

**8a edició del  
Cercle de comparació  
intermunicipal  
d'escoles de música**

Resultats any 2012

Versió lliure difusió



**Diputació  
Barcelona**



# 8a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música

Resultats any 2012

Versió lliure difusió



Diputació  
Barcelona

Diputació de Barcelona  
Àrea d'Atenció a les Persones  
Gerència de Serveis d'Educació  
Recinte Escola Industrial  
Edifici del Relotge, 1a  
Comte d'Urgell, 187  
08036 Barcelona  
Tel. 934 022 475  
gs.educacio@diba.cat  
[www.diba.cat/educació](http://www.diba.cat/educació)

Diputació de Barcelona  
Àrea d'Hisenda, Recursos Interns i Noves Tecnologies  
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica  
Servei de Programació  
Edifici Can Serra  
Rambla de Catalunya, 126, 5è  
08008 Barcelona  
Tel. 934 022 237  
s.programacio@diba.cat  
[www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci.asp](http://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci.asp)

Primera edició: novembre 2013  
Impressió: DRG

## SUMARI

PRÒLEG .....	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL.....	5
INTRODUCCIÓ .....	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES .....	31
MARC TEÒRIC.....	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES .....	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS.....	35
EL BENCHMARKING.....	36
LEGISLACIÓ .....	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES DE MÚSICA .....	41
CALENDARI DEL CERCLE .....	43
PARTICIPANTS.....	44
FASE DE DISSENY .....	47
INTRODUCCIÓ .....	49
QUADRE RESUM D'INDICADORS.....	50
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	52
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT .....	56
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS .....	63
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA .....	70
V. INDICADORS D'ENTORN .....	75
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2012: CONCLUSIONS .....	77
INTRODUCCIÓ .....	79
SITUACIÓ GENERAL .....	81
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS .....	83
ANÀLISI DELS TALLERS .....	102
CONCLUSIONS FINALS .....	103





## PRÒLEG

En els darrers anys, les Administracions Públiques busquen maneres de contenir el creixement de la despesa, i cerquen fer un ús més eficient dels recursos públics. Així mateix, hi ha un creixent interès dels ciutadans per saber com es destinen els diners en el sector públic, a la vegada que reclamen una millora de la qualitat dels serveis públics.

Què valen els serveis públics? S'estan utilitzant els recursos públics de forma eficient? S'estan assolint els objectius previstos? Es poden optimitzar els recursos econòmics emprats? Per respondre aquestes preguntes no n'hi ha prou amb els controls habituals de legalitat i d'existència de crèdit. Són necessaris els indicadors de gestió.

La Diputació de Barcelona ha impulsat la creació dels Cercles de Comparació Intermunicipals des de fa diversos anys, amb la finalitat de reunir diversos experts municipals amb els objectius de:

- ♦ Mesurar, comparar i avaluar els resultats dels serveis mitjançant uns indicadors comuns, prèviament consensuats.
- ♦ Formar un grup de treball per intercanviar experiències.
- ♦ Impulsar la millora dels serveis.

En el cas de les Escoles de Música, el Cercle de Comparació Intermunicipal es va crear l'any 2006, comparant les dades de l'any anterior i amb la participació de 7 municipis. Des dels inicis fins a l'edició actual, hi ha hagut un increment considerable de participació:

- ♦ Any 2007 - segona edició. Increment de 4 municipis. Resultant un grup d'11 municipis.
- ♦ Any 2008 - tercera edició. Increment de 3 municipis. Resultant un grup de 14 municipis.
- ♦ Any 2009 - quarta edició. Increment de 13 municipis. Resultant un grup de 27 municipis.

- ♦ Any 2010 - cinquena edició. Increment de 4 municipis. Resultant un grup de 31 municipis.
- ♦ Any 2011 - sisena edició. Increment d'un municipi. Resultant un grup de 32 municipis.
- ♦ Any 2012 - setena edició, el nombre de participants s'estabilitza en un grup de 32 municipis.

L'Any 2013, vuitena edició, el nombre de participants ha incrementat en 5 municipis, resultant un grup de 37 municipis.

L'augment de 30 municipis, al llarg d'aquestes vuit edicions, ha permès poder agrupar els municipis en funció de la seva grandària poblacional: un grup de municipis amb menys de 25.000 habitants i un altre grup de municipis amb més de 25.000 habitants. Així s'ha analitzat la informació de forma més concreta comparant les dades dins de cada grup, amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tot el grup de municipis participants.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2012 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball, per tal de valorar les dades obtingudes i exposar l'anàlisi de les fortaleces realitzades pels municipis en el treball de millora.

Aquest informe recull tots els documents elaborats pels municipis participants al Cercle. El Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música s'ha dut a terme gràcies a la participació dels municipis participants i amb el suport de la Diputació de Barcelona, mitjançant la Gerència dels Serveis d'Educació i el Servei de Programació de l'Àrea d'Hisenda, Recursos Interns i Noves tecnologies.







# ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL

5





## INTRODUCCIÓ

L'experiència de la Diputació de Barcelona en l'àmbit dels indicadors de gestió local es remunta a l'any 1983, amb l'aparició del Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM). Aquest producte, que gaudeix d'un gran prestigi en l'àmbit de les finances locals, es centra en l'anàlisi de temes pressupostaris, de fiscalitat i d'endeutament de l'àmbit local de la província de Barcelona.

La demanda creixent de serveis públics es va enfortir notablement durant la dècada dels 80, situació que va comportar que els ajuntaments haguessin d'incrementar d'una manera ràpida i relativament poc ordenada la prestació de nous serveis per a la ciutadania. Als anys 90 es va veure la necessitat d'instrumentalitzar la gestió en la provisió dels serveis públics locals, i la racionalització i la qualitat van esdevenir conceptes claus en parlar de serveis públics. Així doncs, s'observa la necessitat de començar a treballar per obtenir informació en relació amb la manera en què se subministren aquests serveis, per tal que els responsables i els gestors municipals puguin prendre decisions.

En aquesta situació, es crea una nova línia de treball l'any 1998 destinada a la posada en marxa d'un instrument per a l'obtenció d'informació comparada en el marc de la gestió dels serveis: l'estudi Indicadors de Gestió de Serveis Municipals (IGSM) destinat a municipis de més de 10.000 habitants.

L'estudi IGSM oferia als municipis participants una evolució dels seus indicadors de gestió de serveis de forma comparada amb la mitjana del conjunt de municipis participants. Mitjançant les comparacions, s'establí una mesura del nivell de provisió i de qualitat en la prestació de serveis municipals.

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervingien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i, posterior, remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien

un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

L'any 2000 es produeix un nou salt qualitatiu amb la creació i posada en marxa dels Cercles de Comparació Intermunicipal (CCI), adreçat als responsables dels serveis locals de municipis amb una població de més de 10.000 habitants. Es tracta d'un instrument que va més enllà de l'obtenció d'informació sobre indicadors locals de gestió, ja que introdueix el valor afegit de la participació activa dels responsables dels serveis locals en els processos de definició i validació dels indicadors, l'anàlisi dels resultats obtinguts, la comparació entre els diferents municipis, la posada en marxa d'accions de millora i la transferència de coneixement a través de bones pràctiques o experiències exemplars.

D'altra banda, cal fer notar que aquest estudi IGSM s'acompanya de la publicació Guia d'Interpretació de l'estudi IGSM per facilitar la lectura i interpretació de cada un dels indicadors.

Els CCI constitueixen un dels productes més novedosos que s'està oferint al món local des de la Diputació de Barcelona en l'àmbit dels indicadors de gestió. Enguany tots els serveis analitzats en els IGSM estan inclosos en algun CCI. El fet diferencial d'aquesta actuació rau en la participació i implicació dels responsables locals en tot el procés d'implementació dels mateixos, des de l'inici fins a l'acabament.

Aquest mètode de treball constitueix la filosofia bàsica d'actuació de la Diputació de Barcelona que, des del seu Pla de Mandat, vol impulsar el treball en xarxa amb els ens locals de la província. L'ur implicació com a agents proactius en la definició de les actuacions de la nostra Corporació esdevé un factor clau que augmenta la garantia d'èxit en l'aplicabilitat i en el grau d'utilitat de les polítiques supralocals.



## DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

Els CCI es configurem com un mètode de treball, en l'àmbit de la prestació i gestió dels serveis proveïts pels governs municipals, per a assolir els objectius següents:

- ♦ mesurar, comparar i avaluar resultats, mitjançant uns indicadors comuns consensuats,
- ♦ formar un grup de treball per intercanviar experiències,
- ♦ impulsar la millora dels serveis.

La implementació dels CCI s'efectua a través de la realització d'un nombre determinat de reunions per any (anomenades tallers), amb una metodologia pròpia de treball, i amb la participació de diferents responsables del servei municipal objecte d'anàlisi, que desenvolupen la seva tasca diària en ajuntaments majors de 10.000 habitants\*.

Els objectius dels tallers són:

- ♦ proposar una metodologia de treball comuna que permeti comparar els serveis municipals dels ajuntaments participants,
- ♦ arribar a un acord sobre uns indicadors comuns amb els quals poder comparar els serveis municipals,
- ♦ formar un grup de treball concret que, de forma transparent, intercanviï els resultats dels indicadors entre els seus participants.

El nombre recomanable d'ajuntaments participants en un CCI se situa entre els 10 i els 15. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de CCI addicionals. Així, en diversos serveis municipals, hi ha més d'un CCI.

Els compromisos a adquirir per part dels participants són els següents:

- ♦ facilitar la informació necessària per efectuar una comparació intermunicipal dels serveis locals analitzats,

- ♦ permetre que tots els participants del CCI puguin veure les dades facilitades (i no mostrar les dades a terceres persones),
- ♦ participar en la sessió d'avaluació dels resultats i de presentació de propostes de millora internes per a cada municipi.

En aquest sentit, cal destacar que les dades que es publiquen fora del Cercle són exclusivament les mitjanes del conjunt de participants, però mai les dades concretes de cada municipi.

El perfil de les persones assistents als tallers ha de ser preferentment de caire directiu, amb capacitat de decisió, i bon coneixedor del servei analitzat. Es tracta de facilitar la implantació de les millores en el departament que és de la seva responsabilitat.

\* Excepcionalment, municipis de menys de 10.000 habitants han participat en alguns Cercles.



## FASES DE L'ESTUDI

El procés de desplegament dels CCI s'articula entorn de cinc fases que es retroalimenten de manera successiva:

1. Fase de disseny,
2. Fase de mesura,
3. Fase d'avaluació,
4. Fase de millora,
5. Fase de comunicació i implementació.

Tractant-se d'un procés que pretén aconseguir la millora contínua, un CCI no té, teòricament, acabament. Cada any els seus membres han de tornar a participar en els tallers per avaluar i continuar implantant les millores.

## El Procés de Millora Contínua



## 1. FASE DE DISSENY

Aquesta fase consisteix en la definició de la missió i dels objectius estratègics del servei municipal objecte d'anàlisi, en la relació i definició consensuada dels indicadors que han de ser emprats en la comparació entre els municipis (benchmarking) i, en l'establiment de comú acord de les variables utilitzades pel càlcul dels indicadors.

La durada d'aquesta fase és aproximadament de dos dies de treball. Es realitzen, per tant, dos tallers de treball amb els diferents municipis participants en el CCI.

Al **primer taller** participen un grup reduït d'experts municipals (aproximadament 6), amb experiència reconeguda en el treball amb indicadors. Aquest grup, dirigit per persones del Servei de Programació i d'altres Àrees de la Diputació de Barcelona que treballen en l'àmbit del servei analitzat, s'encarrega d'efectuar una primera aproximació a la definició de la missió i objectius estratègics, als indicadors i a les variables. El mètode de treball es fonamenta en tècniques de dinàmiques de grup que afavoreixen la participació ordenada dels ajuntaments, això com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan, tècniques nominals de grup, entre d'altres).

El **segon taller** està format per tots els integrants del CCI. En aquest, s'aporta tot el treball realitzat prèviament pel grup reduït d'experts i es fan les consideracions que es creuen oportunes. Finalment es valida i s'assumeix per part de tot el cercle: la missió i objectius estratègics del servei analitzat, els indicadors utilitzats per efectuar la comparació intermunicipal, i les variables que han de ser contemplades en la definició dels indicadors. A partir d'aquest moment es comparteix un llenguatge comú, establert i acordat per tots els participants, i que serà el fil conductor de la implementació del cercle.

Convé posar especial èmfasi en el fet que són els propis ajuntaments que seleccionen i consensuen els indicadors que hauran d'utilitzar per mesurar i comparar amb d'altres la gestió del servei municipal que se subministra des del seu govern local. Aquest fet és fonamental i constitueix una clau d'èxit atès que garanteix l'aplicabilitat i la utilitat d'allò que s'està realitzant.

Els indicadors resultants s'estructuren en **quatre dimensions de meta**:

- ♦ Primera dimensió: Encàrrec Polític / Estratègic
- ♦ Segona dimensió: Usuari / Client
- ♦ Tercera dimensió: Valors organitzatius / Recursos humans
- ♦ Quarta dimensió: Econòmica

### Les 4 dimensions

#### I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

Es tracta d'indicadors relacionats amb la consecució dels objectius finals del servei, així com amb la qualitat del servei

#### II. Dimensió Usuari / Client

Es tracta d'indicadors relacionats amb l'ús que fan els usuaris / clients del servei, i la seva satisfacció amb el servei.

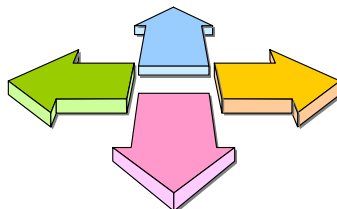
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

#### III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

Es tracta d'indicadors relacionats amb el model organitzatiu i de gestió, així com dels recursos humans (com ara retribucions, formació, taxa de presència, satisfacció o càrregues de treball).

#### IV. Dimensió Econòmica

Es tracta d'indicadors que expressen l'ús dels recursos necessaris per donar el servei, els seus costos associats, així com les fonts de finançament del servei.



Així mateix, s'incorporen alguns indicadors d'entorn, que ajuden a contextualitzar el municipi.

Cal destacar que els indicadors es presenten en un format de "Quadre Resum d'Indicadors", que pretén ser una primera aproximació a un Quadre de Comandament Integral, en què per a cada dimensió, es defineixen uns objectius estratègics i uns indicadors que serveixen per mesurar-los.

Amb l'objectiu de poder fer comparacions entre diversos serveis -objectiu complementari al de fer comparacions intermunicipals d'un servei-, s'han definit una sèrie d'**indicadors transversals** per a tots els serveis analitzats. En concret, es tracta de 6 indicadors de la dimensió de Valors Organitzatius / Recursos Humans (% de gestió directa, % de gestió indirecta, % d'hores de baixa, salari brut d'una categoria professional rellevant en el servei, hores de formació per treballador i % de dones sobre el total de professionals del servei) i de 5 indicadors de la dimensió

Econòmica (despesa corrent per habitant, % de despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal, % d'autofinançament per taxes i preus públics, % de finançament per part d'altres administracions, i % de finançament per part de l'ajuntament).

Periòdicament, es realitzen sessions de revisió dels indicadors, en què es reflexiona sobre els indicadors consensuats en edicions anteriors, i s'arriba a un nou consens d'indicadors que reflecteixi d'una forma més acurada el servei analitzat.

**Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X**

Quadre Resum d'Indicadors SERVEI X												
Encàrrec polític	Impulsar A			Impulsar B			Fomentar Y			Fomentar Z		
Usuari / Client	Ofert un servei de qualitat als usuaris / clients			Ofert un servei accessible als usuaris			Altres objectius			Altres objectius		
Valors Organitz / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió			Ofert un servei de qualitat (model de gestió)			Promoure un clima laboral positiu pels treballadors			Millorar les habilitats dels treballadors		
Economia	Disposar dels recursos adequats			Finançar adequadament el servei			Gestionar adequadament els recursos			Ofert el servei a uns costos unitaris adequats		



## 2. FASE DE MESURA

Un cop identificades les variables en la fase de disseny, aquestes es recullen en una enquesta que es lliura als ajuntaments participants. El suport utilitzat pel lliurament de l'enquesta pot ser doble, en funció dels requeriments informàtics del municipi:

- ♦ a través d'un fitxer excel, o bé,
- ♦ via internet, utilitzant un aplicatiu creat ad hoc (Gestió i Tramitació d'Enquestes –GTE) que permet la introducció de dades mitjançant un accés restringit.

La durada d'aquesta fase està consensuada pels municipis, en funció de la seva disponibilitat d'accés a la informació. D'altra banda, durant tot el procés de recollida de dades, s'ofereix assessorament individualitzat als municipis per a omplir l'enquesta.

Si els participants envien la informació en format excel, es fa un abocament posterior de la mateixa a l'aplicatiu GTE.

Les dades rebudes són objecte d'una validació conceptual i estadística per part de la Diputació de Barcelona, a fi i efecte de depurar possibles errors en la recollida de dades. Aquesta validació inclou, entre d'altres, la comprovació dels valors extrems i la verificació de les dades que s'han modificat substancialment d'una any a un altre.

Cal mencionar que la mitjana del grup de municipis participants es calcula de la següent manera:

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

$$\text{Mitjana} = \frac{\sum_{lp=1}^n X_{lp}}{\sum_{lp=1}^n Y_{lp}}$$

(essent necessari que un municipi tingui disponibles els valors de les variables del denominador i el numerador per tal que s'inclogui en el càlcul de la mitjana).

Els indicadors amb dades monetàries s'expressen en euros en termes corrents (és a dir, no estan deflactades per l'índex de preus al consum).

Totes les dades són anuals, excepte si s'indica una periodicitat diferent (diària, setmanal, mensual).





### 3. FASE D'AVUACIÓ

Consisteix en l'elaboració d'un **informe amb els indicadors de cada municipi**, destacant els valors més significatius. Així, per a cada indicador es calcula la mitjana, i es destaquen els valors dels municipis de la següent manera:

- ♦ En **verd**: els valors un 50% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat un punt fort.
- ♦ En **taronja**: els valors un 50% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat una oportunitat de millora.
- ♦ En **groc**, els valors un 50% per sobre o sota la mitjana del conjunt de municipis participants que no es consideren ni punt fort ni oportunitat de millora.

Adicionalment, s'elabora un **Quadre Resum Individual**, per a cada municipi, comparant els valors del municipi amb la mitjana del Cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan el 50% per sobre o per sota la mitjana).

A partir d'aquests valors, així com d'altres que puguin ser significatius, es realitza per part de la Diputació de Barcelona un primer esborrany d'identificació dels **punts forts i oportunitats de millora** de cada municipi, el qual es remet als participants del Cercle.

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana.</li> <li>2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.</li> </ol>	Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anàlisi quantitativa en base als valors per sobre o sota un 50 % de la mitjana.</li> <li>2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.</li> </ol>
<b>ENTORN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dades que ajuden a contextualitzar el municipi</li> </ul>	<b>A ANALITZAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Només es seleccionarà una oportunitat de millora.</li> <li>- Priorització d'aquella oportunitat de millora que és gestionable.</li> </ul>
<b>ALTRES COMENTARIS</b> <p>Pot provenir indistintament:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dels indicadors amb un valor significatiu establert amb color groc</li> <li>▪ d'aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades</li> </ul>	

En un nou taller d'intercanvi, cada municipi valida el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explica succintament a la resta de municipis el conjunt dels resultats del seu municipi.



## 4. FASE DE MILLORA

A continuació, i durant aquest taller d'intercanvi tot just mencionat, es treballa per identificar les millores que es poden realitzar en la prestació del servei municipal. Es tracta d'un taller eminentment pràctic i participatiu, que dóna peu a replantejar-se com s'ofereix i es gestiona el servei, a la vegada que possibilita l'intercanvi d'experiències i la transferència de coneixements.

En funció del taller, es proposa seguir una de les metodologies següents:

- A. Oportunitats de millora.
- B. Bones pràctiques.
- C. Anàlisi de l'evolució del servei a partir dels indicadors del Quadre Resum d'Indicadors.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- E. Anàlisi de Fortaleses.

### A. OPORTUNITATS DE MILLORA

Cada un dels participants selecciona una oportunitat de millora per treballar en aquest taller, i l'analitza en tres subetapes (que es descriuen amb més detall en les pàgines següents):

- 4.1.A. S'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora seleccionada. Eina emprada: Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix).
- 4.2.A. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifica el pes de cada causa, i s'ordenen les causes de major a menor importància. Eina emprada: Matriu de Classificació de Causes.
- 4.3.A. Per a l'oportunitat de millora seleccionada, s'identifiquen possibles accions de millora i es ponderen. Eina emprada: Matriu d'Anàlisi d'Accions de Millora.

### B. BONES PRÀCTIQUES

Cada un dels participants presenta una bona pràctica del seu municipi, en una sessió que s'estructura amb el següent pla de treball:

- 4.1.B. Objectius a assolir.
- 4.2.B. Introducció dels continguts.
- 4.3.B. Anàlisi d'un cas.
- 4.4.B. Descripció d'una bona pràctica.
- 4.5.B. Presentació i valoració de bones pràctiques.

### C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

Cada participant analitza la situació del seu servei en base a l'evolució que han mostrat els indicadors analitzats durant el període estudiat. La sessió s'estructura seguint les fases següents:

- 4.1.C. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora

4.2.C. Anàlisi de l'evolució dels indicadors: els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.

4.3.C. Creuament de l'Anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors.

4.4.C. Presentació i valoració de l'evolució del servei des de l'any base fins la situació actual.

### D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

Cada un dels participants presenta una Actuació d'Estalvi Econòmic. Aquesta metodologia té el següent pla de treball:

- 4.1.D. Introducció de continguts.
- 4.2.D. Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- 4.3.D. Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.

### E. ANÀLISI DE FORTALESES

Cada grup de participants analitza una Fortalesa. Una **Fortalesa** és qualsevol **àmbit d'un servei**, que ha estat gestionada de forma especialment satisfactòria per un grup de municipis. Aquesta metodologia té el següent pla de treball:

Abans dels Tallers de Millora:

- 4.i.E. Selecció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller.
- 4.iii.E. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

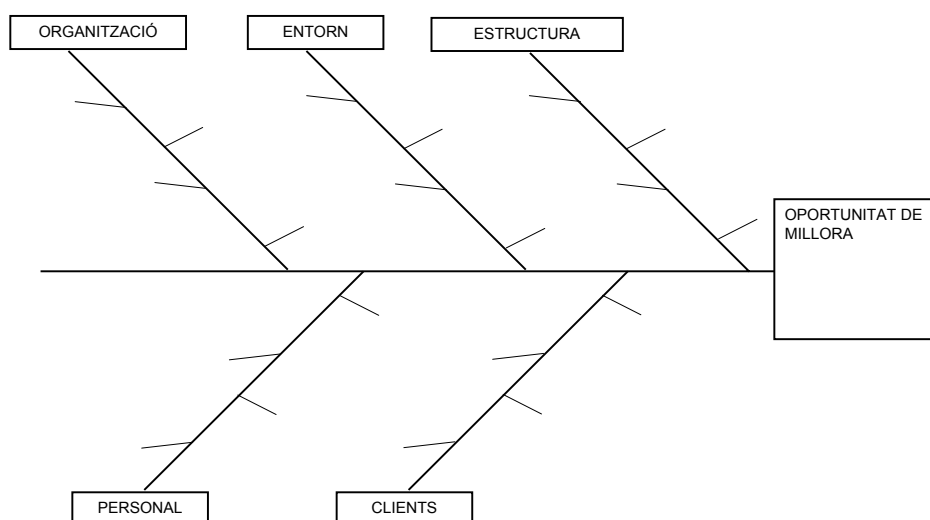
- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.



## A. OPORTUNITAT DE MILLORA

**4.1.A Diagrama d'Ishikawa.** A partir d'aquests diagrames, anomenats també d'espina de peix, es poden detectar les causes d'una oportunitat de millora.

### 4.1 Diagrama Ishikawa (o d'espina de peix)



En primer lloc, s'escriu l'oportunitat de millora a la part dreta de l'espina de peix. A continuació, a través d'una pluja d'idees s'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora que, a la vegada, es classifiquen, en les espines principals, en varies categories.

Aquestes categories ens ajuden a classificar les causes, però no necessàriament han de ser aquestes.

<b>ORGANITZACIÓ</b>	Causes degudes al sistema d'organització del centre Ex. Funcions no ben delimitades
<b>ENTORN</b>	Causes degudes a factors externs al servei Ex. No s'ha donat prioritat política al servei
<b>ESTRUCTURA</b>	Causes degudes a deficiències estructurals o de recursos Ex. Manca d'espai suficient per realitzar determinades activitats
<b>PERSONAL</b>	Causes degudes als professionals / treballadors Ex. Manca de formació en atenció al públic
<b>CLIENTS</b>	Causes degudes als usuaris - clients Ex. Desconeixement dels serveis que oferim



**4.2.A Matriu de Classificació de Causes.** És una metodologia que ens permet conèixer el pes de cada causa en la globalitat d'una oportunitat de millora, així com ordenar les causes de major a menor importància.

**Municipi:**

**MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES**

OPORTUNITAT DE MILLORA:

Tipus *	Causes **	PARTICIPANTS***												TOTAL ****	%	% Acumulat	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
<b>TOTAL</b>																	

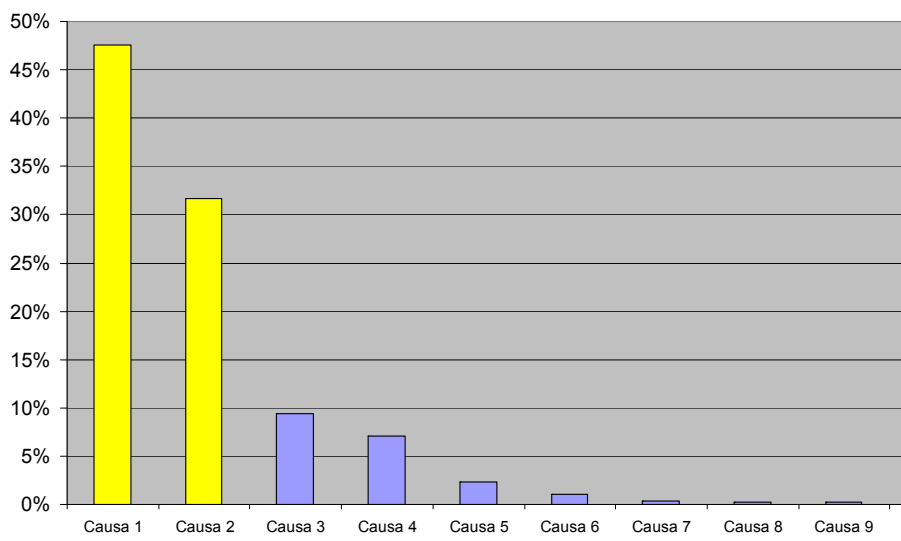
\* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients  
 \*\* Espines secundàries del peix  
 \*\*\* Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important  
 \*\*\*\* Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

Els participants d'un equip de millora es reuneixen i, individualment, donen una puntuació subjectiva a les causes d'un problema (analitzades amb el diagrama Ishikawa). Cada un dels participants valora la importància de la causa de 1 a 3: 1 poc important, 2 important, 3 molt important.

acumulada de cada causa, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d'aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.

A continuació, per cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i s'obté la ponderació

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l'exemple següent, amb 2 causes, s'aconsegueix "atacar" un 80% de l'oportunitat de millora:



**4.3.A Matriu d'Anàlisi de les Accions de Millora.** Aquesta eina ens permet identificar possibles accions de millora i ponderar-les.

Un cop s'han prioritzat les causes de l'oportunitat de millora, en seleccionarem les 2 / 3 causes principals (és a dir, aquelles que hagin obtingut un percentatge més elevat en la "Matriu de classificació de causes" i que conjuntament superin el 60 %).

Per a cada una de les causes, amb la tècnica del "brain storming" s'identifiquen possibles accions de millora.

**Municipi:**
**MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA**

OPORTUNITAT DE MILLORA:

DESCRIPCIÓ		PONDERACIÓ (*)				
CAUSA (a partir del diagrama causa-efecte)	ACCIÓ DE MILLORA PROPOSADA	EFECTIVITAT	DISPONIBILITAT DE RECURSOS	FACTIBILITAT	ACCEPTACIÓ	TOTAL (**)

\* Escala de 1-5: 1 cap; 2 alguna; 3 moderada; 4 alta; 5 molt alta  
 \*\* Efectivitat x Disponibilitat de Recursos x Factibilitat x Acceptació

A continuació, es ponderaran les possibles accions de millora, mitjançant la "Matriu d'anàlisi de les accions de millora", emprant les següents 4 dimensions.

<b>EFECTIVITAT</b>	En quin grau dóna resposta al problema?
<b>DISPONIBILITAT DE RECURSOS</b>	En quin grau estan disponibles els recursos (econòmics i materials) necessaris?
<b>FACTIBILITAT</b>	En quin grau és viable la proposta de millora tenint en compte el nivell organitzatiu?
<b>ACCEPTACIÓ</b>	En quin grau serà acceptada l'acció de millora pels treballadors i pels usuaris?

Les dimensions es valoren en una escala de 1 a 5: 1 cap, 2 alguna, 3 moderada, 4 alta, 5 molt alta.

Les accions de millora amb major puntuació són aquelles que s'haurien de portar a terme.

S'obté el total de la puntuació multiplicant els valors de les 4 dimensions.

## B. BONES PRÀCTIQUES

A continuació es detallen els principals aspectes conceptuals d'una bona pràctica i el pla de treball desplegat.

### I. CONCEPTE, ATRIBUTS I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA BONA PRÀCTICA

#### EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

Es pot definir com a bona pràctica qualsevol actuació o experiència implantada, avaluable, participativa, sostinguda i transferible, basada en el disseny d'una planificació prèvia, que dona una resposta satisfactòria a un problema concret, en un determinat àmbit d'actuació, ja sigui per resoldre una temàtica innovadora o per millorar de forma excel·lent una pràctica ja existent.

L'impuls del concepte de bones pràctiques a les Administracions públiques ha tingut un desenvolupament important a partir de la dècada dels noranta, amb la finalitat de donar resposta a nous reptes i necessitats de canvi en l'àmbit del sector públic.

Concepte originari del món anglosaxó, *Best Practices*. La idea bàsica consisteix a recollir i difondre experiències exemplars que donin resposta a problemes comuns per a diferents organitzacions o territoris.

Les bones pràctiques van girar en un primer moment al voltant de temes relacionats amb l'eficiència en l'ús dels recursos públics, les polítiques d'orientació als usuaris/clients i la qualitat dels serveis prestats. Amb el temps, es van anar estenent a temàtiques i sectors més específics fins arribar a una àmplia popularització.

Hi ha dos aspectes, a banda d'altres que veurem més endavant, que caracteritzen de forma especial les bones pràctiques:

- ♦ la innovació, ja que serveixen per abordar situacions o problemes nous a partir d'experiències exitoses, i
- ♦ la millora orientada cap a l'excel·lència, és a dir, com bones pràctiques ja reconegudes són millorades en el seu disseny metodològic o en la seva aplicació per experiències posteriors.

Les bones pràctiques han acabat constituint-se en una molt bona eina per a la gestió pública, amb una especial incidència a l'Administració Local.

El desenvolupament de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) ha reforçat el seu ús i n'ha potenciat la creació de bases de dades, la generació de comunitats virtuals i la constitució de xarxes de treball.

#### ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

Quins atributs o característiques ha de tenir una bona pràctica? L'ampli desplegament que han tingut ha fet que, segons el marc en què es desenvolupin, es posi més l'accent en un tipus d'atributs que no pas en d'altres.

En el nostre marc de treball ens centrarem en els següents:

- 1) Planificació.** La bona pràctica ha de ser fruit de l'ús de la metodologia de la planificació on, a partir d'un diagnòstic i de l'establiment d'uns objectius, el desplegament d'un conjunt d'accions ordenades i interrelacionades permetin l'assoliment d'uns resultats mesurables i concrets.
- 2) Participació.** La bona pràctica ha d'estar basada en la participació activa de diversos agents, amb la finalitat de concretar acords que beneficiïn totes les parts interessades.
- 3) Impacte.** La bona pràctica ha d'aportar resultats tangibles i concrets que suposin canvis positius i observables en l'àmbit en què s'ha portat a terme.
- 4) Avaluable.** La bona pràctica ha de disposar de mecanismes que permetin fer un seguiment de la seva evolució, detectar possibles desviacions i avaluar els resultats obtinguts en base als objectius prèviament formulats.
- 5) Innovació.** La bona pràctica ha de suposar una novetat o una millora excel·lent respecte al que ja s'està fent.
- 6) Perdurable.** La bona pràctica ha de provocar uns efectes que es mantinguin en el temps, més enllà del període temporal vinculat a la posada en marxa i execució del projecte que inicialment l'ha generat.
- 7) Transferible.** La bona pràctica ha de poder ser repetida amb èxit, en els seus aspectes essencials, en un context diferent d'on va ser originada.



## ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

Les pautes que es donen per presentar les bones pràctiques, matisos a banda, acostumen a estructurar-se d'una forma semblant:

- ♦ Dades identificatives.
- ♦ Descripció sintètica.
- ♦ Descripció detallada.

En el nostre marc de treball usarem l'estructura de presentació següent:

### *Dades identificatives*

- ♦ **Nom de la bona pràctica.** Ha d'avançar el tema sobre el qual s'ha portat a terme la bona pràctica.
- ♦ **Organització promotora.** Nom de l'organització que l'ha impulsat.
- ♦ **Altres agents participants.** Nom d'altres organitzacions, col·lectius o professionals que hi han intervingut.
- ♦ **Dates clau.** Inici, posada en marxa, avaluació, així com d'altres que es considerin rellevants.

### *Descripció sintètica*

Text concís que dóna una idea precisa de la bona pràctica en qüestió i dels seus aspectes més rellevants, aquells que aporten més valor.

### *Descripció detallada*

- ♦ **Necessitats detectades.** Quines van ser les necessitats que van generar la bona pràctica.
- ♦ **Objectius plantejats.** Quins objectius es van plantejar a partir de les necessitats detectades.
- ♦ **Metodologia emprada.** Quin plantejament metodològic de treball es va portar a terme: fases de treball; tipus de reunions, amb quins participants, amb quina periodicitat; gestió de la informació generada; mecanismes de seguiment i avaluació; etc.

- ♦ **Accions portades a terme.** Quines accions es van portar a terme per assolir els objectius plantejats.
- ♦ **Recursos utilitzats.** Quins van ser els recursos humans, tecnològics, econòmics, logístics, i d'altres, emprats.
- ♦ **Resultats obtinguts.** Quins resultats concrets es van assolir d'acord amb els objectius plantejats.
- ♦ **Difusió feta de la bona pràctica.** A qui, quan i com es va transmetre la bona pràctica.
- ♦ **Aspectes clau a ressaltar (positius i dificultats).** Quins van ser els aspectes més positius generats per la bona pràctica. Quines les principals dificultats a l'hora de portar-la a terme.

En la presentació cal utilitzar un estil de llenguatge planer i concís, amb frases curtes i entenedores, títols que amb un cop d'ull permetin obtenir una visió de l'estructura general del text i l'ús d'enumeracions i símbols que facilitin la comprensió interna dels diferents apartats. Sempre s'aconsella defugir de l'argot administratiu i de l'ús de tecnicismes.



## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- 4.1.B Objectius a assolir.
- 4.2.B Introducció de continguts.
- 4.3.B Anàlisi d'un cas.
- 4.4.B Descripció d'una bona pràctica.
- 4.5.B Presentació i valoració de bones pràctiques.

### 4.1.B Objectius a assolir

L'acció es desenvolupa a partir dels objectius següents:

- ♦ Analitzar els principals aspectes metodològics d'una bona pràctica.
- ♦ Descriure bones pràctiques.
- ♦ Compartir i valorar les bones pràctiques descrites.

### 4.2.B Introducció de continguts

Es presenten els continguts següents:

- ♦ Què és una bona pràctica?
- ♦ Atributs associats a bones pràctiques.
- ♦ Formalització de la bona pràctica.
- ♦ Criteris de valoració.
- ♦ Webs de bones pràctiques.
- ♦ Premi internacional Dubai.
- ♦ Comentari webs i documentació.

Aquests continguts es complementen amb documents i webs de referència sobre bones pràctiques.

### 4.3.B Anàlisi d'un cas

Es presenta i valora un cas sobre el servei analitzat, que s'elabora específicament per a la sessió, per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

### 4.4.B Descripció d'una bona pràctica

A l'hora de descriure la seva bona pràctica, els i les participants compten amb una plantilla per desenvolupar els punts següents:

- ♦ Nom de la bona pràctica.
- ♦ Organització promotora.
- ♦ Altres agents participants.
- ♦ Dates clau: inici / posada en marxa / avaluació.
- ♦ Descripció sintètica.
- ♦ Necessitats detectades.
- ♦ Objectius plantejats.
- ♦ Metodologia emprada.
- ♦ Accions portades a terme.
- ♦ Recursos utilitzats.
- ♦ Resultats obtinguts.
- ♦ Difusió feta de la bona pràctica.
- ♦ Aspectes clau a ressaltar (positius i dificultats).

### 4.5.B Presentació i valoració de les bones pràctiques

Un cop elaborada la bona pràctica per part de cada municipi, se'n fa la presentació en plenari i la resta de participants en fan una valoració amb una plantilla que contempla els paràmetres següents:

- ♦ Dades identificatives (Nom de la bona pràctica, Biblioteca, Municipi).
- ♦ Indicadors de puntuació per a cada atribut de la bona pràctica presentada:  
Gens: 0, Poc: 1/4, Bastant: 5/8, Molt: 9/10.
- ♦ Atributs a valorar (veure apartat d'atributs d'una bona pràctica).





### C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI A PARTIR DELS INDICADORS DEL QUADRE RESUM D'INDICADORS

Cada un dels participants analitza la situació del seu servei en base a l'evolució que han mos-

trat els indicadors analitzats. És una sessió que s'estructura seguint les fases següents:

**4.1.C Anàlisi de la situació actual:** els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora.

Com s'ha indicat a "3. Fase d'Avaluació", cada municipi valida el primer esbrossament de Punts Forts i Oportunitats de Millora.

En la metodologia d'Anàlisi de l'evolució del servei, es defineixen prèviament:

- ♦ els indicadors amb correlació positiva (és a dir, que com més grans, millor).
- ♦ els indicadors amb correlació negativa (és a dir, com més petits, millor).
- ♦ els indicadors que no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugen o baixen.

♦ els indicadors destacats amb **color verd** són Punts Forts (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana)

♦ els indicadors destacats amb **color taronja** són Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana)

♦ els indicadors destacats amb **color groc** denoten una situació especial, però no es poden considerar ni Punts Forts ni Oportunitats de Millora (per estar un 25% per sobre o per sota la mitjana).

Així mateix, s'incorpora la menció de les oportunitats de millora analitzades els anys anteriors (casella central a la dreta).






Aquesta pre-definició permet assignar colors distintius en el Quadre Resum d'Indicadors, de manera que:

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> <li>Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana.</li> <li>Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.</li> </ol>	Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> <li>Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana.</li> <li>Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.</li> </ol>
ENTORN	OPORTUNITATS DE MILLORA ANALITZADES
✓ Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	✗ Es mostren les oportunitats de millora analitzades pels municipis els anys anteriors.
ALTRES COMENTARIS	
Poden provenir indistintament de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora.</li> <li>▪ Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades.</li> </ul>	



**4.2.C Anàlisi de l'evolució dels indicadors:** els participants analitzen i verifiquen quins indicadors han millorat, quins s'han mantingut i quins han empitjorat des de l'any base fins l'any d'estudi.

Els participants han de verificar si els indicadors han empitjorat, s'han mantingut, o han millorat (respecte l'any base) en el Quadre Resum d'Indicadors, on es mostra l'evolució dels indicadors amb fletxes de colors:

-  Quan puja l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Negatiu - Empitjora
-  Quan baixa l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Negatiu - Empitjora
-  Quan l'indicador entre l'any base i l'any d'estudi no varia en més d'un 5%, es Manté
-  Quan puja l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Positiu - Millora
-  Quan baixa l'indicador consecutivament els 3 anys (i més d'un 5%), és Positiu - Millora

MUNICIPI		
INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
<p>Es mostren els indicadors que durant els tres anys analitzats presenten una <u>tendència negativa continuada</u> (i la variació és superior al 5% entre l'any inicial i l'any final).</p>	<p>Es mostren els indicadors que entre el primer i el tercer any analitzat <u>NO han tingut una variació superior al 5%</u>.</p>	<p>Es mostren els indicadors que durant els tres anys analitzats presenten una <u>tendència positiva continuada</u> (i la variació és superior al 5% entre l'any inicial i l'any final).</p>

### 4.3.C Creuament de l'Anàlisi de la Situació Actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors

Els participants han de creuar la informació de l'Anàlisi de la Situació Actual (4.1.C) amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.2.C).

Per a aquesta fase, s'utilitza el document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors", que consisteix en una matriu de 6 entrades:

Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>PUNT FORT</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència NEGATIVA</b>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>PUNT FORT</b> i durant els anys analitzats <b>NO</b> han tingut una <u>variació superior al 5%</u>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>PUNT FORT</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència POSITIVA</b>
OPORTUNITATS DE MILLORA	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>OPORTUNITAT DE MILLORA</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència NEGATIVA</b>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>OPORTUNITAT DE MILLORA</b> i durant els anys analitzats <b>NO</b> han tingut una <u>variació superior al 5%</u>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són <b>OPORTUNITAT DE MILLORA</b> i durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència POSITIVA</b>

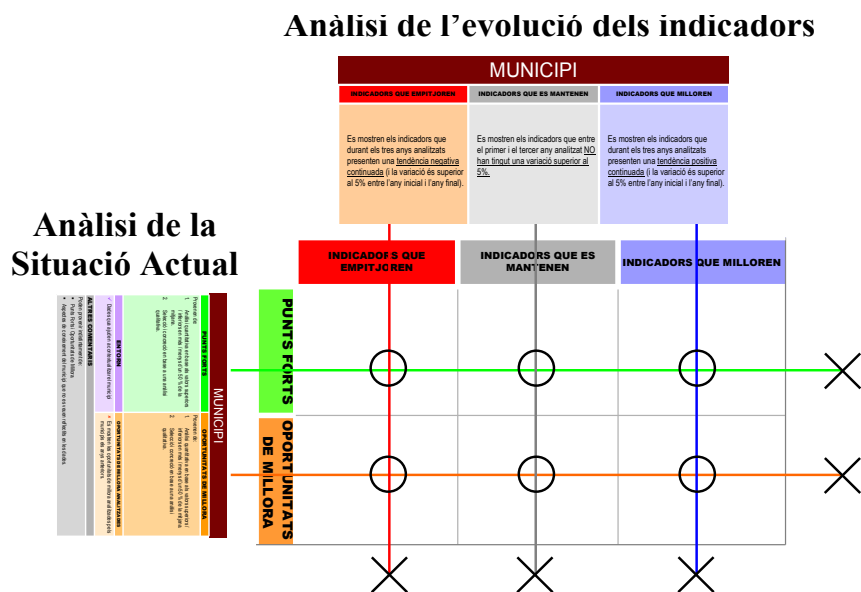
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

1. Els indicadors que són un punt fort, però que han tingut una tendència negativa (han empitjorat). En paraules planeres: "Bé, però atenció!".
2. Els indicadors que són un punt fort i s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). En paraules planeres: "Bé!".
3. Els indicadors que són un punt fort i han tingut una tendència positiva (han millorat). En paraules planeres: "Molt bé!".
4. Els indicadors que són una oportunitat de millora i han tingut una tendència negativa (han empitjorat). En paraules planeres: "Crític".
5. Els indicadors que són una oportunitat de millora i s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). En paraules planeres: "No millora".
6. Els indicadors que són una oportunitat de millora, però que han tingut una tendència positiva (han millorat). En paraules planeres: "Progressant bé".



Cal destacar que en el document “Anàlisi de la situació actual a partir de l’evolució dels indicadors” NO apareixen tots els punts de de l’Anàlisi de la Situació Actual (4.1.C) i de l’Anàlisi de l’evolució dels indicadors (4.2.C), ja que es tracta de la intersecció de dos conjunts.

Com es pot veure en la imatge següent, en el document “Anàlisi de la situació actual a partir de l’evolució dels indicadors” apareixen les “rodones”, però no les “creus”.



D’altra banda, es destaquen en negreta, les Oportunitats de Millora analitzades els anys anteriors, i que es troben en alguna de les 6 situacions anteriors mencionades.

#### 4.4.C Presentació i valoració de l’evolució del servei des de l’any base fins la situació actual

En aquesta fase, cada un dels participants presenta i valora la situació dels indicadors segons l’evolució que aquests han experimentat durant els anys analitzats. És una fase de posada en comú de les valoracions, idees i propostes de millora entre tots els participants.

## D. ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

A continuació es detallen els principals aspectes conceptuals d'una actuació d'estalvi econòmic i el pla de treball desplegat.

### I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

#### FINALITAT I OBJECTIUS DE LES ACTUACIONS D'ESTALVI ECONÒMIC

En el context actual de restriccions pressupostàries en l'àmbit local, des de la Diputació de Barcelona es vol potenciar la transferència de coneixement entre els municipis d'aquelles actuacions d'estalvi econòmic que o bé contribueixin a reduir la despesa corrent o a incrementar els ingressos corrents, i analitzar l'impacte global que aquestes tenen en la prestació dels serveis, en els usuaris, en els treballadors municipals, i en la resta de serveis municipals.

La metodologia d'actuacions d'estalvi econòmic té per **finalitat** identificar i avaluar processos o actuacions relacionats amb la gestió en l'ús dels recursos públics.

La naturalesa de les actuacions d'estalvi econòmic responen a casuístiques molt variades. A grans trets es poden establir tres gran blocs:

- Actuacions que s'inicien davant una reducció dels ingressos municipals i la necessitat de les entitats municipals de mantenir la prestació del serveis.
- Actuacions que s'inicien davant el sorgiment de noves demandes amb un pressupost de despesa congelats.
- Actuacions que s'inicien en el marc de la introducció de millores organitzatives en el processos de prestació del servei.

Els **objectius** d'aquesta metodologia són dobles:

- ♦ Identificar les actuacions en l'àmbit de la gestió econòmica que condueixi a un increment de l'estalvi en la prestació del servei i alhora avaluar-ne les seves potencialitats i limitacions.
- ♦ Compartir experiències i coneixements entre els responsables municipals d'actuacions vinculades amb la gestió del serveis en moments de restricció econòmica.

### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC

La fitxa d'una Actuació d'Estalvi Econòmic s'estructura en dos blocs:

- ♦ Bloc I. Descripció de l'actuació
- ♦ Bloc II. Impactes

#### **BLOC I. Descripció de l'actuació**

En aquest bloc, els responsables municipals han de descriure l'actuació portada a terme tenint en compte els següents ítems. Remarcar que la descripció ha de ser concisa.

##### *Actuació*

Descriure una mesura o actuació que realitza el servei que hagi estat prestada amb una dotació menor de recursos (humans, materials, monetaris). La mesura en termes d'estalvi econòmic pot ser causada per diferents raons:

- ♦ Reducció del pressupost assignat al servei.
- ♦ Sorgiment de noves demandes de servei per part de la ciutadania però amb un pressupost que es manté.
- ♦ Millora dels processos de prestació del servei que ha comportat una millora en eficiència en la prestació del servei.
- ♦ Augment dels ingressos del servei.

En la casella actuació, s'han d'emplenar els següents ítems:

- ♦ Nom de l'actuació
- ♦ Organització promotora
- ♦ Agents participants
- ♦ Any d'implementació

##### *Objectiu de l'actuació*

Assenyalar sintèticament les necessitats (problemàtiques) detectades i establir els objectius que es plantegen.



**Descripció de l'actuació:**

Realitzar una descripció concisa de les accions més rellevants portades a terme per complir els objectius plantejats així com dels recursos utilitzats (recursos humans, tècnics, tecnològics, lògics, etc. emprats).

En aquest apartat, es fa especial menció a les actuacions de caire econòmic [així com els efectes que l'actuació comporta en termes d'estalvi econòmic].

**Valoració econòmica de l'actuació:**

Els participants han d'indicar:

- 1) La quantia d'estalvi econòmic que ha comportat l'actuació (expressat en euros), ja sigui o bé l'import d'increment dels ingressos o bé l'import de la reducció de la despesa.
- 2) La despesa corrent del servei (a partir de les dades de l'enquesta de Cercles).

- 3) Finalment, s'ha de determinar què suposa aquesta actuació d'estalvi econòmic en termes de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge de 1 / 2).

**BLOC II. IMPACTES**

En el Bloc II es detallen de forma concisa els impactes/efectes (tant positius com negatius) que ha suposat l'actuació en diferents àmbits:

- ♦ **En la prestació del servei:** es recullen les millores organitzatives que s'han aconseguit gràcies a l'aplicació de la mesura;
- ♦ **En l'usuari /client:** incidència de l'actuació sobre els ciutadans/usuaris del servei;
- ♦ **En el treballador:** incidència de l'actuació sobre el recursos humans del propi servei;
- ♦ **En la resta de serveis:** incidència de l'actuació sobre la resta de serveis de l'ajuntament.

NOM DEL MUNICIPI		
<b>ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI</b>		
BLOC I. DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
<b>ACTUACIÓ:</b>		
- Nom de l'actuació:		
- Organització promotora:		
- Agents participants:		
- Any d'implementació:		
<b>OBJECTIU DE L'ACTUACIÓ:</b>		
<b>DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ</b>		
<b>VALORACIÓ ECONÒMICA DE L'ACTUACIÓ</b>		
1. Valoració econòmica de l'actuació		
	Increment d'ingressos	Disminució de despeses
Valoració econòmica de l'actuació (import en euros)		
2. Despesa corrent del servei		
	€	
3. % sobre la despesa corrent del servei (1 / 2)		
	%	

BLOC II. IMPACTE DE L'ACTUACIÓ		
EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI (PROCESSOS DE PRESTACIÓ)		
Positiu		Negatiu
+ ddd	-	
+	-	
+	-	
+	-	
EN L'USUARI/CLIENT		
Positiu		Negatiu
+	-	
+	-	
+	-	
+	-	
EN EL TREBALLADOR		
Positiu		Negatiu
+	-	
+	-	
+	-	
+	-	
EN LA RESTA DE SERVEIS MUNICIPALS		
Positiu		Negatiu
+	-	
+	-	
+	-	
+	-	



## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- ♦ 4.1.D Introducció de continguts.
- ♦ 4.2.D Descripció d'una Actuació d'Estalvi Econòmic.
- ♦ 4.3.D Presentació i valoració de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.

### 4.1.D Introducció de continguts

La Diputació de Barcelona remet als municipis participants un email amb els continguts següents:

- ♦ Finalitat i objectius de les Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- ♦ Fitxa de Formalització de les Actuacions d'estalvi Econòmic.

### 4.2.D Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic

Els i les participants descriuen l'Actuació d'Estalvi Econòmic des dels seus propis municipis. Per a fer-ho, compten amb una plantilla (veure apartat "Estructura formal d'una Actuació d'Estalvi Econòmic").

A més a més, es remetent als participants un parell d'exemples d'Actuacions d'Estalvi Econòmic per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

### 4.3.D Presentació i valoració d'una actuació d'estalvi econòmic

Durant el taller de millora, es fa una presentació en plenari de les Actuacions d'Estalvi Econòmic elaborades pels diferents municipis.

La resta de participants en fan una valoració amb una plantilla que contempla els paràmetres següents:

- ♦ Dades identificatives (Nom de l'Actuació d'Estalvi Econòmic, Municipi).
- ♦ Atributs a valorar, en una escala de 0 a 10:
  - **Grau de compliment amb l'objectiu:** de 0 a 10 en funció de la consecució de l'objectiu establert.

- **Impacte en la prestació del servei:** de 0 a 10 en funció de com es compensen els aspectes positius i els negatius.
- **Impacte en l'usuari / client:** de 0 a 10 en funció de com es compensen els aspectes positius i els negatius.
- **Impacte en el treballador:** de 0 a 10 en funció de com es compensen els aspectes positius i els negatius.
- **Impacte en la resta de serveis:** de 0 a 10 en funció de com es compensen els aspectes positius i els negatius.
- **Grau d'implementació de l'actuació:** sense implementar = 0, implementada durant uns mesos = 5, implementada durant més d'1 any = 10.
- **Transferible:** capacitat de poder ser aplicada per un altre municipi en els seus aspectes essencials, en un context diferent d'on va ser originada.



## E. ANÀLISI DE FORTALESES

A continuació, es detallen els principals aspectes de la metodologia Anàlisi de Fortaleses així com el pla de treball desplegat.

### I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

#### OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

Una **Fortalesa** és qualsevol àmbit d'un servei, que ha estat gestionada de forma especialment satisfactòria per un grup de municipis.

Els **objectius** d'aquesta metodologia són dobles:

- ♦ **Identificar els Factors d'Èxit que permeten assolir una Fortalesa i els Obstacles apareguts durant els processos d'assoliment de la fortaleza**
- ♦ **Compartir coneixements i experiències que han permès o permetran un elevat grau d'assoliment en un objectiu** determinat relatiu a la prestació del servei entre els responsables municipals.

#### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

La fitxa de la Fortalesa analitzada s'estructura en tres blocs:

- ♦ Identificació de la Fortalesa: Nom de la fortaleza, i municipis participants en la seva anàlisi.
- ♦ Factors d'èxit: Tots aquells elements que faciliten assolir la Fortalesa.
- ♦ Obstacles: Tots aquells elements que dificulten assolir la Fortalesa.

### II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels Tallers de Millora:

- 4.i.E. Selecció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller.

- 4.iii.E. Agrupació dels Municipis per Fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

- 4.1.E. Introducció de la metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.

**Abans dels Tallers de Millora**, hi ha les següents tasques a realitzar.

#### 4.i.E Selecció de les Fortaleses (indicadors) a analitzar

El Servei de Referència selecciona les Fortaleses a analitzar durant els Tallers de Millora.

Com a criteri general, les fortaleses són indicadors seleccionats del Quadre Resum d'Indicadors (veure apartats Fase de Mesura i Fase d'Avaluació) sobre els quals els tècnics del servei puguin actuar (és a dir, que siguin gestionables).

Eventualment, es poden seleccionar altres temes rellevants o d'actualitat relacionats amb el servei.

#### 4.ii.E Agrupació dels Municipis segons el dia de la realització del Taller

En el cas que hi hagi més d'un taller, el Servei de Referència fa una agrupació dels municipis segons el dia de la realització dels tallers, atenent els següents criteris:

- ♦ Aproximadament 15 municipis per Taller.
- ♦ En funció de les Fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.





#### **4.iii.E Agrupació dels Municipis per Fortaleses**

Per cada taller, es fa una agrupació dels municipis per taules (cada taula analitza una fortalesa), tenint en compte els següents aspectes:

- ♦ Aproximadament, es fan taules de 5 municipis (eventualment 6).
- ♦ La majoria dels municipis presents, a través del seu tècnic municipal, en una taula, han assolit la fortalesa analitzada (és a dir, tenen bons valors de l'indicador analitzat), de manera que poden transmetre i compartir la seva experiència exitosa amb la resta de membres de la Taula.
- ♦ L'assoliment reeixit de la fortalesa, es compagina en algun cas, amb municipis que no han assolit la fortalesa analitzada (és a dir, tenen valors no tan bons de l'indicador analitzat), de manera que permet emfatitzar en els Obstacles.

**Durant els Tallers de Millora**, hi ha les següents tasques a realitzar.

#### **4.1.E Introducció de la metodologia**

El Servei de Programació introdueix als tècnics municipals presents els Objectius i la dinàmica del taller d'Anàlisi de Fortaleses.

Es distribueixen els municipis segons la Fortalesa que han d'analitzar per taules.

Cada taula està representada a més a més per un coordinador/a que és personal tècnic del àrea de referència del servei analitzat de la Diputació de Barcelona. Els representants municipals juntament amb el coordinador de taula escolliran un "Municipi/Portaveu" que és un tècnic municipal membre de la Taula.

#### **4.2.E Descripció d'una Fortalesa (en taules)**

Els i les participants, distribuïts per taules, analitzen la Fortalesa assignada, seguint els següents passos:

- ♦ Cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees dels factors que han permès assolir la Fortalesa "Factors d'Èxit". És una pluja d'idees individual ràpida (10 minuts aproximadament) que els tècnics traslladen a unes cartolines de color verd.
- ♦ Posteriorment, cada tècnic municipal explica a la resta de membres de la taula els factors d'èxit. El Coordinador fa una agrupació/ síntesi dels Factors d'Èxit suggerits i consensuats pels municipis. Per fer aquesta tasca s'utilitza un cartell de mida A0 on s'agrupen i ordenen les diferents cartolines de Factors d'Èxit i té una durada d'uns 30 minuts, aproximadament.
- ♦ De forma similar, cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees sobre els Obstacles als quals s'han afrontat per assolir la Fortalesa. Posteriorment el Coordinador fa una agrupació d'aquests Obstacles seguint la mateixa tècnica que la comentada anteriorment.

#### **4.3.E Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses**

Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

El Municipi Portaveu de cada taula exposa els Factors d'Èxit i Obstacles d'una Fortalesa que s'han consensuat i traslladat en el cartell A0.

Posteriorment, s'obre un torn de preguntes, comentaris i suggeriments de la resta dels municipis assistents al taller.



## 5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

Un cop realitzada la Fase de millora, cal comunicar a l'organització els resultats i les accions de millora que els tècnics han plantejat convenients de portar a terme. Aquesta **comunicació** la realitza cada un dels responsables municipals, tant al seu equip de treball com als seus superiors.

De cara a facilitar la comunicació, la Diputació de Barcelona ofereix als participants la possibilitat de fer una jornada de tancament. En aquesta jornada, amb una presència tant dels tècnics dels ajuntaments com dels representants polítics, es resumeixen els resultats principals del CCI.

Un cop feta la comunicació, correspon a cada municipi realitzar la seva acció de millora. Per dur a terme aquesta tasca es recomana elaborar un **Pla de Millora**, i **implementar-lo** amb posterioritat.

Un Pla de Millora acostuma a vincular diversos agents territorials i departaments municipals, a comprometre recursos públics i requereix d'un temps prudencial de planificació i d'execució. Per tots aquest motius, la Diputació de Barcelona no participa directament en la seva elaboració. No obstant això, no es descarta que a mig termini s'iniciïn actuacions en aquesta línia.



## ALGUNES XIFRES

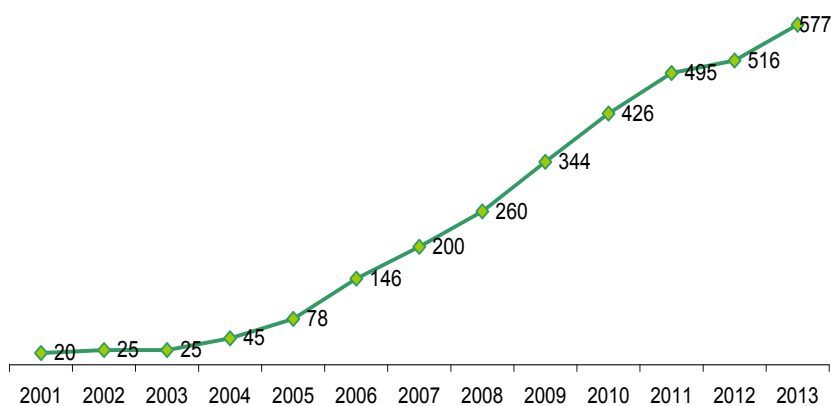
L'any 2013 es van realitzar els CCI dels següents 16 serveis, en el quals han participat 577 tècnics municipals, englobats en 32 Cercles.

Cercles	2012		2013		Edició
	Municipis participants		Municipis participants		
	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	
<b>Policia Local</b>	55		58		8 <sup>a</sup>
<b>Neteja viària i Residus</b>	34	2	38	2	10 <sup>a</sup>
<b>Biblioteques</b>	44		44		10 <sup>a</sup>
<b>Espais Escènics Municipals</b>	30		31		6 <sup>a</sup>
<b>Escoles Bressol</b>	31		32		8 <sup>a</sup>
<b>Escoles de Música</b>	32		37		8 <sup>a</sup>
<b>Esports</b>	50		55		10 <sup>a</sup>
<b>Serveis Socials</b>	54	2	54	2	12 <sup>a</sup>
<b>Mercats</b>	28 + 2**		31 + 2**		7 <sup>a</sup>
<b>Fires Locals</b>	22		27		5 <sup>a</sup>
<b>Serveis Locals d'Ocupació</b>	32		33		5 <sup>a</sup>
<b>Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor</b>	27		31		5 <sup>a</sup>
<b>Seguretat Alimentària (Salut P.)</b>	34 + 2**		34 + 4**		4 <sup>a</sup>
<b>Enllumenat Públic</b>	17	1	23	1	4 <sup>a</sup>
<b>Serveis de Mediació Ciutadana</b>	17		24		3 <sup>a</sup>
<b>Verd Urbà</b>	–		14		1 <sup>a</sup>
<b>Total Cercles</b>	<b>516</b>		<b>577</b>		
		15 Cercles		16 Cercles	

\*\* Barcelona ciutat (districtes)

En els gràfics següents es mostra l'evolució al llarg dels anys dels municipis participants a cadascun dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal.

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Policia Local</b>						15	24	35	43	46	53	55	58
<b>Neteja viària i residus</b>	12				11	17	24	26	22	34	36	36	40
<b>Biblioteques</b>				13	13	27	37	37	37	37	54	44	44
<b>Espais Escènics Municipals</b>								12	26	30	29	30	31
<b>Escoles Bressol</b>						8	13	25	27	28	31	31	32
<b>Escoles de Música</b>						7	11	14	27	31	32	32	37
<b>Esports</b>	8				13	29	37	42	49	50	51	50	55
<b>Serveis Socials</b>		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55	56	56
<b>Mercats Municipals</b>							12	25	29	29	30	30	33
<b>Fires Locals</b>									14	17	16	22	27
<b>Serveis Locals d'Ocupació</b>									12	26	30	32	33
<b>Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor</b>									11	18	25	27	31
<b>Seguretat Alimentària (Salut P.)</b>										14	26	36	38
<b>Enllumenat Públic</b>									12	13	18	18	24
<b>Servei de Mediació Ciutadana</b>										14	17	17	24
<b>Verd Urbà</b>													14
<b>Total Participants</b>	<b>20</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>45</b>	<b>78</b>	<b>146</b>	<b>200</b>	<b>260</b>	<b>344</b>	<b>426</b>	<b>495</b>	<b>516</b>	<b>577</b>





# MARC TEÒRIC





## DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

Els indicadors de gestió són uns estadístics sintètics que ens proporcionen informació rellevant sobre la prestació d'un servei i, que ens permeten fer-ne el seguiment i l'avaluació periòdica mitjançant la seva comparació amb municipis de característiques socio - econòmiques similars.

Els indicadors s'obtenen a partir de la realització d'algunes operacions amb magnituds elementals, tant en unitats físiques com monetàries.

Els indicadors tenen una funció descriptiva i valorativa sobre el nivell de prestació dels diferents serveis públics. D'una banda, la funció descriptiva fa referència a la informació necessària que un indicador de gestió ha de proporcionar per facilitar un coneixement sintètic del nivell de provisió dels diferents serveis públics. D'altra banda, la funció valorativa permet quantificar i avaluar l'impacte de canvis en la gestió dels serveis públics.

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

- ♦ **Pertinença:** El concepte que expressa l'indicador és clar i es manté en el temps. L'indicador és adequat per allò que es vol mesurar.
- ♦ **Disponibilitat:** Les dades bàsiques per a la construcció de l'indicador han de ser de fàcil obtenció.
- ♦ **Simplicitat:** L'indicador ha de ser de fàcil elaboració.
- ♦ **Objectivitat:** El càlcul a partir de les magnituds observades no és ambigu.
- ♦ **Fiabilitat:** L'indicador no permet interpretacions equívocues, no ha de permetre interpretacions contraposades.
- ♦ **Sensibilitat:** La mesura de l'indicador és suficientment eficaç per identificar variacions petites.
- ♦ **Precisió:** El marge d'error de l'indicador és suficientment acceptable.
- ♦ **Fidelitat:** Les qualitats de l'indicador es mantenen en el temps i l'espai.
- ♦ **Rellevància:** La informació que ens proporciona ha de ser útil.

## UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

Els indicadors de gestió tenen unes utilitats i aplicacions que els fan una eina de gestió essencial per:

- ♦ Fer un diagnòstic de la situació actual.
- ♦ Ajudar a revisar i marcar objectius.
- ♦ Donar informació a l'hora de prendre decisions.
- ♦ Ajudar a millorar els estàndards de qualitat dels serveis.
- ♦ Ajudar a la planificació i pressupostació de serveis, així com a l'avaluació de la implementació d'aquests.
- ♦ Ajudar al disseny i implementació de polítiques.
- ♦ Informar als usuaris (ciutadans) del servei que se'ls ofereix.
- ♦ Facilitar l'oportunitat per a introduir la comptabilitat de costos a les administracions locals.



## EL BENCHMARKING

Existeixen nombroses definicions sobre el benchmarking. Tanmateix, de forma genèrica, la majoria dels autors coincideixen en els principis fonamentals:

*És el procés sistemàtic i continu de mesurar i comparar productes, serveis i pràctiques d'una organització amb les organitzacions líders per obtenir informació amb el propòsit de realitzar millores organitzacionals.*

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

- ♦ el concepte de continuïtat: el benchmarking no tan sols és un procés que es fa una vegada i s'oblida, sinó que és un procés continu i constant.

- ♦ el concepte de mesura: cal mesurar els processos propis i els d'altres empreses per poder comparar-los.
- ♦ la comparació es realitza amb les organitzacions líders, de manera que canvia la pràctica de comparar-se internament per passar a comparar-se en base a estàndards externs de les organitzacions reconegudes com a líders del negoci.

Segons el tipus d'organitzacions amb les quals es fa la comparació, es pot parlar de tres tipus de Benchmarking:

### BENCHMARKING INTERN

Entenem per Benchmarking intern les operacions de comparació que podem efectuar dins la mateixa organització, entre diversos departaments o seccions. Això, en general, és aplicable a grans organitzacions, on el que es busca és veure quins processos dins la mateixa organització són més eficients i eficaços. Podem així establir patrons de comparació amb departaments o seccions prenent-les com a estàndard per iniciar processos de millora continua.

Un dels riscos de l'enfocament intern és que no siguem conscients durant la comparació de que els mètodes de la pròpia organització són menys eficients que els d'altres organitzacions. Aquest enfocament predominantment intern impedeix, doncs, una visió global de l'exterior.

### BENCHMARKING COMPETITIU

Aquest és el més conegut dels benchmarkings. Consisteix en efectuar proves de comparabilitat així com investigacions que ens permetin conèixer tots els avantatges dels nostres competidors més directes.

Un dels aspectes més importants dins d'aquest tipus d'investigació a considerar és el fet que pot ser realment difícil obtenir informació sobre les operacions dels competidors.

Pot succeir que sigui impossible obtenir la informació degut a que està patentada i és la base de l'avantatge competitiu d'una organització.

### BENCHMARKING GENÈRIC

Existeixen funcions i processos que poden ser idèntics en organitzacions de sectors i activitats diferents. Així departaments de comptabilitat, facturació, compra d'estocs, logística... d'altres organitzacions poden mostrar similituds amb la nostra, així que també pot ser lògica la comparació de les millors pràctiques d'aquestes organitzacions i l'adequació a nous sistemes o processos de millora.

El benchmarking genèric requereix una àmplia conceptualització, però amb una comprensió acurada del procés genèric. És el concepte de benchmarking més difícil per obtenir acceptació i ús, però probablement és el que té major rendiment a llarg termini.





Diversos autors han proposat metodologies lleugerament diferents sobre com fer un benchmarking. Les dues principals són les de Michael Spendolini i Robert C. Camp.

Segons Michael Spendolini, un benchmarking ha de constar de 5 fases:

**a. Determinar a què se li ha de fer un benchmarking.**

Determinar quins són els participants del benchmarking.  
Determinar les necessitats d'informació dels participants del benchmarking.  
Identificar els factors crítics d'èxit.  
Fer un diagnòstic del procés de benchmarking.

**b. Formar un equip de benchmarking.**

Considerar el benchmarking com activitat d'equip.  
Decidir quines són les persones involucrades en el procés de benchmarking (especialistes interns, especialistes externs, empleats).  
Definir funcions i responsabilitats de l'equip de benchmarking.  
Definir les habilitats i atributs d'un practicant eficient de benchmarking.  
Capacitar l'equip del benchmarking (a través d'accions formatives).  
Establir un calendari de les etapes del benchmarking.

**c. Identificar els socis / participants del benchmarking.**

Establir una xarxa d'informació pròpia.  
Identificar altres recursos d'informació.  
Buscar les millors pràctiques.  
Establir xarxes de benchmarking.

**d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking.**

Conèixer-se (entre els participants del benchmarking).  
Recopilar la informació.  
Organitzar la informació.  
Analitzar la informació.

**e. Actuar.**

Realitzar un informe de benchmarking.  
Presentar els resultats als participants del benchmarking.  
Identificar possibles millores de productes i processos.  
Visió del projecte en la seva totalitat.

D'altra banda, segons Robert C. Camp (1995), un benchmarking ha de constar de 5 fases (amb 10 passos):

**a. Fase de Planificació**

L'objectiu d'aquesta fase és planejar les investigacions de benchmarking. Els passos essencials són els mateixos que els de qualsevol planificació – qui, què, i com.

1. Identificar a què se li farà el benchmarking.
2. Identificar organitzacions comparables.
3. Determinar el mètode per recopilar les dades.

**b. Fase d'Anàlisi**

Després de determinar qui, què i com, s'ha de portar a terme la recopilació i l'anàlisi de les dades. Aquesta fase ha d'incloure la comprensió curosa de les pràctiques actuals del procés així com les dels socis en el benchmarking.

4. Determinar l'escletxa d'actuació actual (respecte el líder).
5. Planificar els nivells de d'actuació futurs.

**c. Fase d'Integració**

La integració és el procés d'emprar els resultats del benchmarking per a fixar objectius operacionals pel canvi.

6. Comunicar els resultats de benchmarking i obtenir acceptació.
7. Establir fites funcionals.

**d. Fase d'Acció**

S'han de convertir en acció els resultats del benchmarking i els principis operacionals basats en aquests resultats. Així mateix, és necessari incorporar processos d'avaluació dels resultats i re-avaluar periòdicament les fites.

8. Desenvolupar plans d'acció.
9. Implementar accions específiques i supervisar el progrés.
10. Recalibrar els benchmarks.

**e. Fase de Maduresa**

S'assoleix la maduresa quan s'incorporen les millors pràctiques del sector a tots els processos, assegurant així la superioritat. També s'assoleix la maduresa quan es converteix en una faceta contínua, essencial i autoiniciada del procés de gestió (dit d'una altra manera, quan s'institucionalitza el benchmarking).



## LEGISLACIÓ

El Reial decret legislatiu 2/2004, de 5 de març, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei reguladora de les hisendes locals, estableix, a l'article 211, que els municipis de més de 50.000 habitants i les altres entitats locals d'àmbit superior han d'acompanyar el seu compte general: «a) Una memòria justificativa del cost i rendiment dels serveis públics; b) una memòria demostrativa del grau en què s'hagin complert els objectius programats amb indicació dels objectius previstos i dels objectius assolits amb el seu cost».

D'altra banda, a l'Annex del'Ordre EHA/4041/2004, de 23 de novembre, per la qual s'aprova la Instrucció del Model Normal de Comptabilitat Local, s'especifica que, a la memòria, «els municipis de més de 50.000 habitants i les altres entitats locals d'àmbit superior hauran de complimentar la part que fa referència als indicadors de gestió».

Així mateix, en diversa legislació es fa referència als conceptes d'economia, eficiència i eficàcia.

En la pròpia Constitució Espanyola, s'estableix a l'article 31.2 que: «La despesa pública realitzarà una assignació equitativa dels recursos públics, i la seva programació i execució respondran als criteris d'eficiència i economia». Posteriorment, a l'article 103.1 de la carta magna també s'observa el següent: «L'Administració pública serveix amb objectivitat els interessos generals i actua d'acord amb els principis d'eficàcia, jerarquia, descentralització, desconcentració i coordinació, amb sotmetiment ple a la llei i al dret».

La Llei 47/2003, de 26 de novembre, General Pressupostària indica en el seu article 120 que «la comptabilitat del sector públic estatal ha de permetre el compliment de les següents finalitats de gestió, de control i d'anàlisi i informació: ... 6. Proporcionar informació per a l'exercici dels controls de legalitat, financer, de economia, eficiència i eficàcia».

A la Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local s'estableix en el seu article 133 que la gestió econòmico-financera s'ajustarà als criteris següents: «e) introducció de l'exigència del seguiment dels costos dels serveis; f) l'assignació de recursos, d'acord amb els principis d'eficàcia i eficiència, es farà en funció de la definició i el compliment d'objectius».

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

La reforma de la comptabilitat local aprovada el 23 de novembre de 2004, que es va reflexar en les ordres ministerials que aprovaven les instruccions de Comptabilitat Local, va fixar en l'apartat corresponent a la memòria que ha d'acompanyar als Comptes Generals, l'obligatorietat de presentar una sèrie d'indicadors financers, patrimonials i pressupostaris.

A la Llei Orgànica 2/1982, de 12 de maig, del Tribunal de Comptes, s'indica a l'article 9.1. que «la funció fiscalitzadora del Tribunal de Comptes es referirà al sotmetiment de l'activitat econòmico-financera del sector públic als principis de legalitat, eficiència i economia» i a l'article 13.1 que «l'Informe o Memòria anual que el Tribunal ha de remetre a les Corts Generals... s'estendrà als extrems següents: c) la racionalitat en l'execució de la despesa pública basada en criteris d'eficiència i economia».

Finalment, a la Llei 8/1989, de 13 d'abril, de taxes i preus públics, s'indica en els articles 7, 19.1 i 25.



## BIBLIOGRAFIA

A continuació, es detalla alguna bibliografia de referència sobre indicadors de gestió, cercles de comparació (benchmarking) i el procés de millora contínua.

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1995). *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CAMP, R. (1998). *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press
- CARRASCO DÍAZ, D. [et al.] (2005). *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2011). *Memòria 2009-2010 Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2013): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2011*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2013): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2011*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- FEMP (2006). *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)
- LÓPEZ CAMPS, J.; GADEA CARRERA, A. (1992): *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- METCALFE, L.; RICHARDS, S. (1989). *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1994): *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós. p. 205-240 i 467-479
- SUBIRATS, J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas
- SPENDOLINI, M. (1992). *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association
- BOSCH, N; MAS, D. (2008): *Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales*. Papeles de Economía Española 115/2008, Fundación de las Cajas de Ahorros





# EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES DE MÚSICA

41





## CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música que ha tingut lloc durant l'any 2013.

### DATES DEL CERCLE D'ESCOLES DE MÚSICA







## FASE DE DISSENY





## INTRODUCCIÓ

### MISSIÓ I FUNCIONS

Les escoles de música són centres que tenen per objectiu proporcionar una formació musical de qualitat i on s'imparteixen ensenyaments no professionals adreçats a difondre la música mitjançant la formació d'aficionats, que podran cursar aquests ensenyaments sense limitació d'edat, i afavorir-ne un millor coneixement a edats primerenques, descobrint vocacions i aptituds que podran canalitzar-se en els ensenyaments professionals.

De forma genèrica, podem dir que la missió de les escoles municipals és oferir a la ciutadania del municipi uns serveis educatius de qualitat, en permanent adaptació als canvis i a les expectatives de la comunitat, sota els valors d'igualtat, cohesió i inclusió social, participació i desenvolupament econòmic i social, i a través d'una eficaç i eficient gestió organitzativa dels recursos humans i econòmics del centre.



## QUADRE RESUM D'INDICADORS

### Quadre Resum d'Indicadors Escoles de Música 2012

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)		Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)		Obrir el servei a la ciutadania	
2012		2012		2012	
	Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant		% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris		% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals
1,2		11,5 %		6,2 %	
	Alumnes per cada 1000 habitants		% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada		% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals
8		71,4 %		13,6 %	
	% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes				
84 %					

Ofertor un servei de qualitat als usuaris		Garantir l'accés a tots els usuaris		Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals		Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi	
2012		2012		2012		2012	
	Grau de satisfacció dels alumnes		% d'alumnes que han rebut ajuts		% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit		% de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania
8,2		27,7 %		11,5 %		65,4 %	
	Milijana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música		% d'alumnes amb necessitats educatives especials		% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà		% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania
4		1,5 %		14,5 %		82,5 %	
	% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes		% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola		% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran		% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania
8,1 %		92,4 %		27,9 %		94,0 %	
			% d'adults sobre el nombre d'alumnes		% d'alumnes que formen part de conjunts vocals		% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania
		15,8 %		20,5 %		93,2 %	
			% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument				
		19,1 %					

Valors Organitzatius / RRHH		2012	
<b>Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió</b>	Gestió directa (%) (Ajuntament, DOAA)	95,0 %	2012
	Gestió indirecta (%) (Concessió)	5,0 %	2012
<b>Organitzar adequadament els recursos</b>	Oferta instrumental formativa a l'escola de música	16	2012
	Hores setmanals lectives de docent per alumne	0,70	2012
	% d'hores no lectives sobre total de treballades (docents)	44,5 %	2012
	% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives	1,4 %	2012
	% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	10,7 %	2012
	Hores setmanals treballades del personal d'administració i conselleria per 100 alumnes	13,6	2012
<b>Promoure un clima laboral positiu pels treballadors</b>	% de personal docent fix	73 %	2012
	Antiguitat mitjana dels docents	12	2012
	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	1,9 %	2012
	Salari brut d'un/a docent	27.252	2012
	Salari brut d'un/a director/a	31.967	2012
	% de dones sobre el total de docents	42,6 %	2012
<b>Millorar les habilitats dels treballadors</b>	Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	18	2012
	<b>Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals</b>		2012

Economia		2012	
<b>Disposar dels recursos adequats</b>	Despesa corrent per habitant	11,7	2012
	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,5 %	2012
	<b>Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats</b>		2012
<b>Gestionar adequadament els recursos</b>	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	88,6 %	2012
	Preu mig ingressat per alumne	514	2012
	Despesa corrent per alumne	1.537	2012
<b>Finançar adequadament el servei</b>	% de finançament per aportacions dels alumnes	33,5 %	2012
	% de finançament per aportacions d'altres institucions	12,2 %	2012
	% de finançament per part de l'ajuntament	54,3 %	2012
<b>Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats</b>	Despesa corrent per alumne	1.537	2012
	Despesa corrent per hora lectiva	57	2012
			2012

Entorn		2012	
Població	49.440		
Densitat de població (hab. / km <sup>2</sup> municipi)	1.657		
Renda per càpita	13.410		
Nombre de centres	1		

Valor de la mitjana dels municipis 2012



## I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

### Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)

<b>Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles de música municipals, mesurada com el nombre de noves preinscripcions per cada plaça disponible. Es pot considerar com una aproximació a la demanda ciutadana.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Places sol·licitades (noves preinscripcions)}}{\text{Places ofertes (Vacants)}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Places sol·licitades:</b> Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles de música municipals (a l'oferta formativa de llarga durada), corresponents al curs en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2010 per al curs 2011/2012). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2011. <u>No es consideren places sol·licitades</u> les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <b>Places ofertes (Vacants):</b> Nombre total de l'oferta de places vacants per a l'oferta formativa de llarga durada en escoles de música municipals, pel curs en estudi (curs 2011/2012). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2011. <u>No es consideren places ofertes (vacants)</u> aquelles places per als alumnes que ja han realitzat el curs escolar anterior. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 1,2</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>Alumnes per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes que estan inscrits a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants. Es pot considerar una aproximació a la demanda del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Nombre d'alumnes:</b> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <b>Nombre d'habitants:</b> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> <i>Instituto Nacional de Estadística</i> i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 8</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes matriculats a l'escola de música municipal i que estan empadronats al municipi. És una aproximació a la distribució territorial de la demanda.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes empadronats al municipi}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
<b>Variabls emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes empadronats al municipi:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, i que estan empadronades al municipi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 84%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

### Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)

% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris del centre.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada}}{\text{Nombre d'usuaris de l'escola}} \times 100$	
<b>Variabls emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada:</i> Nombre de persones que estan inscrites a l'oferta formativa de curta durada que s'organitza des de les escoles municipals de música, corresponent al curs en estudi. És oferta formativa de curta durada aquelles activitats amb un recorregut igual o inferior a un curs (10 mesos) i sense sentit de continuïtat: 1. Tallers / cursos; 2. Casals; 3. Projectes de creació comunitària. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'usuaris de l'escola:</i> Persones que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes"+"nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada de l'escola de música". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 11,5%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



<b>% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador quantifica el percentatge dels alumnes de l'oferta formativa de curta durada que no participen en l'oferta formativa de llarga durada.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada}}{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada:</b> Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada de l'escola de música. És oferta formativa de curta durada: aquelles activitats amb un recorregut igual o inferior a un curs (10 mesos) i sense sentit de continuïtat: 1. Tallers / cursos; 2. Casals; 3. Projectes de creació comunitària. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <b>Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada:</b> Nombre de persones que estan inscrites a l'oferta formativa de curta durada que s'organitza des de les escoles municipals de música, corresponent al curs en estudi. És oferta formativa de curta durada: aquelles activitats amb un recorregut igual o inferior a un curs (10 mesos) i SENSE sentit de continuïtat: 1. Tallers / cursos; 2. Casals; 3. Projectes de creació comunitària. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 71,4%</b>	<b>Municipis participants: 22</b>

### Obrir el servei a la ciutadania

<b>% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'hores d'activitats obertes a la ciutadania respecte el total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Hores d'obertura anual}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania:</b> Nombre total d'hores que el centre dedica a activitats obertes a la ciutadania al llarg del curs. S'entén per activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats internes o externes del centre, que organitza o col·labora l'escola de música, on hi pot participar/acudir la ciutadania, EXCEPTUANT les activitats adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <b>Hores d'obertura anual:</b> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s amb atenció docent directa a l'alumnat al llarg del curs. Inclou totes les activitats formatives del centre, tant les de llarga durada com les de curta durada. En el cas d'escoles descentralitzades o amb aules associades, es refereix a la suma d'hores d'oferta formativa no simultània. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 6,2 %</b>	<b>Municipis participants: 37</b>





<b>% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anual</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de cessions d'espais a la ciutadania respecte el total d'hores de funcionament del centre. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania}}{\text{Hores d'obertura anual}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals de cessions d'espai a la ciutadania:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a cessions d'espais per a activitats musicals. En cas de diversos espais, es farà la suma de tots els espais. Només s'inclouen les cessions d'espai per a activitats musicals. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores d'obertura anual:</i> Nombre total d'hores en què el/s centre/s es troba/en obert/s amb atenció docent directa a l'alumnat al llarg del curs. Inclou totes les activitats formatives del centre, tant les de llarga durada com les de curta durada. En el cas d'escoles descentralitzades o amb aules associades, es refereix a la suma d'hores d'oferta formativa no simultània. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 13,6%</b>	<b>Municipis participants: 36</b>



## II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

### Oferir un servei de qualitat als usuaris

<b>Grau de satisfacció dels alumnes</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Amb aquest indicador es quantifica el grau de satisfacció de les persones que utilitzen les escoles de música, en una escala de 0 ("gens satisfet") a 10 ("molt satisfet"). Mostra la percepció que tenen els usuaris de la qualitat del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris:</i> Mesura del grau de satisfacció de l'alumnat (que està matriculat a l'oferta formativa de llarga durada) i/o pares i mares envers el servei ofert. Resultat d'enquesta amb una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"). Qualsevol enquesta de satisfacció és vàlida sempre i quan puntuï de 0 a 10. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 8,2</b>	<b>Municipis participants: 22</b>

<b>Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la mitjana d'anys que els alumnes romanen a l'escola de música. Permet una aproximació a la satisfacció envers al servei rebut.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Anys de permanència dels alumnes}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Anys de permanència dels alumnes:</i> Suma dels anys de permanència a l'escola de música de tots els alumnes (de l'oferta formativa de llarga durada) matriculats a 31 d'octubre de l'any en estudi. S'ha d'emplenar només per aquelles escoles de música amb una <u>antiguitat mínima de 6 anys</u>. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 4</b>	<b>Municipis participants: 22</b>

<b>% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador quantifica el percentatge de baixes d'alumnes que hi ha durant el curs escolar.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs)}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs):</i> Nombre d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que no finalitzen la formació corresponent al curs en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 8,1%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



## Garantir l'accés a tots els usuaris

<b>% d'alumnes que han rebut ajuts</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions). És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles de música.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, pagaments anticipats, etc.) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 27,7%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

57

<b>% d'alumnes amb necessitats educatives especials</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes que tenen necessitats educatives especials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles de música.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math>\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes, matriculats a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) del centre, amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 1,5%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



<b>% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura en quin grau els alumnes amb necessitats educatives especials participen en activitats d'escola.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola}}{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitat d'escola:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) amb necessitats educatives especials i que participen en activitats d'escola amb la resta d'alumnes (activitats formatives, culturals, de lleure, activitats obertes a la ciutadania). Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes, matriculats a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) del centre, amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 92,4%</b>	<b>Municipis participants: 34</b>

<b>% d'alumnes adults sobre el nombre d'alumnes</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes adults sobre el total d'alumnes matriculats a l'escola.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes adults}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes adults:</i> Nombre de persones majors de 18 anys que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, corresponents al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 15,8%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'instruments que l'escola disposa per a préstec als alumnes respecte al nombre d'alumnes que estudien un o més instruments. És una aproximació a la qualitat dels servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'instruments en banc d'instruments}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'instruments en banc d'instruments:</i> Nombre d'instruments disponibles a l'escola de música per a préstec als alumnes de llarga durada. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 19,1%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

### Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals

<b>% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit (2 a 5 components). Dóna una aproximació de la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola de formar alumnes que puguin entrar a formar part d'una gran formació.	
<i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals petits</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals petits}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals petits:</i> Nombre d'alumnes d'instrument (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental d'entre 2 i 5 components. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental d'aquest tram, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Font: Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 11,5%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà (6 a 11 components). Dóna una aproximació de la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola de formar alumnes que puguin entrar a formar part d'una gran formació.	
<i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals mitjans</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals mitjans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals mitjans:</i> Nombre d'alumnes d'instrument (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental d'entre 6 i 11 components. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental d'aquest tram, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Font: Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 14,5%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



<b>% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran (de 12 o més components). Dóna una aproximació de la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola de formar alumnes que puguin entrar a formar part d'una gran formació.	
<i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans:</i> Nombre d'alumnes d'instrument (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental de 12 o més components. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental d'aquest tram, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Font: Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 27,9%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>% d'alumnes que formen part de conjunts vocals</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura quina proporció dels alumnes forma part de conjunts vocals.	
<i>Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals:</i> Nombre d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt vocal. Si un alumne forma part de més d'un conjunt vocal es comptarà una vegada. S'entén per conjunt vocal: Grup d'alumnes de veu que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació vocal. No inclou: les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical, la música i moviment, etc. Font: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Font: Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 20,5%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

### Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi

% de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals petits}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Nombre de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania:</b> Nombre de conjunts instrumentals d'entre 2 i 5 components que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les què col·labora l'escola de música exceptuant aquelles que van adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola de música. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <b>Nombre de conjunts instrumentals petits:</b> Nombre de conjunts instrumentals formats per un nombre d'entre 2 i 5 components. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 65,4%</b>	<b>Municipis participants: 34</b>

% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador quantifica el percentatge de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals mitjans}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania:</b> Nombre de conjunts instrumentals d'entre 6 i 11 components que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les què col·labora l'escola de música exceptuant aquelles que van adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola de música.</li> <li>➤ <b>Nombre de conjunts instrumentals mitjans:</b> Nombre de conjunts instrumentals formats per un nombre d'entre 6 i 11 components. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 82,5%</b>	<b>Municipis participants: 35</b>



<b>% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals grans}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre de conjunts instrumentals de més de 12 components que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les que col·labora l'escola de música exceptuant aquelles que van adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola de música.</li> <li>➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals grans:</i> Nombre de conjunts instrumentals formats per més de 12 components. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 94%</b>	<b>Municipis participants: 31</b>

<b>% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador quantifica el percentatge de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts vocals}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les que col·labora l'escola de música exceptuant aquelles que van adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola de música.</li> <li>➤ <i>Nombre de conjunts vocals:</i> Nombre de conjunts vocals de l'escola de música. S'entén per conjunt vocal: Grup d'alumnes de veu que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació vocal. No inclou: les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical, la música i moviment, etc.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 93,2%</b>	<b>Municipis participants: 31</b>





### III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

#### Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

<b>Tipologia prestació de servei: Gestió directa i/o Gestió indirecta</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions), o bé si la gestió es fa indirectament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents en gestió directa:</i> Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents en gestió indirecta:</i> Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 95% - 5%</b>	<b>Municipis participants: 36</b>

#### Organitzar adequadament els recursos

<b>Oferta instrumental formativa a l'escola de música</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el ventall d'ensenyaments dels diferents instruments ofertats per l'escola. És una aproximació a la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola per a afavorir la presència de diversitat d'instruments i d'estils musicals al centre.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música:</i> Nombre d'instruments pels quals s'ofereix formació a l'escola de música, independentment de que hi hagi alumnes matriculats o no. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 16</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



<b>Hores setmanals lectives de docent per alumne</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la mitjana d'hores de docència que rep setmanalment un alumne de l'escola de música. És una aproximació al nivell de qualitat del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores setmanals lectives de docent}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores setmanals lectives de docents</i>: Nombre d'hores totals lectives setmanals (només de llarga durada) que tot el personal docent dedica al/s centre/s (en una setmana estàndard). <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes</i>: Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 0,7</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>% d'hores no lectives sobre el total de treballades (docents)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el temps que el conjunt del personal docent del centre dedica a activitats no lectives (preparació de les classes, formació pròpia, etc.). És una aproximació a la qualitat del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals no lectives de docents}}{\text{Hores anuals treballades de docents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals no lectives de docents</i>: Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica en horari no lectiu al centre. Les hores no lectives poden ser tant presencials o programables com no presencials o no programables. <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals treballades de docents</i>: Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 44,5%</b>	<b>Municipis participants: 35</b>

<b>% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura les hores que l'escola de música dedica a l'oferta formativa de curta durada respecte el total d'hores lectives que es realitzen.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta formativa de curta durada}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta formativa de curta durada</i>: Nombre d'hores lectives anuals que el conjunt de personal dedica a l'oferta formativa de curta durada. <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals lectives dels docents</i>: Nombre d'hores lectives anuals que el conjunt de personal docent dedica a l'oferta formativa de curta durada. <i>Font</i>: Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 1,4</b>	<b>Municipis participants: 34</b>



<b>% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de reducció de les hores lectives per part de l'equip directiu per tal de dedicar-les a la gestió del centre.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores setmanals de gestió acadèmica}}{\text{Hores setmanals lectives de docents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores setmanals de gestió acadèmica:</i> Nombre d'hores setmanals lectives alliberades, de tot l'equip directiu, que es destinen a la gestió del centre. S'entén per equip directiu aquelles persones que formen part de l'estructura directiva de l'escola, amb responsabilitats de gestió del centre des dels vessants d'organització i de RRHH (equips). P.ex.: Director/a, Cap d'estudis, Coordinador/a, Cap de Departament, Cap de l'equip docent, ... <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores setmanals lectives de docents:</i> Nombre d'hores totals lectives setmanals que tot el personal docent dedica al/s centre/s (en una setmana estàndard). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 10,7%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador quantifica les hores treballades pel personal d'administració i consergeria per cada 100 alumnes.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria:</i> Nombre d'hores setmanals treballades pel personal d'administració i de consergeria amb dedicació presencial al servei de l'escola (tant en atenció directa a l'usuari com a l'escola). En cas que aquest personal estigui compartit amb altres serveis es computaran les hores de feina dedicades a l'escola de música. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 13,6</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



### Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

% de personal docent fix	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les hores treballades per personal docent amb contractació fixa/indefinida. Mostra el grau d'estabilitat de la plantilla de docents de les escoles de música.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals treballades de personal fix docent}}{\text{Hores anuals treballades de docents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals treballades de personal fix docent:</i> Nombre d'hores anuals treballades (lectives i no lectives) pel conjunt del personal docent amb contractació indefinida/fixe. No s'inclou el personal interí (vacants o substitucions) ni l'eventual. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals treballades de docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 73%</b>	<b>Municipis participants: 35</b>

Antiguitat mitjana dels docents	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra l'antiguitat mitjana dels docents del centre. Un elevat nivell d'antiguitat dels docents reflecteix l'estabilitat i satisfacció d'aquests en el seu lloc de treball i afavoreix la qualitat del centre.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Anys de permanència dels docents}}{\text{Total de docents}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Anys de permanència dels docents:</i> Suma dels anys treballats a l'escola de música de tots els docents. S'ha d'emplenar només per aquelles escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 12</b>	<b>Municipis participants: 31</b>

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de docents de l'escola, respecte el total d'hores treballades. És un element per analitzar el clima laboral de l'escola.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents}}{\text{Hores anuals treballades dels docents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents:</i> S'inclou el total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions, del conjunt de docents. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat, ni els permisos i llicències. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores anuals treballades dels docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. És la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 1,9%</b>	<b>Municipis participants: 29</b>



<b>Salari brut d'un/a docent</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de docent d'escola de música. És un factor que incideix en la satisfacció dels docents.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Salari brut d'un/a docent</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 27.252€</b>	<b>Municipis participants: 27</b>

<b>Salari brut d'un/a director/a</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de director d'escola de música. És un factor que incideix en la satisfacció dels docents.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Salari brut d'un/a director/a</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Salari brut d'un/a director/a:</i> Sou brut anual del lloc de treball d'un/a director/a d'escola de música a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Aquesta casella només s'haurà d'emplenar en cas de gestió indirecta.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 31.967€</b>	<b>Municipis participants: 22</b>



<b>Preu hora del docent (segons hores lectives)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el preu hora del docent en relació a les hores lectives realitzades. És un factor que incideix en la satisfacció dels directors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores anuals lectives dels docents} / \text{Nombre de docents equivalents}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives anuals que el conjunt de personal docent dedica a l'oferta formativa de curta durada. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'un docent" <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 32,6€</b>	<b>Municipis participants: 27</b>

<b>Preu hora del docent (segons hores conveni)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el preu hora del docent en relació a les hores de conveni. És un factor que incideix en la satisfacció dels directors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores de conveni d'un docent}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Hores de conveni d'un docent:</i> Nombre d'hores anuals laborals per conveni d'un docent. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 18,7€</b>	<b>Municipis participants: 27</b>



### Millorar les habilitats dels treballadors

<b>Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la mitjana d'hores anuals que destina cada docent de les escoles de música a formació. És una aproximació a l'esforç per millorar les habilitats dels docents.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores de formació anuals de docents}}{\text{Nombre de docents equivalents}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Hores de formació anuals de docents:</i> Suma de les hores anuals de formació rebudes pel conjunt dels docents autoritzada pel municipi. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'un docent" <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 18</b>	<b>Municipis participants: 35</b>

### Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals

<b>% de dones sobre el total de docents</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de dones docents que treballen al centre respecte el total de personal docent que treballa al centre.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de docents dones}}{\text{Total de docents}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Nombre de docents dones:</i> Nombre total de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> <li>➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 42,6%</b>	<b>Municipis participants: 36</b>



## IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

### Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles de música per habitant.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 11,7€</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles de música sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per l'Escola de Música, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del pressupost municipal:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 1,5%</b>	<b>Municipis participants: 36</b>





## Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per aportacions dels usuaris	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportacions dels usuaris. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris en el finançament del servei i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola de música.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Aportacions del usuaris}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportacions dels usuaris:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3. (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en l'oferta formativa de llarga durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 33,5%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal sobre el total, i mostra altres recursos de finançament de l'escola.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents): DEGC (Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya), MTAS (<i>Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</i>), d'altres institucions o empreses privades que realitzin patrocinis, etc. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 12,2%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



% de finançament per part de l'ajuntament	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportació de l'ajuntament:</i> Despeses corrents del servei no cobertes ni amb les aportacions de les famílies ni amb les aportacions d'altres institucions. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 54,3%</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

### Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles de música.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei (docent i no docent). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 88,6%</b>	<b>Municipis participants: 36</b>



<b>Preu mig ingressat per alumne</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador expressa la quota que, de mitjana, aporten els alumnes a l'escola de música anualment. Aporta una orientació sobre el sistema de gestió dels recursos.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Aportacions dels usuaris}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Aportacions dels usuaris:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en oferta formativa de llarga durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. Font: Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 514€</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

### Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

<b>Despesa corrent per alumne</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la despesa corrent per alumne, és a dir, la despesa unitària per alumne de les escoles de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. Font: Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 1.537€</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



<b>Despesa corrent per hora lectiva</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull la despesa corrent per hora lectiva, és a dir, la despesa mitjana per hora lectiva dels docents. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores.</li> <li>➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. <i>Font:</i> Ajuntaments.</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 57€</b>	<b>Municipis participants: 37</b>



## V. INDICADORS D'ENTORN

<b>Població</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Habitants</i>	
<b>Variabls emprades:</b> ➤ <i>Habitants</i> : És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 49.440</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>Densitat de població</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipis.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
<b>Variabls emprades:</b> ➤ <i>Habitants</i> : És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> ➤ <i>Superfície Municipal</i> : Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 1.657</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>Renda per càpita</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és la relació que hi ha entre la renda familiar bruta disponible del municipi i el nombre d'habitants. En reflexa el nivell de riquesa econòmica del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Habitants}}$	
<b>Variabls emprades:</b> ➤ <i>Renda familiar bruta disponible</i> : Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia).</i> ➤ <i>Habitants</i> : És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 13.410€</b>	<b>Municipis participants: 37</b>

<b>Nombre de centres</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el nombre d'escoles de música per municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre de centres</i>	
<b>Variabls emprades:</b> ➤ <i>Nombre de centres</i> : Nombre de centres públics municipals que tenen com a objectiu proporcionar una formació musical. <i>Font: Ajuntaments.</i>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2012: 1</b>	<b>Municipis participants: 37</b>





# INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2012: CONCLUSIONS







## INTRODUCCIÓ

El foment de la cultura i la democratització de l'accés a l'educació musical i artística són dos aspectes que els ajuntaments han promogut mitjançant els projectes educatius i culturals que s'han generat des del món local, responnent a les necessitats de la ciutadania, a la vida social i cultural de cada **municipi i/o territori invertint recursos, finançament i esforços, per tal de promoure el seu funcionament.**

Les escoles municipals de música, les escoles de música i dansa i els centres de les arts han esdevingut instruments clau en el foment de les polítiques d'educació artística i cultural dels municipis i territoris fent créixer el patrimoni cultural del nostre país<sup>1</sup> aportant:

- ♦ **Un valor educatiu i influència en l'èxit escolar.**  
La pràctica de la música és un element que contribueix decididament al benestar de les persones, a la felicitat individual i a la capacitat de desenvolupar-se, expressar-se i comunicar-se. Fomenta l'educació integral, permetent a l'individu desenvolupar-se plenament al treure un millor rendiment de les seves capacitats personals i de les seves competències bàsiques com a ciutadà.
- ♦ **Un servei a la comunitat, promovent la participació i la cohesió social.**  
Fer música junts és l'objectiu de les escoles municipals de música, on persones de diferents edats, condicions socials i expectatives d'aprenentatge es troben. Són serveis actius i compromesos amb l'entorn i estan presents en tots els àmbits de la vida ciutadana.
- ♦ **Eines per assolir els objectius culturals i socials.**  
L'educació artística és un dels àmbits de l'educació permanent que possibilita més la creació de valors, habilitats i competències per a l'auto expressió i la comunicació i fomenta noves formes de convivència en contextos de diversitat cultural. Les escoles municipals de música tenen una rendibilitat social, per als usuaris i per a tota la ciutadania, a través de totes les accions culturals que organitzen o en les quals participen amb altres entitats en el municipi i/o territori.

En aquesta línia fem esment a les paraules d'Elisa Roche en la seva ponència sobre "El papel de las escuelas de música" a les I Jornadas sobre Escuelas Municipales de Música a Madrid l'any 2005: .../" Naturalmente cabe preguntarse por qué los poderes públicos deben sentirse responsables de financiar este tipo de enseñanza y respaldarla con proyectos. Una primera respuesta es la de recordar que no existe ni ha existido nunca una civilización en la que la música no haya jugado un papel importante. La música tiene un papel esencial en nuestras vidas tanto para el individuo como para la convivencia social. Un estado que se sienta responsable de la cultura debe interesarse por la consecución de estos objetivos puesto que por ello contribuye en definitiva a mejorar la vida de sus conciudadanos..."<sup>2</sup>

En aquest sentit John Holden en la seva obra "Cultura democràtica obrir les arts a tothom" explica que hi hauria d'haver una base legal per a fer possible la democràcia cultural. Aquesta hauria de tenir en compte:

- ♦ La inclusió de l'aprenentatge cultural i l'activitat cultural al sistema educatiu.
- ♦ La inclusió de les arts i la cultura a la programació de les cadenes públiques de radiodifusió i televisió.

<sup>1</sup> Els aspectes que s'esmenten a continuació estan basats en la següent documentació:

- Diputació de Barcelona. Gerència de Serveis d'Educació; Associació Catalana d'Escoles de Música. *Escoles municipals de música i dansa: un patrimoni de Catalunya*. Barcelona: La Diputació: L'Associació, 2012. 8p.
- Manifest de l'Associació Catalana d'Escoles de Música. Per a més informació consultar: <http://www.acem.cat/1332/manifest-de-lacem-a-favor-dels-ensenyaments-artistics>.

<sup>2</sup> Roche, Elisa. "El papel de las escuelas de música". *Federación de Municipios de Madrid. I Jornadas sobre escuelas municipales de música*. Madrid, 2005. Madrid: La Federación, 2005



- ♦ L'obligació per a l'autoritat local de garantir l'accés, i el foment de les infraestructures i els esdeveniments culturals i la participació.<sup>3</sup>

La Diputació de Barcelona, en la línia de facilitar als ajuntaments suport tècnic per a la gestió d'aquestes escoles va crear, l'any 2006, els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Municipals de Música.

Els Cercles de Comparació Intermunicipal constitueixen una ajuda a la gestió dels serveis, proporcionant eines per a la mesura i la millora dels mateixos. Mitjançant l'ús d'indicadors de gestió, consensuats pels participants, i d'una metodologia de millora i de treball en equip, es potencia el coneixement d'altres projectes i dels processos de millora de cada escola.

Al llarg d'aquests set anys, el Cercle d'Escoles Municipals de Música s'ha ampliat en quant el nombre de participants i ha avançat i millorat en la definició dels indicadors de gestió. Enguany s'ha comptat amb la participació de 37 entitats locals amb escoles municipals de música.

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats dels indicadors de gestió d'aquestes 37 escoles de música per l'any 2012, amb els següents objectius:

- ♦ Explicitar els trets característics de les escoles participants, proporcionant una primera imatge de la diversitat de centres que participen al Cercle i que cal tenir present a l'hora de realitzar la lectura dels indicadors.
- ♦ Analitzar, en 37 municipis de la província de Barcelona, els resultats dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música de l'any 2012, estudiant els canvis respecte les edicions anteriors.
- ♦ Recollir els punts forts i les oportunitats de millora de la gestió dels serveis de les escoles municipals de música, que s'extreuen dels indicadors de gestió.
- ♦ Presentar les reflexions aportades pels diferents grups en el taller de millora d'enguany al voltant d'explicitar les fortaleses que han contribuït a millorar els indicadors treballats per a cadascun dels grups.
- ♦ Exposar les principals conclusions de l'estudi.

Aquests resultats s'organitzen en diferents apartats dins del present document:

- ♦ Situació general
- ♦ Anàlisi global dels indicadors
- ♦ Anàlisi dels tallers
- ♦ Conclusions finals

<sup>3</sup> Holden, John. *Cultura democràtica obrir les arts a tothom*. Londres: Demos. 2008. 39p.



## SITUACIÓ GENERAL

Són 113 les escoles municipals de música repartides en 109 municipis de la província de Barcelona. Entre aquestes, 93 estan autoritzades pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya (en endavant DEGC), a l'empara del Decret 179/1993, de 27 de juliol, pel qual es regulen les escoles de música i dansa. Aquestes escoles reben una subvenció per alumne/a d'edats compreses entre 4 i 18 anys, tal i com es manifesta el Conveni Marc entre el DEGC, la Federació de Municipis de Catalunya i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, per al sosteniment de les escoles de música i dansa de titularitat de l'administració local de Catalunya<sup>4</sup>.

En relació amb aquest finançament de les escoles municipals de música, l'aportació del DEGC fins al curs 2009-10 va ser de 600€ per alumne, passant a 460€ el curs 2010-11 fins als 230€ del curs 2011-12. Per al curs 2012-13 i 2013-2014, no s'ha definit la quantitat a atorgar pel DEGC, encara que les previsions són força a la baixa.

	Població					
	0 - 10.000 hab.	10.001 - 20.000 hab.	20.001 - 50.000 hab.	50.001 - 100.000 hab.	> 100.000 hab.	TOTAL
<b>Nombre de municipis</b>	230	37	25	12	7	311
<b>Nombre de municipis amb Escola Municipal de Música</b>	48	25	20	9	7	109
<b>Nombre d'escoles municipals de música*</b>	48	25	20	10	10	113
<b>Nombre d'escoles municipals de música autoritzades</b>	33	21	19	10	10	93
<b>Nombre d'escoles municipals de música no autoritzades</b>	15	4	1	0	0	20
<b>Nombre de municipis al Cercle</b>	8	6	12	7	4	37

\*Cada municipi disposa d'una escola de música municipal, excepte Barcelona que en té 4 i Sant Cugat del Vallès que en té 2 (una de les quals a Valldoreix).

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. Estadística curs 2011-2012.  
Diputació de Barcelona: Pla de concertació 2009, 2010, 2011 i 2012.

Taula 1. Dades de les escoles municipals de música a la província de Barcelona, segons grandària poblacional

A continuació, es mostra un quadre del nombre d'EMM autoritzades pel DEGC i el nombre d'EMM no autoritzades.

<sup>4</sup> Conveni marc entre el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, la Federació de Municipis de Catalunya i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques, per al sosteniment de les escoles de música i dansa de titularitat de l'Administració local de Catalunya. Barcelona, 9 de juliol de 2008.



### Escoles de Música de titularitat pública existents a la província de Barcelona

any	Nombre de Municipis amb EMM	Nombre EMM	Nombre EMMA	Nombre EMMnA
2009	98	101	78	23
2010	109	113	88	25
2011	109	113	92	21
2012	109	113	93	20

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. Estadística cursos del 2009- 2010 al 2011 -2012.

L'evolució dels municipis participants en el Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música, presenta un creixement sostingut. En la present edició, han participat 37 municipis. Aquesta participació estable, alhora que creixent, indica la consolidació del projecte.

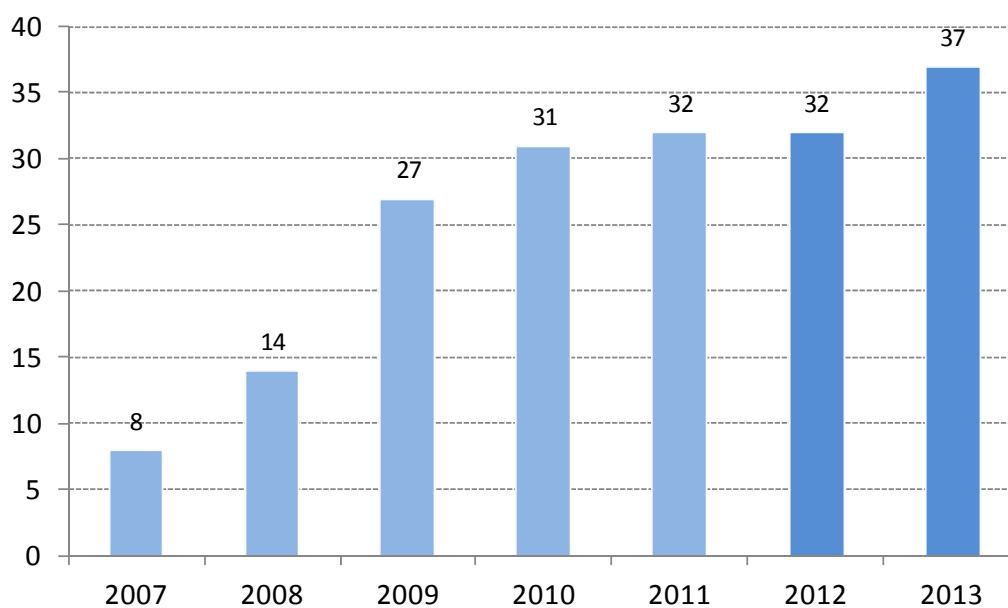


Figura 1. Nombre de participants en els CCI d'Escoles de Música segons l'edició. Anys 2007 - 2013

A continuació, es mostren de manera detallada els 37 municipis participants en l'edició d'enguany del Cercle de Comparació Intermunicipal d'EMM, dividits en 2 subgrups segons si la seva mida poblacional és superior o inferior als 25.000 habitants.

Ajuntaments de municipis de menys de 25.000 habitants		Ajuntaments de municipis de més de 25.000 habitants	
Olesa de Montserrat	23.980	Hospitalet de Llobregat, l'	257.057
Castellar del Vallès	23.363	Terrassa*	216.045
Masnou, El*	22.550	Sabadell	207.938
Esparreguera	21.856	Mataró	124.084
Sant Celoni	17.076	Sant Cugat del Vallès	84.946
Berga	16.845	Sant Boi de Llobregat	83.070
Montornès del Vallès	16.192	Manresa	76.570
Palau-solità i Plegamans*	14.484	Rubí*	74.484
CC Alt Penedès	14.218	Vilanova i la Geltrú	66.591
Castellbisbal	12.407	Granollers	59.954
Sant Vicenç de Castellet	9.314	Cerdanyola del Vallès	57.892
Roda de Ter + Sta Maria de Corcó	8.365	Esplugues de Llobregat	46.726
Ametlla del Vallès, L'	8.190	Igualada	39.198
Tiana	8.151	Vilafranca del Penedès	39.035
Cabrils	7.140	Vall del Tenes, La	36.768
Sallent	6.875	Sant Adrià de Besòs	34.482
Vacarisses	6.231	Premià de Mar	28.145
Navàs*	6.145	Sant Andreu de la Barca*	27.306
		Santa Perpètua de Mogoda	25.606

Nota: En color blau i \* els ajuntaments de nova incorporació.

\* Dades 1 gener de 2012. Font. INE

Taula 2. Ajuntaments participants en l'edició 2013 dels Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música 2012

## ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

### 1. INTRODUCCIÓ

En el present apartat es mostren els principals resultats de la darrera edició que ha tingut per objecte l'anàlisi dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música dels municipis participants l'any 2013 (amb dades de l'any 2012).

Entre les escoles municipals de música participants al Cercle, es pot trobar força diversitat pel que fa a la seva tipologia i característiques del servei. A continuació es mostren les particularitats que les caracteritzen:

- Tots els centres estan autoritzats exceptuant-ne dos (tal com s'ha comentat anteriorment).
- Hi ha quatre escoles participants al Cercles que són Escoles Municipals de Música i Dansa. Les dades explotades únicament fan referència a la formació musical que ofereixen.
- Tres de les escoles participants al Cercle són Centres de les Arts. Les dades explotades només es refereixen a l'escola de música.



- Dels centres participants, set tenen Conservatori a més de l'Escola de Música. Les dades corresponents a aquests centres només fan referència a l'escola de música.
- Sis dels centres participants ofereixen formació musical a un territori més ampli que el seu municipi, mitjançant un conveni. D'aquests, tres són escoles intermunicipals de música i tres són escoles amb aules associades en municipis propers.
- Dos centres imparteixen formació musical, de forma descentralitzada, en els centres d'Educació Infantil i Primària i centres d'Educació Secundària dels diferents barris del municipi.

Els 37 municipis participants en el Cercle suposen el 71,2% de la població de la província de Barcelona (exclosa la ciutat de Barcelona), amb relació al total de municipis amb escola municipal de música (veure Figura. 2). Aquesta mostra és prou significativa per ser representativa de la realitat en aquest perfil de municipis.

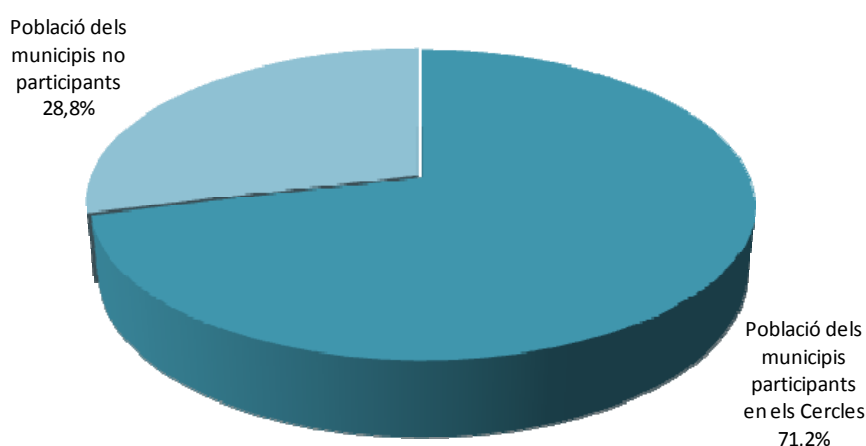


Figura 2. Percentatge de població dels municipis de la província de Barcelona participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música

El nombre de municipis participants ha incrementat respecte l'any anterior, arribant al màxim fins el moment. Aquest fet implica una major representació de la població i, conseqüentment, una millor qualitat de la informació.

En la present edició s'ha introduït un nou indicador en el quadre amb l'objectiu de fer-lo més eficient d'acord a les necessitats dels tècnics municipals i dels directors/es de les escoles de música. El nou indicador incorporat a la dimensió de RRHH es pot veure en la següent taula.

Dimensió	Objectiu	Indicador incorporat
Valors organitzatius/RRHH	Organitzar adequadament els recursos	% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives

Taula 3. Indicadors incorporats en la present edició

Enguany, el quadre compta amb 47 indicadors organitzats en quatre dimensions d'estudi, més 4 indicadors que formen una cinquena dimensió anomenada dades d'entorn, que té l'objectiu de facilitar l'anàlisi i interpretació de resultats. Les quatre dimensions d'estudi són: encàrrec polític, Usuari / Client, Valors Organitzatius / RRHH, Economia i Entorn. A continuació, es mostra la distribució dels indicadors en cadascuna d'aquestes dimensions.

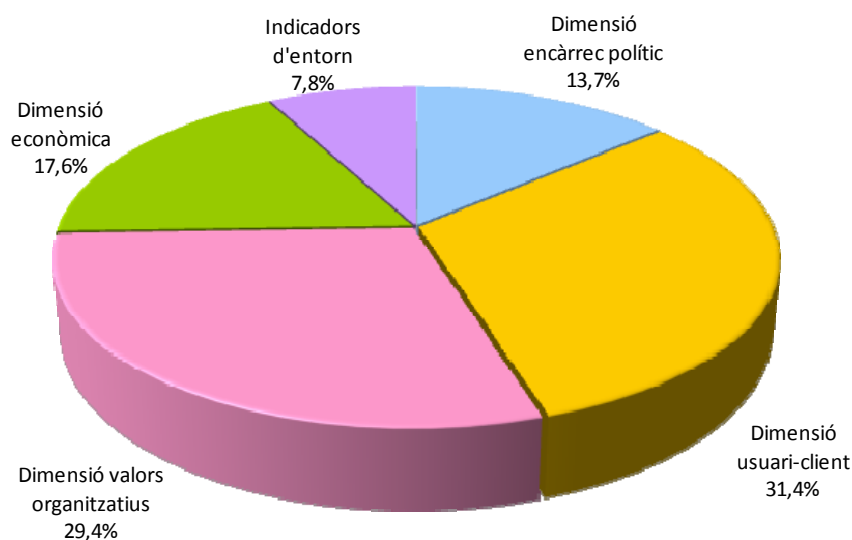


Figura 3. Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions d'estudi

El 13,7% dels indicadors tenen per objectiu analitzar l'impacte de l'EMM en el municipi i/o territori on està prestant servei i la seva relació amb l'entorn. El 31,4 % dels indicadors volen mesurar el servei que ofereix l'EMM des de la vessant de l'usuari i el grau d'obertura del servei a la ciutadania: oferir un servei de qualitat, garantir l'accés a tota la ciutadania, com s'està promovent la participació dels instrumentistes en conjunts instrumentals i si es fomenta la participació d'aquests en la vida cultural i social dels municipis.

Els indicadors que mesuren el tipus d'organització i com s'usen els recursos tenen un pes d'un 29,4% .

Els indicadors que fan referència a la gestió econòmica del servei: les aportacions per finançar el servei, els costos unitaris, el preu mig ingressat per alumne, el pressupost que hi destina cada ajuntament participant, suposa un 17,6% de la informació que es mesura.

Amb l'objectiu d'enriquir l'anàlisi global dels indicadors, aquesta es realitza des de diferents perspectives en la interpretació dels resultats:

- ♦ Anàlisi de les dades de l'any en estudi (2012).
- ♦ Des de la comparativa per grandària de població, destacant les diferències significatives entre els municipis de més de 25.000 habitants (+25) i els de menys de 25.000 habitants (-25).
- ♦ Des d'una perspectiva d'evolució temporal, comparant amb anys anteriors aquells indicadors que s'han mesurat de la mateixa manera.
- ♦ Fent recerca de correlacions entre indicadors, en aquells casos en què es percebi correlació o bé per desmentir-ne d'altres que a priori puguin semblar evidents.
- ♦ Des d'una perspectiva transversal amb altres serveis participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal, comparant aquells serveis que són comuns a tots els serveis analitzats i que permeten contextualitzar els de les escoles de música amb d'altres serveis municipals.

A continuació, es presenta l'anàlisi global dels indicadors seguint l'ordre de les quatre dimensions del quadre d'indicadors: Encàrrec polític, Usuari/client, Valors organitzatius/RRHH i Economia.



## 2. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Els objectius de les escoles municipals de música, segons el decret 179/1993, de 27 de juliol, pel qual es regulen les escoles de música i dansa, són:

- ◆ Fomentar l'interès envers la música i atendre l'àmplia demanda social de cultura artística pràctica.
- ◆ Procurar una formació teòrica i pràctica que permeti gaudir de la pràctica individual i de conjunt de la música.
- ◆ Crear un entorn afavoridor del foment de la pràctica en grup d'activitats, a nivell d'aficionat, de dansa o de música.
- ◆ Descobrir i animar els joves amb aptituds i preparar-los per cursar estudis professionals en l'àmbit de la música o de la dansa.
- ◆ Adequar la programació de l'ensenyament als interessos, la dedicació i el ritme d'aprenentatge de l'alumne.
- ◆ Oferir una àmplia gamma d'ensenyaments entorn de l'activitat de la dansa o musical, com ara la música clàssica, música antiga, música moderna, autòctona, popular o com el cant i, per part de la dansa, el ballet clàssic i les altres formes de dansa escènica o la dansa tradicional o popular.

En el segon paràgraf de la cinquena exposició del Conveni Marc entre el DEGC, la FMC i APMC signat a Barcelona el 9 de juliol de 2008; s'explicita que "els objectius que es persegueixen són els de facilitar l'accés de la població a la sensibilització, la formació i la pràctica musical [...] amb la finalitat de contribuir a l'educació integral de les persones, a la formació artística al llarg de la vida i a la cohesió social en el territori ..."<sup>5</sup>.

Els indicadors de la dimensió Encàrrec Polític estan relacionats amb la consecució dels objectius finals del servei. Aquests indicadors s'han classificat sota dos objectius (veure Taula 4):

- ◆ Adequar el servei a la demanda ciutadana
- ◆ Obrir el servei a la ciutadania

<sup>5</sup> Conveni marc entre el Departament d'Ensenyament de la Generalitat, la Federació de Municipis de Catalunya (FMC) i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques (ACMC), per al sosteniment de les escoles de música i de dansa de titularitat de l'Administració Local de Catalunya, signat el 9 de juliol de 2008.





	Anys				Grups 2012	
	2009	2010	2011	2012	+ 25	- 25
<b>Adequar el servei a la demanda ciutadana</b>						
Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	1,2	1,1	1,1	<b>1,2</b>	1,5	0,7
Alumnes per cada 1.000 habitants	8	8	8	<b>8</b>	6	18
% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	85,2	87,1%	85,5%	<b>84,0%</b>	86,9%	77,7%
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	-	17,6%	15,9%	<b>11,5%</b>	13,1%	7,9%
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	-	75,3%	72,6%	<b>71,4%</b>	69,0%	80,2%
<b>Obrir el servei a la ciutadania</b>						
% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	11,2	10,3%	10,5%	<b>6,2%</b>	7,3%	4,6%
% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	13,0	15,1%	13,4%	<b>13,6%</b>	15,1%	11,2%

Taula 4. Indicadors de la Dimensió Encàrrec Polític del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2012.

## 2.A. ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

L'objectiu en relació amb l'adequació del servei a la demanda ciutadana, pretén donar una aproximació de la participació a les escoles municipals de música per part de l'usuari final d'aquestes. Es valora a través de 5 indicadors: "sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant", "alumnes per cada 1.000 habitants", "% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes", "% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris" i "% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada".

- ♦ La demanda de places en les escoles de música es manté estable en el temps amb 1,2 sol·licituds per cada plaça vacant, segons indiquen els resultats de l'actual edició. La estabilitat també es presenta per trams de població, tot i que en els municipis majors de 25.000 habitants augmenten lleugerament.

Els municipis participants en el Cercle determinen la seva oferta de places vacants en funció de dues opcions: segons la seva disponibilitat o bé segons la demanda que es presenti. Aquest fet, ocasiona que el nombre de sol·licituds resulti gairebé en una sol·licitud per cada plaça vacant, el valor òptim.

- ♦ L'indicador d'alumnes per cada 1.000 habitants es manté en 8 alumnes. Si tenim en compte els segments de població, hi ha una diferència considerable entre els municipis majors de 25.000 habitants (6 alumnes) i els municipis menors de 25.000 habitants (18 alumnes).

La Figura 4 permet veure la correlació existent entre la població dels municipis i els alumnes per cada 1.000 habitants, on es mostra que a major nombre d'habitants hi ha un menor nombre d'alumnes per cada 1.000 habitants.



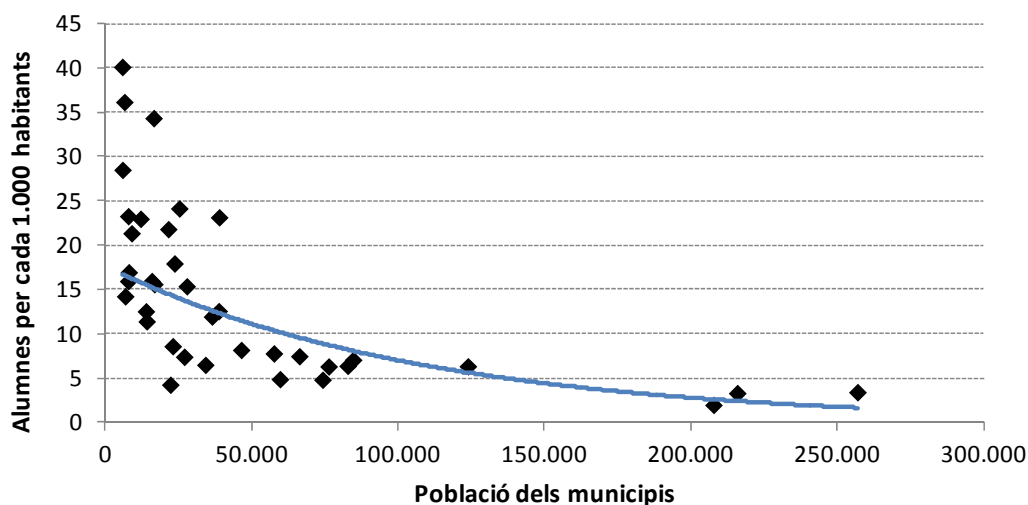


Figura 4. Alumnes per cada 1.000 habitants en funció de la grandària poblacional.

El % d'alumnes empadronats al municipi (84,0%) ha disminuït lleugerament respecte l'any anterior (85,5%), resultant el valor més baix dels últims 4 anys. Aquest indicador mostra el territori al qual s'està prestant el servei. Sovint les EMM presten servei a un territori que va més enllà del propi municipi on està ubicada l'EMM. Els municipis amb una població menor als 25.000 habitants són els que mostren un major % d'alumnes de fora del municipi, a l'actuar com a centre de referència en zones on, en ocasions no hi ha servei d'educació musical. Sovint, els municipis capitals de comarca – sobretot de la Catalunya Central- desenvolupen una funció de centre de referència respecte a altres municipis de la comarca.

L'efecte de zona d'influència educativa es mostra de forma especial en aquests municipis: Esparreguera (52%), Sant Vicenç de Castellet (40,9%), Igualada (39,2%), Sallent (37,9%), Vilafranca del Penedès (34,9%), Sant Celoni (33,6%) Berga (32,1%), Premià de Mar (22,8%), Granollers (26,7%), Montornès del Vallès i San Adrià de Besòs (22,6%, respectivament) i Manresa (22,4%).

Hi ha dos indicadors que permeten mesurar la magnitud de participants en funció del tipus de formació, de curta o de llarga durada, reflectint com l'escola de música s'adapta a nous públics amb noves necessitats. La formació de curta durada és aquella activitat amb un recorregut igual o inferior a un curs (10 mesos) i sense sentit de continuïtat (tallers, cursos, casals, projectes de creació comunitària, etc.). La formació de llarga durada correspon a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat al llarg del curs i que tenen a veure amb els diferents programes que s'ofereixen des de les EMM (sensibilització i/o Iniciació, Bàsic, Aprofundiment i Avançat i amb l'oferta "A Mida" que s'ofereix, també des de les escoles de música, a la ciutadania. (Veure Figura 5).

- ♦ El % dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris es redueix considerablement respecte els dos anys anteriors fins un 11,5%. Tenint en compte els trams de població, s'observa que en els municipis menors de 25.000 habitants els participants en aquest tipus d'oferta (7,9%) es mantenen des de l'any 2010; en canvi, aquest tipus de participants disminueixen en major mesura en els municipis majors de 25.000 habitants (13,1%). Per altra banda, en els municipis més grans, el % de participants en l'oferta formativa de curta durada és més considerable (Figura 5).
- ♦ El resultat de l'indicador % participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada, segueix sent rellevant situant-se en un 71,4%, tot i que ha disminuït lleugerament. En quant a trams de població, s'observa una tendència inversa: mentre que en els municipis de menys de 25.000 habitants el valor ha anat augmentat fins arribar a un 80,2%, en els municipis de més de 25.000 habitants la dada ha anat disminuint fins arribar al

69% d'enguany (Figura 5). Per tant, les escoles de música estan donant resposta als interessos i necessitats formatives de públics diversos i que no són els usuaris habituals d'aquestes, sobretot en les dels municipis més petits.

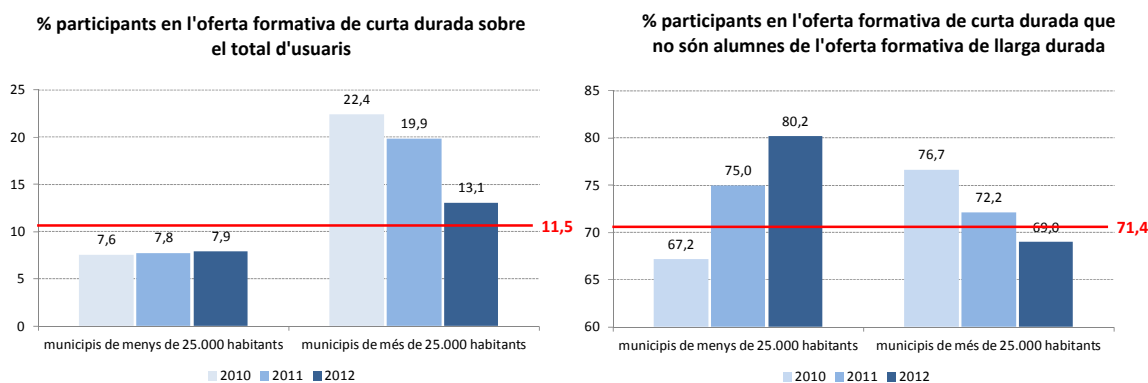


Figura 5. % de participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris i % dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada, per trams de població.

## 2.B. OBRIR EL SERVEI A LA CIUTADANIA

El grau d'obertura del servei a la ciutadania es mesura mitjançant dos indicadors:

- ♦ % d'hores d'activitats obertes a la ciutadania (AOC) sobre el total d'hores d'obertura anuals ha estat del 6,2% al 2012. Aquest indicador mostra el paper que les EMM, des de fa uns anys, estan desenvolupant en els diversos municipis respecte a la promoció cultural, al foment de la participació i la cohesió social a través de l'organització i col·laboració, amb altres entitats municipals, en AOC.
- ♦ % d'hores de cessions d'espais a la ciutadania (sobre el total d'hores d'obertura anuals): aquesta dada es manté molt similar a la dels darrers anys amb un 13,6%. Tenint en compte els segments de població, el % d'hores de cessió d'espais a la ciutadania és més gran en els municipis amb major població (15,1%) respecte els de menor mida poblacional (11,2%). En la interpretació d'aquests resultats, cal tenir en consideració que els municipis més petits disposen, en general, d'espais més ajustats a l'activitat i al nombre d'alumnes que acullen a l'escola (amb una menor capacitat per cedir-los).

## 3. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Els indicadors de la dimensió Usuari-Client estan relacionats amb l'ús que fan els usuaris del servei i de la seva satisfacció. Aquests indicadors es classifiquen en quatre grans objectius (veure Taula 5):

- ♦ Oferir un servei de qualitat als usuaris
- ♦ Garantir l'accés a tots els usuaris
- ♦ Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals
- ♦ Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi



	Anys				Grups 2012	
	2009	2010	2011	2012	+ 25	- 25
<b>Oferir un servei de qualitat als usuaris</b>						
Grau de satisfacció dels alumnes	7,9	7,9	8,1	<b>8,2</b>	8,0	8,4
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	4	4	4	<b>4</b>	4	4
% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	-	6,9%	7,7%	<b>8,1%</b>	7,7%	9,0%
<b>Garantir l'accés a tots els usuaris</b>						
% d'alumnes que han rebut ajuts	24,0%	27,7%	26,9%	<b>27,7%</b>	26,8%	29,8%
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,6%	1,5%	1,7%	<b>1,5%</b>	1,3%	2,1%
% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	-	77,6%	80,2%	<b>92,4%</b>	87,6%	98,9%
% d'adults sobre el nombre d'alumnes	17,7%	17,2%	16,9%	<b>15,8%</b>	16,5%	14,1%
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	15,0%	17,7%	19,2%	<b>19,1%</b>	19,6%	17,1%
<b>Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals</b>						
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit	-	13,4%	11,9%	<b>11,5%</b>	10,5%	13,6%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà	-	15,0%	13,5%	<b>14,5%</b>	12,0%	20,2%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	-	27,9%	25,7%	<b>27,9%</b>	29,4%	24,6%
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	-	20,1%	19,3%	<b>20,5%</b>	20,3%	21,0%
<b>Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi</b>						
% de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania	-	53,0%	77,2%	<b>65,4%</b>	57,4%	82,8%
% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	-	65,6%	83,0%	<b>82,5%</b>	79,2%	86,4%
% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania	-	77,8%	83,2%	<b>94,0%</b>	93,3%	95,6%
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	-	81,7%	94,1%	<b>93,2%</b>	93,5%	92,5%

Taula 5. Indicadors de la Dimensió Usuari / Client del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2012.



### 3.A. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT ALS USUARIS

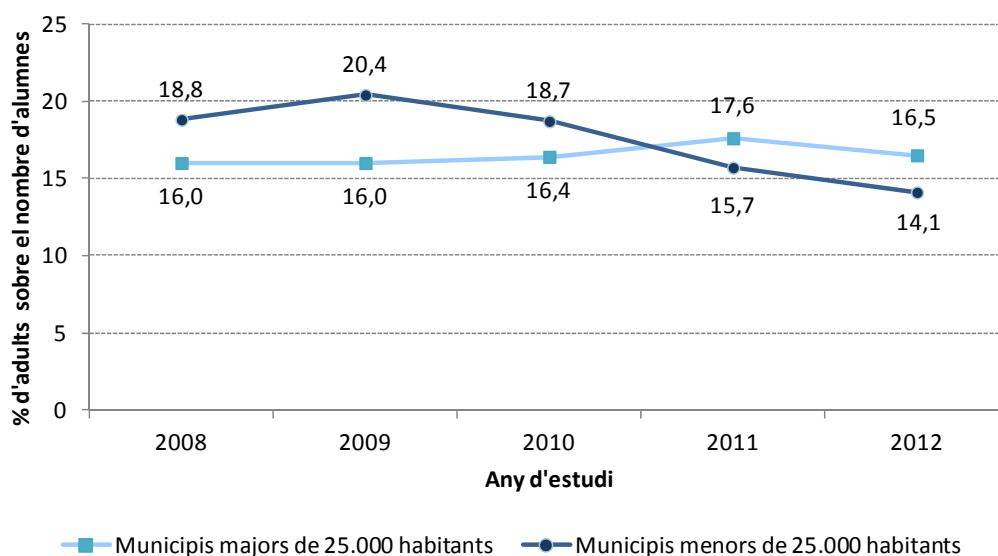
- ♦ La percepció de la qualitat del servei per part dels usuaris de les escoles de música es mesura mitjançant una enquesta de satisfacció. La puntuació mitjana obtinguda dels 22 municipis participants és de 8,2, fet que indica que els usuaris estan molt satisfets amb la qualitat del servei ofert.
- ♦ Tal i com ve succeint des de l'any 2009, la mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música es manté en 4 anys. Només les escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys, calculen aquest indicador.
- ♦ El % de baixes d'alumnes és d'un 8,1%, incrementant, sensiblement, respecte l'any anterior. El nombre d'alumnes matriculats en l'oferta formativa de llarga durada que no finalitzen el curs augmenta en els dos trams de població, seguint la tendència de l'any 2011. Algunes escoles han hagut de realitzar un augment de quotes que, sumat al context socioeconòmic actual, han incidit en aquest resultat.

### 3.B. GARANTIR L'ACCÉS A TOTS ELS USUARIS

- ♦ Un 27,7% dels alumnes de les escoles de música han rebut ajuts, incrementant lleugerament respecte l'any 2011. No s'aprecien diferències significatives en funció de la mida del municipi. Els ajuntaments, malgrat la situació actual, estan apostant per les EMM i promovent l'accés a l'educació musical per a la ciutadania.
- ♦ El % dels alumnes amb necessitats educatives especials<sup>6</sup> és d'1,5%, mantenint-se estable en els últims 4 anys. La variació també és poca entre trams de població.
- ♦ D'aquests alumnes amb necessitats educatives especials, un 92,4% participen en activitats d'escola. En els municipis de menys de 25.000 habitants és on més participen a diferència de l'any anterior, quan era en els municipis més grans on la participació d'aquests en activitats d'escola era major.
- ♦ Les EMM participants al CCIEM estan promovent en els seus projectes educatius esdevenir escoles inclusives.
- ♦ El % d'adults sobre el nombre d'alumnes de les escoles de música és d'un 15,8%, valor sensiblement inferior al de l'any anterior (16,9%). En l'anàlisi per grups de població també disminueix aquest % en ambdós casos, observant-se una davallada més acusada en els municipis petits. A continuació es mostra la evolució d'aquest indicador els darrers anys per trams de població (Figura 6), on s'observa una tendència a la disminució d'aquest tipus d'alumnes en les escoles de música dels municipis més petits i major estabilitat al llarg dels anys en les dels municipis més grans.

6 S'entén com a necessitats educatives especials, la discapacitat física o sensorial i els trastorns de personalitat o conductuals.





*\*Els anys 2008 i 2009, l'indicador era " % d'alumnes joves i adults sobre el total d'alumnes".*

Figura 6. % d'adults sobre el nombre d'alumnes de les escoles de música per trams de població. Evolució 2008-2012.

- ♦ El % d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument és un indicador que dona informació sobre la bona qualitat del servei. Disposar d'un banc d'instruments adient, tant en nombre com en varietat, possibilita incrementar el nombre d'instrumentistes a l'escola de música i també de futurs components als conjunts instrumentals.

El valor d'aquest indicador es manté estable amb un 19,1%, ratificant l'afany que les escoles de música realitzen per garantir l'accés a la pràctica instrumental. Per mida poblacional, els municipis més grans disposen d'un major banc d'instruments (19,6%) que els municipis més petits (17,1%), tot i que la diferència s'ha anat escurçant amb el pas dels anys degut a que els municipis petits van incrementar el banc d'instruments en un 3% de l'any 2010 a l'any 2011 i els municipis grans s'han mantingut.

### 3.C. FACILITAR LA PARTICIPACIÓ EN CONJUNTS INSTRUMENTALS I VOCALS

Els conjunts instrumentals i vocals són l'eina a través de la qual, els alumnes van creixent i van millorant el desenvolupament de les seves competències clau com a ciutadà alhora que van creixent en competències específiques d'educació musical. Els conjunts instrumental i vocals esdevenen l'eix principal de les escoles municipals de música, tant pel que fa referència al creixement des de la vessant pedagògica, com des de la vessant més creativa i artística.

Els valors obtinguts en els indicadors d'aquest objectiu són:

- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit (2 a 5 components) és del 11,5%, presentant una tendència a la baixa en els darrers anys.
- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà (6 a 11 components) és del 14,5%, mantenint-se estable en els darrers anys.
- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran (12 o més components) és del 27,9%, experimentant un increment respecte l'any 2011 (25,7%).



- ♦ El % d'alumnes que formen part de conjunts vocals és del 20,5%, mantenint-se estable en els darrers anys.

### 3.D. PROMOURE LA PARTICIPACIÓ DELS CONJUNTS EN LA VIDA CULTURAL I SOCIAL DEL MUNICIPI

Les escoles municipals de música, a banda de la funció educativa, també exerceixen una important funció social i cultural<sup>7</sup> en la vida dels municipis, promovent la participació i facilitant la cohesió social. Amb la finalitat d'aproximar el grau d'implicació de l'escola amb el municipi, els indicadors presentats a continuació mesuren la participació dels conjunts instrumentals i cors en activitats obertes a la ciutadania (Figura 7).

- ♦ El % de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania és del 65,4%, disminuint respecte l'any anterior (77,2%).
- ♦ El % de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania és del 82,5%, mantenint-se força estable en relació amb l'any anterior (83%).
- ♦ El % de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania augmenta considerablement (83,2% al 2011 fins un 94% enguany). Aquest augment es centra sobretot en els municipis majors de 25.000 habitants on passen d'un 78,5% el 2011 fins un 93,3% l'edició d'enguany.
- ♦ El % de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania disminueix lleugerament respecte a l'any 2011 fins el 93,2%.

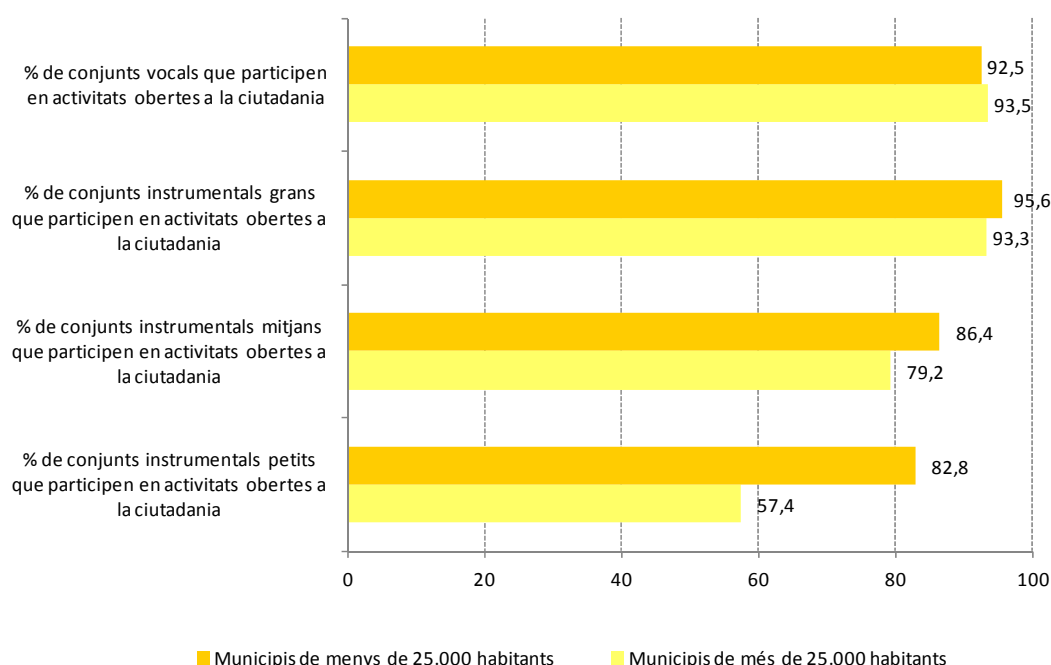


Figura 7. Participació dels conjunts instrumentals petits, mitjans, grans i vocals en activitats obertes a la ciutadania per trams de població.

<sup>7</sup> *Guía de las Escuelas de Música. Ministerio de Educación-Gobierno de España-Federación Española de Municipios y Provincias. 2010. Escoles municipals de música i dansa, un patrimoni de Catalunya. Associació Catalana d'Escoles de Música de Catalunya i Àrea d'Atenció a les Persones. Gerència de Serveis d'Educació. Diputació de Barcelona.*



En general, s'observa una lleugera tendència de les EMM dels municipis per potenciar que els conjunts instrumentals grans participin més en activitats obertes a la ciutadania, fomentant així la visibilitat de l'escola i l'impacte cultural en el municipi.

#### 4. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS

Aquesta dimensió recull els indicadors relacionats amb el model organitzatiu i de gestió de les escoles de música, així com l'estat dels recursos humans (com per exemple retribucions, distribució de la jornada laboral, formació, etc.). Els 5 objectius en els que es troben agrupats són (veure Taula 6):

- ◆ Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió.
- ◆ Organitzar adequadament els recursos.
- ◆ Promoure un clima laboral positiu pels treballadors.
- ◆ Millorar les habilitats dels treballadors.
- ◆ Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals.





	Anys				Grups 2012	
	2009	2010	2011	2012	+ 25	- 25
<b>Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió</b>						
% de Gestió Directa	88%	86%	90%	<b>95%</b>	97%	90%
% de Gestió Indirecta	12%	14%	10%	<b>5%</b>	3%	10%
<b>Organitzar adequadament els recursos</b>						
Oferta instrumental formativa a l'escola de música	17	17	17	<b>16</b>	19	14
Hores setmanals lectives de docents per alumne	0,8	0,7	0,7	<b>0,7</b>	0,6	0,7
% d'hores no lectives s/ total treballades (docents)	41,8%	42,1%	41,9%	<b>44,5%</b>	45,3%	42,3%
% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives	-	-	-	<b>1,4%</b>	1,7%	0,8%
% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	-	11,7%	11,1%	<b>10,7%</b>	9,5%	13,1%
Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	-	12,8	13,0	<b>13,6</b>	16,1	8,0
<b>Promoure un clima laboral positiu pels treballadors</b>						
% de personal docent fix	72%	61%	61%	<b>73%</b>	77%	63%
Antiguitat mitjana dels docents	-	10	11	<b>12</b>	13	9
% d'hores de baixa s/ total treballades	1,8%	2,1%	3,2%	<b>1,9%</b>	1,8%	2,3%
Salari brut d'un docent	27.284	27.290	26.583	<b>27.252</b>	29.425	25.235
Salari brut d'un/a director/a	-	34.864	33.047	<b>31.967</b>	36.272	27.661
<b>Millorar les habilitats dels treballadors</b>						
Hores de formació anuals rebudes per docent	24	25	13	<b>18</b>	22	10
<b>Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals</b>						
% de dones sobre el total de docents	47%	42%	43%	<b>43%</b>	42%	45%

Taula 6. Indicadors de la Dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2012.



#### 4.A. GESTIONAR EL SERVEI AMB LES DIVERSES FORMES DE GESTIÓ

- ◆ Pel que fa al tipus de gestió directa o indirecta, els resultats indiquen que un 95% de la gestió de les escoles de música la realitza directament per l'Ajuntament (o Organisme Autònom), confirmant la tendència a l'increment d'aquest tipus de gestió en els últims 3 anys, sobretot en els municipis majors de 25.000 habitants.

#### 4.B. ORGANITZAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

- ◆ El nombre d'especialitats instrumentals que s'ofereixen es mesura a través de l'indicador de l'oferta instrumental formativa a l'escola. Aquest ha disminuït lleugerament a 16 instruments. En els municipis més grans l'oferta és major, 19 instruments envers els 14 instruments dels municipis menors de 25.000 habitants.
- ◆ Les hores setmanals lectives de docent per alumne (0,7) no varien respecte el 2011, mantenint-se estables al llarg dels últims anys.
- ◆ El % d'hores no lectives sobre el total de treballades (docents) és de 44,5%, presentant-se un augment respecte l'any anterior. Aquest augment és més considerable en els municipis menors de 25.000 habitants amb un 42,3%.
- ◆ L'indicador incorporat enguany “% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives”, pretén mesurar el nombre d'hores lectives anuals que el conjunt de personal de l'escola de música dedica a l'oferta formativa de curta durada en comparació a la totalitat d'hores lectives del professorat. Els resultats indiquen que es destinen un 1,4% de les hores lectives a aquest tipus d'activitats, havent una major dedicació en les escoles de música dels municipis de més de 25.000 habitants (1,7%) degut a que, aquestes escoles, tenen 5 punts percentuals més de participants en l'oferta formativa de curta durada que les escoles dels municipis petits.
- ◆ El % de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total de treballades és d'un 10,7%; per tant, s'alliberen menys hores setmanals lectives per dedicar-les a la gestió del centre que l'any anterior (11,1%), i es confirma la tendència a la baixa al llarg dels 3 anys de càlcul d'aquest indicador. Els dos trams de població experimenten aquest descens. La situació actual de crisi econòmica ha fet disminuir, en algunes escoles, aquest indicador.
- ◆ Les hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes augmenten fins a les 13,6 hores. Com l'any anterior, els municipis més grans són els que compten amb més suport administratiu i de consergeria (16,1 hores) en comparació amb els menors de 25.000 habitants (8 hores).

En general, els municipis que tenen un major nombre d'hores d'obertura anual són els que presenten un valor major en les hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria (Figura 8).



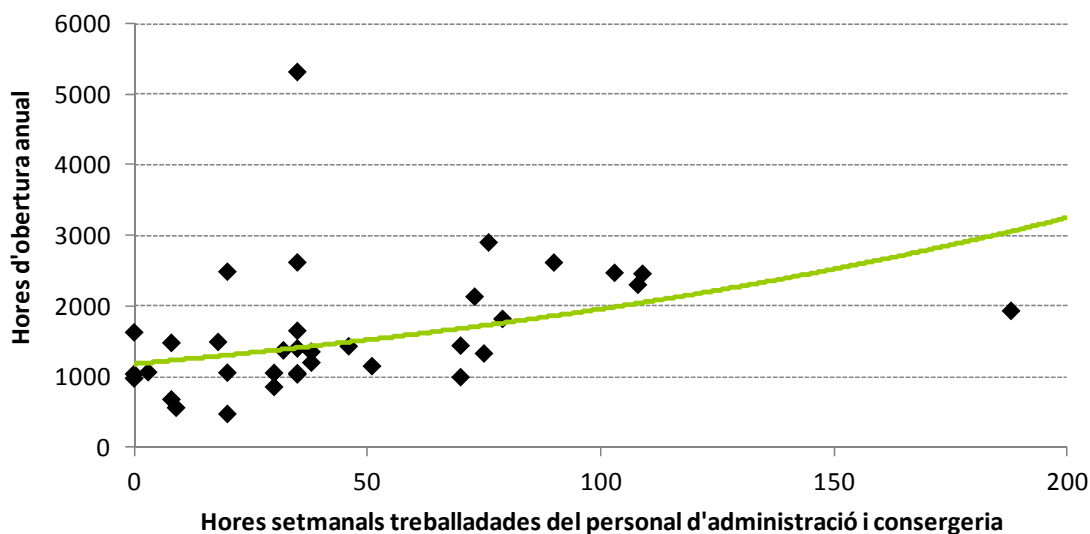


Figura 8. Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria segons les hores d'obertura anual del centre.

#### 4.C. PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PER ALS TREBALLADORS

- ♦ El % de personal docent fix augmenta considerablement fins un 73%, un increment de 12 punts respecte l'any anterior. Els municipis de més de 25.000 habitants són els que provoquen aquest augment de la mitjana, ja que obtenen un valor d'un 77% (60% l'any 2011). Els municipis petits mantenen el mateix % de personal docent fix.
- ♦ Pel que fa a l'antiguitat mitjana dels docents, aquesta és de 12 anys. L'evolució d'aquest indicador mostra un increment d'un any d'antiguitat per edició. Aquest fet, sumat a l'anterior indicador de personal docent fix, denota una aposta per part de les escoles de música de mantenir una estabilitat laboral entre el professorat. Per trams de població, són els municipis de més de 25.000 habitants els que presenten una antiguitat mitjana superior, 13 anys envers els 9 anys de les EMM dels municipis de menor població. Cal dir que aquest indicador únicament es mesura per aquelles escoles de música amb una antiguitat mínima de sis anys.
- ♦ El % d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent és de l'1,9%, disminuint respecte l'any anterior (3,2%). La major reducció es presenta en els municipis amb més població, on es passa d'un 4% el 2011 a un 1,8% el 2012. En alguns municipis, han tingut casos de baixes molt llargues per greu malaltia d'un professional que ha fet augmentar aquest % a nivells força elevats.
- ♦ El salari brut d'un/a docent augmenta lleugerament respecte l'any anterior (27.252€) i, en canvi, el salari brut d'un/a director/a (31.967€) experimenta un descens respecte el 2011.

Els Cercles de Comparació Intermunicipal disposen d'alguns indicadors que són presents a tots els serveis municipals que hi participen, són els anomenats indicadors transversals. Dos d'aquests indicadors són:

- ♦ Hores de formació anuals rebudes pels professionals dels diferents serveis municipals: el personal docent de les escoles municipals de música ha rebut 18 hores de formació, dada que augmenta en 5 hores respecte la del 2011 (13 hores). Respecte els altres serveis, aquest valor estaria situat gairebé en la mitjana (veure Figura 9).



Tenint en compte la mida poblacional, els docents dels municipis majors de 25.000 habitants són els que més hores de formació reben amb un valor de 22 hores, quantitat que ha incrementat respecte el 2011 en 8 hores.

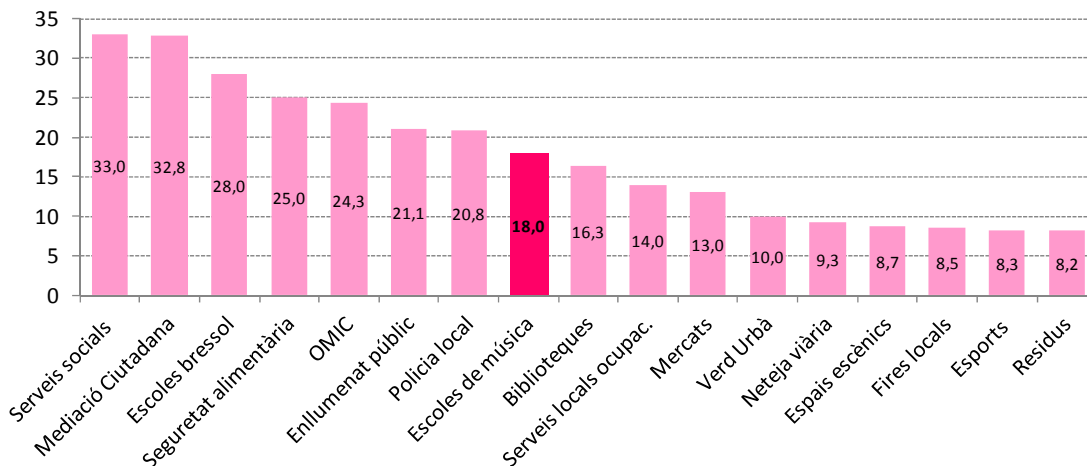


Figura 9. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2012)<sup>8</sup>

- ♦ El % de dones sobre el total de docents a les escoles de música és del 42,6%, valor que es manté respecte l'anterior edició. També es manté la posició intermèdia respecte la resta de serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipal.

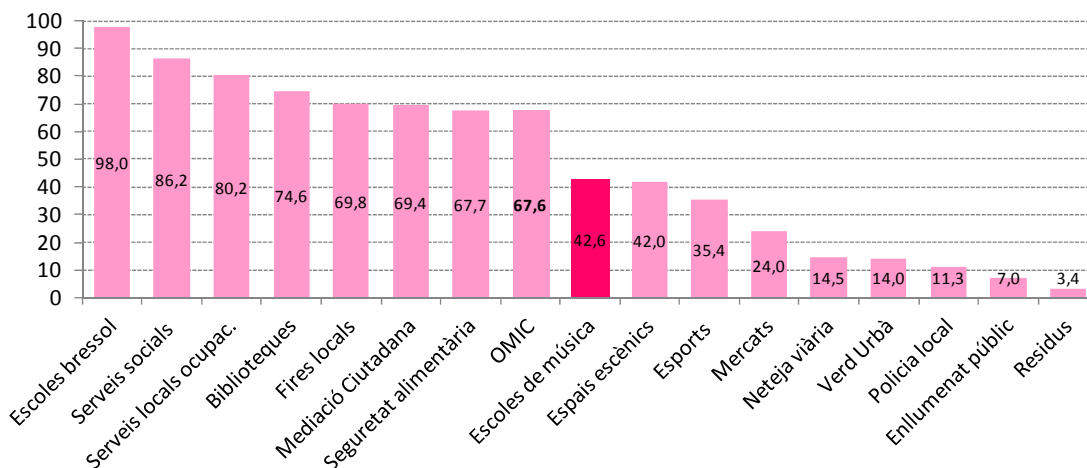


Figura 10. Percentatge de dones respecte el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2012)<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Dades de l'any 2012, excepte els serveis de Serveis Socials, Neteja Viària i Residus

<sup>9</sup> Dades de l'any 2012, excepte els serveis de Serveis Socials, Neteja Viària i Residus

## 5. DIMENSIÓ ECONÒMICA

La dimensió econòmica recull els indicadors relacionats amb els recursos econòmics per a la realització del servei, els costos associats així com les fonts de finançament del servei. Aquests indicadors es presenten agrupats en quatre grans objectius:

- ♦ Disposar dels recursos adequats
- ♦ Finançar adequadament el servei
- ♦ Gestionar adequadament els recursos
- ♦ Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

	Anys				Grups 2012	
	2009	2010	2011	2012	+ 25	- 25
<b>Disposar dels recursos adequats</b>						
Despesa corrent per habitant	14,4	13,5	12,1	<b>11,7</b>	9,9	23,5
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,6%	1,6%	1,5%	<b>1,5%</b>	1,2%	2,8%
<b>Finançar adequadament el servei</b>						
% de finançament per aportacions dels usuaris	25,8%	27,7%	31,2%	<b>33,5%</b>	31,4%	39,1%
% de finançament per aportacions d'altres institucions	29,8%	29,8%	23,4%	<b>12,2%</b>	12,3%	12,1%
% de finançament per part de l'ajuntament	44,4%	42,9%	45,4%	<b>54,3%</b>	56,3%	48,8%
<b>Gestionar adequadament els recursos</b>						
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	91,0%	89,3%	90,1%	<b>88,6%</b>	87,9%	90,3%
Preu mig ingressat per alumne	491	483	495	<b>514</b>	514	515
<b>Oferir el servei a uns costos unitaris adequats</b>						
Despesa corrent per alumne	1.903	1.741	1.582	<b>1.537</b>	1.637	1.316
Despesa corrent per hora lectiva	69	68	65	<b>57</b>	60	50

Taula 7. Indicadors de la Dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2012.



### 5.A. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

- ♦ La despesa corrent per habitant al 2012 va ser d'11,7€, continuant la reducció de la despesa econòmica del servei iniciada el 2010.
- ♦ El % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal és el mateix que el 2011, mantenint-se en un 1,5%. Tenint en compte la dimensió poblacional, els municipis grans destinen 9,9€ per habitant, representant un 1,2% de la despesa corrent municipal. Els municipis petits destinen 23,5€ per habitant anualment que representa una despesa corrent municipal (2,8%). Amb tot, cal tenir en compte que aquesta major quantia que destinen els municipis més petits es deu principalment a major proporció de població que participa en les escoles de música, fet que explica que la despesa corrent per alumne sigui menor que en els municipis més grans (Taula 8).

	Despesa corrent per habitant	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	Despesa corrent per alumne	Alumnes per cada 1000 habitants
+25	9,9	1,2	1.637	6
-25	23,5	2,8	1.316	18

Taula 8. Comparativa d'indicadors de despesa i indicador "Alumnes per cada 1000 habitants".

### 5.B. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

- ♦ En relació amb el % de finançament segons aportacions dels usuaris, altres institucions i ajuntament, els resultats indiquen que un 54,3% és finançat per part de l'ajuntament i la despesa restant és coberta pels usuaris en un 33,5% i per les aportacions d'altres institucions en un 12,2%. Com s'ha fet referència en l'apartat introductori de l'anàlisi, l'aportació del Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya ha disminuït a 230€ per alumne/any en el curs 2011-2012, fet que comporta una important reducció del % de les aportacions d'altres institucions i, conseqüentment, una major aportació per part de l'ajuntament i els usuaris de l'escola de música.

En funció dels trams de població, els municipis de més de 25.000 habitants presenten una contribució per part de l'ajuntament per finançar el servei del 56,3%, seguit de les aportacions dels usuaris amb el 31,4% i d'altres institucions amb el 12,3%. En el cas dels municipis menors de 25.000 habitants, el pes econòmic que suporta l'ajuntament és menor (48,8%) degut a una major aportació per part dels usuaris (39,1%), (veure Figura 11).

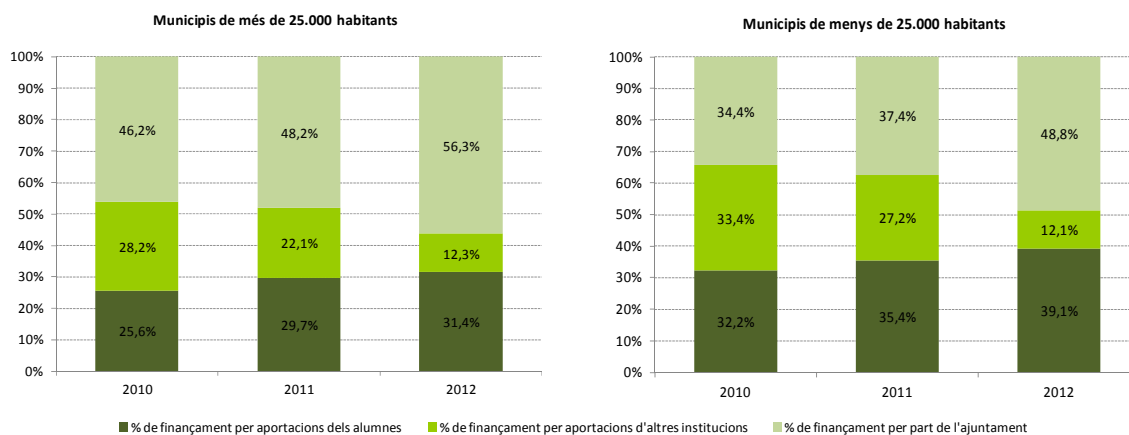


Figura 11. Percentatge de finançament segons aportacions dels usuaris, altres institucions o ajuntament segons grandària del municipi.

### 5.C. GESTIONAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

- ♦ El % de despesa en personal sobre el total de despeses corrents de l'escola de música és del 88,6%, disminuint en relació amb l'any anterior (90,1%), sent la partida més important de la despesa del servei.
- ♦ El preu mig ingressat per alumne és de 514€, augmentant respecte l'anterior edició en 19€. Continua així la tendència a l'augment de quotes iniciada l'any 2011. Tenint en compte els grups poblacionals, no es troben diferències, ja que els dos grups tenen pràcticament el mateix preu mig (514€ els municipis majors de 25.000 habitants i 515€ els municipis menors de 25.000 habitants).

### 5.D. OFERIR EL SERVEI A UNS COSTOS UNITARIS ADEQUATS

- ♦ La despesa corrent per alumne és una aproximació al cost unitari. Enguany aquesta despesa s'ha reduït fins els 1.537€, seguint el descens continuat des de l'any 2008. Les diferències entre mida de població es fan paleses, sent els municipis amb més habitants els que presenten una major despesa (1.637€) en comparació amb els de menor població (1.316€). Els diferents projectes d'escola, el nivell de retribucions del personal docent i el nombre d'alumnes de cada escola són factors que cal tenir presents alhora de valorar la despesa corrent per alumne.
- ♦ La despesa corrent per hora lectiva relaciona la despesa corrent amb el nombre d'hores lectives setmanals. De la mateixa manera que l'anterior indicador, aquest tipus de despesa continua descendint amb un valor l'any 2012 de 50€. Entre grups de municipis, els de més de 25.000 habitants tenen una major despesa per hora lectiva (60€) que els menors de 25.000 habitants (50€), tot i que la diferència s'ha escurçat els darrers anys.

En el següent gràfic es reflecteix la correlació entre la despesa corrent per alumne en relació amb el nombre d'hores lectives setmanals per alumne (Figura 12).

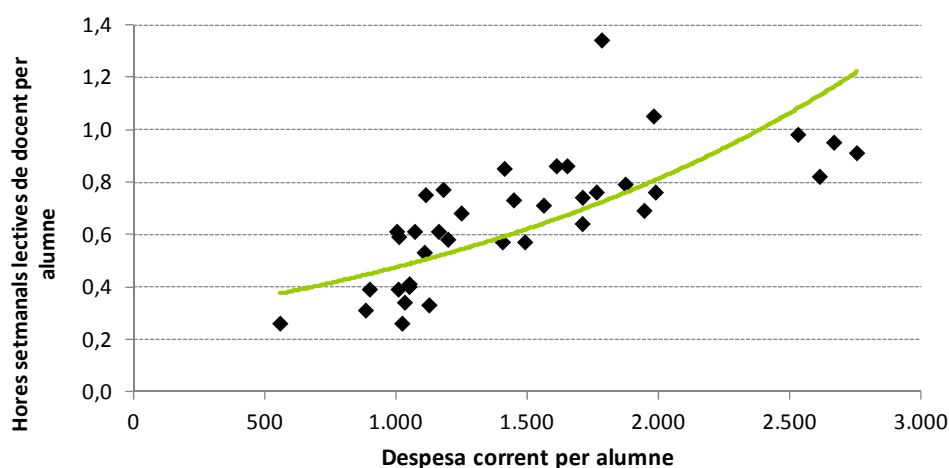


Figura 12. Despesa corrent per alumnes en funció de les hores setmanals lectives de docents per alumne.



## ANÀLISI DELS TALLERS

Els tallers corresponents a la fase de millora possibiliten l'intercanvi d'experiències entre els tècnics i els directius implicats dels diferents municipis participants. Aquesta jornada presencial, permet identificar les millores que es podrien dur a terme en la prestació del servei municipal a través de dinàmiques de grup on l'objectiu és crear coneixement compartit entre els participants del CCIEMM. Enguany, s'ha realitzat un únic taller amb la participació de tots els municipis en la mateixa jornada, que podria dividir-se en 4 parts diferenciades:

1. Presentació de resultats de forma plenària.
2. Validació de punts forts i oportunitats de millora de forma individual.
3. Anàlisi de fortaleces amb treball en grup.
4. Exposició del treball en grup de forma plenària.

En el marc de l'actual situació d'incertesa econòmica, la metodologia triada per dur a terme en els tallers ha consistit en realitzar una Anàlisi de Fortaleces. Aquesta anàlisi en positiu, consisteix en trobar factors d'èxit que els tècnics consideren necessaris per assolir una bona puntuació en certs indicadors. Els factors d'èxit són els diferents factors facilitadors provinents tant de les característiques i gestió de l'entorn (entorn, entorn polític i usuaris) com de la gestió interna del servei (equip de treball, processos organitzatius, d'implementació i d'avaluació i recursos materials) necessaris per aconseguir la finalitat proposada. Un cop trobats els factors d'èxit, s'han buscat possibles obstacles que podrien dificultar o impedir la consecució de la fortaleza.

El taller es va organitzar en 5 grups de treball, analitzant en cadascun d'ells una fortaleza diferent. Les fortaleces triades van ser:

- ♦ % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran
- ♦ % dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris
- ♦ Alumnes per cada 1.000 habitants
- ♦ Despesa corrent per alumne
- ♦ Hores lectives de docent per alumne

Un cop acabada la sessió de treball en grup, el tècnic escollit com a portaveu de cada taula, realitzava l'exposició del treball realitzat en sessió plenària. La nova metodologia va ser valorada globalment com a molt positiva per part dels participants.





## CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música de l'any 2012, són les següents:

- La demanda ciutadana per accedir a les escoles de música es manté relativament estable amb 1,2 sol·licituds per cada plaça vacant, i en la participació amb 8 alumnes per cada 1.000 habitants (en els municipis menors de 25.000 habitants són 18 i en els de més de 25.000 habitants de 6). Aquestes dades confirmen l'interès de la població per rebre formació musical, tendència que es manté des de l'any 2009.
- Alguns centres compten amb percentatges elevats d'alumnes que provenen d'altres municipis (valors que oscil·len entre el 22,4% i el 52%), amb una mitjana general del 16%. Es fa palesa, així, la necessitat de col·laboració a nivell intermunicipal per tal de donar resposta a les necessitats formatives de la ciutadania dels diferents municipis.
- Un 11,5% dels alumnes de les escoles de música participen en l'oferta formativa de curta durada, resultant un valor inferior respecte al registrat els anys anteriors. D'aquests, un 71,4% no són alumnes de llarga durada. Aquest tipus d'oferta permet acollir a nous alumnes per tal de fomentar un servei adaptat als diferents perfils de la ciutadania.
- El % d'hores d'activitats obertes a la ciutadania és del 6,2%. Amb aquestes accions les EMM estan afavorint la promoció de la cultura, el foment de la participació i la cohesió social. Les hores de cessions d'espai es mantenen estables respecte l'anterior edició (13,6%).
- La percepció de la qualitat del servei per part dels usuaris segueix sent molt positiva, amb un grau de satisfacció de 8,2 sobre 10. La mitjana d'anys de permanència dels alumnes també es manté estable, amb un valor de 4 anys.
- El % de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes abans de finalitzar el curs és d'un 8,1%, augmentant respecte l'any anterior (7,7%). L'actual context socio-econòmic, sumat a un increment de les quotes en moltes escoles, són factors que poden haver influït en aquest augment.
- Possibilitar l'accés a la pràctica instrumental és un dels objectius principals pels quals les escoles de música estan treballant. Els indicadors que mesuren el grau de compliment d'aquest objectiu mantenen uns valors estables. Així, veiem que el % d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument es situa en un 19,1%. El % d'alumnes que han rebut ajuts és d'un 27,7% i el % d'alumnes amb necessitats educatives especials és d'un 1,5%. El % d'adults sobre el nombre d'alumnes segueix disminuint al llarg de les darreres edicions, situant-se enguany en un 15,8%. Així doncs, continua sent una oportunitat de millora potenciar l'augment d'alumnat adult.
- Un altre objectiu principal de les escoles de música és facilitar que els conjunts instrumentals i vocals participin de la vida social i cultural del municipi. Aquests conjunts són la principal eina per dur a terme el projecte educatiu d'escola. En l'actual edició, els valors del % de participació dels alumnes en conjunts instrumentals i vocals es mantenen relativament estables: un 14,5% participen en conjunts mitjans, un 27,9% en conjunts grans i un 20,5% en conjunts vocals. Únicament s'ha reduït lleugerament la participació en els conjunts petits els últims anys, amb un valor enguany d'11,5%. En relació amb la participació en la vida social i cultural del municipi, s'observa una participació força elevada en tots els conjunts, arribant al 94% en el cas dels conjunts instrumentals grans.



- Pel que fa als aspectes organitzatius de les escoles, les hores setmanals lectives de docents per alumne es mantenen estables amb un valor de 0,7 hores. El % d'hores no lectives sobre el total de treballades augmenta, amb un valor de 44,5%. Del total d'hores lectives, les dedicades a l'oferta formativa de curta durada representen el 1,4%. En quant a l'oferta instrumental formativa es manté relativament estable amb 16 instruments.
- Les hores de formació rebudes pels docents augmenten considerablement, passant de 13 hores al 2011 fins a un total de 18 hores l'any 2012. La millora d'aquest indicador incideix positivament en la qualitat del servei.
- El % de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives disminueix a un 10,7%, sent més pronunciada en els municipis menors de 25.000 habitants. Les hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per cada 100 alumnes augmenten lleugerament, fins a 13,6 hores.
- En relació amb el personal, l'antiguitat mitjana dels docents es manté estable al llarg dels anys, amb un valor de 12 anys. El % de personal fix docent augmenta de manera considerable, fins a assolir un 73% (un 61% al 2011). Les hores de baixa disminueixen significativament, passant d'un 3,2% el 2011 a un 1,9% el 2012.
- Les escoles de música es financen majoritàriament a través de l'aportació de l'ajuntament amb un % de finançament del 54,3%. Les aportacions dels usuaris suposen el 33,5%, i l'aportació d'altres institucions el 12,2%. La disminució de la quantia de la subvenció per alumne que atorga el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, ha provocat un increment del % de finançament d'ajuntament i d'usuaris. De fet, el preu ingressat per alumne ha augmentat a 514€ (495€ al 2011). El pes del % de les aportacions dels usuaris és més elevat en els municipis de menys de 25.000 habitants (39,1%), enfront als municipis més grans (31,4%).
- La despesa corrent per alumne continua la tendència a la baixa dels darrers anys i presenta un valor de 1.537€. Això suposa una disminució de 45€ respecte l'any 2011. De la mateixa manera, la despesa corrent per hora lectiva baixa a 57€ (65€ al 2011) igual que la despesa corrent per habitant, que baixa a 11,7€ (12,1€ al 2011).

Les Escoles Municipals de Música es veuen també influïdes per l'actual context socio-econòmic així com per les restriccions pressupostàries de l'Administració. Això es fa visible en els resultats obtinguts en bona part dels indicadors, continuant la tendència iniciada al 2011 i que probablement tingui continuïtat en propers exercicis.







**Diputació  
Barcelona**

Àrea d'Atenció  
a les Persones

**Gerència de Serveis d'Educació**

Recinte Escola Industrial  
Edifici del Rellotge, 1a  
Comte d'Urgell, 187  
08036 Barcelona  
Tel. 934 022 475  
gs.educacio@diba.cat  
[www.diba.cat/educacio](http://www.diba.cat/educacio)



**Diputació  
Barcelona**

Àrea d'Hisenda, Recursos  
Interns i Noves Tecnologies

**Direcció de Serveis de Planificació Econòmica**

**Servei de Programació**

Edifici Can Serra  
Rambla de Catalunya, 126, 5è  
08008 Barcelona  
Tel. 934 022 237  
s.programacio@diba.cat  
[www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci.asp](http://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci.asp)