

Proceso de creación de las escuelas de música en el ámbito de la administración local vasca

(The process of setting up music schools within the jurisdiction of Basque local administration)

Alba Eguiluz, Baikune de
Escuela Municipal de Música de Santurtzi
Avda. Murrieta, 19
48980 Santurtzi

En la siguiente comunicación se plantea la necesidad de planificación y de utilización de instrumentos técnicos que hagan posible la plasmación de un proyecto cultural-educativo, como son las Escuelas de Música, de acuerdo con la realidad de un entorno determinado. Ya que estos centros tienen entre sus objetivos principales la dinamización de la vida cultural del ámbito local donde se entroncan, es imprescindible definir con exactitud los instrumentos de gestión administrativa y académica para conseguir los objetivos planteados.

Palabras Clave: Escuelas de Música. Análisis. Plan Estratégico. Plan pedagógico.

Ondoko komunikazioan, Musika Eskolak bezalako kultura eta hezkuntza proiektu bat gauzatea ahalbidetuko duten baliabide tekniko en plangintza eta erabilerraren premia planteatzen da, ingurune jakin bati dagokion errealitatearekin adosturik. Ikastegi horiek txertaturik dauden tokiko kultura bizitza sustatzea beren helburu nagusietariko bat izanik, planteaturiko helburuak lortu ahal izateko ezinbestekoa dugu administrazio zein akademia kudeaketarako baliabideak kontu handiz zehaztea.

Giltza-Hitzak: Musika Eskolak. Azterketa. Plan Estrategikoa. Plan pedagogikoa.

Dans la communication suivante on se demande s'il est nécessaire de planifier et d'utiliser des instruments techniques qui permettent la formation d'un projet culturel-éducatif, telles que le sont les Ecoles de Musique, en accord avec la réalité d'un environnement déterminé. Puisque l'objectif principal de ces centres est la dynamisation de la vie culturelle du milieu local où ils sont établis, ils est indispensable de définir exactement les instruments de gestion administrative et académique pour atteindre les objectifs fixés.

Mots Clés: Ecoles de Musique. Analyse. Plan Stratégique. Plan Pédagogique.

Las Escuelas de Música de la C.A.V. tienen entre sus objetivos principales el papel de dinamización de la vida cultural del ámbito local en que se entroncan. De ahí la importancia de definir con exactitud y pensando en el entorno en el que están enclavadas, los instrumentos de gestión administrativa y académica para conseguir los objetivos planteados.

Aun siendo consciente de que la mayoría de las actuales Escuelas de Música han surgido de la reconversión en tales de los centros de enseñanzas musicales ya existentes en los municipios, (conservatorios de grado elemental o medio), la creación de una Escuela de Música pasa por una serie de etapas, imprescindibles para lograr el objetivo inicialmente propuesto.

En primer lugar, se debería hacer un diagnóstico de la situación del entorno donde se ubicaría la Escuela de Música. Uno de los instrumentos para realizar este estudio es el Plan Estratégico, documento que reúne el análisis de los distintos elementos que integran el entorno, tanto externos como internos, con la búsqueda de soluciones, aplicación de estrategias y plan de acciones a desarrollar para implantar el proyecto. En este Plan Estratégico se debe recoger desde la fórmula de gestión del servicio hasta la manera de organización de la docencia, recogida en un documento específico, denominado Plan Pedagógico, en el que sus elementos deberán estar de acuerdo con la realidad social del entorno de la Escuela de Música. Este documento, de carácter estrictamente docente, es un instrumento imprescindible en la gestión de la Escuela.

1. INTRODUCCIÓN

En la situación actual de la C.A.V., las Escuelas de Música surgen de la reconversión de los centros de enseñanza musical ya existentes (Conservatorios), en muchos casos sin que la Corporación se plantee una adecuación del servicio a la realidad social, cultural y económica del municipio.

Partiendo de una situación ideal, en la que en un municipio no exista un servicio de enseñanzas musicales, previo a su puesta en marcha debe existir la voluntad municipal de su creación, manifestada, en principio, en las políticas públicas culturales y educativas municipales.

El proceso de creación del servicio de enseñanzas musicales podría ajustarse al siguiente esquema:

- Formulación de políticas
- Realización del Plan Estratégico.
 - Definición del servicio. Plan Pedagógico
 - Elección de la modalidad de gestión del servicio
 - Gestión de Recursos Humanos
 - Financiación

2. LA CREACIÓN DE UNA ESCUELA DE MÚSICA

2.1. Formulación de políticas

Los gobiernos, en cualquiera de sus ámbitos competenciales, tienen la necesidad de dotarse de un adecuado modelo de formulación de políticas, evitando formular generalizaciones, pues la diferencia de regímenes políticos, estabilidad, grado de desarrollo y contexto, exigen una adecuación específica del modelo a la situación concreta. En todo caso ha de ser un modelo de formulación de políticas de alta calidad.

El papel reservado a los gobiernos locales en el conjunto de las instituciones públicas, ha quedado relegado a un papel secundario que, en función del modelo histórico aplicado, encuentra diferentes fundamentos evolutivos. En España, fruto de los importantísimos retos históricos que heredan los ayuntamientos democráticos, consistentes en dotar a los municipios de servicios e infraestructuras básicos necesarios para atender las demandas de los ciudadanos en todos los ámbitos, éstos debieron asumir el papel de liderazgo en la vida local construyéndose un cierto modelo de gobierno local “omnicomprensivo”, que derivaba más de la respuesta a las demandas indiferenciadas y urgentes procedentes de la ciudadanía, que de una voluntad deliberada de protagonismo absoluto.

Tras esta primera etapa, de actitud pasiva de la sociedad civil, surge otra en los primeros años del decenio de los años 90, en los que el municipio se coloca en muchos casos, en un papel más impulsor, de catalizador, que de directo protagonista. Se observa una recuperación de la sociedad civil en sus aspectos social y económico. Así, los municipios deben afrontar problemas de índole más cualitativa: ya no tienen como misión dotar a los ciudadanos de infraestructuras necesarias por inexistentes hasta entonces, sino que llega el momento de desarrollar políticas locales en su ámbito competencial.

Teniendo en cuenta esta situación, es en este momento cuando los gobiernos locales pueden definir con más exactitud las políticas culturales y educativas, dentro de las cuales se trataría específicamente de la música, habida cuenta de que:

- La música tiene una función cada vez más importante en la sociedad moderna y mayor presencia en la vida cotidiana de los ciudadanos.
- Se debe fomentar el acceso a la vida musical y la participación activa en ella de un público cada vez más numeroso, y se debe, por ello, intensificar la educación musical.
- Se valora la riqueza de la reflexión cultural sobre el fenómeno “música” y sus múltiples implicaciones en la vida social y privada de las personas.

- Poco a poco se presta más atención a los fenómenos musicales surgidos del jazz, rock y música pop, en los cuales un gran número de jóvenes expresan de manera especial la conciencia de su tiempo. Asimismo se es consciente de la riqueza del patrimonio de música popular y folclórica, así como de la necesidad de su divulgación.

En este caso, el servicio que mejor puede reflejar estos objetivos es una Escuela de Música, máxime teniendo en cuenta la definición de este tipo de centros, propiciados por la LOGSE, que viene establecida en el decreto 289/92, de 28 de octubre, del Departamento de Educación, Universidades e Investigación del Gobierno Vasco.

Aprobada por los órganos municipales competentes la propuesta de implantar un servicio de estas características, se iniciaría la elaboración de un Plan Estratégico que examinase el entorno en el que se encuadra este centro, así como diversos factores que influirían en la puesta en marcha de este servicio (se ha comentado anteriormente que la práctica totalidad de las Escuelas de Música públicas existentes actualmente provienen de la reconversión de los centros de enseñanza musical existentes previamente, casi todos Conservatorios o Centros autorizados de Grado Elemental o Medio) y la redacción de una serie de estrategias encaminadas a la consecución de un plan de actuación e implantación de las mismas.

2.2. Realización del Plan Estratégico

El proceso de planificación estratégica de una Escuela Municipal de Música puede llevarse a cabo en cuatro fases:

Fase I: Examen de los antecedentes del centro: sus orígenes y creación, posterior evolución de acuerdo al Decreto 2618/66 y LOGSE y situación actual del servicio.

Fase II: Se desarrolla en dos subfases:

- Análisis interno
- Análisis externo

Se identificarán y valorarán, según su importancia los puntos fuertes y débiles del servicio a través de la técnica de explotación del D.A.F.O. A continuación se procederá al análisis externo, en el cual se valorará la importancia de las tendencias y valores externos, así como la capacidad de intervención sobre los mismos. Para las tendencias o factores que hayan recibido una alta valoración se establecerán una serie de posibles líneas de acción con el propósito de sentar las bases de la toma de decisiones estratégicas de las siguientes fases. Este punto es el más importante, puesto que del resultado del análisis dependerá la creación de un tipo de centro u otro, y consecuentemente la toma de decisiones en cuanto a fórmulas de gestión administrativa y ordenación académica.

Teniendo en cuenta las etapas por las que han pasado este tipo de centros, ya mencionadas anteriormente, el Análisis Interno debe hacer referencia, cuando menos a los siguientes aspectos:

- a) **Ordenación pedagógica:** En este apartado se analizarán la oferta de especialidades instrumentales, el alumnado por especialidad y su adecuación en el entorno en el que se encuentra situado el centro. Asimismo se valorarán las actividades realizadas de cara al exterior y los destinatarios de las mismas
- b) **Equipamiento e instalaciones:** Se evaluará el equipamiento del que dispone el centro, tanto en la dotación de espacios físicos disponibles como en los elementos de apoyo a la docencia (aulas, auditorio, espacio para administración, biblioteca-fonoteca, instrumentos musicales, material docente)

El Análisis Externo debe centrarse, entre otros, en los puntos que se citan a continuación:

- a) **Población y sociedad:** Configuración de la pirámide de edades de la población del municipio, perfil del usuario del servicio
- b) **Centros escolares:** Disponibilidad de los centros para colaborar en actividades conjuntas, valorar a los alumnos de estos centros como destinatarios de estas actividades

Fase III: Tiene por objeto la fijación de metas y objetivos, formulación de estrategias y acciones a realizar para llegar a la consecución de éstos.

Realizado el análisis y diagnóstico se plantearían las siguientes propuestas de actuación encaminadas a la consecución de unos objetivos generales, orientados en dos direcciones: formación musical y difusión de la música. Pueden resumirse en los siguientes:

1. Ofrecer una formación musical práctica, dirigida a aficionados de cualquier edad, sin perjuicio de su función de orientación y preparación para los estudios profesionales de quienes demuestren una especial vocación y aptitud.
2. Fomentar la creación de agrupaciones estables, tales como coro, orquesta de cámara, banda, etc.
3. Incidir positivamente en la cultura musical del entorno.

Se trata ahora de definir estrategias que nos hagan llegar a los objetivos propuestos. Estas estrategias se concretarán con la puesta en marcha de acciones determinadas.

Tomemos como ejemplo el objetivo 2: Fomentar la creación de agrupaciones estables. La estrategia a seguir sería impulsar la participación activa del alumnado en los grupos musicales de la escuela. Entre las acciones a llevar a cabo estarían la reconducción de la demanda de instrumentos polifónicos hacia instrumentos de la rama sinfónica, ampliación de la oferta de estas especialidades y la colaboración con las escuelas de música del entorno para crear agrupaciones de relieve.

Fase IV: Se procederá en esta última fase del proceso de planificación a la elaboración de un plan de actuación que incluya las acciones a realizar en un periodo de tiempo determinado.

Una vez aprobada por los órganos competentes la propuesta de creación de un servicio de enseñanzas musicales bajo la fórmula de Escuela de Música, según lo estipulado en el decreto 289/92 del Departamento de Educación del Gobierno Vasco, los siguientes pasos a seguir son:

- a) Definición del plan pedagógico del centro.
- b) Definición de la fórmula de gestión del centro.

Señalar que el Plan Estratégico debe ser sometido al correspondiente control de gestión a través de las oportunas revisiones que periódicamente deberán realizarse para analizar el grado de acercamiento a las metas prefijadas, estudiando el nivel de cumplimiento de los objetivos a través de las estrategias y acciones implementadas, corrigiendo, revisando y, en su caso, procediendo a su reformulación.

2.2.1. LA DEFINICIÓN DEL PLAN PEDAGÓGICO DEL CENTRO

La ordenación académica del centro queda definida en el Plan Pedagógico del centro, tal como se establece en el Decreto 289/92, regulador de las Escuelas de Música, Capítulo III, Artículo 25.

“El Plan Pedagógico es la propuesta global de intervención educativa de una Escuela de Música en la que se definen sus propósitos educativos, los objetivos del ámbito musical que persigue y las aportaciones que pretende realizar a la cultura musical, especialmente a la de su entorno, así como el plan de acción adecuado para llevar todo esto a cabo.”

Atendiendo a este concepto del Plan Pedagógico los elementos fundamentales que debe contener son los siguientes:

– Finalidad de la Escuela de Música

La finalidad general de toda Escuela de Música consiste en “ofrecer una formación práctica en música y danza de raíz tradicional, dirigida a aficionados/as de cualquier edad sin perjuicio de su función de orientación y preparación para los estudios profesio-

sionales de quienes demuestren una especial vocación y aptitud”. De resultados del análisis del entorno y de los resultados del Plan Estratégico, esta finalidad quedará individualizada para cada centro. De ahí la importancia de realizar un estudio previo.

– Objetivos

Los objetivos deben estar orientados a conseguir la finalidad o finalidades previamente fijadas y cada uno de los objetivos ha de tener el desarrollo y concreción necesarios, de modo que constituyan la primera y fundamental referencia del resto de las decisiones que se han de tomar en el Plan Pedagógico.

– Proyecto curricular

A) Oferta de enseñanzas

En el Plan Pedagógico deberán figurar las decisiones sobre la oferta de enseñanza de la Escuela de Música, es decir, Ramas, con la definición de las distintas especialidades, y Niveles. El Decreto sobre Escuelas de Música señala que toda escuela de música debe impartir como mínimo dos niveles consecutivos de los cuatro que se contemplan:

NIVEL 1, o de Contacto. De 4 a 7 años de edad. Toma de contacto con la música.

NIVEL 2, o de Iniciación. Se comienza el estudio del instrumento. A su término el alumno debe tener el mismo nivel de competencia instrumental que un alumno de Grado Elemental LOGSE.

NIVEL 3, o de Afianzamiento. El alumno profundiza en sus conocimientos. A su término debe tener el mismo nivel de competencia instrumental que un alumno que finaliza el 2º ciclo de Grado Medio LOGSE.

NIVEL 4, o de Actividad Preferente. No tiene más límite de competencia que la que el interés, dedicación y capacidad del alumno le marquen.

Toda Escuela debe ofertar como mínimo dos Ramas de las cuales una debe ser obligatoriamente la Instrumental Sinfónica, siendo las restantes

- Rama de canto solista y/o coral
- Rama de Música instrumental y danza de raíz tradicional
- Rama de Tendencias Diversas: jazz, rock, pop, música electrónica
- Rama de Instrumentos Polifónicos

Dentro de la Rama Instrumental Sinfónica debe impartir como mínimo cuatro instrumentos de las familias orquestales, bien con instrumentos de una misma familia, bien con un mínimo de dos por cada familia. De las ramas restantes impartirá un mínimo de dos especialidades, excepto la de Canto.

B) Curriculum

El curriculum incluye todos los elementos que definen las respuestas a cuatro preguntas básicas:

¿Qué enseñar? ¿Cuándo enseñar? ¿Cómo enseñar? ¿Qué, cómo, cuándo evaluar?

La respuesta a cada una de estas preguntas viene condicionada por los recursos disponibles y también por la organización que se plantee de la oferta educativa. Sea cual sea el sistema elegido, bien por cursos escolares, módulos o cualquier otra unidad temporal hay que establecer:

- Los objetivos necesarios para la superación de los distintos módulos o cursos
- Los contenidos que se consideren necesarios para la adquisición de los objetivos propuestos.
- Los criterios de evaluación utilizados para valorar la promoción de un curso o módulo al siguiente o entre niveles
- La metodología que se considere conveniente utilizar a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje

Hay algunos aspectos que por su carácter más concreto no admiten su inclusión en un documento del tipo del Plan Pedagógico del centro, que está pensado con idea de perdurar. Estos elementos pueden variar y deben estar regulados de manera que se permita su modificación a corto plazo, por ejemplo cada curso escolar, si fuera necesario. En este supuesto se encontraría el número de alumnos por grupo, el tiempo de dedicación al alumnado, el tiempo de permanencia en cada nivel, etc.

2.2.2. DEFINICIÓN DE LA FÓRMULA DE GESTIÓN DEL SERVICIO

Además de la ordenación académica también debe regularse el funcionamiento general del centro. Esto queda reflejado en el Reglamento de Régi-

men Interno, en el que se definen órganos de gestión, órganos de participación, se regula la normativa de admisión de alumnos, derechos y deberes de los alumnos, etc.

Al hablar de definir órganos de gestión está implícita una decisión previa de la corporación, que debe ser tomada a resultas del plan de actuación elaborado teniendo en cuenta el análisis del servicio realizado en el Plan Estratégico. Teniendo en cuenta las características del servicio que se va a ofertar se elegirá la forma de gestión más adecuada.

Formas de gestión de los servicios locales

Los Ayuntamientos pueden elegir, en el ejercicio de la libertad de decidir la forma de gestión que quieren aplicar a los servicios de su competencia, cualquiera de las modalidades previstas atendiendo al principio de eficacia en la prestación de los servicios.

Dentro del amplio espectro de tipologías que la legislación administrativa contempla, pueden clasificarse las distintas modalidades en atención a los siguientes criterios:

- a) El del riesgo económico que contempla las encuadradas en el ámbito de la denominada gestión directa y aquellas que se incardinan en las modalidades de gestión indirecta, o mixta.
- b) El del régimen jurídico, en modalidades de gestión de derecho público o de derecho privado.
- c) A través o en colaboración con otras administraciones públicas.

Un estudio de distintos Reglamentos de Régimen Interno de Escuelas de Música creadas por Ayuntamientos de diferentes características nos muestra que las fórmulas de gestión elegidas por las corporaciones son muy variadas, desde la gestión por un organismo autónomo a la gestión directa.

FÓRMULAS DE GESTIÓN EN LOS CENTROS MUNICIPALES DE ENSEÑANZAS MUSICALES

CENTRO	CLASE	FÓRMULA DE GESTIÓN
Barakaldo	Conservatorio	Gestión Directa por la Adm. ordinaria
Donostia	Escuela de Música	Organismo Autónomo Local
Eibar	Escuela de Música	Organismo Autónomo Local
Irún	Conservatorio	Organismo Autónomo Local
Bilbao	Escuela de Música	Organismo Autónomo Local
Zeanuri	Escuela de Música	Gestión Directa por la Adm. ordinaria
Galdakao	Escuela de Música	Organismo Autónomo Local
Sestao	Escuela de Música	Gestión Directa por la Adm. ordinaria
Arratia	Escuela de Música	Gestión Indirecta
Santurtzi	Escuela de Música	Gestión Directa por la Adm. ordinaria

Fuente: Elaboración propia

2.2.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una vez establecida la fórmula de gestión del centro se plantea tratar otros aspectos imprescindibles para el buen funcionamiento del servicio, como es la gestión de Recursos Humanos.

La gran variedad de organizaciones pedagógicas de los centros, junto con la organización previa que arrastran algunos de ellos, que fueron creados para impartir música según el Decreto 2618/66, en el que predominaba la especialidad de piano sobre todas las restantes de la Rama sinfónica, hace que convivan en el mismo centro profesores que tienen una estabilidad laboral (contratos fijos, correspondientes casi siempre a profesores de Solfeo, Piano, y alguno de Violín) con otros, correspondientes a especialidades con menos tradición en la práctica y enseñanza, como contrabajo, trompa, percusión, que soportan contratos temporales. Esto supone para el servicio y la organización de la docencia el no contar con un profesorado permanente, que pueda seguir la marcha y evolución del alumnado. En casi todas las Escuelas de Música se da un sobredimensionamiento de la plantilla en los instrumentos de tecla sobre el resto, lo que impide proceder a la contratación de profesorado que impartan otro tipo de asignaturas, debido a las tendencias de contención del gasto y falta de incremento del presupuesto global

Esto provoca que en un mismo centro se den diferentes tipos de contratación, fijos para asignaturas troncales y que se impartían con el plan de estudios del Decreto 2618/66, y temporales para otras que no tienen la suficiente demanda. Se debería unificar el tipo de contrato, laborales fijos, con jornada completa o parcial según la especialidad.

Se presentan además problemas para cubrir sustituciones de este personal eventual, debido al reducido número de especialistas que se viene arrastrando desde planes de estudio anteriores. Es necesaria la creación de bolsas de empleo u otro

sistema eficaz (contratación de una empresa que haga más ágiles los trámites de contratación de este profesorado para sustituciones) para la cobertura de estas plazas en caso de ser necesaria la sustitución y que el servicio y en último término el usuario, no salgan perjudicados.

Otra dificultad añadida a la hora de establecer una política coherente de gestión de recursos humanos radica en la falta de existencia de una normativa común sobre jornada horaria del profesorado y correspondencia salarial. Existe en estos momentos un anexo al ARCEPAFE que regula las condiciones del personal docente y no docente de los centros de enseñanzas musicales municipales, si bien su aplicación es desigual.

2.2.4. FINANCIACIÓN

Otro de los elementos fundamentales a la hora de garantizar la viabilidad del servicio de enseñanza musical en el ámbito local, radica en el establecimiento de una adecuada política de financiación para su correcto sostenimiento.

Pueden destacarse por su importancia, tres fuentes de financiación diferenciadas: las tasas o precios públicos que deben satisfacer los usuarios por la utilización del servicio, los presupuestos generales de la Corporación, y las subvenciones de otras administraciones públicas y/o cualesquiera acciones de mecenazgo públicas o privadas.

La primera cuestión consiste en determinar si las tarifas que el Ayuntamiento Pleno aprueba en las correspondientes Ordenanzas Fiscales, por la prestación de los servicios de enseñanza musical, pueden ser consideradas como tasas o precios públicos. Esta distinción se contempla en la Ley de Haciendas Locales, que establece para las tasas una obligatoria adecuación de su importe al coste real o previsible del servicio y el respeto a criterios de capacidad económica, mientras que para los

PROFESORADO POR TIPO DE CONTRATO

	Fijo	Temporal	Otros	TOTAL
Araba	88	108	17	213
Bizkaia	194	251	144	589
Gipuzkoa	305	192	224	721
TOTAL	587	551	385	1.523
%	38,5	36,2	25,3	100,00

Fuente: Departamento de Educación, Universidades e Investigación. Elaboración propia

PROFESORADO SEGÚN DEDICACIÓN

	Completa	Parcial	TOTAL
Araba	93	120	213
Bizkaia	264	325	589
Gipuzkoa	217	504	721
TOTAL	574	949	1.523
%	37,7	62,3	100,00

Fuente: Departamento de Educación, Universidades e Investigación. Elaboración propia

precios públicos se permite una cuantía inferior al coste de prestación del servicio.

Desde la sentencia del Tribunal Constitucional 185/1995, de 14 de diciembre, los precios públicos únicamente se podrán exigir cuando concurren simultáneamente las siguientes circunstancias: que la solicitud del servicio de enseñanza musical sea una manifestación real y efectiva de voluntad por parte del interesado y que dicho servicio o actividad no se preste por los entes de Derecho Público en situación de monopolio de hecho o de derecho. Dada la evidencia de la solicitud voluntaria de la prestación del servicio musical, consiste en determinar si estamos o no ante una actividad prestada en régimen de monopolio de hecho o de derecho en el ámbito territorial del municipio, situación que deberá ser analizada en cada caso. Sólo en caso de que exista concurrencia dentro del municipio en la prestación de servicios de enseñanza musical podremos establecer precios públicos y, en consecuencia, no sería imprescindible atender al coste real o previsible del servicio para la fijación de las tarifas.

En segundo lugar, y sólo en el supuesto de que las tarifas aprobadas consistieran en precios públicos que no cubrieran el coste total del servicio, éste debería financiarse con cargo al presupuesto general del Ayuntamiento.

Para evitar que esta segunda fuente de financiación pese en exceso sobre las arcas municipales es preciso recurrir a una tercera vía de financiación del servicio constituida por el mecenazgo de entidades privadas y particulares y la obtención de subvenciones de otras administraciones públicas, en concreto las subvenciones convocadas por el Departamento de Educación del Gobierno Vasco.

2.2.5 ESCUELAS DE MÚSICA Y CALIDAD TOTAL

Por otra parte, una vez creado el servicio, para obtener la eficacia deseada resulta conveniente y deseable la aplicación de técnicas de gestión de calidad.

Hoy en día la nueva legitimidad sobre la cual deben recomponerse las administraciones públicas es la prestación de servicios a los ciudadanos. El trascendental cambio radica en el nuevo énfasis que recibe la prestación de servicios a la ciudadanía, en contraposición a la administración del bien común de la etapa anterior: Más que una labor encaminada a ordenar lo existente con criterios de eficacia y eficiencia, en la actualidad el reto, especialmente para la administración local por su proximidad al ciudadano, es el de crear y prestar servicios cuando menos, con los mismos criterios de eficacia y eficiencia presentes en el sector privado.

La satisfacción ciudadana por la calidad de un servicio municipal está relacionada con las propiedades que debe tener ese servicio para atender

las necesidades explícitas e implícitas de las personas a las que va destinado, pero también la satisfacción va ligada a la percepción que se tiene de cómo se presta el servicio y a la expectativa que tenga el ciudadano respecto del servicio esperado. Podemos afirmar que la satisfacción es el resultado de múltiples actuaciones que pueden agruparse en las siguientes fases:

- Planificación de la calidad
- Aseguramiento de la calidad
- Mejora continua
- Evaluación periódica del sistema de la calidad a partir de los resultados obtenidos y de la satisfacción del ciudadano.

La evaluación es un instrumento fundamental para valorar la adecuación de la planificación y su aplicación a los objetivos propuestos. Igualmente permite una actitud continua de revisión de los propios objetivos y de su planificación, para su mejora y adaptación a la exigencias y nuevos retos a que han de ir respondiendo. Es, en suma, la herramienta de análisis que permite una acción con garantías en la plasmación del proyecto.

3. BIBLIOGRAFÍA

- BOE núm. 238, jueves 4 de octubre 1990. Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo.
- BOPV núm. 1, lunes 4 de enero 1993. Decreto 289/92, de 27 de octubre, por el que se regulan las normas básicas por las que se regirán la creación y funcionamiento de los centros de enseñanza musical específica, no reglada, Escuelas de Música, en la comunidad Autónoma de Euskadi.
- BRUGÉ, Quim; GOMÀ, Ricard: *Gobiernos locales y políticas públicas. Bienestar social, promoción económica y territorio*. Ariel, Barcelona, 1998.
- C.E.I.-I.D.C.: *Los contenidos en el Proyecto Curricular del Centro. Documentos*. Servicio central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz, 1992.
- C.E.I.-I.D.C.: *Finalidades y Objetivos Generales. Documentos*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz, 1992.
- DROR, Yehezkel: "Fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos en materia de formulación de políticas". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Nº 7-8, septiembre 1996/ abril 1997, p. 189 a 202.
- FREGA, Ana Lucía: *Escuelas de Música. Aproximaciones pedagógicas y didácticas*. País Vasco. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco. Vitoria-Gasteiz, 1995.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert: *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1995.
- SENLE SZODO, Andrés: *Calidad Total en los Servicios y en la Administración Pública*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1993.
- SOSA WAGNER, Francisco: *La gestión de los servicios públicos locales*. Civitas, Madrid, 1992.