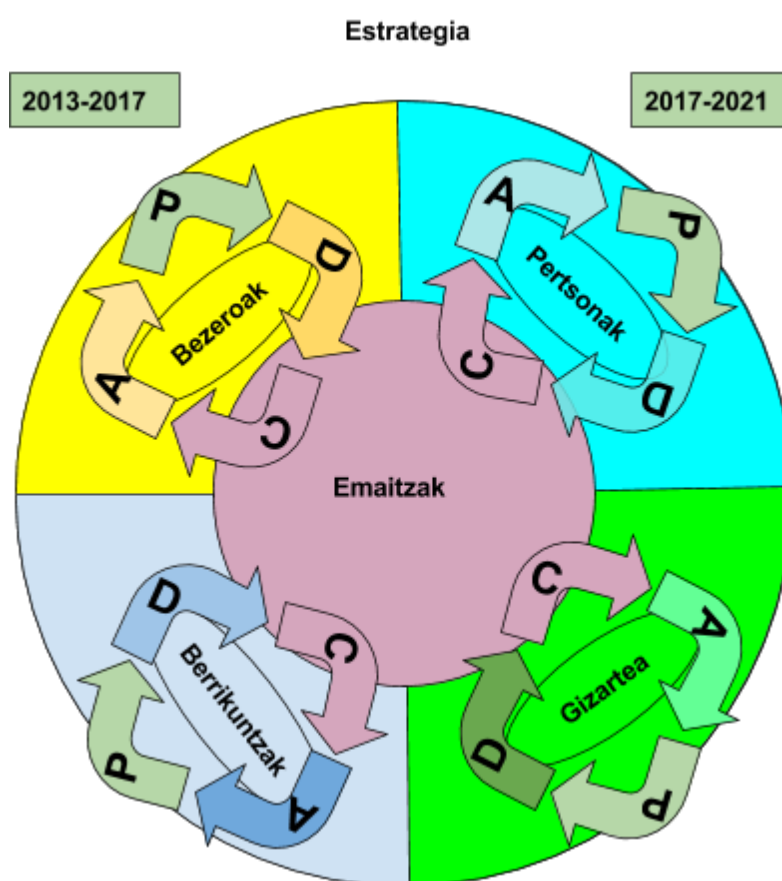


Plan Estrategikoa 2017-2021

Plan Estratégico 2017-2021



musika dantza
donostiaeskola.eus

2017-03-29an onartuta / aprobado el 29-03-2017



AURKIBIDEA:

INDICE:

0. Sarrera eta 2017-2021 Plan Estrategikorako egindako prozesua

- a) Sarrera
- b) 1. Fasea: informazioa biltzea (urria-azaroa)
- c) 2. fasea: analisia eta kontsultarako proposamena (azaroa-urtarrila)

1. Lehenengo fasearen ondorioak: informazioa biltzea (urria-azaroa)

- a) XIBaren berrikuspena, analisia eta berrespena
XEDEA
IKUSPEGIA
BALIOAK
- b) Erakundearen egoeraren diagnostikoa (AMIA)

2. Bigarren eta hirugarren faseetako ondorioak: analisia eta aurkeztu eta onartu beharreko proposamena

- a) Mapa Estrategikoa 2017-2021
- b) Ikuspegiarekin lotutako helburuak
 - 1. Ikasle kopurua hiriko populazioaren %1,7 arte handitzea
 - 2. Hirian publiko berrien sorreran erreferente izatea
 - 3. Erakunde Autonomoaren iraunkortasun ekonomikoa
 - 4. Ikasleen eta familien gogobetetzea areagotzea, kalitatezko zerbitzuen bidez
 - 5. Eskolari eta herritarrei ematen dizkien zerbitzuei buruzko ezagutza eta asebetetzea areagotzea (hiri marka)
 - 6. Herritarrak Erakunde Autonomoaren zerbitzuetara iristeko eskuragarritasuna hobetzea.
- c) Estrategiarekin lotutako helburuak
 - 7. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua egokitzea zerbitzu nagusien eta auzoetako zerbitzuen integrazioa ahalbidetuz eta irteera profesionalerako prestakuntza hobetuz.
 - 8. Eskolako taldeen (berezkoak, pedagogikoak eta Txistularien bandarenak) emanaldi publikoen kopurua handitzea, Entzumenari buruzko prestakuntza aktiboarekin lotuz.
 - 9. Marketina areagotu, matrikulazioa, Eskola eta bere jarduerak, eta sarbide politiken inguruko ezagutza handitzeko.
 - 10. Auzoetan irakaskuntza ahalbidetzeko langileen kopurua handitzea modu orekatuan. Hazkunde hori diru sarrerak handitzearen menpe egongo da; prezio publikoen politikak eta diru sarrerak kontuan hartuta.
 - 11. Auzoetan jarduteko instalazio egokiak bilatu. Horien ekipamendua. Heziketa Zentro eta Sektoreko Erakundeekin aliantzak bilatu.

0. Introducción y proceso realizado para el Plan Estratégico 2017-2021

- a) Introducción
- b) Fase 1: recogida de información (octubre-noviembre)
- c) Fase 2: análisis y propuesta a ser consultada (noviembre-enero)
- d) Fase 3: documento final y aprobación (febrero-marzo)

1. Conclusiones de la primera fase: recogida de información (octubre - noviembre)

a) Revisión, análisis y ratificación de la MVV

Misión

Visión

Valores

b) Diagnóstico de la situación de la organización (DAFO)

2. Conclusiones de la Fase segunda y tercera: análisis y propuesta a ser consultada y aprobada

a) Mapa Estratégico 2017-2021

b) Objetivos relacionados con la visión

- 1. Aumento del alumnado hasta un 1,7% de la población de la ciudad
- 2. Ser referente en la creación de nuevos públicos en la ciudad
- 3. Sostenibilidad económica del Organismo Autónomo
- 4. Aumentar la satisfacción del alumnado y familias a través de unos servicios de calidad
- 5. Aumentar el conocimiento y satisfacción de la escuela y sus servicios en la ciudadanía (marca ciudad)
- 6. Mejorar la accesibilidad de la ciudadanía a los servicios del Organismo Autónomo

c) Objetivos relacionados con la estrategia

- 7. Adaptar el Proyecto Educativo de Centro posibilitando la integración de los servicios centrales y los servicios en los barrios y mejorando las posibilidades de preparación a salida profesional
- 8. Aumentar el número de actuaciones públicas de los Txistularis y los grupos de la Escuela relacionándolos con la formación activa en la Escucha
- 9. Incrementar el marketing para aumentar la matriculación y el conocimiento de la Escuela, sus actividades así como sus políticas de accesibilidad
- 10. Aumentar plantilla de manera equilibrada para posibilitar la enseñanza en los barrios. Este crecimiento condicionarlo a los mayores ingresos que se obtengan teniendo en cuenta los ingresos y políticas de precios públicos
- 11. Buscar instalaciones adecuadas para impartición en los Barrios. Equipamiento de las mismas. Buscar alianzas en los Centros Educativos y con Instituciones del Sector



12. Prozesuak sinplifikatzea, barne komunikazioa hobetuz eta zeharkako politikak sustatuz (berdintasuna, berrikuntza, euskara, kalitatea...).

13. Eskolako langile eta laguntzaileen motibazioa, ilusioa eta komunikazioa areagotzea.

14. Profesionalaren profila: Funtzioak, hautaketa, prestakuntza eta Eskolaren estrategiaren alde egiten duen bigarren jarduera batean sartzeko aukerak.

d) Donostiaeskola'21 proiektu estrategikoa

3. Zabalkundea eta jarraipena Kudeaketa Planaren (KP) eta Kudeaketaren Memoria Ebaluatzaileen (KME) bidez

4. Erreferentziak eta lotura duten dokumentuak

[12. Simplificación procesos, mejorando la comunicación interna e impulsando políticas transversales \(igualdad, innovación, euskara, calidad...\)](#)

[13. Aumentar la motivación e ilusión, así como la comunicación con las personas que trabajan y colaboran con la Escuela](#)

[14. Perfil del profesional: Funciones, Selección, formación, y posibilidades de acceder a segunda actividad que contribuya a la estrategia de la Escuela](#)

[d\) Proyecto estratégico donostiaeskola'21](#)

[3. Despliegue y seguimiento a través del Plan de Gestión \(PG\) y las Memorias Evaluativas de la Gestión \(MEG\)](#)

[4. Referencias y documentos relacionados](#)



0. Sarrera eta 2017-2021 Plan Estrategikorako egindako prozesua

0. Introducción y proceso realizado para el Plan Estratégico 2017-2021

a) Sarrera

Plan estrategikoa dokumentu bat da non Musika eta Dantza Eskolak jasotzen duen epe ertain eta luzean jarraituko duen estrategia.

Plan estrategikoaren helburua da Eskolak datozen urteotan bultzatuko dituen jardunbideak aditzera eman eta kohesionatzea.

Plan estrategikoa gauzatu behar da Eskolako interes taldeen gogoetatik abiatuta. Elkarguneak bilatu eta talde bakoitzaren interes legítimoak ebatzi, tartean diren guztien ahaleginak bateratu ondoren eta beti ere, zehazten diren helburu estrategikoak lortzeko helburuarekin.

Plan estrategiko hori jorratzeak, besteak beste, honako eginkizun hauek ekarri ditu:

- Interes taldeak identifikatzea
- Informazio muntaduna biltzea
- Xedea, Ikuspegia eta Balioak birdefinitzea (XIB)
- Ahuleziak, Mehatxuak, Indarguneak eta Aukerak (AMIA) aztertu eta gogoetagai erabiltzea
- Plan estrategikoa idaztea
- Interes taldeei plan estrategikoa aditzera ematea
- Plan estrategikoa urteko kudeaketa planaren bidez garatzea eta urteko kudeaketa azaltzeko oroitidazkiaren bidez eguneratzea

Dokumentua eskolako langile guztien artean landuko da, kudeatzailea eta pedagogiako zuzendaritza taldea gidari dituztela. Eskola Kontseiluak eta Artezkaritza Kontseiluak iritzia eman beharko dute haren gainean, nahiz eta onartu Erakunde Autonomoaren Lehendakariak onartu beharko duen. Erakunde Autonomoaren estatutuek jaso bezala, Udalaren

a) Introducción

El plan estratégico es el documento en el que la Escuela Municipal de Música y Danza refleja cuál será su estrategia a seguir en el medio/largo plazo.

El plan estratégico sirve para comunicar y para cohesionar las líneas de actuación que la Escuela impulsará en los próximos años.

El plan estratégico debe elaborarse a partir de la reflexión de los grupos de interés de la Escuela, y buscando los puntos de encuentro, resolver los intereses legítimos de cada grupo para aunar los esfuerzos de todos los grupos implicados con el fin de lograr los objetivos estratégicos que se especifican.

La elaboración de este Plan Estratégico, conllevará, entre otras, las siguientes tareas:

- Identificación de los grupos de interés.
- Recopilación de información relevante.
- Redefinición de Misión, Visión y Valores (MVV).
- Análisis, reflexión y DAFO.
- Redacción del PLAN ESTRATÉGICO (PE) y Cuadro de mando (CM).
- Comunicación a los grupos de Interés del PE.
- Desarrollo del PE a través del Plan de Gestión anual y su revisión a través de la Memoria explicativa de la gestión Anual.

El documento será elaborado por y entre todo el personal de la Escuela, liderado desde la gerencia y el Equipo directivo pedagógico e informado por el Consejo Escolar y el Consejo Rector, aunque será aprobado por el Presidente del Organismo Autónomo, existiendo tutela municipal por el titular del órgano al que está adscrito el Organismo Autónomo tal y como se



tutoretzapean egongo da, erakunde autonomoaren ardura duen organoaren titularraren bitartez.

Plan estrategiko horretan oinarriturik, urteko kudeaketa planak gauzatu joango dira, baita ebaluatu ere urteko kudeaketa azaltzeko oroitidazkiaren bidez.

Prozesu osoa hasieratik planifikatuta dago, eta urratsak eman ahala, honako dokumentu hau landuz eta eguneratuz joan da.

Elkarrizketa, inkesta eta bestelako ereduak dokumentu honen eranskinetan jasota daude. Kontsulta eta interes talde guztien partaidetza prozesuarekin hasierako planteamenduak aldatzen joango dira, aldaketa horiek dokumentu honetan azalduko direlarik.

Eta beste plan estrategiko berri bat idazten hasi aurretik, beharrezkoa da aurreko plan estrategikoaren emaitzak eta balorazioak jasotzea, ondo eginikoak errepikatzeko eta izandako arazoak konpontzeko.

Aurreko prozesuetako erreferentziak:

- [PE 2013-2016](#).
- [Documento técnico del PE 2013/2016](#).

b) 1. Fasea: informazioa biltzea (urria-azaroa)

Ondoko jarduerak egin dira:

- Interes taldeak berrikusi, elkarrizketak eta galdetegiak diseinatu, aukerak planteatu.
- Partaidetza bilerak:
 - Irakasleak, klaustroaren, departamentuen eta departamentuburuen bileren bidez.
- Elkarrizketa egituratuak interes taldeekin:
 - Eskola Kontseilua osatzen duten pertsonak.
 - Artezkaritza Kontseilua osatzen duten pertsonak.
 - Zuzendariak eta Udaleko pertsonal teknikoa.

recogen en los Estatutos del Organismo Autónomo.

En base a este Plan Estratégico se irán realizando los planes de gestión anual y su evaluación a través de la Memoria explicativa de la Gestión Anual.

Todo el proceso ha sido inicialmente planificado y según se hdando los pasos se ha ido confeccionando y actualizando el presente documento.

Los modelos de entrevistas, encuestas... se han recogido en los anexos de este documento. Con el proceso de consulta y participación de todos los grupos de interés irán variando los planteamientos iniciales, quedando reflejado en este documento los modelos finalmente utilizados.

Antes de comenzar con la redacción de un nuevo Plan Estratégico, es necesario tener en cuenta los resultados y valoraciones referentes al anterior plan estratégico, de tal manera que se puedan repetir los aciertos, y resolver los problemas que hayan existido anteriormente.

Referencias de procesos anteriores:

- [PE 2013-2016](#).
- [Documento técnico del PE 2013/2016](#).

b) Fase 1: recogida de información (octubre-noviembre)

Se han realizado las siguientes actividades:

- Revisión de los grupos de interés y diseño de las entrevistas y cuestionarios, planteamiento de las posibilidades.
- Reuniones participativas:
 - Profesorado a través de reuniones de claustro, reuniones de departamento y jefaturas de departamento.
- Entrevistas estructuradas a los Grupos interés:
 - Personas que componen el Consejo Escolar.
 - Personas que componen el Consejo Rector.



- Ikasleak eta gurasoentzako inkesta eta galdetegiak. Guztira 185 erantzun.
- Datuen erkaketa eta gai estrategiko bakoitzean erreferente diren pertsonak/adituak hautatzea.

1. faseko ondorioak:

- Xedearen, Ikuspegiaren eta Balioen berrikuspena, analisia eta berrespena.
- AMIAren analisia.

c) 2. fasea: analisia eta kontsultarako proposamena (azaroa-urtarrila)

Ondoko jarduerak planteatu dira:

- Ikuspegiaren adierazpena.
- Ikuspegitik Helburu Estrategikoetara – Aginte Taula Integrala.
- Prozesu Giltzarrien aukeraketa.
- Helburu estrategikoak zabaltzea prozesu giltzarrien bidez.
- Erakundearentzat adierazgarriak diren adierazle estrategikoak definitzea.

2. faseko ondorioak:

- Xedearen, Ikuspegiaren eta Balioen berrikuspena, analisia eta berrespena.
- AMIAren analisia.

d) 3. fasea: azken dokumentua eta onespina (otsaila-martxoa)

Erakunde Autonomoaren plan estrategikoaren helburu bakoitza kontrastatu da:

- Ikuspegiarekin lotutako helburuak.
- Estrategiarekin lotutako helburuak.

- Personal directivo y personal técnico del Ayuntamiento.

- Encuesta y cuestionarios alumnado y padres. Total 185 respuestas.
- Comparación de datos y selección de referentes / personas expertas en cada materia estratégica.

Conclusiones de la Fase 1:

- Revisión, análisis y ratificación de la MVV.
- Análisis DAFO.

c) Fase 2: análisis y propuesta a ser consultada (noviembre-enero)

Se han planteado las siguientes actividades:

- Declaración de Visión.
- De la Visión a los Objetivos Estratégicos - Cuadro de Mando Integral.
- Selección de Procesos Clave.
- Despliegue de objetivos estratégicos a través de los procesos clave.
- Realización de batería de indicadores estratégicos que sean significativos para la organización.

Conclusiones de la Fase 2:

- Revisión, análisis y ratificación de la MVV.
- Análisis DAFO.

d) Fase 3: documento final y aprobación (febrero-marzo)

Se ha contrastado cada uno de los objetivos del plan estratégico del Organismo Autónomo:

- Objetivos relacionados con la visión.
- Objetivos relacionados con la estrategia.



1. Lehenengo fasearen ondorioak: informazioa biltzea (urria-azaroa)

1. Conclusiones de la primera fase: recogida de información (octubre - noviembre)

a) XIB (Xedea, Ikuspegia eta Balioak) berrikustea, analizatzea eta berrestea

Aurreko Plan Estrategikotik abiatuta, XIBak berrikusi dira.

i. XEDEA

Donostiako Udalaren Musika eta Dantza Eskolak musika eta dantzaren arloetan dagoen eskari sozialari erantzuna ematea du xede, hainbat espezialitatetan adin guztietako pertsoneri bideratutako irakaskuntza ez-arautua eskainiz.

ii. IKUSPEGIA

Donostiako hiriaren bizitza kalitateari ekarpena egingo dion erakundea izan nahi dugu, gure ikasleen hezkuntzaren eta kulturaren parte hartze aktiboaren bidez. Horretarako, kalitatezko irakaskuntza eta kudeaketa garatuko duten langile motibatu eta kualifikatuak izango ditugu herritarrekiko eta hiriaren zenbait eragilerekiko inplikazioa sortzeko gai direnak

iii. BALIOAK

- o BALIOETAN OINARRITUTAKO HEZIKETA: Lan teknikoan bakarrik

a) Revisión, análisis y ratificación de la MVV (Misión, visión y valores)

Partiendo del anterior Plan Estratégico, se ha revisado MVV.

i. MISIÓN

La Escuela Municipal de Música y Danza de Donostia / San Sebastián tiene por objeto dar respuesta a la demanda social de formación en los ámbitos de la música y la danza ofreciendo enseñanza no reglada en múltiples especialidades a personas de todas las edades.

ii. VISIÓN

Aportar calidad de vida a la ciudadanía de Donostia / San Sebastián mediante la educación de nuestro alumnado y la participación cultural activa. Para ello, contamos con personal motivado y cualificado que desarrolla una enseñanza y gestión de calidad con capacidad dinamizadora para generar implicación con la ciudadanía y los diferentes agentes de la ciudad.

iii. VALORES

- FORMACIÓN BASADA EN VALORES: Una enseñanza centrada



arreta jartzen ez duen irakaskuntza da, hau da, erakundearen eta bere kideen ereduari jarraituz errespetua, elkarrizketa, elkartasuna, tolerantzia, justizia, pentsamendu kritikoa, identitate kulturalaren defentsa, talde lana... diren balio etiko eta gizabidezkoen alde egiten duena.

- **LANA:** Ahalegina, ikastea, autonomia eta norberaren hobetzea.
- **SORMENA:** Irakaskuntzaren eta langile guztien jardunaren oinarri.
- **ERANTZUKIZUNA:** Efizientzia eta gardentasuna kudeaketan, enpleguaren kalitatearekin bat datorren langileen profesionaltasuna. Ingurumenaren babesa, gizartearatzea.
- **KONFIANTZA:** Gure ikasle, familia, lagun eta laguntzaileekin elkarrekiko konpromisoa.
- **PARTE HARTZEA:** Barne funtzionamenduan talde lana sustatuz eta proposamenei era arduratsu eta egiazkoan erantzuna emanez. Jendarteari begira, bizitza sozial eta kulturean parte hartuz eta ikasleen inplikazioa bultzatuz
- **ELKARLANA:** Sektore publiko osoarekin, musika eta dantzako ikastegiekin eta elkarte eta erakundeekin.
- **BERRIKUNTZA:** Irakaskuntza eta kudeaketa alorretan

no sólo en la ejecución técnica, sino promotora, a través del ejemplo de la institución y su personal, de valores éticos y cívicos: respeto, diálogo, solidaridad, tolerancia, justicia, pensamiento crítico, defensa de la identidad cultural, trabajo en equipo...

- **TRABAJO:** Esfuerzo, estudio, autonomía y superación personal.
- **CREATIVIDAD:** Como base de la enseñanza y la labor de todo el personal.
- **RESPONSABILIDAD:** Eficiencia y transparencia en la gestión, profesionalidad del personal correspondido con calidad en su empleo. Cuidado del medio ambiente, inclusión social.
- **CONFIANZA:** Compromiso recíproco con nuestro alumnado, familias, amistades y personas colaboradores.
- **PARTICIPACIÓN:** Potenciando el trabajo en equipo y dando respuesta a las propuestas de manera responsable y sincera en el funcionamiento interno. De cara a la sociedad, tomando parte e impulsando la implicación del alumnado en la vida social y cultural.
- **COLABORACIÓN:** Con todo el Sector Público, con centros de enseñanza general y especializada en música y danza, así como con asociaciones e instituciones.
- **INNOVACIÓN:** En el ámbito educativo y en la gestión.



b) Erakundearen egoeraren diagnostikoa (AMIA)

Donostiako Udalaren Musika eta Dantza Eskolak eragiten duen testuingurua aztertu da, ondoko gaitan arreta berezia jarriz:

- Ingurune orokorraren analisia:
 - Aldagai makroekonomikoak.
 - Aldagai sozialak.
 - Aldagai teknologikoak.
 - Aldagai politiko-legalak.
- Ingurune lehiakorraren analisia:
 - Sektorearen lehia orokorra.
 - Lehiakide berrien mehatxua.
 - Ordezko produktu/zerbitzuen mehatxua.
 - Hornitzaileek negoziatzeko duten gaitasuna.
 - Erosleek negoziatzeko duten gaitasuna.
- Antolaketa egituraren analisia.
- Giza baliabideen analisia:
 - Pertsonen gaitasunak eta trebeziak.
 - Barne harremanen kalitatea.
 - Pertsonen gogobetetzea.
- Balio katearen analisia:
 - Prozesu produktiboak, logistika, marketina, salmentak.
 - Bezeroei arreta, etab.
- Baliabide finantzarioen analisia.

(Erreferentziarako dokumentazioa: [Analisi zehaztua](#), [barne alderdiak](#) [eta kanpo alderdiak](#), eta [2012ko AMIA](#)ren dokumentazioa)

b) Diagnóstico de la situación de la organización (DAFO)

Se ha evaluado el contexto donde opera la Escuela Municipal de Música y Danza de Donostia / San Sebastián, con especial atención a las siguientes cuestiones:

- Análisis del entorno general:
 - Variables macroeconómicas.
 - Variables sociales.
 - Variables tecnológicas.
 - Variables político-legales.
- Análisis del entorno competitivo:
 - Rivalidad general del sector.
 - Amenaza de nuevas empresas competidoras.
 - Amenaza de productos/servicios sustitutivos.
 - Poder de negociación de las empresas proveedoras.
 - Poder de negociación de compradores.
- Análisis de la estructura organizativa.
- Análisis de los recursos humanos:
 - Capacidades y habilidades de las personas.
 - Calidad de las relaciones internas.
 - Satisfacción de las personas.
- Análisis de la cadena de valor:
 - Procesos productivos, logística, marketing, ventas.
 - Servicio al cliente, etc...
- Análisis de los recursos financieros.

(Documentación de referencia: [Análisis pormenorizado](#), [aspectos internos](#) y [aspectos externo](#), y documentación del [DAFO2012](#))



2016ko AMIA

Ahuleziak

Barne egoeraren egungo aspektu negatiboa
Ahuleziak murriztu / eliminatu / zuzendu

- Aurretiko izen emateen kopurua txikitu da.
- Eskolaz kanpoko jardueren eskaintza areagotu da eta hauek gero eta gazteagoek aukeratzen dituzte. 16-30 urte bitarteko ikasleak erakartzeko zailtasuna.
- Azken urteotan eskaera txikiko espezialitate batzuk (fagota, txistua, xirula ezta, tuba bonbardinoa...)
- Eskolaren funtzionamendu orokorrean langileen eta familien inplikazio eta parte hartze txikia (Eskola Kontseiluan parte hartzea, Elkarte...)
- Koordinazio pedagogiko eza (diziplina ezberdinen arteko lankidetzak; musika, dantza, espezialitateak...)
- Online zerbitzuetan aurrera egiteko zailtasunak, bai kudeaketan, emusikal, bai pedagogian, moodle, sites...
- Atotxako Zelaia plazako instalazioak zahartu dira
- Hainbat jarduera, berritasun, prozesu, protokolo... ez daude modu egokian barneratuta erakundean
- Komunikazio kultura eta erakundearen helburu estrategikoen hedapen ahula
- Irakasleen ordezkapenarako politika eta kontratu laburretan langileak ordezkatzeko zailtasunak, profesional kualifikatuak falta direlako
- Eskolaz kanpoko jarduerak egiteko zailtasuna, ikasleentzat suposatzen duen kostuarengatik.
- Ikasleen maila eta aurrerapena zehazteko zailtasuna. Erreferentzia marko (curriculum/programazioak) eta ebaluaziorako ekintza normalizatu eza.
- Intxaurrondo eta Altzako egoitzetako ikasleak Atotxako espezialitateetara pasatzea ez dago garbi
- Matrikulen prezio publikoak garestiagoak inguruko eta hiriburuetako beste eskolekin alderatuta

Mehatxuak

Kanpo ingurunearen aspektu negatiboa eta etorkizunerako proiektzioa
Mehatxuak aurreikusi / ekidin / zaindu

- Egoera sozioekonomikoaren ezusteko eta ustekabeko aldaketa
- Musika Eskoletako 289/92 Dekretuaren aldaketa, aurreko urteetan egondako zirriborroekiko zentzu ezberdinean (Guzmanen zirriborroa, EHMErena, Getxoko proposamena...)
- Donostiakulturako tailer eta ikastaroak (dantza, musika modernoa...) prezio hobean eta formatu malguagoetan.
- Sektorearen balizko nekea Eskolatik lideratutako ekimenei dagokienez (Emusik, ILP, Editoriala, prestakuntza...)

Indarguneak

Barne egoeraren egungo aspektu positiboa
Indarguneak sustatzea / ustiatzea

- Interes taldeentzat zerbitzu eta kudeaketako irudi ona.
- Ikasle kopurua eta espezialitateetan duten banaketa
- Taldeak: orkestra, big banda, banda, abesbatza, comboak, dantza, kamara...
- Dantzarako eraikin berria eta diziplina horretako ikasleak
- EHME eskola sareko kide izatea
- Aurrekontu egonkorreko egoera, nahiz eta ziurgabetasun ekonomiko globala egon.
- Kudeaketa sistematizatuaren planifikazio eta ebaluazio prozesuak (EUSKALIT)
- Eskolatik goi mailako irakaskuntzara sartzan diren ikasleen kasuak.

Aukerak

Kanpo ingurunearen aspektu positiboa eta etorkizunerako proiektzioa

- Udal Lege berria dela eta, diru sarrera handiagoak
- Dantza eraikinaren instalazioen handitzea
- Hiriko auzoetan zerbitzuak areagotzea
- Langileen zati handi baten profil profesionalak birdefinitzeko aukera, definitzen den eredu idealean, 10 urteko epean, zati handi bat berrituko baita
- XXI. mendeko gizarte donostiarraren beharretara egokitzen den Eskola eredu bat definitzea
- Donostiako eta Euskadiko beste ikastegietatik datozen 16 urtetik gorako ikasleak kanalizatzeko aukera (unibertsitateko ikasleak eta Kontserbatorioko ikasle ohiak), orkestra, banda, ganbera, comboak... eskaintzeko
- Lehendakaritzatik bultzatutako antolamendu aldaketak (ikus [ERAKUNDEA](#) [HOBETZEKO](#) [PROZESUA](#) [2016-2019](#))
- Irakaskuntza arautuetarako prestakuntza eskaintzea: Musikene, Dantzerti eta kontserbatorio profesionalak.
- Derrigorrezko hezkuntza ikastetxeekin eta Donostiako Berritzegunearekin lankidetzarako aukerak.



DAFO 2016

Debilidades

Aspecto negativo de la situación interna y actual
Reducir / eliminar / corregir las debilidades

- Decrecimiento del número de preinscripciones. Ofertas de extraescolares creciente y elección de las mismas en edades cada vez más tempranas
- Dificultad de captación de alumnado entre 16-30 años.
- Algunas especialidades con demanda baja en últimos años (fagot, txistu, flauta de pico, tuba-bombardino...)
- Poca implicación y participación del personal y las familias en el funcionamiento general de la escuela (participación en Consejo Escolar, Asociación...)
- Falta de coordinación pedagógica (colaboración entre diferentes disciplinas música, danza, especialidades...)
- Dificultades para avanzar en servicios online tanto en temas de gestión: emusikal como pedagógicos: moodle, sites...
- Envejecimiento de las instalaciones del Campo de Atotxa
- Multitud de actividades, novedades, procesos, protocolos..., sin estar debidamente interiorizadas por la organización
- Débil cultura de la comunicación y despliegue de los objetivos estratégicos en toda la organización
- Política de sustituciones del profesorado y dificultad de sustitución de personal por falta de profesionales cualificados para contratos cortos
- Dificultad de realizar actividades extraescolares debido al coste que supone para el alumnado.
- Dificultad para determinar el nivel y progreso del alumnado. Falta de marcos de referencia (currículum/programaciones) y acciones normalizadas de evaluación.
- No se está produciendo una transición adecuada del alumnado de las sedes de Intxaurre y Altza a las especialidades de Atotxa
- Precios públicos de las matrículas más altos que en el entorno y el resto de las Capitales Vascas.

Amenazas

Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura
Prevenir / evitar / defenderse de las amenazas

- Cambio repentino y no esperado de la situación socio-económica
- Cambio del Decreto de Escuelas de Música 289/92, en sentido diferente a los borradores habidos en los años pasado (borrador de Guzmán, de EHME, propuesta de Getxo...)
- Talleres y cursillos de Donostiakultura (danza, música moderna...) a precios más reducidos y formatos más flexibles.
- Posible cansancio del sector con respecto a las iniciativas lideradas desde la Escuela (Emusik, ILP, Editorial, formación...)

Fortalezas

Aspecto positivo de la situación interna y actual
Potenciar / explotar las fortalezas

- Buena imagen sobre los servicios y gestión para los grupos de interés
- Número de alumnado y distribución del mismo por especialidades
- Grupos: orquesta, big band, banda, coro, combos, danza, cámara...
- Nuevo edificio de danza y alumnado en estas disciplinas
- Pertenencia a la red de Escuelas EHME
- Escenario de estabilidad presupuestaria, a pesar de la incertidumbre económica global.
- Planificación y procesos de evaluación de la gestión sistematizada (EUSKALIT)
- Casos de alumnado que acceden a las enseñanzas superiores desde la Escuela.

Oportunidades

Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura
Aprovechar las oportunidades

- Mayores ingresos por la nueva Ley Municipal
- Ampliación de las instalaciones del edificio de Danza
- Ampliación servicios en barrios de la ciudad
- Posibilidad de redefinir los perfiles profesionales de gran parte de la plantilla, ya que en 10 años existirá una renovación de gran parte de ella en base al modelo ideal que se defina
- Definir un modelo de Escuela más adaptado a las necesidades de la sociedad donostiarra en el s.XXI
- Posibilidad de canalizar el alumnado de +16 años que provenga de otros centros de Donostia y Euskadi (estudiantes de la universidad y ex-alumnado de Conservatorio) para ofrecerles orquesta, banda, cámara, combos...
- Cambios organizativos impulsados desde presidencia (ver [PROCESO PARA LA MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN 2016-2019](#))
- Ofertar preparación para enseñanzas regladas: Musikene, Dantzerti y conservatorios profesionales.
- Posibilidades de colaboración con los centros de educación obligatoria y el Berritzegune de Donostia.



2. Bigarren eta hirugarren faseetako ondorioak: analisia eta aurkeztu eta onartu beharreko proposamena

Behin analisia eginda, kudeatzaileak zuzendaritza pedagogikoarekin batera, mapa estrategikoa, bere helburuak eta aginte taula barne duen dokumentu bizi bat sortu zuen. Dokumentu hori interes taldeekin kontrastatu da eta haiek egindako ekarpenekin osatzen joan da. Pixkanaka zuzenketak egin zaizkio eta Alkateak, Erakunde Autonomoaren Lehendakaria denak eta Estatutuen arabera eskumena duenak onartzeko azken dokumentua lortu da.

Ondoren, lerro estrategikoak azalduko dira, baita haien zergatia ere, jasotako informazioaren arabera. Ondoko estekan, datozen ikasturteetan aplikatuko diren kudeaketa plan ezberdinetako [“aginte taula” osatzen duten helburu eta adierazleak ditugu](#), [“mapa estrategikoan”](#), horien jarraipen eta kontrolerako.

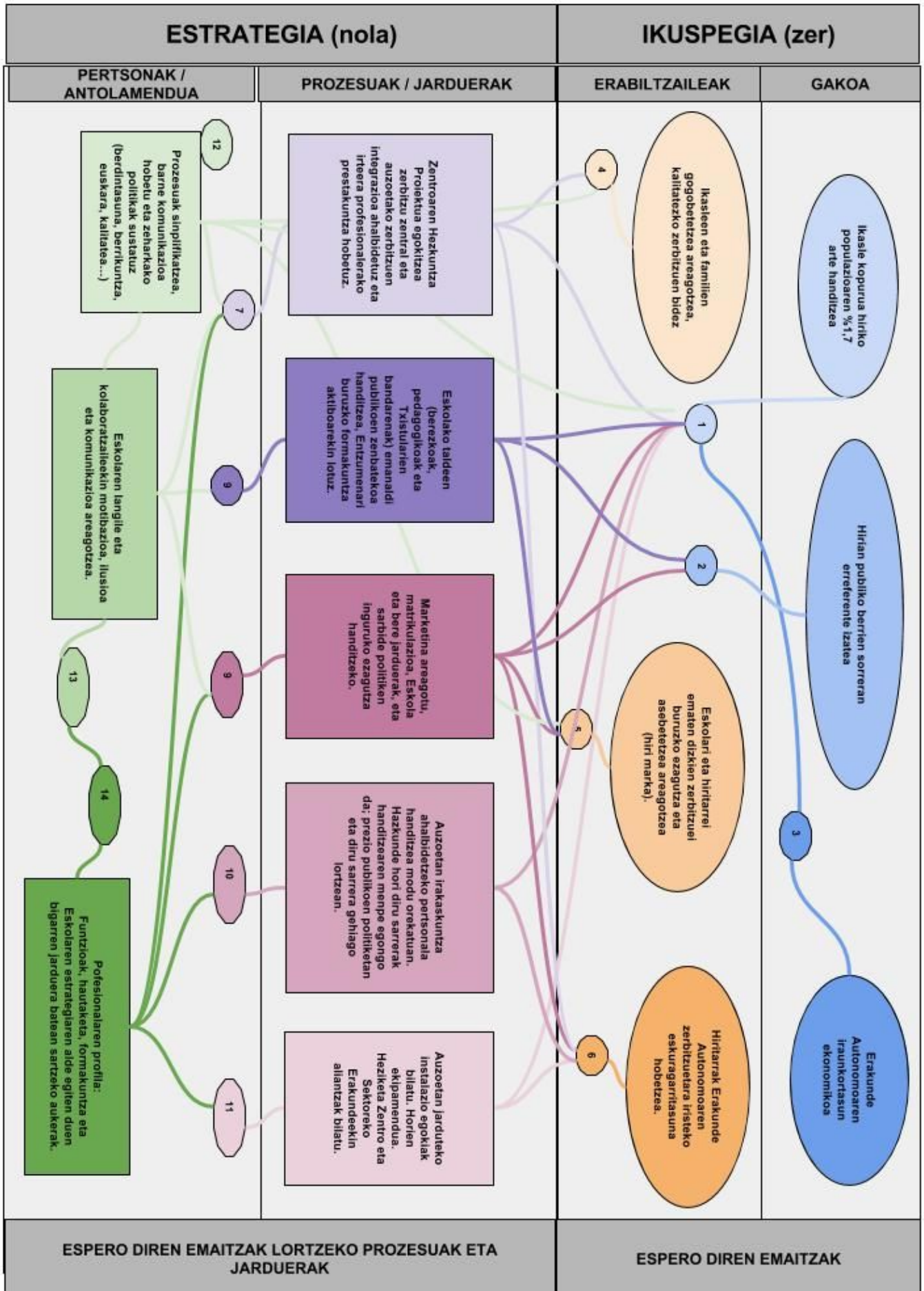
Planteatu diren helburu estrategiko guztiak aurrera eraman ahal izateko, [“donostiaeskola’21”](#) izendatu den proiektu estrategikoa zehazteko beharra ikusi da. Bertan planteatu daitezke Eskolak aurrera eraman beharreko aldaketak, eta haien ordena.

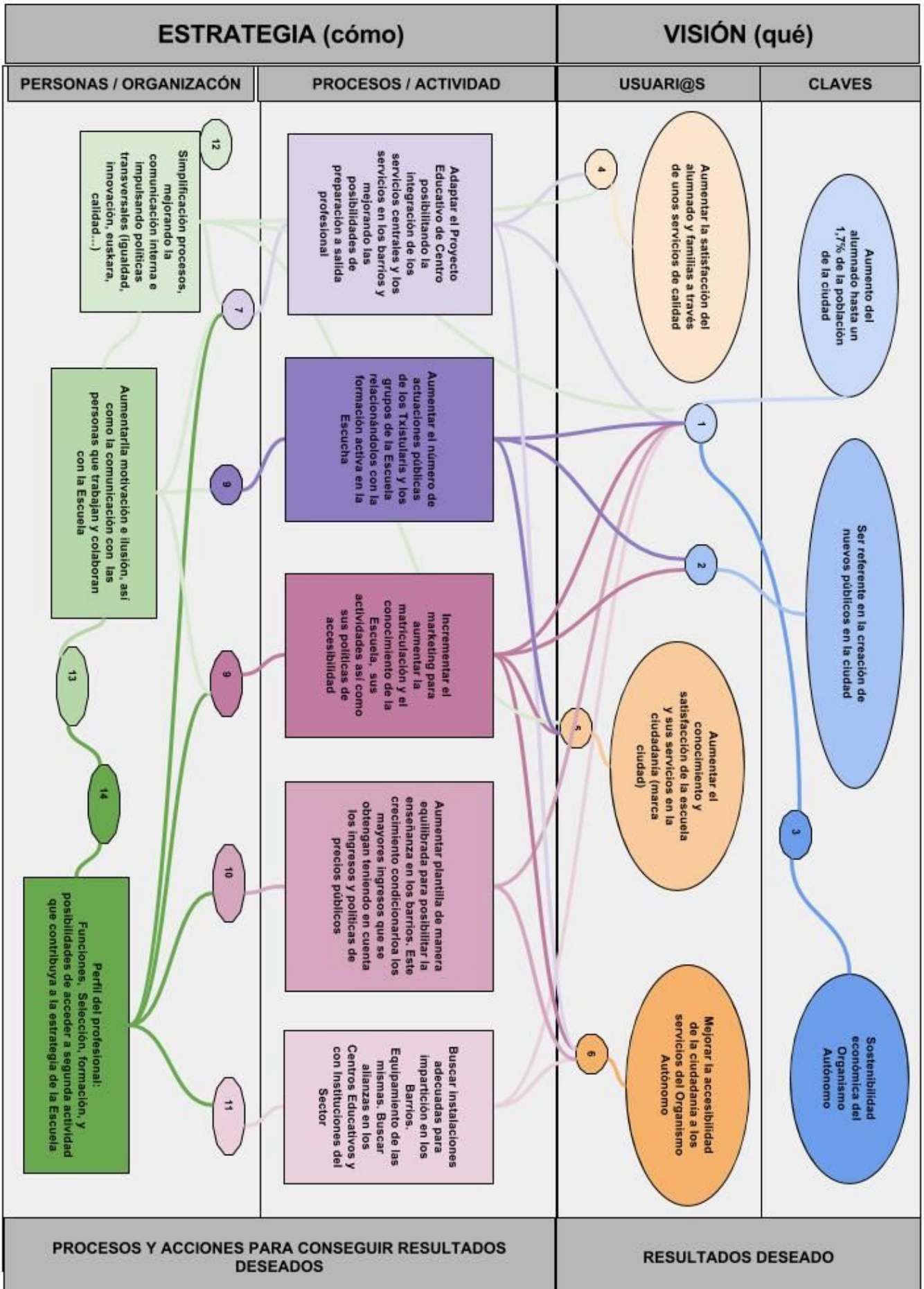
2. Conclusiones de la Fase segunda y tercera: análisis y propuesta a ser consultada y aprobada

Con el análisis realizado, la gerencia conjunto a la dirección pedagógica realizó un documento vivo que incorpora el mapa estratégico, sus objetivos y cuadro de mando. Este documento, se ha contrastado con los grupos de interés y según las aportaciones de estos, se ha ido completando, rectificándose de manera paulatina hasta tener el documento que se ha remitido para su aprobación formal por el Alcalde, presidente del Organismo Autónomo, y al que los Estatutos otorgan competencia para su aprobación.

A continuación explicaremos las líneas estratégicas y el porqué de las mismas en base a la información recabada. En el siguiente [link tenemos el “mapa estratégico” los objetivos e indicadores que conforman el “cuadro de mando”](#) y que se incorporarán en los diferentes planes de gestión de los cursos siguientes, para su seguimiento y control.

Para poder llevar a cabo todos los objetivos estratégicos planteados, se ha visto la necesidad de concretar un proyecto estratégico al que se ha denominado [“donostiaeskola’21”](#) en el que se puedan plantear las modificaciones que la Escuela debe acometer, así como la secuencialización de las mismas.







b) Ikuspegiarekin lotutako helburuak

- 1. Ikasle kopurua hiriko populazioaren %1,7 arte handitzea

Zergatik?

- Hiriko biztanleak (186.095) zati matrikulatuta dauden pertsonen kopurua (2065), %1,1eko erabiltzaile kopurua ematen du. Europako helburua %3an dagoela kontuan hartuta, eta Euskadik helburu hori betetzen duela jakinda (porzentaje handiagoan Gipuzkoan), hiriburuek hauen izaeratik datu okerragoak eskaintzen dituzte, nahiz eta %1,7a denboran zehar iraunkorra den.
- 2/2016 Legeak aginduta, finantziario handiagoa. Era berean, ikasle gehiago egonda, sarrera gehiago daude (kostu errearen 1/3).
- EMU, Femp... Udal musika eskolaren funtzioa ez da hezigarria bakarrik, baizik eta soziala eta kulturala ere. Bere jardura musikarenganako afizioa sustatzera zuzenduko da eta bere izaera batez ere praktikoa izango da. Bere antolamendua malgua izango da, eta inguruneari eta udal bakoitzaren aukera eta lehentasunei egokituia.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- **Beharrezko instalazioak:**
 - Auzoetan, derrigorrez, egungo guneeetan instalazioak handitzeko aukerarik ez dagoelako, eta zerbitzua gazteenentzat deszentralizatzeko.
 - Dantza eraikinaren handitzea, muntaia eta entseguetarako bi erabilera anitzeko gelek, eta dantza areto berri batekin.
- **Irakasleak:**
 - Irakasle berriak hartu, planteatzen den eskaintza

b) Objetivos relacionados con la visión

- 1. Aumento del alumnado hasta un 1,7% de la población de la ciudad

¿Por qué?

- Porque la población de la Ciudad 186.095 personas entre el número de personas matriculadas en la escuela 2065 da un porcentaje de las personas usuarias del 1,1%. Teniendo en cuenta que el objetivo europeo es del 3%, y que Euskadi cumple dicho objetivo (con mayor porcentaje en Gipuzkoa) a pesar que por su naturaleza las capitales, ofrecen peores datos, el 1,7% es sostenible en el tiempo.
- Mayor financiación por Ley 2/2016. A su vez, más alumnado implica mayores ingresos (1/3 de su coste real).
- EMU, Femp... La función de la escuela municipal de música es, no sólo formativa, sino también social y cultural. Su actividad irá dirigida a promover la afición a la música y su carácter será esencialmente práctico. Su organización será flexible y adaptada al entorno y a las posibilidades y prioridades de cada ayuntamiento.

¿Cómo se hará, qué implica?

- **Instalaciones necesarias:**
 - En los barrios, obligatoriamente, tanto por la imposibilidad de ampliar instalaciones en los actuales espacios como por el deseo de descentralizar el servicio para las edades más jóvenes.
 - Ampliación del edificio de danza con 2 aulas polivalentes para montajes y ensayos y una nueva sala de danza.
- **Profesorado:**



berriari aurre egin ahal izateko.

- **Marketina:**
 - Plaza berrien promozioa egin taldeen betetze egokia lortzeko.
- **Matrikulatzea:**
 - Onlineko matrikulazio prozesuak hobetu herritarrei gestioa errazteko, instalazio nagusietara joan beharrik gabe.
- **Iraunkortasun ekonomikoa:**
 - Helburu hauek garatu ahal izango direla bermatu, matrikulazio berrien ekarpen handiagoarekin, eta Eusko Jaurlaritzak aurreikusitako diru sarrera handiagoak betetzeko beharra.
- **Adierazleak:**
 - Ikasleak, guztira.
 - 1. mailako ikasleak (4-7 urte).
 - Dantzako ikasleak.
 - Instrumentu espezialitateetako eta kantuko ikasleak.
 - Instrumentu edota abesbatza taldeetako ikasleak.

● 2. Hirian publiko berrien sorreran erreferente izatea

Zergatik?

- Honakoa musika eskoletako ekarpenik inportanteenetakoa da: musika talde amateur bokal eta/edo instrumentalen sorrera bultzatzea. Haien jarduerak taldekideak gogobetetzeaz gain, ingurune sozialeko bizitza artistikoa ere aberasten du.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Incorporar nuevo profesorado para poder asumir el aumento de la oferta que se plantea.

● Marketing:

- Promocionar las nuevas plazas para conseguir que exista una adecuada ocupación de los grupos.

● Matriculación:

- Mejorar los procesos de matriculación online para posibilitar una gestión fácil para la ciudadanía, sin necesidad de acudir las instalaciones centrales.

● Sostenibilidad económica:

- Garantizar que se puedan desarrollar estos objetivos con una mayor aportación de las matrículas de las nuevas personas matriculadas y necesidad que se cumplan los mayores ingresos previstos del Gobierno Vasco.

Indicadores:

- Alumnado total.
- Alumnado Nivel 1 (4-7 años).
- Alumnado Danza.
- Alumnado en especialidades instrumentales y canto.
- Alumnado en grupos instrumentales o corales.

● 2. Ser referente en la creación de nuevos públicos en la ciudad

¿Por qué?

- Esta es una de las importantes aportaciones de las escuelas de música: el impulso a la formación de conjuntos musicales de aficionados y aficionadas, vocales o instrumentales, con una actividad que no sólo satisface a sus componentes, sino que enriquece la vida artística de su entorno social.

¿Cómo hacerse, qué implica?



- Ikasgai berrien sorkuntza
- Taldeak (txistulariak, musika, dantza...).
- Marketina ikasgai berriak osatzeko.

Adierazleak:

- Hirian egiten diren jaialdi handi eta auditoriumetan programatuta dauden ekitaldiekin lotutako edukiekin lan egiten duten ikasgaietan matrikulaturik dauden ikasleak, guztira (EOS, Hamabostaldia, Kursaal...).
- Kultur Etxeetan, Elkarteetan edota formatu txikiko bestelako ekitaldietan programatuta dauden edukiekin lan egiten duten ikasgaietan matrikulatuta dauden ikasleak, guztira (DK eta antzekoak).
- Kontzertu pedagogikoetako ikasleak, guztira.
- Donostia Lagunkoiaren kontzertu eta ekitaldietara bertaratzen direnen kopurua, guztira.
- Helburu soziala duten kontzertu eta ekitaldietara bertaratzen direnen kopurua, guztira.
- Musikene eta Dantzertirekin lankidetzan egiten diren kontzertuetara bertaratzen direnen kopurua, guztira.

- Creación de nuevas Asignatura
- Grupos (txistularis, música, danza...).
- Marketing para rellenar las nuevas asignaturas.

Indicadores:

- Total de alumnado matriculado en asignaturas que trabajan contenidos relacionados con actuaciones programadas en auditorios y grandes festivales de la ciudad (OSE, Quincena, Kursaal...)
- Total de alumnado matriculado en asignaturas que trabajan contenidos relacionados con actuaciones programadas en Centros Culturales, Asociaciones y actuaciones de formato menor (DK y similares).
- Total de alumnado en conciertos pedagógicos.
- Total de personas asistentes a conciertos y actuaciones de Donostia Lagunkoia.
- Total de personas asistentes a otros conciertos y actuaciones con fines sociales.
- Total de personas asistentes a conciertos en colaboración con Musikene y Dantzerti.

● 3. Erakunde Autonomoaren iraunkortasun ekonomikoa

Zergatik?

- Proiektuaren iraunkortasun ekonomikoa bideragarria ez bada, ezingo da garatu, edo etorkizunean birdefinitu beharko da.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Planteatzen diren ikasgaiak eta zabalkuntzek gastua finantzatzen lagundu dezaten bilatu.
- Eusko Jaurlaritzaren laguntzak kontrolatu.
- Eusko Jaurlaritzak definitzen duen Musika Eskolaren koste "estandarra" zaindu.

● 3. Sostenibilidad económica del Organismo Autónomo

¿Por qué?

- Porque si no es viable la sostenibilidad económica del proyecto, este no podrá desarrollarse, o en su caso, deberá redefinirse en un futuro.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Buscar que las asignaturas y ampliaciones que se planteen ayuden a financiar el gasto.
- Controlar las ayudas del Gobierno Vasco.



Adierazleak:

- EJK egindako diru sarrerak.
- Matrikuletako diru sarrerak.
- Udalak egindako diru sarrerak.
- Bestelako diru sarrerak.
- Ekitaldiaren likidazioa.

- 4. Ikasleen eta familien gogobetetzea areagotzea, kalitatezko zerbitzuen bidez

Zergatik?

- Hala eskatzen baitute Interes talde guztiek: ordezkari instituzionalek, ikasleek, familiek eta langileek.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Ordutegiak ikasleen eta familien beharretara egokitzea.
- Jarduera erakargarriagoak eskaintzea.
- Eskolaz kanpoko jarduerak sustatzea.
- Ordezkapen sistema hobetzea.

Adierazleak:

- Zerbitzuekiko gogobetetze globala.
- Gogobetetzea 1. mailako eskolekin (4-7 urte).
- Gogobetetzea musika eskolekin.
- Gogobetetzea dantza eskolekin.
- Eskolako taldeen ekitaldien gogobetetzea.
- Gogobetetzea ordutegiak.
- Baimena edo lizentzien ordezkapenekin gogobetetzea.
- Liburutegiko erabiltzaileen gogobetetzea.

- 5. Eskolari eta herritarrei ematen dizkien zerbitzuei buruzko ezagutza eta asebetetzea areagotzea (hiri marka)

Zergatik?

- Vigilar el “estándar” del coste de Escuela de Música que debe ser definido por el Gobierno Vasco.

Indicadores:

- Ingresos GV.
- Ingresos Matrículas.
- Ingresos Ayuntamiento.
- Otros ingresos.
- Liquidación ejercicio.

- 4. Aumentar la satisfacción del alumnado y familias a través de unos servicios de calidad

¿Por qué?

- Lo solicitan los grupos de interés en su totalidad: representantes institucionales, alumnado, familias y personal.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Adecuar horarios a las expectativas del alumnado y familias.
- Ofrecer actividades más atractivas.
- Fomentando actividades extraescolares.
- Mejorar el sistema de sustituciones.

Indicadores:

- Satisfacción global con los servicios.
- Satisfacción con las clases nivel 1 (4-7 años).
- Satisfacción con las clases de música.
- Satisfacción con las clases de danza.
- Satisfacción con las actuaciones de los agrupaciones de la Escuela
- Satisfacción con los horarios.
- Satisfacción con las sustituciones en caso de permiso o licencia.
- Satisfacción de las personas usuarias de la Biblioteca.

- 5. Aumentar el conocimiento y satisfacción de la Escuela y sus servicios en la ciudadanía (marca ciudad)

¿Por qué?



- Eskolak Udalaren erreferente izan behar duelako, eta haren irudi onean lagundu behar duelako.
- Herritarrek zerbitzuak ezagutu behar dituztelako, haietaz harro egon ahal izateko.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Zeharkako politikak bultzatuz.
- Marketina.
- Aliantza estrategikoak.

Adierazleak:

- Hiritarrek Eskola ezagutzea.
- Hiritarrak Eskolarekin pozik egotea.
- Hiritarrek Eskolaren zerbitzuak ezagutzea.
- WEBean eta erakundearen blog bakoitzean sartzen den pertsona kopurua.
- Sare sozial bakoitzaren jarraitzaile kopurua.
- WEB, sare sozial eta hedabideetan agertzen den publikazio eta berri kopurua.
- Hiritarrak Eskolaren zerbitzuekin pozik egotea.

- **6. Hiritarrak Erakunde Autonomoaren zerbitzuetara iristeko eskuragarritasuna hobetzea.**

Zergatik?

- Interes talde guztiek hala eskatu dutelako.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Auzoetan zerbitzuak areagotzea.
- Prezio publikoak egokitzea, errenta baxuenekoei sartzeko aukera emateko.
- Belaunaldien arteko taldeen integrazioa ahalbidetzea.
- Behar bereziak dituzten kolektiboak batzea.

Adierazleak:

- Porque la Escuela tiene que ser referente del Ayuntamiento y ayudar a su buena imagen.
- Porque sólomente conociendo los servicios es posible que la ciudadanía se sienta orgullosa de los mismos.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Impulsando las políticas transversales.
- Marketing.
- Alianzas estratégicas.

Indicadores:

- Conocimiento de la Escuela por la ciudadanía.
- Satisfacción de la ciudadanía por la Escuela.
- Conocimiento de la ciudadanía de los servicios de la Escuela.
- Número de personas que acceden a la WEB y cada uno de los blogs institucionales.
- Número de personas seguidoras de cada una de las redes sociales.
- Número de publicaciones y noticias en WEB, Redes sociales y medios de Comunicación.
- Satisfacción de la ciudadanía por los servicios de la Escuela.

- **6. Mejorar la accesibilidad de la ciudadanía a los servicios del Organismo Autónomo**

¿Por qué?

- Demanda de todos los grupos de interés..

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Incrementar los servicios en barrios.
- Adecuar los precios públicos para posibilitar el acceso a las rentas más bajas.
- Posibilitar la integración en grupos intergeneracionales.
- Incorporar a colectivos con necesidades especiales.

Indicadores:

- % población por barrios / distritos.



- Biztanleriaren % auzoka / barrutika / sexuka.
- Biztanleriaren % errenta / sexo sailkapenaren arabera.
- Biztanleriaren % adineka / sexuka.
- Eskolako zerbitzuetara sartu eta behar bereziak dituen biztanleriaren %.
- % población por clasificación de renta / sexo.
- % población por edades / sexo.
- % población con necesidades especiales que accede a los servicios de la Escuela.



c) Estrategiarekin lotutako helburuak

- 7. Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua egokitzea zerbitzu nagusien eta auzoetako zerbitzuen integrazioa ahalbidetuz eta irteera profesionalerako prestakuntza hobetuz.

Zergatik?

- Estrategia berriarekin planteatzen den aldaketak Hezkuntza Proiektua aldatzea ekarriko du, indartu eta sustatzeko, planteatu diren elementu berrien bitartez.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Ikastetxearen hezkuntza proiektua aldatzea "[donostiaeskola'21](#)" dokumentuan eta haren [ezaugarri teknikoetan](#) jasotako helburuetan ezartzen denaren arabera.

Adierazleak:

- Donostiaeskola'21 proiektuan planteatutako kudeaketa helburuetan lortutako lorpen maila.
- Donostiaeskola'21 proiektuko Auzo Gelak kapituluan planteatutako helburuetan lortutako lorpen maila.
- Donostiaeskola'21 proiektuko Musika Egoitza kapituluan planteatutako helburuetan lortutako lorpen maila.
- Donostiaeskola'21 proiektuko Dantza Egoitza kapituluan planteatutako helburuetan lortutako lorpen maila.
- Donostiaeskola'21 proiektuko Barrutiko Egoitza kapituluan planteatutako helburuetan lortutako lorpen maila.

c) Objetivos relacionados con la estrategia

- 7. Adaptar el Proyecto Educativo de Centro posibilitando la integración de los servicios centrales y los servicios en los barrios y mejorando las posibilidades de preparación a salida profesional.

¿Por qué?

- El cambio que se plantea con la nueva estrategia, obligará a cambiar el Proyecto Educativo para fortalecerlo y potenciarlo a través de los nuevos elementos planteados.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Modificar el Proyecto Educativo de Centro en base a lo dispuesto en el documento "[donostiaeskola'21](#)" y los objetivos recogidos en sus [características técnicas](#).

Indicadores:

- Grado de consecución de los objetivos de gestión planteados en el proyecto Donostiaeskola'21.
- Grado de consecución de los objetivos planteados en el capítulo de Aulas de Barrios de Donostiaeskola'21.
- Grado de consecución de los objetivos planteados en el capítulo de Sede Música de Donostiaeskola'21.
- Grado de consecución de los objetivos planteados en el capítulo de Sede de Danza de Donostiaeskola'21.
- Grado de consecución de los objetivos planteados en el capítulo de Sede de Distrito de Donostiaeskola'21.



- 8. Eskolako taldeen (berezkoak, pedagogikoak eta Txistularien bandarenak) emanaldi publikoen kopurua handitzea, Entzumenari buruzko prestakuntza aktiboarekin lotuz.

Zergatik?

- Emanaldi publikoen kopurua eta mota horretako emanaldiak handituz, erreferente izatea lortuko baitugu.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Helburu hau sustatzen duten ikasgaiak garatu.
- Ikasgaiak hiriko eskaintza musikarekin lotu.
- Publiko berriak bilatu talde eta instrumentista berrien bidez.

Adierazleak:

- Hiriko jaialdi handitan eta auditoriumetan emanaldiak prestatzea helburutzat duten ikasgaietako plaza kopurua.
- Kultur Etxeetan, Elkarteetan eta formatu txikiko bestelako emanaldiak prestatzea helburutzat duten ikasgaietako plaza kopurua.
- Kontzertu pedagogikoetako plazak, guztira.
- Donostia Lagunokoieko kontzertu eta emanaldi kopurua, guztira.
- Txistularien kontzertuetara bertaratuak, guztira.
- Helburu soziala duten bestelako kontzertu eta emanaldiak, guztira.
- Musikene eta Dantzertiko kontzertuetan bertaratzen diren ikasleak, familiak, lagunak, guztira.

- 8. Aumentar el número de actuaciones públicas de las agrupaciones de la Escuela (propios, pedagógicos y de la banda de Txistularis) relacionándolos con la formación activa en la Escucha.

¿Por qué?

- Porque aumentando el número de actuaciones públicas y de actuaciones en este sentido, podremos conseguir ser referentes.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Desarrollar asignaturas que fomenten este objetivo.
- Relacionar las asignaturas con la oferta musical de la ciudad.
- Buscar nuevos públicos mediante actuaciones de grupos e instrumentistas nóveles.

Indicadores:

- Total plazas en asignaturas con objetivos que preparan actuaciones de auditorios y grandes festivales de la ciudad.
- Total plazas en asignaturas con objetivos que preparan actuaciones de Centros Culturales, Asociaciones y actuaciones de formato menor.
- Total plazas en conciertos pedagógicos.
- Total conciertos y actuaciones de Donostia Lagunkoa.
- Total asistentes conciertos de los Txistularis
- Total de otros conciertos y actuaciones con fines sociales.
- Número de alumnado, familias y amistades en conciertos de Musikene y Dantzerti.



- 9. Marketina areagotu, matrikulazioa, Eskola eta bere jarduerak, eta sarbide politiken inguruko ezagutza handitzeko.

Zergatik?

- Eskolaren zerbitzuak saltzera zuzenean bideratuta dauden ekintzak areagotuz, ikuspegian planteatu diren helburuen lorpenean eragin ahal izango dugulako.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Enpresa espezializatu baten kontratazioa edo bertako pertsonala zeregin honetara dedikatzea.

Adierazleak:

- Ezarritako helburuak / lortutako emaitzak.
- Facebookeko inpaktu kopurua.
- Hedabideetako inpaktu kopurua.
- Instagrameko inpaktu kopurua.
- Twitterreko inpaktu kopurua.
- Bezero potentzialei zuzendutako emanaldi kopurua.
- Matrikula kopurua handitzeko zirkular eta proposamen kopurua.

- 10. Auzoetan irakaskuntza ahalbidetzeko langile kopurua handitzea modu orekatuan. Hazkunde hori diru sarrerak handitzearen menpe egongo da; prezio publikoen politikak eta diru sarrerak kontuan hartuta.

Zergatik?

- Ikaspostu kopuru handiena gure gain hartu ahal izateko, Erakunde Autonomoaren langile kopurua doitu beharko da.

- 9. Incrementar el marketing para aumentar la matriculación y el conocimiento de la Escuela, sus actividades así como sus políticas de accesibilidad.

¿Por qué?

- Porque aumentando acciones claramente dirigidas a la venta de los servicios de la Escuela, podremos incidir en la consecución de los objetivos planteados por la visión.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Contratación de empresa especializada o dedicación de personal propio a esta tarea.

Indicadores:

- Objetivos marcados / resultados obtenidos.
- Número de impactos Facebook.
- Número de impactos Medios Comunicación.
- Número de impactos Instagram.
- Número impactos Twitter.
- Número de actuaciones dirigidas a clientela potencial.
- Número de circulares y propuestas para aumentar matrículas.

- 10. Aumentar la plantilla de manera equilibrada para posibilitar la enseñanza en los barrios. Este crecimiento estará condicionado a los mayores ingresos que se obtengan teniendo en cuenta los ingresos y políticas de precios públicos.

¿Por qué?

- Para poder asumir el mayor número de plazas escolares es necesario poder ajustar la plantilla del organismo autónomo.



Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Aurrekontu aurreikuspenak betetzea, Erakunde Autonomoaren aurrekontuetan ezarritakoaren arabera. Indarrean dauden legezko xedapenei jarraituz, langile kopurua handitzeko aukera.

Adierazleak:

- Auzoetan eskainitako lanaldi kopurua.
- Barrutiko Egoitzan eskainitako lanaldi kopurua.
- Administrazioako programaren 1 kapituluaren aurrekontua.
- Eskolako irakasleen programetako 1 kapituluaren aurrekontua.

- 11. Auzoetan jarduteko instalazio egokiak bilatu. Horien ekipamendua. Heziketa Zentro eta Sektoreko Erakundeekin aliantzak bilatu.

Zergatik?

- Proiektu osoa garatzeko azpiegitura bat behar delako, eta ezarritako helburuak lortzeko beste hezkuntza erakundeekin harremanak beharrezkoak direlako.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Auzoetan irakaskuntza gauzatuko den eskolekin lankidetzak akordioak negoziatu eta sinatu.
- 2 kapituluako partidak handitu, instalazio berrietako garbiketa eta beharrak ahalbidetzeko.
- Proiektuan definitzen diren aliantza estrategikoei balioa emateko harreman eta jardura komunak negoziatu.

Adierazleak:

- Eskolarenak ez diren instalazioetan dagoen gela kopurua.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Cumplimiento de las previsiones presupuestarias, cumpliendo lo establecido en los presupuestos del Organismo Autónomo. Posibilidad de crecimiento de plantilla en base a las disposiciones legales vigentes.

Indicadores:

- Número de jornadas dedicada en barrios.
- Número de jornadas dedicadas en la Sede de Distrito.
- Presupuesto del capítulo 1 del programa de administración.
- Presupuesto del capítulo 1 de los programas de personal docente de la Escuela.

- 11. Buscar instalaciones adecuadas para impartición en los Barrios. Equipamiento de las mismas. Buscar alianzas en los Centros Educativos y con Instituciones del Sector.

¿Por qué?

- Porque para desarrollar todo el proyecto es necesario una infraestructura y relaciones con otras instituciones educativas que posibiliten la consecución de los objetivos planteados.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Negociar y firmar acuerdos de colaboración con las Escuelas en las que se desarrollará la docencia en los barrios.
- Aumentar partidas del capítulo 2, que posibiliten la limpieza y necesidades de las nuevas instalaciones
- Negociar relaciones y actividades conjuntas que den valor a las Alianzas estratégicas que se definen en el proyecto



- Instalazioak hitzartuta dituzten zentroetan Eskolari buruz duten gogobetetzea.
- Eskolaren zerbitzuetan gertatzen den intzidentzia kopurua bere jabetzakoak ez diren instalazioetan.
- DKrekin egiten diren hitzarmen eta ekimenen onuradun zuzenen kopurua.
- Hamabostaldia, Jazzaldia eta Tabakalerarekin egiten diren hitzarmen eta ekimenen onuradun zuzenen kopurua.
- Beste hitzarmen eta ekimenen onuradun kopurua: EOS...

- 12. Prozesuak sinplifikatzea, barne komunikazioa hobetuz eta zeharkako politikak sustatuz (berdintasuna, berrikuntza, euskara, kalitatea...).

Zergatik?

- Eskolaren efizientzia eta ahalmena hobetzeko, erabiltzaileari egin beharreko gestioak erraztuz.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Tramiteen berrikuspen kritikoa.
- Onlineko gestioen aldeko apustua.
- Lan prozeduren aldaketa.

Adierazleak:

- Tramite bakoitzak hartutako kudeaketa denbora.
- Amaitutako tramite kopurua.
- Onlineko izapide kopurua / izapideak guztira.
- Intranet / formularioen hobekuntza.
- Erabiltzaileen kexak.
- Zeharkako politiken autodiagnostikoa.
- Kanpo auditoria / Udalaren Kalitate Zerbitzuaren balorazioa.

Indicadores:

- Número de aulas en instalaciones no propias de la Escuela.
- Satisfacción sobre la Escuela de los centros que convenian instalaciones.
- Número de incidencias que afectan al servicio de la Escuela en las instalaciones no propias.
- Número de personas beneficiarias directos en convenios y actuaciones de colaboración con DK.
- Número de personas beneficiarias directos en convenios y actuaciones de colaboración con Quincena, jazzaldia y Tabakalera.
- Número de personas beneficiarias de otros convenios y actuaciones: OSE...

- 12. Simplificación procesos, mejorando la comunicación interna e impulsando políticas transversales (igualdad, innovación, euskara, calidad...).

¿Por qué?

- Para mejorar la eficiencia y la potencialidad de la Escuela facilitando a la persona usuaria las gestiones a ser realizadas.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Revisión crítica de los trámites.
- Apuesta por gestiones online.
- Modificación de procedimientos de trabajo.

Indicadores:

- Tiempo de gestión utilizado por cada trámite.
- Número de trámites concluidos.
- Número de trámites online / trámites totales.
- Mejoras en intranet / formularios.
- Quejas de personas usuarias.
- Autodiagnóstico políticas transversales.



- Dokumentazioaren berrikuspenak eta gatazkaren bat sortzen duten Ezadostasunen kopurua.
- Zerbitzu eta izapideetako erabiltzaileen kexa eta erreklamazioak.

● 13. Eskolaren langile eta laguntzaileen motibazioa, ilusioa eta komunikazioa areagotzea.

Zergatik?

- Proiektua aurrera eraman ahal izateko, ezinbestekoa da Eskolan lan egiten duen langileen lankidetzaren eta ilusioa.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Komunikazioa eta parte hartzea hobetzea.
- Eskolan lan egiten duten pertsonen etengabeko formakuntza.
- Malgutasuna eta kontziliaziorako neurriak.

Adierazleak:

- Enpleguaren kalitatea (lanaldi osoak, hitzarmenak eta garantiak).
- Pertsonalaren polibalentzia.
- Formakuntza teknologia berrietan.
- Proiektuetan haien borondatez izena ematen duten pertsonen zenbatekoa.
- Borondatezko formakuntza orduak (IT, pedagogia...).
- Inpaktuak parte hartzean.
- Eskolako pertsonalaren asebetetzea.
- Pertsonalak duen asebetetzea egiten duen lanari buruz.

- Valoración auditoría externa / Servicio de Calidad del Ayuntamiento.
- Revisiones de la documentación y Número de no Conformidades que generen algún tipo de conflicto.
- Quejas y reclamaciones personas usuarias de los servicios y trámites.

● 13. Aumentar la motivación e ilusión, así como la comunicación con las personas que trabajan y colaboran con la Escuela.

¿Por qué?

- Para poder llevar a cabo el proyecto es básica la colaboración e ilusión del personal que trabaja en la Escuela.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Mejora en la comunicación y participación.
- Formación continua de las personas que trabajan en la Escuela.
- Flexibilidad y medidas de conciliación.

Indicadores:

- Calidad en el empleo (jornadas completas, convenios y garantías).
- Polivalencia del personal.
- Formación en nuevas tecnologías.
- Número de personas que se apuntan voluntariamente a proyectos.
- Número de horas de formación voluntaria en; IT, pedagogía....
- Impactos en participación.
- Satisfacción del personal con la Escuela.
- Satisfacción del personal del trabajo que desempeña.



- 14. Profesionalaren profila: Funtzioak, hautaketa, prestakuntza eta Eskolaren strategiaren alde egiten duen bigarren jarduera batean sartzeko aukerak.

Zergatik?

- Motibazioa ez da nahikoa eta Eskolan lan egiten duten profesionalen trebakuntza erreala beharrezkoa delako.

Nola egingo da? Zer ondorio du?

- Lanpostuen zerrendaren analisisa eta oinarritzko beharrak.
- Funtzioak, titulazio eskakizunak eta lanpostuen ezaguerak.
- Lanpostuen aldaketa eta sorrera.
- Hautaketa.
- Etengabeko prestakuntza.
- Bigarren jarduera bati heltzeko prestakuntza.

Adierazleak:

- Langileen konpetentzia orokorretako matrizea hobetzea.
- Lanpostu eta langileen konpetentziak hobetzea.
- Konpetentziak etorkizunerako ezarritako eredu pedagogiko berrira egokitzea.
- Irakasleen konpetentziaren inguruan ikasleek, familiek eta lagunek duten gogobetetzea.
- Eskolako bestelako langileen konpetentziaren inguruan ikasleek, familiek eta lagunek duten gogobetetzea.

d) Donostiaeskola'21 proiektu estrategikoa

Plan estrategiko honen garapena ezartzen lagunduko duten ekintzak ezarri ahal izateko, eta dituen ezaugarriak ikusita, jarduera areagotzeko,

- 14. Perfil del profesional: Funciones, Selección, formación, y posibilidades de acceder a segunda actividad que contribuya a la estrategia de la Escuela

¿Por qué?

- No basta con la motivación, y porque es necesaria una capacitación real de los y las profesionales que trabajan en la Escuela.

¿Cómo hacerse, qué implica?

- Análisis y necesidades básicas de la RPT.
- Funciones y requerimientos de titulación y conocimientos de los puestos.
- Modificación y creación de puestos
- Selección.
- Formación continua.
- Formación para acogerse a segundas actividades.

Indicadores:

- Mejorar la matriz de competencia global de la plantilla.
- Mejorar las competencias de los puestos y sus ocupantes.
- Adaptar las competencias al nuevo modelo pedagógico planteado de cara al futuro.
- Satisfacción del alumnado, familias y amistades sobre la competencia profesional del docente.
- Satisfacción del alumnado, familias y amistades sobre la competencia profesional del resto de la plantilla de la Escuela.

d) Proyecto estratégico Donostiaeskola'21

Para poder implantar acciones que conlleven el desarrollo de este plan Estratégico, y debido a sus

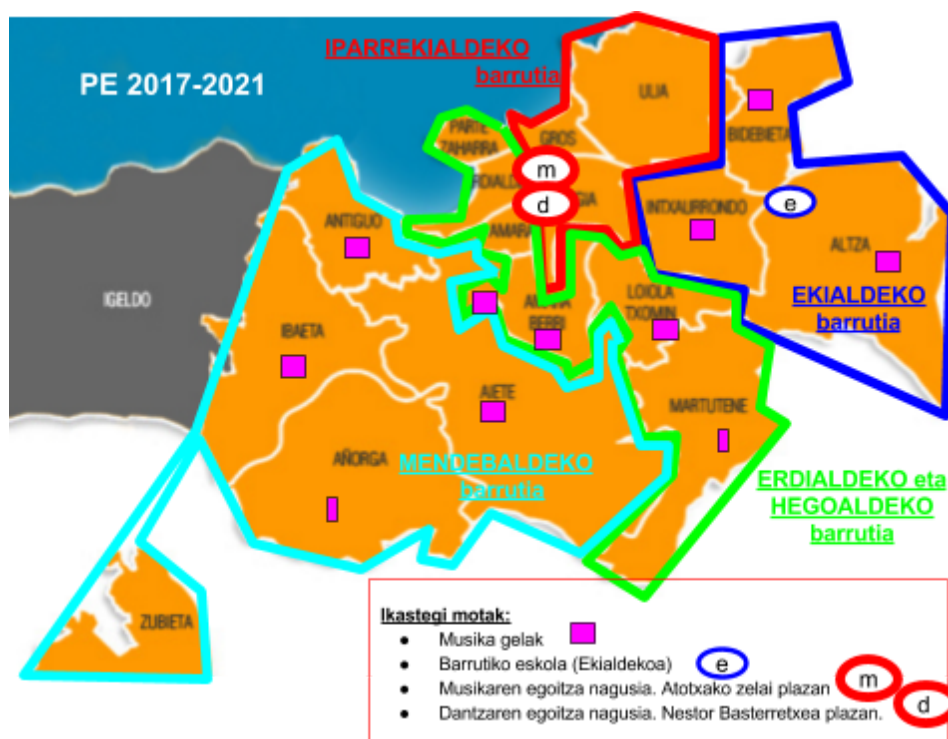


modu deszentralizatuan eta planteamendu ezberdinekin, proiektu bat idatzi behar izan da 2017-2021 Plan estrategiko honetan ezarri diren helburuak kanalizatu eta kudeatzeko.

Erreferentzia dokumentu hau, [Donostiaeskola'21](#), Plan Estrategiko honen berezko zatia da.

características, que plantean un aumento de la actividad, descentralizada y con planteamientos diferentes, ha sido necesaria la redacción de un proyecto que pueda canalizar y gestionar parte de los propósitos y acciones necesarias para poder culminar lo planteado en este Plan Estratégico 2017-2021.

Este documento de referencia, [Donostiaeskola'21](#), es parte intrínseca de este Plan Estratégico.





<p>3. Zabalkundea eta jarraipena Kudeaketa Planaren (KP) eta Kudeaketaren Memoria Ebaluatzaileen (KME) bidez</p>	<p>3. Despliegue y seguimiento a través del Plan de Gestión (PG) y las Memorias Evaluativas de la Gestión (MEG)</p>
<p>Planifikazio eta Kudeaketa Ebaluazioaren datuen bidez, jarraipena ezarri beharko da...</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>ZUZENDARITZA BATZORDEA:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Gerentzia - Zuzendaritza Pedagogikoa - Txistularien Bandaren Zuzendaritza - Administrazioako arduraduna <p>Zuzendaritza batzordea bi hilez behin elkartuko da (iraila, azaroa, urtarrila, martxoa, maiatza eta ekaina amaiera g.g.b.) aginte taula kontrolatzeko. Dokumentazioa eta ezagutzen diren datuak analizatuko dira, eta lehenetsiak finkatu eta hurrengo bilerarako konpromisoak ezarriko dira.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <u>PROZESUKO TALDEAK:</u> Prozesuetara hedatutako helburuak. Talde hauek prozesuaren beraren helburu operatiboez zein ikastetxeko programazioa betetzera bideratzen diren helburu estrategikoez arduratuko dira. ● <u>Donostiaeskola'21 PROIEKTUKO TALDEA:</u> Proiektuaren jarraipena egingo dute Gerentziak eta zuzendaritza pedagogikoa osatzen duten pertsona guztiek (orain 3 eta etorkizunean 7 izango direnak) 	<p>A través de los datos de la Planificación y Evaluación de Gestión se deberá plantear el seguimiento ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>COMITÉ DE DIRECCIÓN:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia - Dirección Pedagógica - Dirección Banda Txistularis - Responsable administración <p>Las reuniones del Comité de Dirección se efectuarán de forma bimensual (septiembre, noviembre, enero, marzo, mayo y finales de junio aprox.) para control de CMI. Se analizará la documentación y datos ya conocidos y decidirá qué priorizar y qué compromisos se adoptan para la siguiente reunión.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>EQUIPOS DEL PROCESO:</u> Objetivos desplegados a procesos. Estos Equipos deben de ocuparse tanto de los objetivos operativos del proceso como de los objetivos estratégicos encaminados a cumplir la programación del Centro. - <u>EQUIPO DE PROYECTO Donostiaeskola'21:</u> El seguimiento de este proyecto se efectuará por la gerencia y por todas las personas que conforman la dirección pedagógica (actualmente 3 personas y en el futuro 7 personas previstas)



4. Erreferentziak eta lotura duten dokumentuak

Helburu estrategikoetarako, erreferentzia dokumentu batzuk proposatu dira. Baliteke batzuk 2017-2018 ikasturtean zehar sortzea.

1. Ikasle kopurua hiriko populazioaren %1,7 arte handitzea
 - a. Udal Eskolen Gida (FEMP)
 - b. Ikaskuntza bizitza osoan zehar (UNESCO)
 - c. Delors Txostena: Hezkuntzak altxor bat gordetzen du
2. Hiritarrentzat zuzenean erreferente izatea (musika eta dantza)
3. Erakunde Autonomoaren bideragarritasuna eta iraunkortasun ekonomikoa
4. Ikasleen eta familien gogobetetzea areagotzea, kalitatezko zerbitzuen bidez
 - a. Ebaluazioko Sistema Finlandiarra
 - b. MUSIQUEren eredua (AEC)
5. Eskola eta bere zerbitzuen ezagutza areagotzea, eta herritarren funtzionamenduarekiko asebetetzea hobetzea (marka)
6. Erakunde Autonomoaren zerbitzuen eskuragarritasuna hobetzea (lurralde mailan, maila sozioekonomikoan eta dibertsitatearen arretan)
 - a. Matrikula eta prezioen azterketak
7. Pedagogia eta Ikastetxearen Hezkuntza Proiektua
 - a. http://www.berria.eus/paperekoa/1912/038/001/2016-11-27/jaio_musika_jolas.htm
 - b. [Eskola Eredua](#)
 - c. [Hezkuntza eskaintza eta eskola plazak](#)
8. Txistulari eta Eskolako taldeen emanaldi publikoak
9. Marketina
 - a. <http://quiarec.cultura.gob.ar/>
10. Zeharkako politikak: Euskara, Berdintasuna, Parte hartzea, Berrikuntza eta Kalitatea
11. Ikuspegiaren potentzialtasuna handitzea Aliantza Instituzionalen bidez
 - a. [Eskola Publikoak Donostian](#)
12. Komunikazioa eta barne lankidetzak
13. Prestakuntza eta motibazioa
14. Profesionalaren profila etorkizuneko Eskolan
 - a. Musika Entzute Aktiboa eta Proiektuen irakasleen profil profesionala eta programazioa
 - b. [Erreferentziak](#) [prestakuntza](#) [pedagogikoa](#) [lantzeko ikastaroa](#) [instrumentuko irakasleentzat](#)
 - c. [Donostiako](#) [Musika](#) [Eskolaren](#) [jardueraren ebaluazioa](#)

4. Referencias y documentos relacionados

Para los objetivos estratégicos se plantean una serie de documentos de referencia. Es posible que algunos, se generen a lo largo del curso 2017-18.

1. Aumento del alumnado hasta un 1,7% de la población de la ciudad
 - a. [Guía de Escuelas Municipales \(FEMP\)](#)
 - b. [Aprendizaje a lo largo de toda la vida \(UNESCO\)](#)
 - c. [Informe Delors: La educación encierra un tesoro](#)
2. Ser referente en directo (música y danza) para la ciudadanía en la ciudad
3. Viabilidad y sostenibilidad económica del Organismo Autónomo
4. Aumentar la satisfacción del alumnado y familias a través de unos servicios de calidad
 - a. [Sistema Finlandés de evaluación](#)
 - b. [Modelo de MUSIQUE \(AEC\)](#)
5. Aumentar el conocimiento de la escuela y sus servicios, así como la satisfacción de su funcionamiento por parte de la ciudadanía (marca)
6. Mejorar la accesibilidad de la ciudadanía a los servicios del Organismo Autónomo (territorialmente, nivel socioeconómico y atención a la diversidad)
 - a. [Estudios matrículas y precios](#)
7. Pedagogía y Proyecto Educativo de Centro
 - a. http://www.berria.eus/paperekoa/1912/038/001/2016-11-27/jaio_musika_jolas.htm
 - b. [Modelo de Escuela](#)
 - c. [Oferta educativa y plazas escolares](#)
8. Actuaciones públicas de los Txistularis y los grupos de la Escuela
9. Marketing
 - a. <http://quiarec.cultura.gob.ar/>
10. Políticas transversales: Euskara, Igualdad, Participación, Innovación y Calidad
11. Aumentar la potencialidad de la Visión a través de Alianzas Institucionales
 - a. [Escuelas Públicas en Donostia](#)
12. Comunicación y colaboración interna
13. Formación y motivación
14. Perfil del profesional en la futura Escuela
 - a. Perfil profesional y programación del profesorado de Audición Activa Musical y Proyectos
 - b. [Curso de formación pedagógica referente para el profesorado de instrumento](#)
 - c. [Evaluación del desempeño en la Escuela de Música de Donostia / San Sebastián](#)