspectiva de l'adaptació dels estudis artístics, el Ministeri d'Educació del govern espanyol, en el moment d'elaborar aquest Pla Estratègic, està pendent de l'aprovació en un únic Reial decret de la nova ordenació dels títols superiors de Grau en Música, Dansa, Art Dramàtic, Arts plàstiques, Disseny i Conservació i Restauració de Béns Culturals, d'acord amb el procés de convergència de Bolonya. En aquest decret es detallaran les titulacions que es podran obtenir en els diferents nivells d'estudis artístics. El seu contingut serà determinant de cara a definir els nous plans d'estudis que s'han d'oferir d'acord amb el nou marc normatiu. Des de l'ESMUC s'està treballant en diferents espais de debat per tal que les normatives d'estructures i acadèmiques recullin l'experiència de l'aplicació d'un model diferent al que es dona a la majoria de centres superiors de l'Estat.

Un cop aprovat el decret a nivell estatal, on s'establiran les matèries comunes a tot l'Estat, caldrà que s'adapti el decret d'ensenyaments musicals a nivell català. El decret català, en el seu àmbit, haurà de desenvolupar per una banda, la normativa que afecta a la organització dels estudis i, per l'altra, les matèries pròpies de cada comunitat. En aquest sentit, segons es desprèn de l'orientació dels debats actuals, s'incentivarà la proposta de plans d'estudis per part dels propis centres.

En termes generals es pot afirmar que el procés de construcció de l'EEES, pot suposar una important oportunitat pels ensenyaments artístics superiors en dos aspectes: per una banda, pel que fa a **l'harmonització de les titulacions a nivell europeu** com a element facilitador de la mobilitat de l'alumnat i com a solució a l'actual diversitat que caracteritza als ensenyaments artístics i musicals dels països signants de la declaració. És a dir, si actualment es pot parlar

pràcticament d'una estructura d'ensenyament musical diferent per a cada país, el procés de l'EEES permetrà unificar i estandarditzar criteris. Per altra banda, a nivell intern, pot suposar **un pas definitiu en el reconeixement dels estudis artístics** superant la divisió de titulacions universitàries i no universitàries homologables per passar a un model on graus, postgraus i màsters siguin els tres nivells formatius superiors en tots els casos.

En resum, el present Pla Estratègic neix en un context d'adaptació i convergència dels estudis a l'EEES, per tant, en un moment de canvis importants que, si bé pot comportar un període de dificultats en la gestió, també aporta importants oportunitats de futur. Unes oportunitats que van més enllà del pla d'estudis i de les titulacions ja que obren possibilitats en àmbits com la recerca, que havien tingut molt poc protagonisme en centres com l'ESMUC. En aquest sentit, el procés de convergència cap a l'EEES dibuixa un nou context i uns nous reptes a què s'enfronta l'ESMUC i als quals cal donar resposta amb el present Pla Estratègic.

3.2. Nova Llei d'Educació de Catalunya: l'Institut Superior de les Arts

Un aspecte central en el futur dels ensenyaments artístics de Catalunya és el debat en relació a la nova Llei d'Educació de Catalunya, en tràmit parlamentari en el moment d'elaborar el present Pla. Aquesta nova llei, en un nivell alt de probabilitat recollirà la proposta de **crear un Institut Superior de les Arts que agrupi sota una sola institució els estudis artístics superiors públics de Catalunya.**

Evidentment, aquest escenari, que és el que es contempla en el present Pla Estratègic, suposa un important canvi en el context dels ensenyaments artístics superiors. L'Institut **suposa la superació de les dificultats de coordinació actual entre centres, a més del clar aprofitament d'economies d'escala en termes organitzatius i de recursos.** Però més enllà d'això, també obre possibilitats en la creació d'una estructura de departaments compartida i de suficient massa crítica pel desenvolupament de programes de recerca que, actualment, tenen un pes testimonial en les institucions d'ensenyaments artístics superiors.

Des de la perspectiva pedagògica també obre horitzons en el sentit d'incorporar tècniques d'un àmbit artístic a un altre i traspasar les fronteres actuals. I, evidentment, aquest marc d'un sol institut és idoni pel desenvolupament de projectes multidisciplinaris i innovadors.

Cal doncs, contemplar les possibilitats d'aquest nou escenari com un element positiu de cara a solucionar algunes dificultats estructurals de l'ESMUC, en el sentit que el nou marc pot aportar millores relatives a la racionalització de recursos.

3.3. Organització de l'ESMUC

3.3.1. Estructura

Actualment, l'ESMUC ha definit un organigrama i un model de gestió que beu de l'experiència dels últims set anys i que té vocació d'iniciar una nova etapa per a l'escola. Una nova etapa que dóna peu al present Pla Estratègic i que pretén definir un sistema de gestió que respongui als plantejaments de futur que es facin.

El Patronat de la Fundació és el màxim òrgan de direcció de l'ESMUC i qui n'aprova les principals línies de treball. Depenent del Patronat, la Comissió Delegada assumeix les competències que aquest li avoca. És un òrgan de 6 persones i, per tant, amb més agilitat en la presa de decisions. Forma part de la Comissió Delegada, entre altres, el Director General de la Fundació que és la persona encarregada d'executar els acords presos.

El Patronat de la Fundació, presidit pel Conseller/a d'Educació, compta estatutàriament amb entre 15 i 30 membres on preval sempre una majoria de representants del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya. L'integren les següents persones físiques o jurídiques :

- El/La conseller/a d'Educació de la Generalitat de Catalunya, que exerceix la presidència.
- Onze vocals nomenats pel president o la presidenta entre persones al servei del Departament d'Educació que actuen en representació i interès de l'Administració de la Generalitat, un dels quals n'és el vicepresident o vicepresidenta.
- Un representant de l'Institut Municipal d'Educació de Barcelona.
- El/La director/a general del Gran Teatre del Liceu o la persona que reglamentàriament el/la substitueixi.
- Un representant del Consorci de l'Auditori i l'Orquestra.
- El secretari o secretària de la Societat de la Informació.
- Un vocal nomenat per conseller de Cultura.

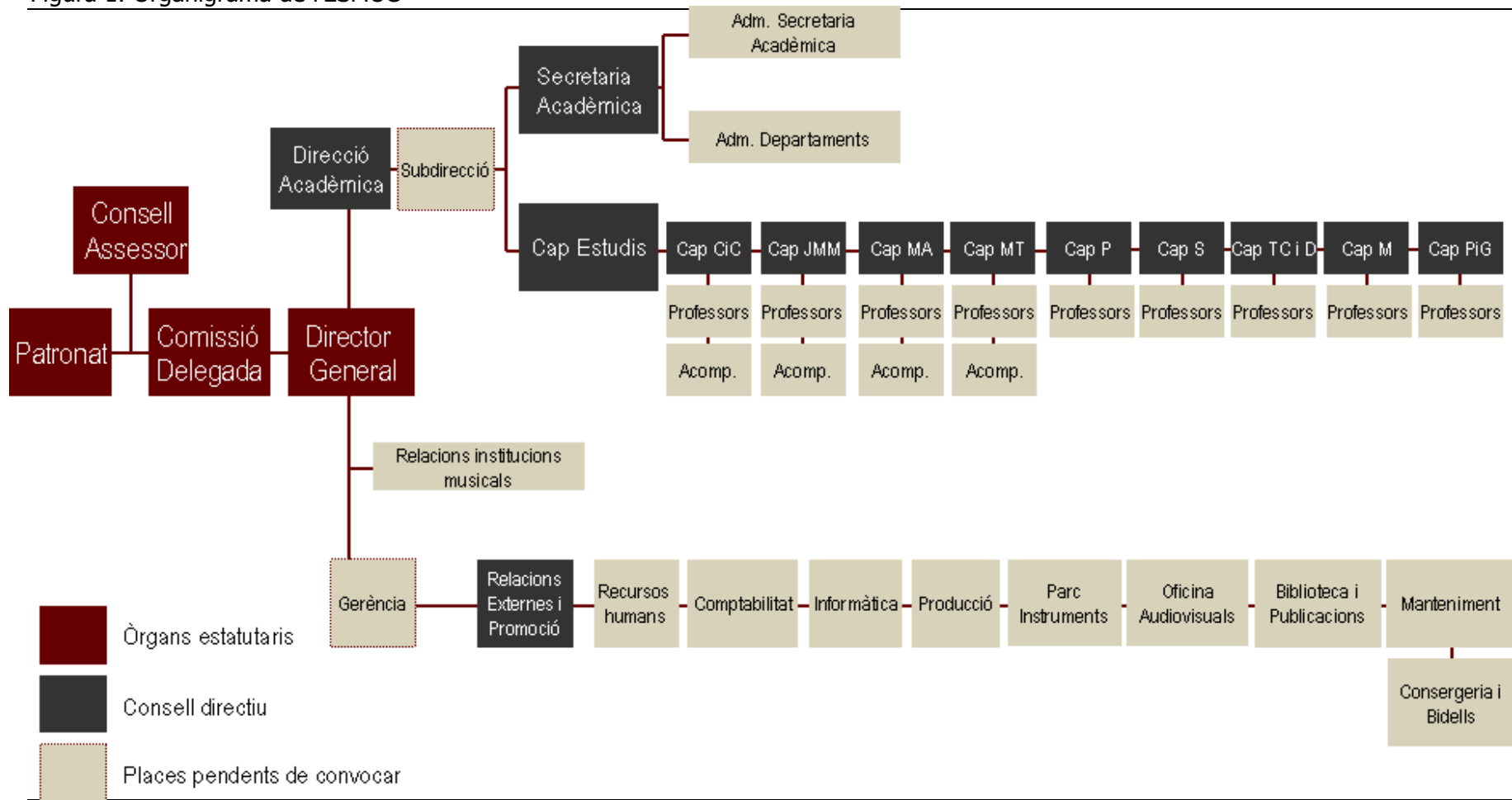
- Dos representants de les universitats catalanes d'entre les que imparteixen ensenyaments de música o relacionats amb la música, designats pel Consell Interuniversitari de Catalunya.
- El/la president/a del Consell Català de la Música.
- Un representant de la Federació de municipis de Catalunya.
- Un representant de l'Associació de municipis i comarques de Catalunya.
- El/la Director/a general de la Fundació

Depenent del Director General s'estructura l'organigrama de l'escola que té en el Consell Directiu el principal òrgan de gestió acadèmica. L'estructura està pensada de forma que totes les qüestions relacionades amb la gestió econòmica, de recursos i programes no acadèmics depenen directament de la Fundació i, per tant, de la Direcció General. Per altra banda, tota la gestió acadèmica s'estructura a partir de la Direcció de l'escola i el seu equip directiu, del qual en formen part el/la Cap d'Estudis, el/la Secretari/a acadèmic/a i els/les caps dels departaments. Ara bé, **aquesta estructura no sempre s'ha comprès correctament generant confusions en el repartiment de responsabilitats i tasques.** Actualment, s'està produint un procés de clarificació al respecte.

En certa mesura, es pot parlar de que existeix **poca cultura d'empresa**, en el sentit de que el personal de l'ESMUC en moltes ocasions ha mostrat dificultats per interpretar correctament l'organigrama. Per això, per exemple, és necessària la clarificació del paper de les àrees de servei en relació a les demandes que parteixen de la direcció acadèmica. També cal establir sistemes de comunicació interna per tal que la informació arribi correctament a tota l'organització.

Un dels debats centrals de l'estructura de l'ESMUC és el fet de que existeixin nou departaments diferents, amb importants diferències en les seves dimensions. Aquesta estructura respon a la filosofia de donar la mateixa importància a totes les titulacions i àrees de coneixement. Segurament, el nou marc que ofereix la futura posada en funcionament de l'Institut Superior de les Arts pot comportar una revisió de l'actual estructura departamental potenciant la creació de **departaments compartits** entre centres de l'Institut.

Figura 1. Organigrama de l'ESMUC



Font: Elaboració pròpia a partir de informació facilitada per l'ESMUC

3.3.2. Recursos humans

Actualment, l'ESMUC compta amb una plantilla de personal de 287 persones de les quals 5 formen part de l'equip de direcció, 230 són professors i professores dels diferents departaments, 35 són del personal d'administració i serveis i 17 responen a la figura d'acompanyants.

Figura 2. Personal de l'ESMUC

Personal ESMUC			
DIRECCIÓ	Núm.	PAS	Núm.
Director General	1	Secretaria Acadèmica, Departaments i Direcció	9
Director	1	Producció	2
Cap d'Estudis	1	Relacions Externes	1
Secretari Acadèmic	1	Informàtica(2)	1
Relacions Institucions Musicals	1	Manteniment i Serveis Grals.	7
Subtotal Direcció	5	Oficina Audiovisuals / Anella docent	2
		Parc d'Instruments	2
PROFESSORS i CAPS DEPARTAMENT	Núm.	Comptabilitat	3
Antiga	31	Biblioteca	5
Clàssica i Contemporània	87	Recursos Humans	4
Jazz i Música Moderna	34	Subtotal PAS	36
Musicologia	19		
Música Tradicional	14	ACOMPANYANTS	Núm.
Pedagogia	15	Clàssica i Contemporània	9
Promoció i Gestió	9	Tradicional	1
Sonologia	10	Antiga	1
Teoria i Composició	26	Jazz i Música Moderna	6
Subtotal Departaments	245	Subtotal ACOMPANYANTS	17
Subtotal REAL de Professors(1)	230		
Total personal ESMUC			288

(1) Tenir en compte que hi ha professors que consten en dos departaments

(2) Aquest 2009 es convoquen dues places

Font: Elaboració pròpia a partir de informació facilitada per l'ESMUC

Certament, es tracta d'una estructura important que respon, en bona mesura, a les necessitats de l'ensenyament especialitzat de determinats instruments i àrees de coneixement. Es tracta d'una organització àmplia on actualment hi ha 600 alumnes i, per tant, **una ràtio de 0,48 treballadors per estudiant.**

Recentment, s'ha signat el conveni col·lectiu que regula les relacions laborals després d'anys de dificultats de gestió dels recursos humans vinculades a la diversitat de situacions i dedicacions del professorat. S'han establert cinc

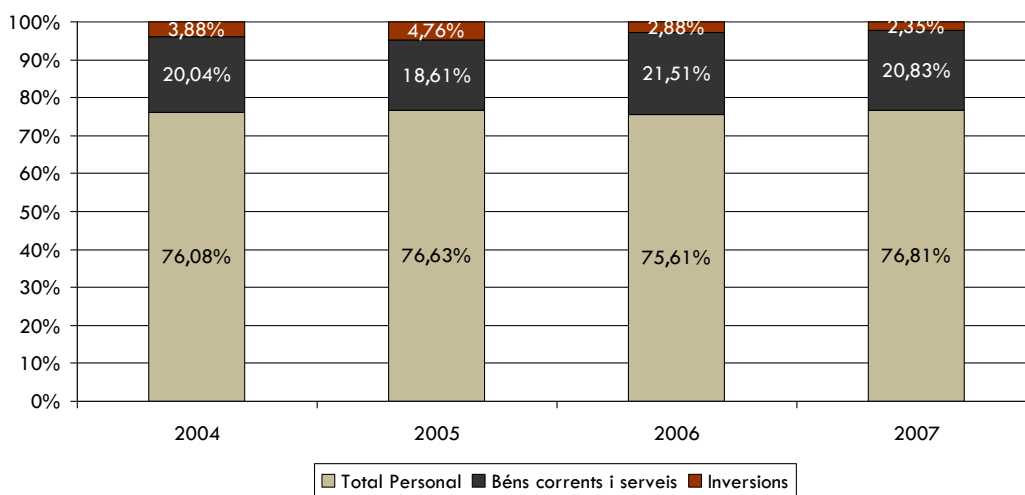
categories: titular A, titular B, especialista, convidat i emèrit. En relació als titulars, la major part del professorat, la qualificació A o B dependrà sobretot, del desenvolupament de les tasques anomenades complementàries. El conveni també soluciona en gran mesura el fet d'assegurar la jornada horària a tot el professorat a partir d'un sistema de mòduls que es mantindran estables durant un mínim de 6 quadrimestres.

En resum, el present **Pla parteix d'una situació d'estabilitat laboral que cal valorar com un important pas endavant a l'escola**, tot i que la seva aplicació no restarà exempta de tensions. Ara bé, també es parteix d'una estructura àmplia i amb poc marge de creixement i que mostra necessitats de racionalització per millorar-ne la gestió.

3.3.3. Recursos econòmics

L'ESMUC compta amb un pressupost entorn als 11,3 milions d'euros per desenvolupar la seva activitat. Més de tres quartes parts de la despesa es destina a personal (directiu, professorat i PAS), entorn a un 20% a béns corrents i serveis i entre un 2% i un 3% a inversió.

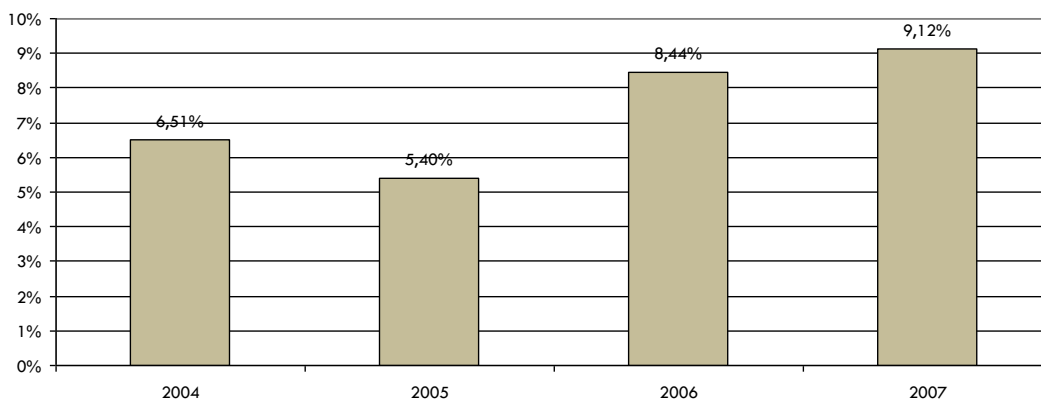
Figura 3. Distribució de la despesa de l'ESMUC



Font: Elaboració pròpia a partir dels pressupostos facilitats per l'ESMUC

Pel que fa als ingressos cal destacar que **les pre-inscripcions i les matrícules no arriben al 10%** del total i que, per tant, existeix una dependència clara de les subvencions de capital: aportació del Departament d'Educació.

Figura 4. Pes dels ingressos de pre-inscripció i matrícula sobre el total d'ingressos



Font: Elaboració pròpia a partir dels pressupostos facilitats per l'ESMUC

Figura 5. Pressupost de l'ESMUC 2004-2007

		2004	2005	2006	2007
DESPESES					
Capítol 1	Personal directiu	232.894	250.893	298.570	280.103
	Personal docent	4.809.602	5.678.093	5.545.195	5.619.902
	Personal no docent	598.079	696.717	779.483	848.306
	Seguretat Social	1.887.852	2.053.968	1.931.998	1.936.696
	Total Personal	7.528.427	8.679.671	8.555.246	8.685.007
Capítol 2	Béns corrents i serveis	1.983.049	2.108.361	2.433.165	2.355.628
Total Despeses funcionament		9.511.476	10.788.032	10.988.411	11.040.635
Capítol 4	Inversions	384.223	539.243	326.000	266.000
Despeses + Inversió		9.895.699	11.327.274	11.314.411	11.306.635
INGRESSOS					
Operacions de funcionament	Pre-inscripcions alumnes	23.883	26.231	30.640	30.925
	Matrícula alumnes oficials	490.000	508.350	771.940	846.940
	Matrícula alumnes a temps parcial	110.250	64.399	129.399	129.399
	Concerts i màsters	2.055	3.025		
	Subvencions oficials a l'explotació	8.119.040	9.340.213	8.760.723	9.635.775
	Altres ingressos	14.751	13.308	40.308	60.308
	Ingressos financers	28.500	30.350	40.350	76.350
	Aplicació resultat any anterior	803.185	502.155	875.051	260.938
Traspàs subvenció funcionament			600.000	400.000	
Total ingressos operacions funcionament		9.591.663	11.088.032	11.048.411	11.040.635
Operacions de fons	Subvencions de capital	304.035	239.243		266.000
Total Ingressos		9.895.699	11.327.274	11.048.411	11.306.635

Font: Elaboració pròpia a partir dels pressupostos facilitats per l'ESMUC

Donat aquest pressupost, el **cost/estudiant se situa entorn als 18.000 € per curs o, el que és el mateix, 72.000 per tota la titulació**. Certament, una quantitat elevada si es compara amb qualsevol altre ensenyament de caràcter superior però que es justifica per les especificitats de l'ensenyament musical.

Figura 6. Evolució del cost/alumne de l'ESMUC (Euros)

Any	2004	2005	2006	2007
Curs	2004/2005	2005/2006	2006/2007	2007/2008
Pressupost	9.895.699	11.327.274	11.048.411	11.306.635
Alumnes	560	630	633	624
Cost/alumne	17.671	17.980	17.454	18.120

Font: Elaboració pròpia a partir dels pressupostos facilitats per l'ESMUC

Una qüestió important en relació als recursos és el fet de no comptar amb un sistema de beques ni amb mecanismes de discriminació de preus de matrícules. És a dir, tots els estudiants paguen les seves matrícules a preus equivalents a les

universitàries. Val a dir que aquests estudiants, actualment, no poden optar a les beques per les matrícules del Ministerio de Educación (sí a transport i residència), tot i que hi ha iniciatives privades que bequen exclusivament a estudiants de l'ESMUC (Fundació Anna Riera i Fundació Victoria de los Ángeles).

On hi ha més marge per realitzar una gestió econòmica dirigida a l'obtenció d'ingressos o, com a mínim, a no generar majors dèficits és en l'oferta de cursos de formació continuada, d'especialització, postgraus i màsters.

En termes generals, es pot afirmar que **la gestió econòmica és un dels aspectes que es pot ajustar en el futur** tant des de la perspectiva dels costos com dels ingressos. Així, aplicant criteris de racionalització es podrien obtenir millors resultats dels recursos; per altra banda, uns recursos que caldria ampliar a partir de noves fonts de finançament general i per a projectes concrets.

3.4. Oferta: l'actual Pla d'Estudis

El pla d'estudis de l'ESMUC està regulat pel Decret 63/2001, de 20 de febrer, pel qual s'estableix l'ordenació curricular del grau superior dels ensenyaments de música i es regula la prova d'accés a aquests estudis. En el decret es destaca la importància donada al criteri de flexibilitat en el disseny curricular:

"Aquest currículum, que té en compte de manera molt especial les tendències actuals més importants i de resultats contrastats en els terrenys de l'educació musical de nivell superior, especialment les posades en funcionament en països centreeuropeus i anglosaxons, sense oblidar la tradició específicament mediterrània en la qual el país s'insereix, vol donar cabuda a l'enorme diversitat i riquesa del saber i de la pràctica musicals actuals, així com a totes les tradicions i estils musicals que configuren el fenomen musical del nostre temps. La seva estructuració en àmbits, modalitats i itineraris que atorga una consideració paritària a totes les tradicions i estils musicals, així com als diversos tipus d'activitats professionals musicals, ha d'esdevenir una eina eficaç per dotar la societat de professionals en els principals àmbits vinculats a la música, com són la composició, la investigació, la docència, la interpretació i la difusió.

Mercès a la seva flexibilitat, aquest currículum es podrà adaptar amb facilitat a la constant evolució del panorama musical que combina repertoris de llarga tradició amb formes canvians del fet musical. Això possibilitarà la formació de professionals amb perfils amplis i diversos, competents en l'àmbit internacional, i capacitats per seguir formant-se en els seus llocs de treball o en posteriors estudis de tercer cicle. Sobre la base d'aquesta flexibilitat i a efectes de la necessària adequació a situacions diverses, aquest currículum s'haurà de completar amb les assignatures que el mateix alumnat triï al llarg dels seus ensenyaments, d'acord amb l'oferta d'assignatures optatives que facin els centres. Aquest Decret estableix el currículum dels ensenyaments de grau superior de música per a l'àmbit de Catalunya i determina les característiques de les proves d'accés que han de permetre la detecció de les capacitats necessàries per cursar amb aprofitament aquests estudis."

(DOGC núm. 3340 de 5-3-2001)

Aquesta filosofia de model curricular flexible es concreta en la possibilitat de cursar qualsevol d'aquestes titulacions amb diferents modalitats i itineraris:

DIRECCIÓ

Modalitats: direcció de cor, direcció d'orquestra.

INSTRUMENTS DEL JAZZ I LA MÚSICA MODERNA

Itinerari de jazz: modalitats de bateria, baix elèctric, cant, contrabaix, guitarra elèctrica, piano, saxo, trombó, trompeta.

Itinerari de música moderna: modalitats de bateria, baix elèctric, cant, guitarra acústica, guitarra elèctrica, teclats, percussió, saxo, trombó, trompeta.

INSTRUMENTS DE LA MÚSICA CLÀSSICA I CONTEMPORÀNIA

Instruments orquestrals: modalitats d'arpa, clarinet, contrabaix, fagot, flauta travessera, oboè, percussió, trombó, trompa, trompeta, tuba, viola, violí, violoncel.

Instruments no orquestrals: modalitats d'acordió, cant, guitarra, orgue, piano, saxòfon.

INSTRUMENTS DE LA MÚSICA ANTIGA

Modalitats: cant històric, clavicèmbal, fagots històrics, flauta de bec, flauta travessera barroca, instruments històrics de broquet, instruments històrics de corda polsada, percussió històrica, viola de gamba.

INSTRUMENTS DE LA MÚSICA TRADICIONAL I POPULAR

Instruments de la música tradicional catalana: modalitats de flabiol i tamborí, tible, tenora, fiscorn, gralla, cornamusa, acordió diatònic.

Instruments del flamenc: modalitats de guitarra i cant.

MUSICOLOGIA

Modalitats: musicologia històrica i etnomusicologia.

PEDAGOGIA

Modalitats: pedagogia de l'instrument, pedagogia de la formació musical bàsica i general.

COMPOSICIÓ

SONOLOGIA

PROMOCIÓ I GESTIÓ

Ara bé, **aquest Pla d'estudis que responia inicialment a la voluntat de flexibilitat ha mostrat en ocasions algunes rigideses**. La flexibilitat es defineix en el decret en relació a l'evolució del panorama musical però no a la formació de l'estudiant. En aquest sentit, no existeixen mecanismes dins l'escola per canviar de titulació o per evitar que estudiants amb competències adquirides hagin de cursar assignatures que no els aporten una millora en la seva formació. En aquest sentit, caldria establir mecanismes que permetessin flexibilitzar els recorreguts curriculars situant en el centre de l'interès a l'estudiant.

Una característica important del Pla d'Estudis de l'ESMUC, que deriva de l'aplicació d'un model determinat per la filosofia inicial de l'escola, és el fet de tenir **un important cos d'assignatures troncal**s (nou en total) que garanteixen uns coneixements mínims de tots els estudiants sobre diferents aspectes de la música. Val a dir que l'estructuració d'aquestes assignatures genera un important debat entorn a les dedicacions que ha de tenir l'alumnat i el propi nivell dels seus continguts. En aquest sentit, si bé en general el model formatiu i el Pla està consolidat, cal seguir treballant en l'aplicació pràctica del model per ajustar-lo al màxim en benefici dels estudiants.

Més enllà de l'oferta vinculada al Pla d'Estudis dels títols de grau superior l'ESMUC també completa les possibilitats de formació a partir de programes de formació continuada i d'especialització i a través de màsters. El curs 2008-2009 l'oferta ha estat:

Cursos de Formació Continuada

- Curs de Formació Continuada per a Instruments de la música clàssica i contemporània
- Curs de Formació Continuada per a Instruments de la música antiga
- Curs de Formació Continuada de Música de cambra

Cursos d'Especialització

- Curs d'Especialització en Acústica d'Espais
- Curs d'Especialització en Harmonia modal i de color

- Curs d'Especialització en violí jazz i modern i en tècniques d'improvisació i estils moderns per a violí, viola i violoncel
- Curs d'Especialització en Jazz ensemble. La música del segle XXI
- Curs d'Especialització en Sonorització en directes
- Curs d'Especialització en Tecnologia musical

Postgraus i Màsters

- Curs de Postgrau en Composició de bandes sonores i música per a mitjans audiovisuals
- Curs de Postgrau en Creació musical amb mitjans informàtics
- Màster en Tecnologies del So i de la Música (titulació oficial de la Universitat Pompeu Fabra, en col·laboració amb l'Escola Superior de Música de Catalunya)

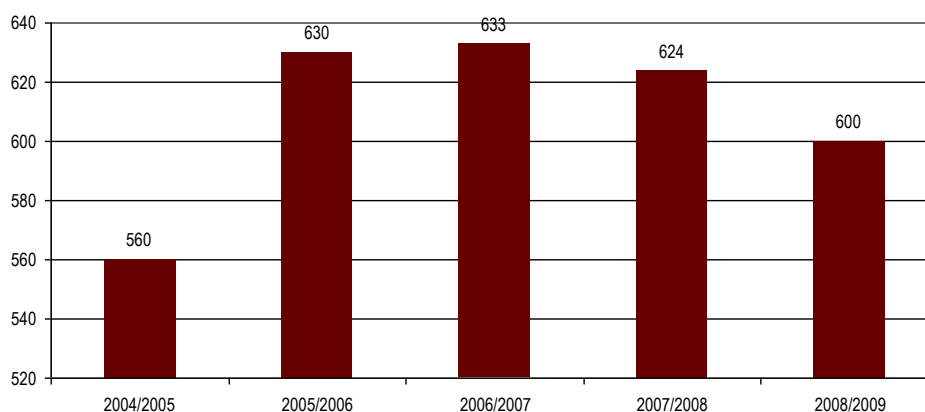
L'adaptació a l'EEES ha de suposar una revisió del Pla d'Estudis i pot representar un impuls important en els programes de postgraus i màsters. Una qüestió important en relació al Pla d'Estudis és que si bé actualment les titulacions tenen un nombre de crèdits que oscil·la entre els 300 i els 350, amb el nou marc normatiu els graus defineixen un nombre de crèdits iguals per a totes les titulacions. Per altra banda, la posada en funcionament d'un Institut Superior de les Arts pot suposar la possibilitat de modificacions en les estructures de cada institució que s'incorpori al nou projecte.

3.5. Demanda: els estudiants

3.5.1. Estudiants actuals

L'ESMUC compta actualment amb 600 estudiants, havent assolit el màxim de matrícules el curs 2006-2007 amb 633. La quantitat de matriculats respon a la dimensió projectada de l'escola, que des de la seva fundació situava la xifra de 600 en el seu òptim.

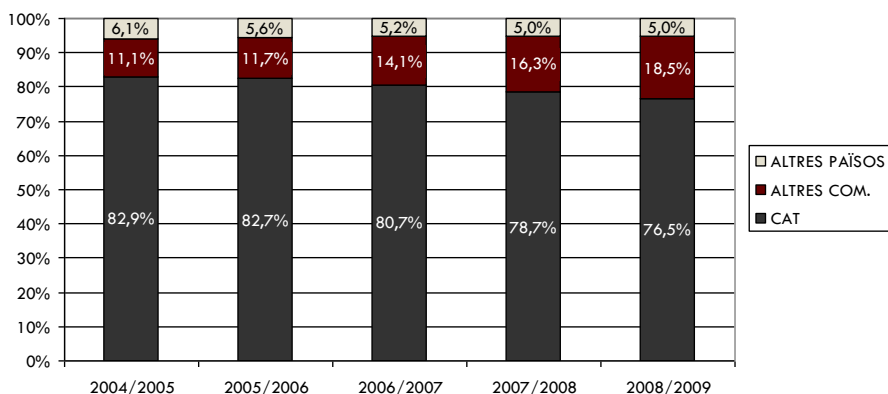
Figura 7. Evolució de matriculació a l'ESMUC



Font: Elaboració pròpia a partir de informació facilitada per l'ESMUC

Actualment, gairebé una quarta part dels estudiants de l'escola prové de fora de Catalunya, en concret el 23,5%. Si s'aplica el cost/estudiant calculat anteriorment, aproximadament s'estan destinant **més de 2,5 milions d'euros anuals a la formació musical de persones que provenen de fora** (sobretot de la resta de comunitats autònomes). Evidentment, és una xifra que caldria poder comparar amb el nombre d'estudiants catalans que cursen la formació musical en centres públics de fora de Catalunya i veure fins a quin punt s'equilibra la balança. Per altra banda, la lectura d'aquestes xifres podria completar-se si es pogués valorar el retorn social que suposa per Catalunya la presència d'aquests estudiants tant durant el seu procés d'aprenentatge com quan ja han obtingut la seva titulació.

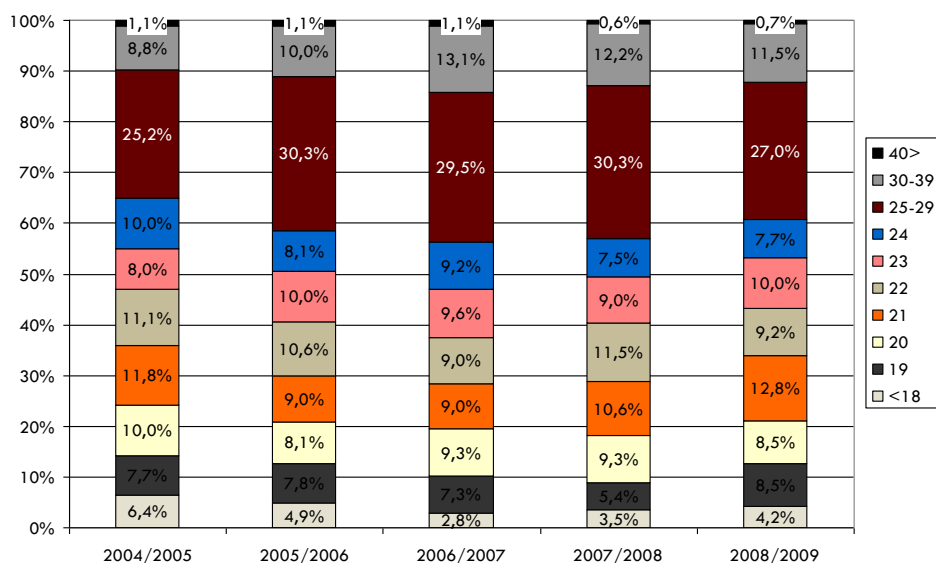
Figura 7. Matriculats segons procedència



Font: Elaboració pròpia a partir de informació facilitada per l'ESMUC

Gairebé 4 de cada 10 matriculats té més de 25 anys. Una proporció que ha disminuït els últims cursos. Per tant, s'està consolidant una **dinàmica de rejuveniment dels estudiants de l'escola i, en bona mesura, s'està aconseguint donar continuïtat formativa als estudiants de música que provenen dels graus professionals**. Cal remarcar també, que es provenia d'una situació anòmala ja que durant els primers anys de funcionament de l'escola l'edat mitjana dels estudiants era elevada. Això s'explica perquè es van matricular músics amb trajectòries consolidades que cercaven una titulació que el sistema públic no els havia ofert fins al moment.

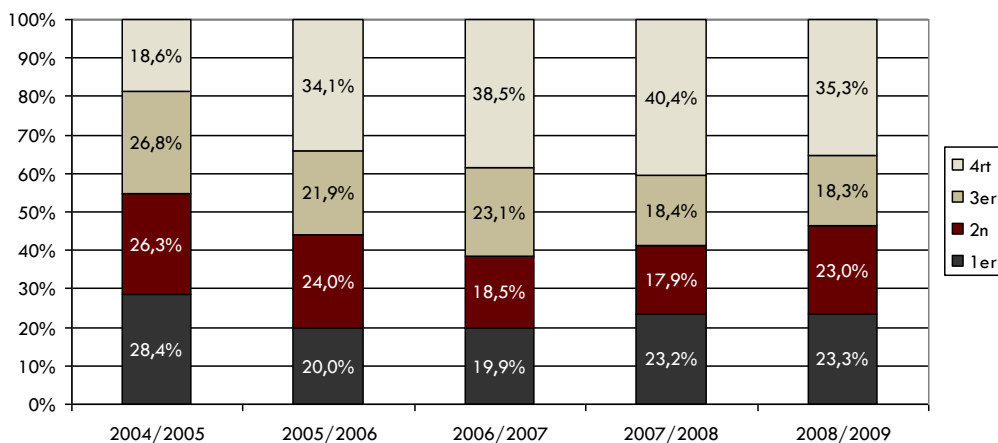
Figura 8. Matriculats segons edat



Font: Elaboració pròpia a partir de informació facilitada per l'ESMUC

Un 35% dels matriculats estan a punt de finalitzar els seus estudis, al quart curs, i un 23% els inicia.

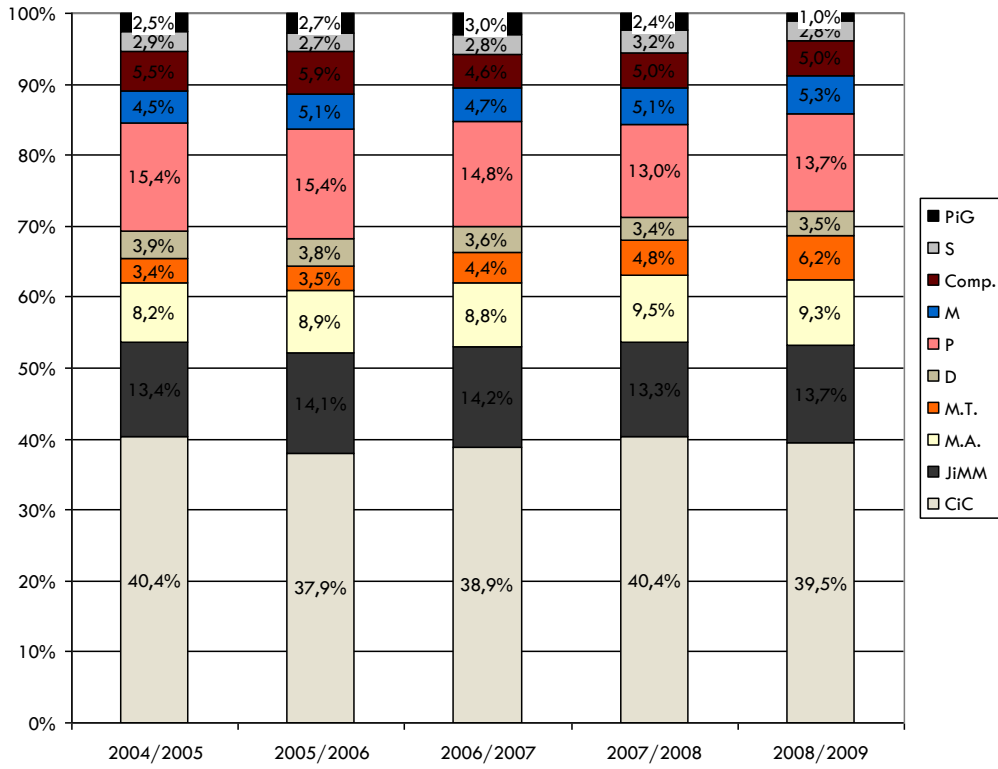
Figura 9. Estudiants segons curs al que està matriculat



Font: Elaboració pròpia a partir de informació facilitada per l'ESMUC

Les titulació de música Clàssica i Contemporània és el que té un major nombre d'estudiants matriculats (237) i la de Promoció i Gestió, de la qual el curs 2008-2009 ja no es feia oferta a primer, la que menys (6). Certament, la interpretació manté una important centralitat quant a oferta i demanda formativa a l'ESMUC, mentre que altres titulacions vinculades a altres dimensions de la formació musical tenen un pes quantitatiu menor.

Figura 10. Matriculats segons titulació



Font: Elaboració pròpia a partir de informació facilitada per l'ESMUC

3.5.2. Estudiants del futur

Cada curs que passa el nombre total d'estudiants de música a Catalunya va creixent de forma continuada. Un creixement que en nombres absoluts és més important en els cursos inferiors (en cinc cursos les escoles de música ha guanyat 8.666 alumnes) i no tant en els cursos de grau mitjà (un increment de 161 alumnes en la suma de grau mitjà/professional i assimilats), tot i que amb els anys pot anar creixent amb l'arribada d'alumnat dels primers nivells. El salt en el Grau Superior s'explica pel progressiu creixement de l'ESMUC. En qualsevol cas, cal destacar el **salt històric** que suposen aquestes dades ja que mai abans havien hagut tants estudiants de música a Catalunya. D'aquesta manera, **és de preveure que en un futur immediat augmenti la pressió de la demanda sobre l'oferta d'estudis superiors musicals.**

Figura 11. Centres, professors i matriculats a ensenyaments musicals a Catalunya

	Centres	Professors	Total	Escola de música	Assimilat a grau mitjà	Grau mitjà / grau professional	Grau superior
2002/2003	177	3.734	30.240	23.299	4.880	1.766	295
2003/2004	179	3.833	33.835	26.542	4.952	1.870	471
2004/2005	179	3.950	35.955	28.555	4.601	2.112	687
2005/2006	178	4.117	37.777	29.957	4.798	2.198	824
2006/2007	185	4.226	39.640	31.965	4.485	2.321	869

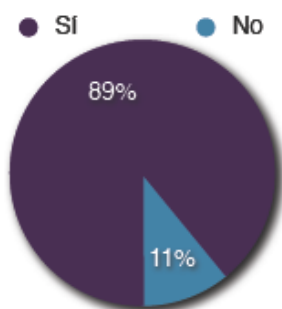
Font: Elaboració pròpia a partir d'Estadístiques del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya

3.6. Situació laboral dels primers titulats de l'ESMUC

Per analitzar la incorporació al mercat del treball dels titulats de l'ESMUC cal fer referència a l'estudi realitzat com a *projecte final* de la titulació l'any 2007 per l'estudiant de Promoció i Gestió de l'ESMUC Eloi Fuguet. Aquest estudi, titulat *La situació laboral dels primers titulats de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC)* es basa en l'explotació d'una enquesta realitzada a titulats de l'ESMUC de les dues primeres promocions (2001-2005 i 2002-2006). Una limitació important del treball fou la localització dels 138 ex-alumnes que varen finalitzar els seus estudis aquells anys. Només un 43,48% (60 ex-alumnes) varen contestar l'enquesta, per la qual cosa cal prendre les dades com a indicatives però no del tot representatives.

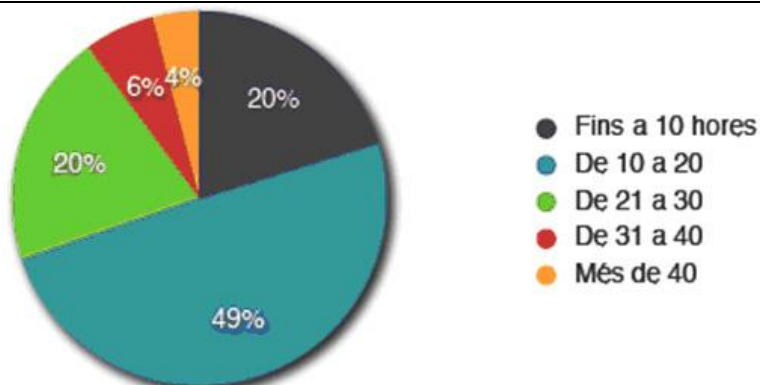
En el moment de la realització de l'enquesta un 89% dels titulats estava treballant, dedicant, de forma majoritària menys de 20 hores setmanals a la feina.

Figura 12. Titulats segons situació laboral.



Font: La situació laboral dels primers titulats de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC). Eloi Fuguet. 2007.

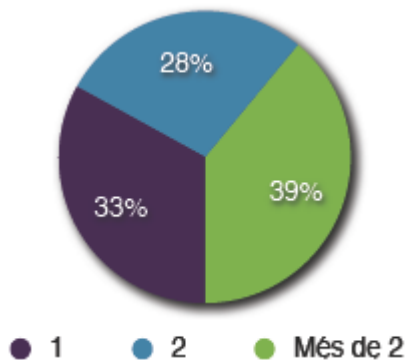
Figura 13. Titulats que treballen segons hores setmanals dedicades a la feina



Font: La situació laboral dels primers titulats de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC). Eloi Fuguet. 2007.

A més de les poques hores de dedicació a les feines que realitzen, els titulats treballen a diferents llocs i només un 33% treballen a un sol lloc

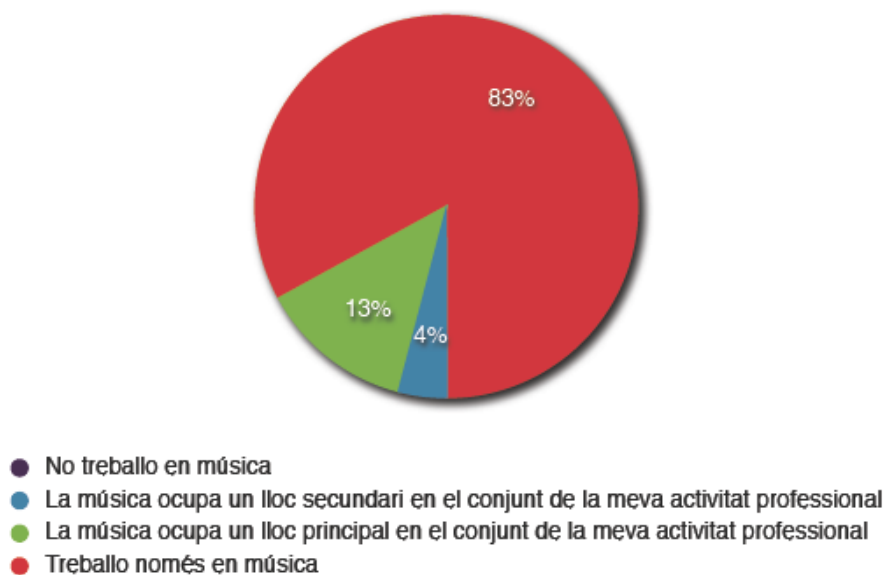
Figura 14. Titulats que treballen segons nombre de llocs diferents on treballen



Font: La situació laboral dels primers titulats de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC). Eloi Fuguet. 2007.

Els titulats que treballen dediquen gairebé tot el seu temps a la música dins de la seva activitat professional.

Figura 15. Titulats que treballen segons temps dedicat a la música en l'activitat professional

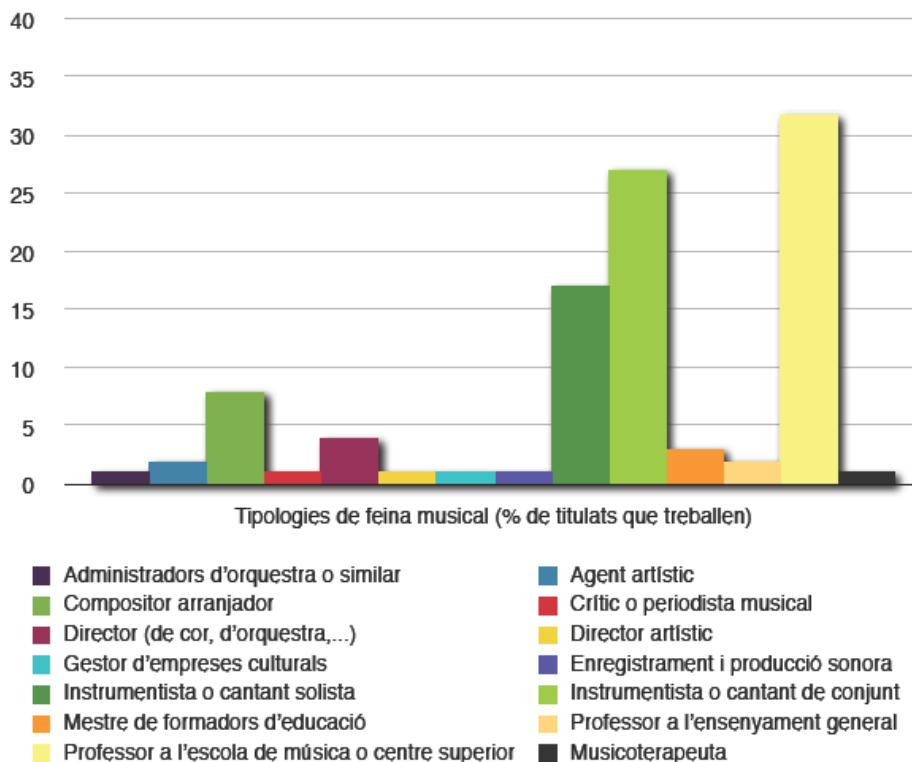


Font: La situació laboral dels primers titulats de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC). Eloi Fuguet. 2007.

Les jornades laborals reduïdes en bona part s'expliquen per la tipologia de feines que realitzen els titulats de l'ESMUC. Un 44% treballen en el món de la

interpretació i en un 37% en la docència (sumen un 81% del total dels que treballen). El percentatge relatiu d'intèrprets dedicats a la docència és superior als pedagogs en la mateixa disciplina (74% dels intèrprets pel 57% dels pedagogs).

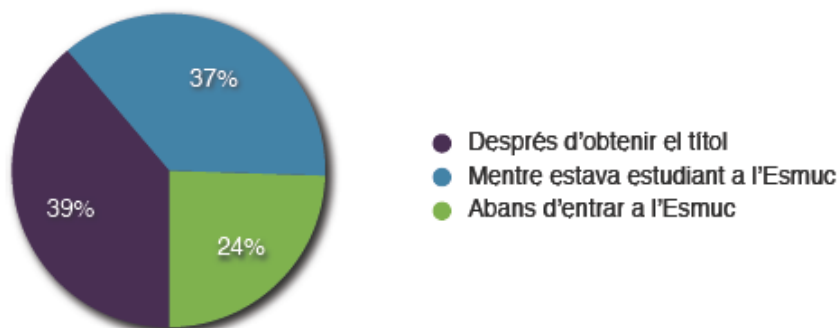
Figura 16. Titulats que treballen segons tipologia de feina musical



Font: La situació laboral dels primers titulats de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC). Eloi Fuguet. 2007.

La titulació de l'ESMUC suposa un factor central en la feina que realitzen els titulats.

Figura 17. Titulats que treballen segons el moment d'iniciar la feina actual



Font: La situació laboral dels primers titulats de l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC). Eloi Fuguet. 2007.

4. Anàlisi DAFO

A partir de l'anàlisi de la documentació de l'escola, de les entrevistes i de les diferents sessions de treball realitzades amb el Comitè Estratègic s'ha elaborat una matriu DAFO que recull i sintetitza el diagnòstic l'estat de l'ESMUC tant des d'una mirada interna (com a organització) com externa (l'efecte del context).

Debilitats

- **Temps perdut en canvis i tensions organitzatives en un moment de consolidació del projecte de l'ESMUC.**

Tot i els pocs anys de funcionament de l'ESMUC en el si de l'organització s'han produït tensions organitzatives i laborals que han jugat en contra de la consolidació del projecte inicial.

- **Dificultat de gestió d'un professorat ampli amb grans diferències de dedicació horària a l'escola.**

La tipologia d'ensenyament sumada a la voluntat de trobar els millors professionals de cada àrea per tal d'assegurar l'excel·lència formativa suposen una importat dificultat de gestió de recursos humans. Certament, el professorat de l'ESMUC és divers en la seva trajectòria i sensibilitat musical. Tot i la dificultat fruit d'aquesta diversitat, que es manté i és intrínseca al model organitzatiu, s'ha fet un important pas endavant amb la signatura del conveni col·lectiu.

- **Poc desenvolupada la cultura de centre i la relació entre disciplines.**

Dins la pròpia organització de l'ESMUC hi ha una important separació entre disciplines i departaments que dificulta un treball orgànic i el fet de compartir objectius comuns. La idea de centre en massa ocasions queda difuminada per interessos i sensibilitats parcials i no globals.

- **Poca racionalització i aprofitament de recursos tant de professorat com de personal administratiu.**

La resposta a les necessitats de creixement de l'ESMUC s'ha estructurat a partir de la suma d'efectius i recursos i no sempre a partir d'un criteri de racionalitat.

La capacitat professional del professorat i del PAS ofereix encara més possibilitats de rendiment a partir d'una bona gestió dels recursos.

- **Manca d'estratègies d'acompanyament a la professionalització dels estudiants.**

La transició cap al món professional dels estudiants de l'escola és un aspecte sobre el qual hi ha poca informació i té recorregut per córrer en el treball futur.

- **Manca de definició d'un sistema d'avaluació i control del rendiment i compliment d'objectius dels treballadors i diferents àrees acadèmiques i de gestió.**

No s'han definit indicadors de funcionament de cadascuna de les àrees acadèmiques i de gestió per la qual cosa no es té informació objectiva de l'evolució de cadascuna d'elles. Per tant, les valoracions sobre la tasca dels treballadors o de cada àrea està excessivament lligada a les percepcions subjectives. A més, cal parlar de manca de planificació i fixació d'objectius.

- **Comunicació insuficientment fluida entre estudiants i professorat.**

Tot i que la proximitat alumne-professor caracteritza l'ensenyament musical, la fluïdesa en les relacions fa referència a sistemes poc rígids, més multidireccionals dels que existeixen actualment.

- **Saturació de determinats espais per formacions grans i concerts.**

La manca d'espais on realitzar concerts i assajos de formacions grans així com altres activitats de caràcter formatiu representa una dificultat per l'escola tot i que també es pot considerar una oportunitat per l'obertura de relacions i aliances amb entitats de fora de l'ESMUC.

- **Dificultats en la relació amb el sector musical català.**

La centralitat de l'ESMUC en el panorama musical català fan de l'escola un punt de mira del sector. Un fet que genera pressió i expectatives alhora que la situa al centre dels debats musicals de Catalunya. Evidentment, aquesta centralitat és positiva però també genera dificultats de relació amb agents que tenen posicions més perifèriques.

Amenaces

- **L'adaptació a l'Espai Europeu d'Educació Superior pot comportar dificultats de gestió, ajustament i implementació tant des del punt de vista organitzatiu com curricular.**

En efecte, tot i que l'entrada a l'EEES s'ha de veure en positiu i com una oportunitat de futur, també cal fer un exercici de realisme i assumir que l'organització de l'ESMUC haurà d'afrontar la transició i, per tant, apareixeran dificultats de diversa índole fins que no s'ajusti tot a la nova realitat.

- **L'augment de circulació d'estudiants pot comportar major competència i un increment excessiu d'alumnat de fora de Catalunya.**

Un dels objectius de l'EEES és facilitar la circulació d'estudiants. Aquest fet pot portar a un escenari de major competència entre centres d'educació superior. Per altra banda, si a partir d'aquesta mobilitat, l'ESMUC incrementa el nombre d'estudiants de fora de Catalunya, amb el cost que suposa cada estudiant de l'escola, es generaria una dificultat per justificar una despesa tant important per formar a persones de fora si no es compta amb informació suficient sobre el nombre d'estudiants catalans a centres públics estrangers.

- **Elevat cost de l'ensenyament musical i exclusiva dependència d'una sola font de finançament.**

Per les seves característiques l'ensenyament musical és un servei de cost elevat. Des de l'entrada en funcionament de l'ESMUC que hi ha un acord polític per mantenir aquesta estructura però la dependència financera en relació al Departament d'Educació i l'elevat cost que suposa a l'erari públic podria reforçar arguments cap a canvis de model.

- **L'aposta per un model determinat i definit com el de l'ESMUC no està exempt de crítiques.**

Com és evident quan s'aposta per un model determinat sempre poden aparèixer posicions a favor i en contra de la seva filosofia i aplicació. L'ESMUC aposta per un model de formació integral que s'allunya d'altres models clàssics de conservatori. Un fet que li ha suposat elogis per una banda però també crítiques per una altra.

- **La manca de comunicació externa i retorn social juga en contra del reconeixement i prestigi de l'escola.**

El fet de no haver treballat de forma suficient l'explicació externa de l'ESMUC i el retorn a la societat fa que, per una banda, sigui una entitat desconeguda per moltes persones i, per l'altra, no es valori l'aportació que està fent al panorama musical i cultural de Catalunya.

Fortaleses

- **Disposar d'un model definit.**

Una de les fortaleses més importants de l'ESMUC és que disposa d'un model d'escola molt definit des del principi. Un model caracteritzat per la integralitat i flexibilitat en la formació i la no-jerarquia entre disciplines. Un model innovador que s'ha consolidat en molts aspectes i que suposa una singularitat important en el panorama dels ensenyaments musicals.

- **Clima laboral positiu a partir de la signatura del nou conveni**

Després d'anys d'una situació de conflictivitat laboral la signatura d'un conveni ha suposat donar pas a l'estabilitat. S'ha establert, doncs, un marc estable de relacions laborals a l'escola.

- **Professorat d'alt nivell i, en una proporció elevada, amb un grau alt de compromís amb l'escola.**

El professorat de l'ESMUC dóna compte de l'aposta que es fa per l'excel·lència. Així entre el professorat es troben persones de reconegut prestigi en les seves àrees de coneixement musical. A més, es pot considerar que la major part d'aquest professorat manté un important compromís amb l'escola i amb els projectes que s'hi desenvolupen.

- **Cobertura formativa de totes les dimensions de la música.**

L'oferta formativa de l'ESMUC està pensada per dotar al sector musical català de tots els perfils professionals necessaris, d'aquí que s'estructuri entorn a uns itineraris curriculars flexibles.

- **Estudiants amb un nivell alt.**

Per entrar a estudiar a l'ESMUC cal superar unes proves d'accés, de forma que s'assegura que els estudiants de l'escola hi entrin amb un nivell alt. A més, l'aposta per un model integral a l'escola fa que sigui quina sigui l'especialitat triada per l'estudiant, quan s'obtingui la titulació es tingui un grau de coneixement musical elevat.

- **Instal·lacions i serveis de bona qualitat.**

Les instal·lacions de l'ESMUC tenen un bon nivell de qualitat per a l'aprenentatge de la música.

- **Programes, fora de la formació reglada, amb bon nivell de desenvolupament.**

Programes i serveis com la Biblioteca o el Parc d'instruments funcionen correctament i són d'important ajuda en la formació musical dels estudiants.

Oportunitats

- **Clarificació organitzativa i de model de gestió que ha generat il·lusió renovada en l'organització.**

Després de diferents etapes amb importants canvis en l'estructura directiva, partir d'una situació estable com l'actual ha generat un increment de confiança i il·lusió en l'organització per part dels treballadors i treballadores de l'escola.

- **La integració a l'Espai Europeu d'Educació Superior.**

L'entrada a l'EEES suposa una oportunitat en dues dimensions: per una banda permet reforçar estratègies d'intercanvi i circulació d'alumnat i professorat a Europa ja que els títols s'homologaran; per altra banda, permetrà superar la distinció entre les titulacions superiors universitàries i no universitàries.

- **L'Institut Superior de les Arts de la nova Llei d'Educació de Catalunya**

Tot i que es troba en tràmit parlamentari en el moment d'elaborar el present Pla, la nova LEC recull la creació de l'Institut Superior de les Arts, una institució que agruparà els estudis artístics de diferents disciplines. Aquest fet representa una oportunitat important tant des de la perspectiva de la millora en la gestió de recursos com en les possibilitats d'ofertes conjuntes.

- **Possibilitat de consolidar relacions amb centres estrangers de prestigi i xarxes internacionals estructurades d'ensenyaments musicals.**

Tot i que ja existeixen relacions amb centres estrangers, hi ha un important camí per córrer en la presència de l'ESMUC en les diferents xarxes internacionals d'ensenyaments musicals i en les relacions bidireccionals entre centres.

- **Obertura de noves possibilitats de compartir estratègies amb universitats.**

El fet de repensar i redefinir el marc europeu d'ensenyament superior també influeix en les relacions que té l'ESMUC tant amb les universitats. S'obren noves possibilitats d'acord i de desenvolupament d'estratègies conjuntes sobretot en el camp de l'oferta de màsters i dels projectes de recerca.

- **Aportació de nous perfils professionals al mercat musical internacional.**

El model formatiu de l'ESMUC, que parteix d'una concepció integral i s'estructura amb itineraris curriculars flexibles, fa que s'estiguin formant professionals amb perfils que poden tenir bona cabuda en el mercat musical internacional.

- **Obertura a l'entorn.**

La manca d'espais suficients per a realitzar activitats com els concerts provoca que l'ESMUC hagi de cercar espais fora de les seves instal·lacions. Aquest fet suposa una important oportunitat d'obertura a l'entorn per donar a conèixer l'ESMUC i fer el retorn social que li correspon.

5. Posicionament estratègic

Per posicionament estratègic s'entén la definició de la missió, la visió i els valors de l'organització. En el moment d'iniciar una nova etapa per l'ESMUC és important que es clarifiqui la definició d'allò que és l'escola (missió), d'allò que es vol assolir en el futur (visió) i sobre quins fonaments es treballa per assolir-ho (valors).

5.1. Missió

La missió consisteix en la definició de l'objectiu últim de l'existència i del funcionament de l'ESMUC. És la raó de ser de l'escola des d'un punt de vista totalment conceptual i filosòfic concretat en una sola frase:

“L'Escola Superior de Música de Catalunya és un centre formatiu d'estudis superiors musicals amb vocació de servei públic que entén la música com un fenomen multidimensional, aposta per un model formatiu integral, assumeix un paper dinamitzador en el sector musical i la cultura catalana i que pretén convertir-se en una referència internacional per la seva excel·lència formativa.”

5.2. Visió

La visió es correspon amb una imatge clara d'on es vol arribar, què és allò que es vol aconseguir en un termini mig i llarg. En aquest sentit, l'ESMUC vol esdevenir:

- Un centre de referència en l'àmbit formatiu i de recerca musical, amb un model organitzatiu i pedagògic d'acord amb les necessitats de la professió musical a cada moment.
- Un servei que, des de l'excel·lència, equilibri les seves funcions de formació de professionals i de transmissió a la societat, posicionat de forma adequada en el context educatiu català i europeu.
- Una escola connectada a nivell internacional i integrada en les xarxes formals i informals d'estudis musicals com un nòdul important.
- Una escola oberta a tot el sector musical, permeable a l'entorn social i impulsora de la música en totes les seves dimensions.
- Un espai d'investigació i desenvolupament, a l'avantguarda dels llenguatges i de la innovació tecnològica aplicada a la música.
- Un centre connectat i coordinat amb els centres d'estudis artístics i musicals de Catalunya, jugant un paper de centralitat, i amb les universitats.

5.3. Valors

Determinar els valors consisteix en definir allò que fa especial l'escola, allò que determina que sigui com és i, alhora, aquests valors són els que marquen la direcció correcta. Aquesta definició és important tant pel que fa al funcionament intern com a la imatge que es dona cap enfora.

- La **flexibilitat**: adequació de la formació musical a la realitat social i les necessitats del sector amb diferents itineraris professionals.
- **Lideratge**: assumpció del paper de lideratge musical a l'àmbit català i més enllà.
- **Connectivitat**: connexió internacional amb altres centres i xarxes en benefici de la institució afavorint la mobilitat d'estudiants i professors.
- **Obertura** a l'entorn musical i social.
- **Accés**: garantia d'accés a la formació musical pública i de qualitat.
- **Col·laboració**, entre alumnes de diferents modalitats.
- Formació **integral**: més enllà del currículum i l'especialitat, formant professionals de la música.
- El **treball en equip**: un mateix projecte i objectius comuns i participats de docents, alumnat i personal administratiu.
- **Eficàcia i eficiència** en l'organització i gestió de recursos.
- **Formació continuada** de professors i personal administratiu.

6. Estratègia

6.1. Arquitectura de l'estratègia

Es pot entendre una estratègia de treball d'una organització com l'ESMUC com un procés constructiu del qual se'n coneix l'objectiu final, l'edifici projectat, però sobre el qual cal planificar cadascuna de les passes a seguir. En aquest sentit, cal partir d'uns bons fonaments que suportin conceptualment l'estratègia a seguir. A partir d'aquí es defineixen les línies estratègiques que són els pilars que sustentaran la nova estratègia. Cada línia estratègica conté programes que estructurin les actuacions a seguir. Finalment, les fites calendaritzen aquestes actuacions per fer avaluable el seu compliment. Per tant, l'estratègia es construeix a partir d'un discurs coherent des de els fonaments fins a les actuacions concretes, amb l'objectiu de que els horitzons es mantinguin en tot el procés.

6.2. Fonaments

Els fonaments del Pla situen el punt de partida filosòfic de l'estratègia a seguir. Marquen els horitzons conceptuals que orienten el treball de futur. La seva importància és central en el dibuix de la nova estratègia ja que han de impregnar de forma transversal totes les línies i els programes. Els tres primers fonaments fan referència a elements centrals de l'estratègia: el model, l'excel·lència i l'alumnat. Els dos següents reforcen els primers, en el sentit que estan al seu servei: la connectivitat i la racionalització.

L'accent en el model

Un dels elements que singularitzen l'ESMUC i que la fan una escola innovadora és la seva aposta per un model formatiu integral i no jeràrquic entre disciplines. Certament, un model que comença a mostrar que té bons resultats en la formació dels estudiants però sobre el qual cal seguir treballant per millorar-ne la seva aplicació pràctica.

L'excel·lència

L'excel·lència és un fonament del Pla en el sentit que ha de impregnar tota l'activitat de l'escola. L'excel·lència dels estudiants només es pot obtenir amb la suma de l'excel·lència del professorat, els serveis, les instal·lacions, i tots els programes que es desenvolupin. En aquest sentit, un aspecte fonamental per l'excel·lència és la investigació i la recerca que ha de comportar un creixement del coneixement acumulat del centre.

L'estudiant al centre

L'ensenyament musical i, per tant, els estudiants de l'ESMUC, estan al centre de l'estratègia a seguir i de les actuacions que es facin. És a dir, cal no perdre de vista que l'objectiu últim de l'ESMUC és la formació dels estudiants: aconseguir que els titulats tinguin les competències necessàries per a la seva professionalització en la música.

La connectivitat

La connectivitat, la capacitat de l'ESMUC de consolidar-se com a nòdul important de les diferents xarxes on participa, a més d'establir aliances estratègiques amb diferents centres, es posa al servei del desenvolupament del model, en la cerca de l'excel·lència i com a benefici pels estudiants. Certament, l'escola s'ha de connectar a nivell internacional, però també a nivell català i estatal, reforçant els llaços que ja existeixen per poder aprofitar les potencialitats que aporten tant el nou marc derivat de l'EEES com la possible creació de l'Institut Superior de les Arts. Per altra banda la connexió també té a veure amb com l'ESMUC es relaciona amb el seu entorn, amb el sector musical i amb la societat, en general. Cal fer passes en aquest sentit per assolir un major retorn a la societat.

La racionalització

La racionalització, en un context de situació econòmica com l'actual, no es pot entendre des de la perspectiva del retall sinó en la millora de l'eficiència de la gestió. Cal trobar fórmules per treure més rendiment als mateixos recursos a partir de sistemes de control de la gestió i organitzatius més eficients econòmicament i eficaços en l'execució dels seus objectius.

6.3. Línies estratègiques

Les línies estratègiques estructuraren el treball a desenvolupar i marquen els camins a seguir per aconseguir fer de l'ESMUC allò que es defineix en aquest Pla. Són els eixos sobre els que pivotaran els programes i les actuacions dels propers anys.

Línia 1. Adaptar els estudis a la LEC, la LOE i l'EEES

El nou marc pels estudis que suposa l'adaptació a la LEC la LOE i l'EEES té clares repercussions en l'oferta de l'ESMUC. En aquest sentit, aquest procés és un repte important que requereix el desenvolupament de programes específics en relació al pla d'estudis, la recerca, la professionalització i la formació contínua.

Programes:

- 1.1. Presència i aportació de l'ESMUC en l'elaboració de normatives d'adaptació dels estudis.
- 1.2. Adaptació de l'oferta educativa
- 1.3. Recerca i doctorat
- 1.4. Formació contínua
- 1.5. Professionalització

Línia 2. Adequar les estructures a la nova realitat derivada de l'EEES i l'Institut Superior de les Arts

L'adaptació de l'oferta i el pla d'estudis a l'EEES té una traducció en l'aspecte organitzatiu de l'escola així com la futura posada en funcionament de l'Institut Superior de les Arts. Certament, les estructures estan a disposició de les necessitats de l'escola i cal que el seu disseny respongui a la voluntat d'un bon servei.

Programes:

- 2.1. Desenvolupament del nou marc de relacions laborals
- 2.2. Revisió del marc normatiu
- 2.3. Revisió de l'estructura organitzativa

2.4. Estructuració i organització de la recerca

Línia 3. Implantar sistemes de qualitat que condueixin a l'excel·lència dels estudis

L'excel·lència és un dels valors i objectius de l'ESMUC. L'excel·lència dels estudis tant fa referència al nivell de formació assolida pels estudiants com a les metodologies, sistemes de treball i qualitat dels recursos.

Programes:

3.1. Organització i ensenyament de qualitat

Línia 4. Situar l'ESMUC en el context dels estudis artístics i musicals de Catalunya

L'ESMUC juga un paper central en els estudis musicals de Catalunya, al ser l'únic centre de formació superior públic. Aquest paper reporta una responsabilitat important a l'hora de generar dinàmiques de col·laboració amb les escoles de música. Però més enllà d'això, l'ESMUC també ha d'assumir un paper actiu en el context dels ensenyaments artístics, el sector musical i en el sector cultural català. Aquesta assumpció implica la voluntat de l'escola de ser un agent actiu i dinamitzador del seu entorn.

Programes:

4.1. Lideratge en el sistema d'ensenyaments musicals de Catalunya tant pel que fa als de règim general com als de règim especial.

4.2. Incorporació a l'Institut Superior de les Arts

4.3. Col·laboració amb universitats

4.4. Entroncament amb el teixit musical i cultural català

Línia 5. Situar l'ESMUC en una posició destacada en el context europeu i internacional

Després d'uns primers anys de funcionament en els quals els objectius s'han centrat en la creació d'una estructura i la consolidació del projecte, ara és el moment de fer un pas més encarat al paper que pot desenvolupar l'ESMUC a nivell internacional. Cal entendre el treball internacional com una possibilitat de fer créixer la qualitat de l'ESMUC aprofitant l'experiència d'altres centres, amb nou alumnat, amb millores en els sistemes organitzatius i pedagògics, i sobretot, amb l'aprofitament de recursos i programes de caràcter internacional.

Programes:

- 5.1. Participació a les xarxes internacionals d'ensenyaments musicals i artístics.
- 5.2. Col·laboració amb centres d'ensenyament musical estrangers

Línia 6. Millorar la comunicació interna i externa de l'ESMUC

La comunicació és un aspecte bàsic tant pel bon funcionament intern de l'ESMUC com per la seva projecció externa. A nivell intern la comunicació és un factor de cohesió de l'organització. És important que professorat, estudiants i PAS coneguin l'activitat i tot el que afecta a les qüestions de funcionament de l'escola. També cal que flueixi, a nivell intern la comunicació entre els diferents òrgans de decisió existents. Per altra banda, a nivell extern la comunicació ha de tenir efectes sobre el prestigi de l'escola, el coneixement de la seva tasca i funció social i ha de permetre arribar amb garanties a tots els possibles usuaris dels seus serveis.

Programes:

- 6.1. Comunicació interna
- 6.2. Pla de Comunicació externa

Línia 7. Millorar la gestió econòmica

La racionalització dels recursos passa per la millora en els sistemes de gestió de l'escola des del punt de vista econòmic. L'objectiu d'aquesta línia passa per aplicar modificacions al control pressupostari, l'aprofitament d'economies d'escala i l'obertura del sistema de finançament a noves fonts.

Programes:

7.1. Gestió de despeses

7.2. Nous finançaments

6.4. Programes

Línia 1. Adaptar els estudis a la LEC, la LOE i l'EEES

Programa 1.1.	Presència i aportació de l'ESMUC en l'elaboració de normatives d'adaptació dels estudis		
Descripció / justificació	L'ESMUC participa de forma activa en tots els fòrums on es debat sobre l'adaptació dels estudis musicals a l'EEES. Aquesta participació és imprescindible per tal d'aportar l'experiència i el discurs propi de l'ESMUC en totes les fases del procés. Per altra banda, també cal garantir que es treballi amb comunicació entre l'estructura acadèmica de l'escola i la Fundació.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Participació a les reunions i aportacions i estudi de propostes concretes des de l'ESMUC		Direcció General	
Seguiment per part del Consell de Direcció dels debats en relació a les normatives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participació del Director General en com a mínim dos Consells Directius per informar sobre els decrets i les normatives durant 2009 i 2010 	Direcció General Direcció Acadèmica	
Encarregar l'elaboració d'un informe en relació als decrets en els seus aspectes acadèmics amb l'objectiu de fer-hi aportacions en el procés de consulta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboració d'un informe propi sobre les normatives. Disponible abans de maig de 2010 	Creació d'una comissió de treball <i>ad-hoc</i> (com a mínim amb presència del Director General, Director Acadèmic i el Cap d'estudis)	

Programa 1.2.	Adaptació de l'oferta educativa		
Descripció / justificació	El procés d'adaptació del Pla d'Estudis a la nova reglamentació serà planificat, estructurat i transparent quant a la informació al professorat i als estudiants actuals i futurs. Caldrà adaptar el Pla d'Estudis als nous decrets del Ministeri, a nivell estatal, i del Departament d'Educació, a nivell català. Cal fer una definició de l'oferta de graus, postgraus i màsters a desenvolupar a l'ESMUC, adequada a la nova normativa i estudiant possibles col·laboracions en el cas dels màsters.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Impulsar l'elaboració del nou Pla d'Estudis adaptat als decrets derivats de l'EEES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenir dissenyat i aprovat el nou Pla d'estudis de febrer de 2010 ▪ Fer oferta del nou Pla d'Estudis el curs 2010-2011 	Comissió <i>ad-hoc</i> creada pel Consell de Direcció	
Impulsar l'elaboració d'un pla d'extinció de les actuals titulacions i d'equivalències amb el nou sistema de crèdits	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenir el Pla d'extinció definit amb el nou pla d'estudis ▪ Extingir les titulacions actuals el 2016. Iniciar el curs 2016-2017 només amb titulacions del nou pla d'estudis. (Depenent del calendari del decret que ho regula) 	Direcció General Consell de Direcció	
Impulsar la participació del professorat en els treballs d'adaptació del Pla d'estudis fomentant el coneixement general de l'estructura dels graus i postgraus, objectius i metodologia.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convocar sessions de treball i de traspàs de informació sobre l'adaptació d'estudis durant el 2010 	Direcció General Direcció Acadèmica	
Difusió entre estudiants i professorat del nou Pla d'Estudis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Edició d'una guia que expliqui el procés d'adaptació dels estudis a l'EEES. Disponible el maig-juny de 2010 	Secretaria acadèmica Serveis de comunicació i publicacions	
Avaluació a partir de criteris d'idoneïtat, recursos destinats, demanda i possibilitats de futur de l'oferta actual de postgraus i màsters.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposar de l'avaluació el 2n semestre de 2010 	Direcció General Direcció Acadèmica	
Definició dels programes de postgraus i màsters amb planificació per als propers 5 anys. Amb estudi de viabilitat i possibles col·laboracions amb universitats i altres centres d'ensenyaments artístics superiors. Es realitzarà a partir d'un procés de consulta a tots els departaments i de contactes amb universitats catalanes i centres d'ensenyaments artístics superiors.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fer ofertes de màsters en col·laboració amb les universitats com a proves pilot el 2009-2010 ▪ Disposar de la definició de programes el maig de 2010 ▪ Iniciar l'aplicació al Setembre de 2010 ▪ Fer oferta pròpia de màsters el curs 2011-2012 ▪ Assolir el mapa bàsic de l'oferta el curs 2012- 2013 	Direcció General Consell de Direcció	

Oferta del Màster en Formació del Professorat d'Educació Secundària	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparació màster 2009-2010 ▪ Oferta del màster 2010-2011 	Direcció General Consell de Direcció
Disseny de programes de formació professional en relació als oficis relacionats amb la música treballat amb l'Institut Català de les Qualificacions Professionals (construcció d'instruments, afinació, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definició dels programes durant el 2011 i el 2012 ▪ Iniciar oferta el 2012-2013 	Direcció General

Programa 1.3.	Recerca i doctorat	
<p>Descripció / justificació</p>	<p>Un dels aspectes centrals a treballar de cara al futur és la funció de l'ESMUC com a generadora de coneixement i en aquest sentit, cal que la recerca s'incorpori amb més presència en la tasca dels departaments. L'estructura dels departaments per àrees de coneixement permet generar sistemes per potenciar recerques en diferents camps. En aquest sentit, el professorat de l'ESMUC té un prestigi reconegut en diferents àmbits de coneixement i especialitats. Ara bé, dins l'escola i dels departaments no s'ha estructurat la recerca com un àmbit de treball, centrant els esforços en la docència. Per tant, cal aprofitar tot el potencial de recerca que ja té l'escola aportant recursos i estructures per a desenvolupar-lo</p> <p>Per altra banda, per tal d'assolir una preparació especialitzada en alguns camps de coneixement musical cal donar possibilitats per continuar els estudis dels titulats de l'ESMUC més enllà dels màsters i formar un cos de persones doctorades en diferents àrees de coneixement. Per fer-ho, és necessari establir acords amb les universitats (són elles les que poden expedir els títols de doctor) per definir un programa de doctorats a partir de la col·laboració.</p>	
Actuacions	Fites	Responsable/s
<p>Signatura d'acords amb universitats per a desenvolupar programes conjunts de doctorat, establint mecanismes de codirecció de les tesis doctorals.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durant el 2011 signatura de convenis de col·laboració amb les universitats ▪ Durant el 2011-2012 aplicació conveni (primers projectes codirecció) 	<p>Direcció General</p>
<p>Definició de projectes de recerca per part dels departaments: objectius, programes, recursos necessaris, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenir una definició dels camps de recerca prioritaris el 2010 ▪ Tenir una definició de l'estructura de suport a la recerca el 2010 	<p>Direcció General Caps de Departament</p>
<p>Desenvolupament de projectes de recerca</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenir una definició dels camps de recerca prioritaris el 2010 ▪ Tenir una definició de l'estructura de suport el 2010 ▪ Dotació pressupostària i inici de projectes el 2011 	<p>Direcció General Caps de Departament</p>
<p>Desenvolupar programes vinculats a la recerca pedagògica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definició de programes el 2010 ▪ Desenvolupament el 2011 	<p>Direcció General</p>

Programa 1.4.	Formació contínua		
Descripció / justificació	L'ESMUC realitza de forma habitual cursos, mesterclass, seminaris, etc. Cal fer un anàlisi de l'activitat desenvolupada fins al moment valorant cada curs ofert i la demanda generada. En aquest sentit, el programa s'estableix per tal d'assolir un plantejament integral de la formació que es dona a l'ESMUC més enllà de la pròpia de les titulacions.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Plans de formació. Definició d'un pla de formació per als propers cinc cursos amb objectius, mecanismes i dotacions de recursos. Cada curs es concreta en un pla específic. La planificació permet generar un discurs coherent de la formació contínua més enllà de les oportunitats que sorgeixin a cada moment.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposar del Pla de formació el 2011 ▪ Iniciar el curs 2011-2012 amb un pla específic de formació contínua. 	Consell de Direcció	
Elaboració d'un Pla de formació contínua per a ex-alumnes. A partir del contacte amb els titulats de l'ESMUC establir actuacions específiques de formació en els àmbits que hi hagi demanda.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolupament de l'oferta el 2010-2011 	Oficina del Graduat	
Establir projectes de formació amb els Conservatoris de Grau Professional i Escoles de Música dirigits al seu professorat i/o equips directius, amb participació, en la seva definició, del Departament d'Educació.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definició de projectes el 2009-2010 ▪ Desenvolupament de projectes al curs 2010-2011 	Responsable de relacions amb institucions musicals.	
Establir projectes de formació amb els CEIP i IES dirigits al seu professorat, amb participació, en la seva definició, del Departament d'Educació.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definició de projectes el 2009-2010 ▪ Desenvolupament de projectes al curs 2010-2011 	Responsable de relacions amb institucions musicals.	

Programa 1.5.	Professionalització		
Descripció / justificació	Cal establir mecanismes de transició de l'estudiant cap al món del treball. Mecanismes que permetin una incorporació al màxim nivell professional dels estudiants de l'ESMUC: cal construir professionalitat. En aquest sentit, és important que els estudiants i sobretot els graduats estiguin acompanyants i orientats per tal que totes les potencialitats que tenen dins la diversitat de perfils que surten de l'ESMUC trobin un espai en el mercat musical internacional. En aquest aspecte la Creació de l'Oficina del Graduat ha de suposar un impuls important.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Potenciar l'Oficina del Graduat per fidelitzar i garantir el retorn del coneixement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creació de l'Oficina el 2009 	Direcció General	
Creació d'una borsa de treball	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En funcionament durant 2010 ▪ Màxima operativitat finals de 2010 	Oficina del Graduat	
Disseny d'un sistema de seguiment del nivell d'inserció laboral dels titulats (amb els mateixos criteris i metodologia usada en el Departament d'Educació)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Iniciar l'aplicació del sistema amb els graduats del curs 2008-2009 	Oficina del Graduat	
Oferta de cursos de formació continuada amb avantatges pels graduats. Coordinat amb l'oferta que ja es realitza a l'ESMUC.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta de cursos el 2010-2011 ▪ Màxima operativitat el 2011-2012 	Oficina del Graduat Direcció Acadèmica	

Línia 2. Adequar les estructures a la nova realitat derivada de l'EEES i l'Institut Superior de les Arts

Programa 2.1.	Desenvolupament del nou marc de relacions laborals		
Descripció / justificació	La signatura del nou conveni col·lectiu l'any 2008 ha suposat un pas important cap a l'estabilitat de les relacions laborals, dotant-les d'un marc de funcionament i regulació. El propi conveni estableix aspectes que cal desenvolupar durant la seva vigència.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
En relació al professorat, clarificar la ubicació en una de les 5 categories de professorat i, sobretot en relació als titulars A i B.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haver clarificat a la Comissió paritària les categories durant el 2009 	Direcció General	
En relació al PAS, descripció de funcions de cada lloc de treball i ubicació dins de cadascun dels grups professionals. Aplicació de la nova jornada laboral (35 hores setmanals)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar la descripció de funcions i ubicació en grups professionals el 2009 ▪ Aplicació de la nova jornada laboral amb el curs 2009-2010 	Direcció General	
Pla de formació contínua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboració d'un pla anual de formació renovat cada any 	Comissió paritària	

Programa 2.2.	Revisió del marc normatiu	
Descripció / justificació	La revisió del Pla d'estudis i la nova organització de l'ESMUC en relació als decrets derivats del procés de l'EEES, també ha de tenir un reflex en el marc normatiu intern de l'escola. Cal aprofitar la conjuntura de revisió per tal d'establir mecanismes de funcionament més clars, que permetin una millor comunicació interna i que estableixen el repartiment de responsabilitats i les possibilitats que fomentin el treball transversal. Tot plegat emmarcat pels Estatuts de la Fundació i tenint en compte tot allò que derivi de la LEC i de la creació de l'Institut Superior de les Arts.	
Actuacions	Fites	Responsable/s
Revisió del Reglament de Règim Intern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovar el nou Reglament de Règim Intern l'any 2010 	Consell d'Escola Direcció General
Impulsar la recopilació i elaboració d'una Normativa acadèmica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposar de la recopilació de la normativa acadèmica l'any 2011 	Secretaria Acadèmica

Programa 2.3.	Revisió de l'estructura organitzativa	
<p>Descripció / justificació</p>	<p>L'estructura organitzativa de l'ESMUC requereix una revisió en els seus dos grans àmbits que l'estructuren. Per una banda en relació a l'àmbit dels serveis, on actualment existeix una estructura horitzontal que depèn directament del Director General, cal racionalitzar-la amb un repartiment més clar de les posicions que s'ocupen.</p> <p>L'altra àmbit, el de caràcter acadèmic, també necessita una revisió adequada a la nova realitat dels estudis musicals (EEES). Per altra banda, l'autonomia dels departaments en algunes de les tasques que tenen encomanades s'ha de preservar però cal iniciar un procés de millora del treball transversal per projectes. Cal una nova dinàmica de comunicació interdepartamental i cooperació a partir de projectes concrets de l'escola.</p> <p>S'ha de tenir previst que la posada en funcionament de l'Institut Superior de les Arts pot provocar la necessitat d'adequar l'estructura amb la creació de departament compartits amb altres centres que formaran part de l'Institut i l'aprofitament d'economies d'escala en la gestió de serveis.</p>	
Actuacions	Fites	Responsable/s
<p>Adaptar l'estructura dels serveis a la realitat derivada de la creació de l'Institut Superior de les Arts i a l'EEES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenir l'estructura definida el 2010 	<p>Direcció General</p>
<p>Elaboració d'un informe valoratiu de l'estructura actual dels departaments a l'adaptació al nou pla d'estudis adaptat a la realitat derivada de la creació de l'Institut Superior de les Arts i a l'EEES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informe disponible el 2009 ▪ Adaptar estructures el 2010 	<p>Direcció General Direcció Acadèmica</p>

Programa 2.4.	Estructuració i ordenació de la recerca	
Descripció / justificació	La recerca és un camp nou per estructurar a l'ESMUC ja que actualment ocupa un espai molt testimonial. En el marc de l'Institut Superior de les Arts caldrà crear estructures per a la recerca a les quals l'ESMUC s'haurà d'adaptar. Per altra banda, cal tenir present que la recerca és un bon espai per al treball interdepartamental dins de l'escola. Val a dir que cal iniciar una reflexió en relació al desenvolupament de la recerca en els camps instrumentals i posar en valor allò que actualment ja forma part consubstancial del treball que es realitza des de la interpretació, composició i direcció.	
Actuacions	Fites	Responsable/s
Establir l'estructura organitzativa per a la recerca tenint en compte la importància del treball intredepartamental en el marc del desenvolupament de l'Institut Superior de les Arts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenir una definició de l'estructura el 2010 	Direcció General
Designació d'una dotació pressupostària per a la recerca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dotació pressupostària per la recerca (pressupost 2011) ▪ Iniciar els projectes de recerca el 2011 intensificant anualment l'abast i el pressupost destinat fins el 2013 	Direcció General

Línia 3. Implantar sistemes de qualitat que condueixin a l'excel·lència dels estudis

Programa 3.1.	Organització i ensenyament de qualitat	
Descripció / justificació	Per assolir l'excel·lència cal que tota l'organització i la metodologia de l'ensenyament respongui a uns paràmetres de qualitat avaluable dels quals se'n pugui per un seguiment constant per a la seva millora.	
Actuacions	Fites	Responsable/s
Elaboració del Pla de Qualitat en els aspectes organitzatius generals i de la docència, els serveis, les infraestructures i la formació contínua	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anàlisi de la situació de l'organització el 2010 ▪ Disposar d'un Pla de Qualitat l'any 2011 ▪ Assolir l'acreditació ISO l'any 2012 	Direcció General
Establiment d'un sistema d'avaluació de la qualitat docent que tingui en compte : graus de satisfacció i coneixements adquirits. El sistema s'ha d'adequar a les directrius de la nova Agència d'Avaluació i Prospectiva de l'Educació creada amb la LEC i les de l'Institut Superior de les Arts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posada en funcionament del sistema el 2011 	Direcció General Direcció Acadèmica
Establiment d'un sistema d'avaluació de l'aprenentatge dels estudiants que tingui en compte: satisfacció, prestigi, inserció professional i coneixements adquirits.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posada en funcionament del sistema el 2011 	Direcció General Direcció Acadèmica
Crear un sistema de detecció i acompanyament dels estudiants amb talent per tal d'aprofundir en la formació i l'aflorament de totes les seves potencialitats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudi dels mecanismes el 2010 ▪ Posada en funcionament el 2011 	Direcció General Direcció Acadèmica

Línia 4. Situar l'ESMUC en el context dels estudis artístics i musicals de Catalunya

Programa 4.1.	Lideratge en el sistema d'ensenyaments musicals de Catalunya tant pel que fa als de règim general com als de règim especial.	
Descripció / justificació	En el marc de l'Institut Superior de les Arts (ISA), l'ESMUC assumeix el lideratge dels ensenyaments musicals a Catalunya. Comptarà amb el treball de l'ISA per l'establiment d'itineraris professionalitzadors per als alumnes amb més capacitat a partir de la coordinació entre centres i nivells educatius. Per tant, s'entén el lideratge com la capacitat de, des de l'ESMUC, coordinar esforços per tal que s'assoleixi coherència en els itineraris formatius i capacitat de donar resposta a la diversitat de necessitats dels estudiants.	
Actuacions	Fites	Responsable/s
Col·laboració amb ensenyaments de règim especial, escoles i conservatoris. Una de les principals vies de col·laboració pot ser la definició de projectes de formació dirigits al seu professorat i/o equips directius, amb participació, en el seu disseny, del Departament d'Educació i/o l'ISA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposar de convenis signats amb escoles i conservatoris l'any 2009 i renovats cada any ▪ Tenir com a mínim una reunió anual bilateral entre l'ESMUC i els directors de tots els Conservatoris i Escoles ▪ Organització de jornades obertes de caràcter anual 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals
Col·laboració amb ensenyaments de règim general. Una de les principals vies de col·laboració pot ser la definició de projectes de formació dirigits al seu professorat, amb participació, en el seu disseny, del Departament d'Educació i/o l'ISA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definició del model de col·laboració 2009-2010 ▪ Posada en funcionament de les vies de col·laboració 2010-2011 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals
Col·laboració amb institucions formatives de caràcter singular: JONC i el CEPESA Oriol Martorell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenir de forma constant vies de col·laboració amb aquestes institucions 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals
Contribuir a crear un sistema d'avaluació dels estudis musicals a Catalunya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definició del sistema el 2010 ▪ Aplicació del sistema el 2011 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals
Definir itineraris professionalitzadors per als alumnes amb major capacitat a través dels criteris de treball proposats per l'ISA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definició el 2011 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals

Realitzar un informe sobre la formació musical a Catalunya en l'etapa prèvia als estudis musicals superiors i plantejar un Pla de Treball que doni resposta als reptes detectats.	<ul style="list-style-type: none">▪ Elaboració de l'informe i del Pla de treball 2010▪ Aplicació del Pla de Treball 2010-2011	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals
---	--	--

Programa 4.2.	Incorporació a l'Institut Superior de les Arts		
Descripció / justificació	La posada en funcionament de l'Institut Superior de les Arts suposarà el desenvolupament d'un projecte de caràcter integral i integrador de les iniciatives existents actualment en l'àmbit dels ensenyaments artístics. Una fórmula que permetrà l'aprofitament d'economies d'escala i la suma de sinergies entre diferents centres. L'ESMUC jugarà un paper central en la definició de la nova institució i per tant ha de preparar el procés de integració.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Estudis d'aspectes tècnics per la incorporació a l'Institut Superior de les Arts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realització dels estudis durant el 2009 	Direcció General	
Elaboració de documents sobre el possible funcionament de l'Institut Superior de les Arts des de la perspectiva de l'ESMUC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposar dels estudis el 2009 	Direcció General	
Incorporació a l'Institut Superior de les Arts	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorporació el 2010 	Direcció General	

Programa 4.3.	Col·laboració amb universitats		
Descripció / justificació	El nou marc que estableix l'EEES facilita que es puguin produir relacions de caràcter estable i a partir d'ofertes i projectes concrets entre les universitats i l'ESMUC.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Contactes institucionals amb totes les universitats catalanes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realitzar els contactes durant el 2009 i mantenir-los actius 	Direcció General	
Disseny d'un pla d'oferta de màsters a oferir conjuntament a partir de l'anàlisi de l'oferta actual i dels marcs de col·laboració existents i de les possibilitats de futur.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fer ofertes de màsters en col·laboració amb les universitats com a proves pilot el 2009-2010 ▪ Disposar de la definició de programes el maig de 2010 ▪ Iniciar l'aplicació al Setembre de 2010 ▪ Assolir el mapa complet de l'oferta el curs 2012- 2013 	Direcció General Direcció Acadèmica	
Establir convenis de col·laboració en l'àmbit de la recerca i el doctorat amb les universitats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durant el 2010 signatura de convenis de col·laboració amb les universitats 	Direcció General	
Oferta del Màster en Formació del Professorat d'Educació Secundària	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparació màster el 2009-2010 ▪ Oferta del màster el 2010-2011 	Direcció General Consell de Direcció	

Programa 4.4.	Entroncament de l'ESMUC amb el teixit musical i cultural català		
Descripció / justificació	La relació de l'ESMUC amb el teixit musical i cultural de Catalunya és fonamental per, per una banda, aconseguir que es conegui millor les feina que fa l'escola i, per l'altra, assolir l'objectiu de fer un bon retorn a la societat.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Aprofundir en la col·laboració amb l'Auditori, creant sinèrgies entre ambdues institucions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signatura d'un conveni de col·laboració ▪ Establir un Pla de treball conjunt per al 2010-11 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals	
Establir acords de col·laboració amb l'entorn professional de la música en relació a la presència d'estudiants, titulats i grups que sorgeixin de l'escola: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orquestres i formacions ▪ Programadors ▪ Associacions professionals 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establiment dels acords durant el 2010 ▪ Primeres col·laboracions vinculades als acords el 2010 ▪ Operativitat el 2011 	Responsable de relacions amb institucions musicals	
Participació de l'ESMUC en els projectes culturals del país. Signatura d'acords estables de col·laboració o per projectes concrets amb les principals institucions culturals catalanes on s'hi estableixi la participació de l'ESMUC.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establiment dels acords durant el 2010 ▪ Primeres col·laboracions vinculades als acords 2010 ▪ Operativitat el 2011 	Direcció General	
Participació de l'ESMUC en projectes de caràcter comunitari. Establiment d'acords de col·laboració amb xarxes de centres culturals de proximitat (centres cívics, biblioteques, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establiment dels acords durant el 2011 ▪ Primeres col·laboracions vinculades als acords el 2011 ▪ Operativitat el 2012 	Direcció General	

Foment de la recerca sobre el patrimoni musical català i la seva recuperació	▪ Fer el pla de treball el 2010	Direcció General
--	---------------------------------	------------------

Línia 5. Situar l'ESMUC en una posició destacada en el context europeu i internacional

Programa 5.1	Participació en les xarxes internacionals d'ensenyaments musicals i artístics		
Descripció / justificació	La participació en associacions com AEC (Associació Europea de Conservatoris) o ELIA (Lliga Europea d'Instituts de les Arts) ha de permetre un major coneixement i aprofitament dels projectes que desenvolupen. En aquest sentit, es tracta d'espais on es proposen projectes d'intercanvis entre centres i l'establiment d'estratègies conjuntes.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Participació a les assemblees de les associacions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participació a les assemblees 	Direcció General	
Participació de l'ESMUC en els projectes desenvolupats per les associacions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A partir de 2011 estar presents en com a mínim un grup de treball 	Direcció General	
Fomentar la participació i el lideratge en programes europeus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presentar una proposta el 2011 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals	

Programa 5.2	Col·laboració amb centres d'ensenyament musical i artístic de fora de Catalunya		
Descripció / justificació	Mentre hi ha espais de relació internacionals de caràcter multilateral a través d'associacions i organismes, també cal establir acords amb centres que tinguin una filosofia similar a la de l'ESMUC i per tant es pugin establir fórmules de treball que fomentin l'aprenentatge mutu a partir de l'intercanvi d'experiències. Per altra banda, L'ESMUC té molt a aprendre i a aportar als diferents centres d'estudis artístics espanyols. En aquest sentit, es planteja l'objectiu de treballar de cara a una millor coordinació i suma de sinergies entre centres.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Anàlisi de les possibilitats de col·laboració amb escoles superiors de música europees i altres institucions	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realitzar l'anàlisi durant el 2010 i tenir resultats la primera meitat del 2011 	Responsable de relacions amb institucions musicals Direcció Acadèmica	
Marc de col·laboració amb centres d'ensenyaments artístics espanyols. Participació de l'ESMUC en els espais de coordinació dels centres d'ensenyament superior	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acció constant 	Direcció General	
Establir contactes amb les Escoles de música i Universitats d'Amèrica Llatina i de l'arc Mediterrani per tal de potenciar els intercanvis i la col·laboració. Desenvolupament d'una estratègia de publicitat de post-graus i màsters a Amèrica Llatina i acords amb iniciatives de països de l'arc Mediterrani	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signatura d'acords de col·laboració amb escoles de música i Universitats d'Amèrica Llatina el 2011 ▪ Signatura d'acords amb centres formatius o altres agents de l'Arc Mediterrani el 2011 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals	
Signatura d'acords de foment de la mobilitat amb centres estrangers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Signatura dels acords el 2010 	Direcció General Responsable de relacions amb institucions musicals	

Línia 6. Millorar la comunicació interna i externa de l'ESMUC

Programa 6.1	Comunicació interna	
Descripció / justificació	Un dels aspectes sobre els que hi ha un important camí per córrer a l'ESMUC és la comunicació interna. Una comunicació que té a veure amb dos aspectes: per una banda el traspàs de informació entre els diferents estaments de la pròpia escola, sobretot en aquelles decisions que els afectin; per l'altra, en que tota l'escola ha de conèixer els projectes que es desenvolupen, les activitats i els serveis que hi ha a disposició tant d'estudiants com del PAS. Tot allò que succeeix a l'escola ha de ser conegut i transparent per tal que la informació circuli de forma clara. En aquest sentit, és necessari que els objectius estratègics siguin compartits.	
Actuacions	Fites	Responsable/s
Anàlisi de les vies de comunicació internes actuals i de l'estructura organitzativa en termes de comunicació	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anàlisi durant el 2009 	Direcció General Direcció Acadèmica Responsable de Relacions Externes
Establir un pla de comunicació interna que tingui en compte tots els fluxos comunicatius: Fundació – escola Direcció acadèmica – departaments – professorat Direcció general – estructura tècnica Escola - estudiants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicar el pla el 2010 	Direcció General Direcció Acadèmica Responsable de Relacions Externes
Renovar el campus virtual amb més serveis i fer-lo realment útil tant per docents com per l'alumnat, incorporant aplicacions de les webs 2.0.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posada en funcionament del campus curs 2009-2010 	Direcció General Direcció Acadèmica Servei d'Informàtica

Programa 6.2	Fer un Pla de Comunicació externa		
Descripció / justificació	Un aspecte que cal treballar de cara a assolir un major coneixement i prestigi de l'ESMUC és la qüestió comunicativa. En aquest sentit, cal fer un plantejament global de la comunicació de l'escola a nivell extern que permeti, entre altres coses, assegurar un bon coneixement de l'oferta d'estudis a tota la possible demanda i posar en valor la tasca que es desenvolupa.		
Actuacions	Fites	Responsable/s	
Elaboració del Pla de Comunicació que contempli: Establiment de convenis de col·laboració amb mitjans de comunicació per augmentar la presència de l'ESMUC als mitjans de comunicació especialitzats (millora de la presència de l'ESMUC a la Revista Musical de Catalunya) i generalistes: presentant activitats, recerques, projectes, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposar del Pla de Comunicació durant el 2010 	Direcció General Responsable de Relacions Externes	
Crear una línia d'enregistrament musical amb accés lliure per internet de les formacions de l'ESMUC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posada en funcionament de l'enregistrament 2011 i accés lliure el 2012 	Direcció Acadèmica Responsable de Relacions Externes	
Crear una línia de publicació pròpia "Col·lecció ESMUC" que posi en valor i reculli estudis i recerques fetes a l'escola	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primeres edicions de la col·lecció 2011 	Direcció General Consell de Direcció Servei publicacions	
Participació de l'ESMUC en fires, salons i congressos		Direcció General Responsable de Relacions Externes	
Millorar el disseny de la web per tal que sigui més atractiva i funcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disposar d'una nova web el 2010 	Direcció General Direcció Acadèmica	

Línia 7. Millorar la gestió econòmica

Programa 7.1	Gestió de la despesa	
Descripció / justificació	La gestió de la despesa requereix establir mecanismes de control per poder avaluar el cost/rendibilitat de totes les actuacions que es duen a terme a l'escola. Una bona gestió de costos ha de portar a una major eficiència de les actuacions i a la possibilitat d'una millor distribució de recursos. Per altra banda, és necessari que tota la comunitat educativa del centre prengui consciència dels costos que suposen els diferents serveis.	
Actuacions	Fites	Responsable/s
Establiment de mesures pedagògiques per fer arribar els costos dels serveis a tota la comunitat.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informar del cost real dels estudis amb la matrícula el 2010/2011 ▪ Informar del cost/hora d'ocupació de cada aula el 2010/2011 ▪ Informar del cost d'obertura de determinades instal·lacions el 2010/2011 	Direcció General Secretaria Acadèmica Servei de Comptabilitat
Millorar els circuits i sinergies entre serveis i departaments (aplicació del Pla de Qualitat)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actuació constant 	Direcció General
Augmentar la inversió en serveis com Informàtica, Biblioteca, Parc d'Instruments, Audiovisual, Anella docent, per ajustar de forma eficient les seves funcions.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudi necessitats el 2010 ▪ Increment el 2011 	Direcció General
Dissenyar un sistema de control i avaluació de la despesa per a tots els projectes de l'ESMUC	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disseny i proves durant el 2010 ▪ Aplicació el 2011 	Direcció General Servei de Comptabilitat
Nou sistema d'avaluació dels projectes d'activitat pels departaments: establiment d'un pressupost mínim per departament i d'un pressupost exclusiu per a projectes transversals.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projectes transversals el 2011 	Direcció General

Programa 7.2	Nous finançaments	
Descripció / justificació	La dependència financera de l'ESMUC del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya és molt important. En aquest sentit, per tal de disposar de recursos per ampliar ofertes i serveis cal cercar noves vies de finançament.	
Actuacions	Fites	Responsable/s
Incorporar el cobrament d'alguns serveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudi durant el 2010 ▪ Inici cobrament el 2011 	Direcció General Servei de Comptabilitat
Cerca de patrocinis privats: <ul style="list-style-type: none"> - A l'Escola - A projectes concrets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerca de patrocinis el 2010 ▪ Primers patrocinis pressupost 2011 	Direcció General Servei de Comptabilitat
Incrementar els ingressos provinents de les activitats formatives no reglades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assolir l'autofinançament d'aquestes activitats 	Direcció General Direcció Acadèmica Servei de Comptabilitat
Cerca de subvencions i recolzament financer públic: <ul style="list-style-type: none"> - A la recerca i investigació - A activitats i projectes concrets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cerca de possibilitats el 2010 ▪ Primers ingressos pressupost 2011 	Direcció General Servei de Comptabilitat

7. Quadre de comandament

El quadre de comandament del Pla Estratègic és un instrument per avaluar l'**impacte** de l'aplicació del Pla. S'estructura a partir d'un seguit d'indicadors d'impacte vinculats a l'estratègia definida. Igualment però, s'ha considerat convenient que de forma complementària es tinguin en compte indicadors d'entorn i de recursos. Els primers, vinculats al sector musical de Catalunya i als ensenyaments musicals, tot i tractar-se d'indicadors en els que l'ESMUC no hi té una capacitat d'influència directa, en el seu paper com a dinamitzador del sector sí que hi té una influència indirecta. Els segons, avaluen els recursos destinats a la consecució dels objectius del Pla.

Indicadors d'impacte	
I1	Índex de recerca
I2	Indicador de professionalització
I3	Indicador d'excel·lència formativa
I4	Indicador de qualitat global
I5	Indicador de qualitat docent
I6	Indicador de qualitat de l'aprenentatge
I7	Índex de connectivitat amb l'entorn musical i cultural
I8	Índex de recepció d'alumnat
I9	Índex d'emissió d'alumnat
I10	Índex de connectivitat externa
I11	Índex d'avaluació de satisfacció amb la comunicació interna
I12	Indicador de presència en mitjans de comunicació
I13	Indicador d'autosuficiència financera
Indicadors d'entorn	
E1	Estudiants matriculats a escoles de música
E2	Estudiants matriculats a Grau Professional

E3	Assistents a concerts de pagament a Catalunya
Indicadors de recursos	
E4	Pressupost global de l'ESMUC
E5	Nombre de professors amb contracte
E6	Nombre de personal PAS
E7	Nombre d'hores lectives dels professors (sumant graus + postgraus + màsters + formació continuada)
E8	Pressupost destinat a projectes compartits amb altres centres
E9	Pressupost destinat a recerca

La construcció dels indicadors d'impacte es fa a partir de les següents fitxes d'indicador, en canvi els d'entorn i de recursos recullen variables sense tractar per les quals cal establir un any base a efectes de comparativitat.

I1	Índex de recerca
Descripció	S'estableix com a any base (base 100) el primer any en el qual hi hagi estudiants amb titulació de màster oficial que optin a doctorar-se
Càlcul	$\frac{[\text{Nombre de titulats en màsters oficials de l'ESMUC que treballen en l'elaboració d'una tesi doctoral amb participació de l'ESMUC}] + [\text{Nombre de titulats en màsters oficials de l'ESMUC que obtenen el doctorat amb participació de l'ESMUC}] + [\text{Nombre d'articles publicats en revistes indexades per part de professorat de l'ESMUC}]}{\text{Resultat any base}} * 100$

I2	Indicador de professionalització
Descripció	Indicador que permeti el seguiment de la inserció laboral dels graduats de l'ESMUC

Càlcul	Percentatge de titulats de l'ESMUC professionalitzats en el camp musical.
---------------	---

I3	Indicador d'excel·lència formativa
Descripció	Tot i que l'excel·lència s'assoleix i es valora en diferents aspectes cal tenir present l'acreditació que suposa el reconeixement oficial
Càlcul	Nombre de matriculats en màsters reconeguts oficialment

I4	Indicador de qualitat global
Descripció	A nivell global cal acreditar la qualitat formativa i de serveis de l'ESMUC. Per fer-ho es proposa l'assoliment d'una acreditació ISO
Càlcul	Obtenció de l'acreditació ISO

I5	Indicador de qualitat docent
Descripció	Indicador d'avaluació construït a partir del sistema d'avaluació de qualitat docent.
Càlcul	Es definirà a partir del sistema d'avaluació que cal tenir desenvolupat, segons el calendari d'aplicació del Pla l'any 2011

I6	Indicador de qualitat d'aprenentatge
Descripció	Indicador d'avaluació construït a partir del sistema d'avaluació de qualitat de l'aprenentatge
Càlcul	Es definirà a partir del sistema d'avaluació que cal tenir desenvolupat, segons el calendari d'aplicació del Pla l'any 2011

I7	Índex de connectivitat entorn
Descripció	Índex que permet valorar la connectivitat de l'ESMUC amb l'entorn musical i cultural. S'estableix com a any base el 2011 quan segons el Pla cal tenir activats els acords

Càlcul	[Nombres de projectes desenvolupats en col·laboració amb altres institucions] + [personal implicat en les col·laboracions] + [recursos destinats a les col·laboracions] + [impacte o usuaris de les col·laboracions]
---------------	--

I8	Índex de recepció d'alumnat
Descripció	Índex que recull informació sobre l'alumnat estranger a l'ESMUC
Càlcul	[Alumnat estranger a l'ESMUC] ponderat per La repetició dels orígens Tipus de formació rebuda (grau-postgrau-màster)

I9	Índex d'emissió d'alumnat
Descripció	Índex que recull informació sobre l'alumnat de l'ESMUC que surt a estudiar a l'estranger
Càlcul	Alumnat de l'ESMUC que va a estudiar a l'estranger ponderat per la tipologia de programa a la que està adherit

I10	Índex de connectivitat externa
Descripció	Índex que recull informació sobre les col·laboracions amb institucions musicals estrangeres. S'estableix com a any base el 2011 quan segons el Pla cal tenir activats els acords
Càlcul	[Nombres de projectes desenvolupats en col·laboració amb altres institucions] + [personal implicat en les col·laboracions] + [recursos destinats a les col·laboracions] + [impacte o usuaris de les col·laboracions]

I11	Índex d'avaluació de satisfacció amb la comunicació interna
------------	--

Descripció	Recull la satisfacció de personal i alumnat en relació a la comunicació interna de l'ESMUC
Càlcul	S'establirà un sistema de valoració a través d'enquestes online un cop estigui plenament activat un nou campus virtual o segons s'estableixi en el Pla de comunicació

I12	Indicador de presència en mitjans de comunicació
Descripció	Indicador que mesura l'impacte als mitjans de comunicació de l'ESMUC
Càlcul	Comptabilització de les aparicions en premsa, televisió i ràdio de l'ESMUC ponderat per la importància (tiratge, audiència) del mitjà de comunicació

I13	Indicador d'autosuficiència financera
Descripció	Indicador que dona informació sobre el pes dels ingressos generats per la gestió de l'Escola no provinents del Departament d'Educació
Càlcul	Percentatge d'ingressos (que no provenen del Departament d'Educació ni de la matrícula de graus i postgraus) sobre el pressupost global

El quadre de comandament necessita una aplicació progressiva i unes revisions per tal de que el seu funcionament s'ajusti a la seva funció avaluadora. Per això es desenvolupa segons el següent Pla de treball:

Any 0: aprovació del Pla estratègic; cerca d'informació existent i, si s'escau, proposta de substitució d'indicadors o de creació de sistemes de recollida d'informació. Preparació de l'aplicatiu al qual avocar la informació.

Any 1: recollida d'informació i comprovació del funcionament del quadre

Any 2: introducció de correccions al quadre, recollida d'informació i comparativa amb any 1

Any 3: introducció de correccions al quadre, recollida d'informació, comparativa i informe d'avaluació

A partir del tercer any, el Quadre de Comandament es pot considerar que funciona correctament i per tant a compleix la seva funció. El tercer any ja es pot fer un informe d'avaluació a partir dels indicadors del quadre i successivament els anys posteriors.

L'avaluació ha de servir per incorporar correccions i noves actuacions en el marc del Pla Estratègic, de forma que les avaluacions puguin anar millorant any rere any.

8. Calendari d'implementació

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Línia 1. Donar resposta als nous reptes amb una oferta adaptada a la LEC, LOE i l'EEES							
Programa 1.1. Presència i aportació de l'ESMUC en l'elaboració de normatives d'adaptació dels estudis							
Participació a les reunions i aportacions i estudi de propostes concretes des de l'ESMUC	Acció constant						
Seguiment per part del Consell Directiu de dels debats en relació a les normatives	Participació del Director General en com a mínim dos Consells Directius per informar sobre els decrets i les normatives durant 2009 i 2010						
Encarregar l'elaboració d'un informe en relació als decrets en els seus aspectes acadèmics amb l'objectiu de fer-hi aportacions en el procés de consulta.	Elaboració d'un informe propi sobre les normatives. Disponible abans de maig de 2010						
Programa 1.2. Adaptació de l'oferta educativa							
Impulsar l'elaboració del nou Pla d'Estudis adaptat als decrets derivats de l'EEES	Tenir dissenyat i aprovat el nou Pla d'estudis febrer de 2010						
	Fer oferta del nou Pla d'Estudis el curs 2010-2011						
Impulsar l'elaboració d'un pla d'extinció de les actuals titulacions i d'equivalències amb el nou sistema de crèdits	Tenir el Pla d'extinció definit amb el nou pla d'estudis						
	Extingir les titulacions actuals el 2016. Iniciar el curs 2016-2017 només amb titulacions del nou pla d'estudis (dependent del calendari del decret que ho regula)						
Impulsar la participació del professorat en els treballs d'adaptació del Pla d'estudis fomentant el coneixement general de l'estructura dels graus i postgraus, objectius i metodologia.	Convocar sessions de treball i de traspàs de informació sobre l'adaptació d'estudis durant 2010						
Difusió entre estudiants i professorat del nou Pla d'Estudis	Edició d'una guia que expliqui el procés d'adaptació dels estudis a l'EEES. Disponible el maig-juny de 2010						
Avaluació a partir de criteris de idoneïtat, recursos destinats, demanda i possibilitats de futur de l'oferta actual de postgraus i màsters.	Disposar de l'avaluació 2n semestre de 2010						

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Definició dels programes de post graus i màsters amb planificació per als propers 5 anys. Amb estudi de viabilitat i possibles col·laboracions amb universitats i altres centres d'ensenyaments artístics superiors. Es realitzarà a partir d'un procés de consulta a tots els departaments i de contactes amb universitats catalanes i centres d'ensenyament artístic superior.	Fer ofertes de màsters en col·laboració amb universitats com a proves pilot el 2009-2010						
	Disposar de la definició de programes el maig de 2010						
	Iniciar l'aplicació al Setembre de 2010						
	Fer oferta pròpia de màsters el curs 2011-2012						
	Assolir el mapa complet de l'oferta el curs 2012- 2013						
Oferta del Màster en Formació del Professorat d'Educació Secundària	Preparació màster						
	Oferta del màster 2010-2011						
Disseny de programes de formació professional en relació als oficis relacionats amb la música treballat amb l'Institut Català de les Qualificacions Professionals (construcció d'instruments, afinació, etc.)	Definició dels programes durant 2011 i 2012						
	Iniciar oferta el 2012-2013						
Programa 1.3. Recerca i doctorat							
Signatura d'acords amb universitats per desenvolupar programes conjunts de doctorat, establint mecanismes de codirecció de les tesis doctorals.	Signatura de convenis de col·laboració amb les universitats						
	Aplicació conveni (primers projectes codirecció)						
Definició de projectes de recerca per part dels departaments: objectius, programes, recursos necessaris, etc. A partir d'aquí, desenvolupar propostes i estructures de recerca interdepartamentals i compartides amb altres institucions.	Tenir una definició dels camps de recerca prioritaris 2010						
	Tenir una definició de l'estructura de suport a la recerca 2010						
Desenvolupament de projectes de recerca	Tenir una definició dels camps de recerca prioritaris 2010						
	Tenir una definició de l'estructura de suport 2010						
	Dotació pressupostària i inici de projectes 2011						
Desenvolupar programes vinculats a la recerca pedagògica	Definició de programes 2010						
	Desenvolupament 2011						

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Programa 1.4. Formació contínua							
Plans de formació. Definició d'un pla de formació per als propers cinc cursos amb objectius, mecanismes i dotacions de recursos. Cada curs es concreta en un pla específic. La planificació permet generar un discurs coherent de la formació contínua més enllà de les oportunitats que sorgeixin a cada moment.	Disposar del Pla de formació el 2011						
	Iniciar el curs 2011-2012 amb un pla específic de formació contínua.						
Elaboració d'un Pla de formació contínua per a ex-alumnes. A partir del contacte amb els titulats de l'ESMUC establir actuacions específiques de formació en els àmbits que hi hagi demanda.	Desenvolupament de l'oferta el 2010-2011						
Establir projectes de formació amb els Conservatoris de Grau Professional i Escoles de Música dirigits al seu professorat i/o equips directius, amb participació, en la seva definició, del Departament d'Educació.	Definició de projectes 2009-2010						
	Desenvolupament de projectes curs 2010-2011						
Establir projectes de formació amb els CEIP i IES dirigits al seu professorat, amb participació, en la seva definició, del Departament d'Educació.	Definició de projectes 2009-2010						
	Desenvolupament de projectes curs 2010-2011						
Programa 1.5. Professionalització							
Potenciar l'Oficina del Graduat per fidelitzar i garantir el retorn del coneixement	Creació de l'Oficina 2009						
Creació d'una borsa de treball	En funcionament durant 2010						
	Màxima operativitat finals de 2010						
Disseny d'un sistema de seguiment del nivell d'inserció laboral dels titulats (amb els mateixos criteris i metodologia usada en el Departament d'Educació)	Iniciar l'aplicació del sistema amb els graduats del curs 2008-2009						
Oferta de cursos de formació continuada amb avantatges pels graduats. Coordinat amb l'oferta que ja es realitza a l'ESMUC.	Oferta de cursos 2010-2011						
	Màxima operativitat 2011-2012						

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Línia 2. Adequar les estructures a la nova realitat derivada de l'EEES i l'Institut Superior de les Arts							
Programa 2.1. Desenvolupament del nou marc de relacions laborals							
En relació al professorat, clarificar la ubicació en una de les 5 categories de professorat i, sobretot en relació als titulars A i B.	Haver clarificat a la Comissió paritària les categories durant el 2009						
En relació al PAS, descripció de funcions de cada lloc de treball i ubicació dins de cadascun dels grups professionals. Aplicació de la nova jornada laboral (35 hores setmanals)	Elaborar la descripció de funcions i ubicació en grups professionals el 2009						
	Aplicació de la nova jornada laboral amb el curs 2009- 2010						
Pla de formació contínua	Elaboració d'un pla anual de formació renovat cada any						
Programa 2.2. Revisió del marc normatiu							
Revisió del Reglament de Règim Intern	Aprovar el nou Reglament de Règim Intern l'any 2010						
Impulsar la recopilació i elaboració d'una Normativa acadèmica	Disposar de la recopilació l'any 2011						
Programa 2.3. Revisió de l'estructura organitzativa							
Adaptar l'estructura dels serveis a la realitat derivada de la creació de l'Institut Superior de les Arts i a l'EEES.	Tenir l'estructura definida el 2010						
Elaboració d'un informe valoratiu de l'estructura actual dels departaments a l'adaptació al nou pla d'estudis adaptat a realitat derivada de la creació de l'Institut Superior de les Arts i a l'EEES.	Informe disponible el 2009						
	Adaptar estructures el 2010						
Programa 2.4. Estructuració i ordenació de la recerca							
Establir l'estructura organitzativa per a la recerca tenint en compte la importància del treball interdepartamental en el marc del desenvolupament del l'Institut Superior de les Arts	Tenir la definició de l'estructura el 2010						
Designació d'una dotació pressupostària per a la recerca	Dotació pressupostària per la recerca (pressupost 2011)						

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Iniciar els projectes de recerca el 2011 intensificant anualment l'abast i el pressupost destinat fins el 2013						
Línia 3. Implantar sistemes de qualitat que condueixin a l'excel·lència dels estudis							
Programa 3.1. Organització i ensenyament de qualitat							
Elaboració del Pla de Qualitat en els aspectes organitzatius generals i de la docència, els serveis, les infraestructures i la formació contínua	Anàlisi de la situació de l'organització						
	Disposar d'un Pla de Qualitat l'any 2011						
	Assolir l'acreditació ISO l'any 2012						
Establiment d'un sistema d'avaluació de la qualitat docent que tingui en compte : graus de satisfacció i coneixements adquirits. El sistema s'ha d'adequar a les directrius de la nova Agència d'Avaluació i Prospectiva creada amb la LEC i les de l'Institut Superior de les Arts	Posada en funcionament del sistema el 2011						
Establiment d'un sistema d'avaluació de l'aprenentatge dels estudiants que tingui en compte: satisfacció, prestigi, inserció professional i coneixements adquirits	Posada en funcionament del sistema el 2011						
Crear un sistema de detecció i acompanyament dels estudiants amb talent per tal d'aprofundir en la formació i l'aflorament de totes les seves potencialitats	Estudi dels mecanismes 2010						
	Posada en funcionament 2011						
Línia 4. Situar l'ESMUC en el context dels estudis artístics i musicals de Catalunya							
Programa 4.1. Lideratge en el sistema d'ensenyament musicals de Catalunya tant pel que fa als de règim general com als de règim especial.							
Col·laboració amb ensenyaments de règim especial: escoles i conservatoris: Una de les principals vies de col·laboració pot ser la definició de projectes de formació dirigits al seu professorat i/o equips directius, amb participació, en el seu disseny, del Departament d'Educació i/o l'ISA.	Disposar de convenis signats amb escoles i conservatoris l'any 2009 i renovats cada any						
	Tenir com a mínim una reunió anual bilateral entre l'ESMUC i els directors de tots els Conservatoris i Escoles						




ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Organització de jornades obertes de caràcter anual						
Col·laboració amb ensenyaments de règim general. Una de les principals vies de col·laboració pot ser la definició de projectes de formació dirigits al seu professorat, amb participació, en el seu disseny, del Departament d'Educació i/o l'ISA.	Definició del model de col·laboració 2009-2010						
	Posada en funcionament de les vies de col·laboració 2010-2011						
Col·laboració amb institucions formatives de caràcter singular: JONC i el CPSA Oriol Martorell	Mantenir de forma constant vies de col·laboració amb aquestes institucions						
Contribuir a crear un sistema d'avaluació dels estudis musicals a Catalunya	Definició del sistema 2010						
	Aplicació del sistema 2011						
Definir itineraris professionalitzadors per als alumnes amb major capacitat a través dels criteris de treball proposats per l'ISA.	Definició 2011						
Realitzar un informe sobre la formació musical a Catalunya en l'etapa prèvia als estudis musicals superiors i plantejar un Pla de Treball que doni resposta als reptes detectats.	Elaboració de l'informe 2010						
	Aplicació del Pla de Treball 2010-2011						
Programa 4.2. Institut Superior de les Arts							
Estudis d'aspectes tècnics per la incorporació a l'Institut Superior de les Arts	Realització dels estudis durant el 2009						
Elaboració de documents sobre el possible funcionament de l'Institut Superior de les Arts des de la perspectiva de l'ESMUC	Disposar dels estudis el 2009						
Incorporació a l'Institut Superior de les Arts	Incorporació el 2010						
Programa 4.3. Col·laboració amb universitats							
Contactes institucionals amb totes les universitats catalanes	Realitzar els contactes durant 2009 i mantenir-los actius						
Disseny d'un pla d'oferta de màsters a oferir conjuntament a partir de l'anàlisi de l'oferta actual i dels marcs de col·laboració existents i de les possibilitats de futur.	Fer ofertes de màsters en col·laboració amb les universitats com a proves pilot el 2009-2010						
	Disposar de la definició de programes el maig de 2010						
	Iniciar l'aplicació al Setembre de 2010						

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Assolir el mapa complet de l'oferta el curs 2012- 2013						
Establir convenis de col·laboració en l'àmbit de la recerca i el doctorat amb les universitats	Durant el 2010 signatura de convenis de col·laboració amb les universitats						
Oferta del Màster en Formació del Professorat d'Educació Secundària	Preparació màster						
	Oferta del màster 2010-2011						
Programa 4.4. Entroncament de l'ESMUC amb el teixit musical i cultural català							
Aprofundir en la col·laboració amb l'Auditori, creant sinèrgies entre ambdues institucions	Signatura d'un conveni de col·laboració						
	Establir un Pla de treball conjunt per al 2010-11						
Establir acords de col·laboració amb l'entorn professional de la música en relació a la presència d'estudiants, titulats i grups que sorgeixin de l'escola: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orquestres i formacions ▪ Programadors ▪ Associacions professionals 	Establiment dels acords durant el 2010						
	Primeres col·laboracions vinculades als acords 2010						
	Operativitat 2011						
Participació de l'ESMUC en els projectes culturals del país. Signatura d'acords estables de col·laboració o per projectes concrets amb les principals institucions culturals catalanes on s'estableixi la participació de l'ESMUC en ells.	Establiment dels acords durant el 2010						
	Primeres col·laboracions vinculades als acords 2010						
	Operativitat 2011						
Participació de l'ESMUC en projectes de caràcter comunitari. Establiment d'acords de col·laboració amb xarxes de centres culturals de proximitat (centres cívics, biblioteques, etc.)	Establiment dels acords durant el 2011						
	Primeres col·laboracions vinculades als acords 2011						
	Operativitat 2012						

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Foment de la recerca sobre el patrimoni musical català	Fer el Pla de treball el 2010						
Línia 5. Situar l'ESMUC en una posició destacada en el context europeu i internacional							
Programa 5.1 Participació en les xarxes internacionals d'ensenyaments musicals i artístics							
Participació a les assemblees de les associacions	Participació a les assemblees						
Participació de l'ESMUC en els projectes desenvolupats per les associacions	A partir de 2011 estar presents en com a mínim un grup de treball						
Fomentar la participació i el lideratge en programes europeus	Presentar una proposta el 2011						
Programa 5.2. Col·laboració amb centres d'ensenyament musical i artístic de fora de Catalunya							
Anàlisi de les possibilitats de col·laboració amb escoles superiors de música europees i altres institucions	Realitzar l'anàlisi durant el 2010 i tenir resultats la primera meitat del 2011						
Marc de col·laboració amb centres d'ensenyaments artístics estatals. Participació de l'ESMUC en els espais de coordinació dels centres d'ensenyament superior	Acció constant						
Establir contactes amb les Escoles de música i Universitats d'Amèrica Llatina i de l'arc Mediterrani per tal de potenciar els intercanvis i la col·laboració. Desenvolupament d'una estratègia de publicitat de post-graus i màsters a Amèrica Llatina i acords amb iniciatives de països de l'arc Mediterrani	Signatura d'acords de col·laboració amb escoles de música i Universitats d'Amèrica Llatina 2011						
	Signatura d'acords amb centres formatius o altres agents de l'Arc Mediterrani 2011						
Signatura d'acords de foment de la mobilitat amb centres estrangers	Signatura dels acords 2010						
Línia 6. Millorar la comunicació interna i externa de l'ESMUC							
Programa 6.1. Comunicació interna							
Anàlisi de les vies de comunicació internes actuals i de l'estructura organitzativa en termes de comunicació	Anàlisi durant 2009						
Establir un pla de comunicació interna que tingui en compte tots els	Aplicar el pla el 2010						

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
fluxos comunicatius: Fundació – escola Direcció acadèmica – departaments – professorat Direcció general – estructura tècnica Escola - estudiants							
Renovar el campus virtual amb més serveis i fer-lo realment útil tant per docents com per l'alumnat, incorporant aplicacions de les webs 2.0.	Posada en funcionament del campus curs 2009-2010						
Programa 6.2. Fer un Pla de Comunicació externa							
Elaboració del Pla de Comunicació que contempli: Establiment de convenis de col·laboració amb mitjans de comunicació per augmentar la presència de l'ESMUC als mitjans de comunicació especialitzats (millora de la presència de l'ESMUC a la Revista Musical de Catalunya) i generalistes: presentant activitats, recerques, projectes, etc.	Disposar del Pla de Comunicació durant el 2010						
Crear una línia d'enregistrament musical amb accés lliure per internet de les formacions de l'ESMUC	Posada en funcionament de l'enregistrament 2011 i accés lliure el 2012						
Crear una línia de publicació pròpia "Col·lecció ESMUC" que posi en valor i reculli estudis i recerques fetes a l'escola	Primeres edicions de la col·lecció 2011						
Participació de l'ESMUC en fires, salons i congressos							
Millorar el disseny de la web per tal que sigui més atractiva i funcional	Disposar d'una nova web el 2010						
Línia 7. Millorar la gestió econòmica							
Programa 7.1 Gestió de la despesa							
Establiment de mesures pedagògiques per fer arribar els costos dels serveis a tota la comunitat:	Informar del cost real dels estudis amb la matrícula 2009/2010						
	Informar del cost/hora d'ocupació de cada aula 2009/2010						
	Informar del cost d'obertura de determinades						

ACTUACIONS	FITES	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	instal·lacions. 2010/2011						
Millorar els circuits i sinergies entre serveis i departaments	Actuació constant						
Augmentar la inversió en serveis com Informàtica, Biblioteca, Parc d'Instrumentes, Audiovisual – anella docent, per ajustar de forma eficient les seves funcions.	Estudi necessitats 2010						
	Increment 2011						
Dissenyar un sistema de control i avaluació de la despesa per a tots els projectes de l'ESMUC	Disseny i proves durant 2010						
	Aplicació 2011						
Nou sistema d'avaluació dels projectes d'activitat pels departaments: establiment d'un pressupost mínim per departament i d'un pressupost exclusiu per a projectes transversals.	Projectes transversals el 2011						
Programa 7.2. Nous finançaments							
Incorporar el cobrament d'alguns serveis	Estudi durant 2010						
	Inici cobrament 2011						
Cerca de patrocinis privats a: - Escola - Projectes concrets	Cerca de patrocinis 2010						
	Primers patrocinis pressupost 2011						
Incrementar els ingressos provinents de les activitats formatives no reglades	Assolir l'autofinançament d'aquestes activitats						
Cerca de subvencions i recolzament financer públic: - A la recerca i investigació - Activitats i projectes concrets	Cerca de possibilitats 2010						
	Primers ingressos pressupost 2011						

-  Treballs preparatoris o en progressió
-  Màxima operativitat de l'actuació
-  Continuitat en l'actuació

