

9a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música

Resultats any 2013

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**9a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles de música**

Resultats any 2013

Versió lliure difusió



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

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

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
ELS CRITERIS DE VALORACIÓ DELS INDICADORS	52
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	54
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	58
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	66
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	73
V. INDICADORS ENTORN.....	78
FASE DE MILLORA.....	79
INTRODUCCIÓ.....	81
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2013: CONCLUSIONS	97
INTRODUCCIÓ.....	99
SITUACIÓ GENERAL	102
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS	104
ANÀLISI DELS TALLERS	128
CONCLUSIONS FINALS	130



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 aquest serveis? 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 diferents 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 de 12 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.
- ♦ Any 2013 - vuitena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 5 municipis, resultant un grup de 37 municipis.
- ♦ Any 2014 - novena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 5 municipis, resultant un grup de 38 municipis.

L'augment de 31 municipis, al llarg d'aquestes nou 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 2013 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 de 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 ofería 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 intervenien 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), adreçats 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 indicador 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.

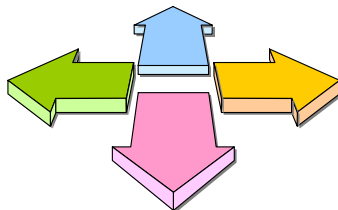
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

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' AVALUACIÓ

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

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'analiza 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:

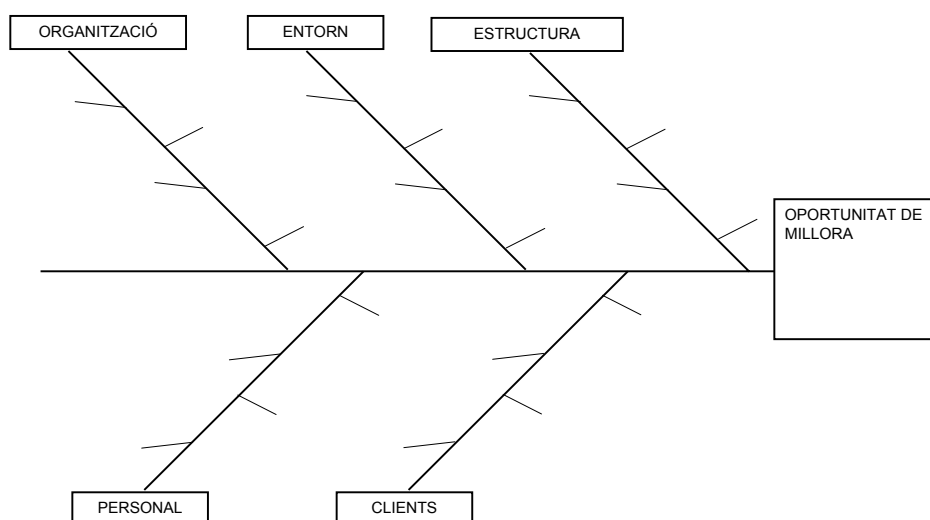
- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.



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.

ORGANITZACIÓ	Causes degudes al sistema d'organització del centre Ex. Funcions no ben delimitades
ENTORN	Causes degudes a factors externs al servei Ex. No s'ha donat prioritats política al servei
ESTRUCTURA	Causes degudes a deficiències estructurals o de recursos Ex. Manca d'espai suficient per realitzar determinades activitats
PERSONAL	Causes degudes als professionals / treballadors Ex. Manca de formació en atenció al públic
CLIENTS	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			
TOTAL																

* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix

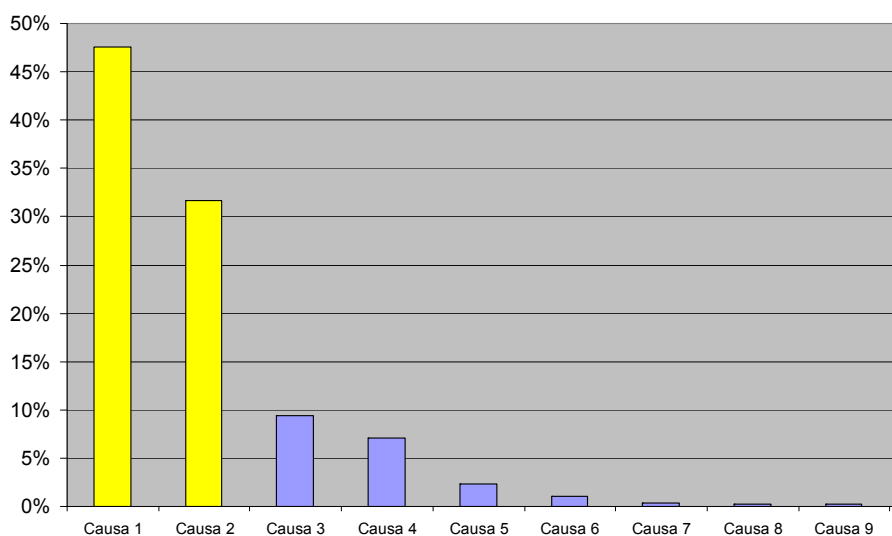
*** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt Important
 **** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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.

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

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.

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.

EFECTIVITAT	En quin grau dona resposta al problema?
DISPONIBILITAT DE RECURSOS	En quin grau estan disponibles els recursos (econòmics i materials) necessaris?
FACTIBILITAT	En quin grau és viable la proposta de millora tenint en compte el nivell organitzatiu?
ACCEPTACIÓ	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 novedosos 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'àmpli 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 dona 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 puguen o baixen.

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

- ♦ 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).

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa. 	Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
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"> ▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora. ▪ Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades. 	



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 PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són PUNT FORT i durant els anys analitzats NO han tingut una <u>variació superior al 5%</u>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA
OPORTUNITATS DE MILLORA	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats NO han tingut una <u>variació superior al 5%</u>	Es mostren: els indicadors que l' <u>any ACTUAL</u> són OPORTUNITAT DE MILLORA i durant els anys analitzats han tingut una tendència POSITIVA

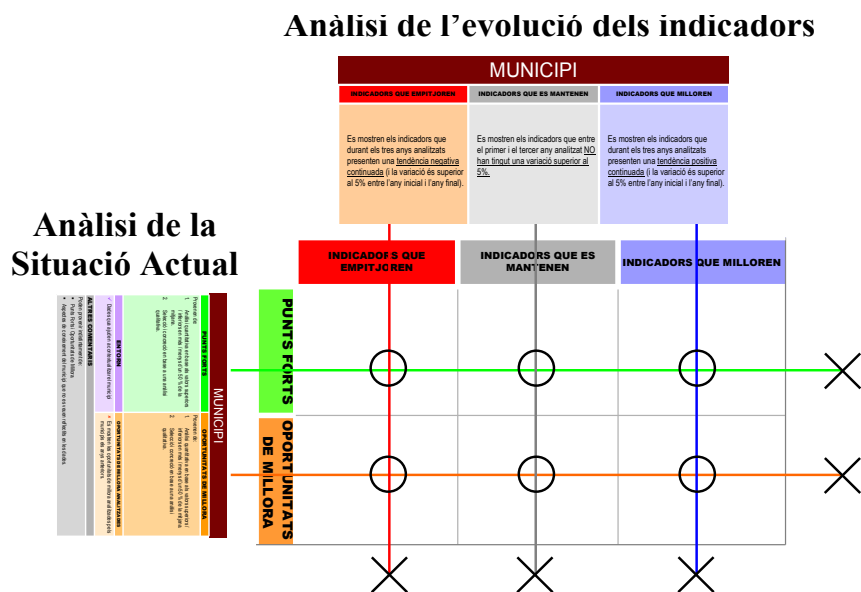
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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, logístics, 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		
ACTUACIÓ D'ESTALVI ECONÒMIC EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI		
BLOC I. DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
ACTUACIÓ:		
- Nom de l'actuació: - Organització promotora: - Agents participants: - Any d'implementació:		
OBJECTIU DE L'ACTUACIÓ:		
DESCRIPCIÓ DE L'ACTUACIÓ		
VALORACIÓ ECONÒMICA DE L'ACTUACIÓ		
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 contingut 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 fortalesa.**
- ♦ **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 els 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.



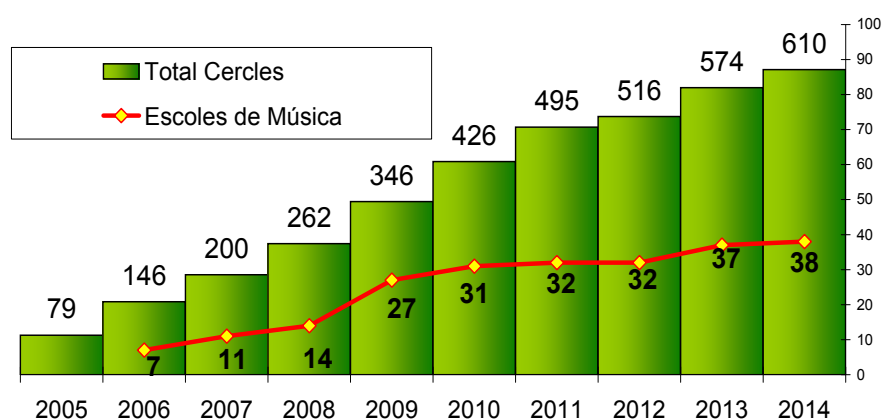
ALGUNES XIFRES

L'any 2014 s'han realitzat els CCI dels següents 16 serveis, en el quals han participat 610 tècnics municipals, englobats en 27 Cercles.

Cercles	2013		2014		Edició
	Municipis participants		Municipis participants		
	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Fora Prov. Bcn	
Polícia Local	58		61		9 ^a
Neteja viària i residus	38	2	38	2	11 ^a
Biblioteques	44		44		11 ^a
Espais Escènics Municipals	31		31		7 ^a
Escoles Bressol	32		34		9 ^a
Escoles de Música	37		38		10 ^a
Esports	53		56		11 ^a
Serveis Socials	53	2	53	4	13 ^a
Mercats Municipals	31 + 2 ^{**}		30 + 2 ^{**}		8 ^a
Fires Locals	27		30		6 ^a
Serveis Locals d'Ocupació	33		34		6 ^a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	31		34		6 ^a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	34 + 4 ^{**}		36 + 6 ^{**}	1	5 ^a
Enllumenat Públic	23	1	24	2	5 ^a
Servei de Mediació Ciutadana	24		30		4 ^a
Verd Urbà	14		20		2 ^a
Total Cercles	574	35	610	27	

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	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Edició (2014)
Polícia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	9
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	38	11
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	11
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	7
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	9
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	9
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	56	11
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	57	13
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	34	8
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	6
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	6
OMICs					11	18	25	27	31	34	6
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	5
Enllumenat Públic						12	13	18	24	26	5
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	4
Verd Urbà									14	20	2
Total Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	610	



Esports	Polícia Local	Mercats	Espais Escènics	Fires	Segur. Aliment.	Mediació Ciutad.	Verd Urbà
Neteja-Residus	Esc. Bressol			SLO	Enllumenat		
Serveis Socials	Esc. Música			OMICs			
Biblioteques							



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 (2014). *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2012*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014). *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2012*. 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 2014.

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

Diputació Barcelona		Quadre Resum d'Indicadors Escoles de Música 2013		Cercles de comparació intermunicipals	
Encàrrec polític					
Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)		Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)		Obrir el servei a la ciutadania	
2013	2013	2013	2013	2013	2013
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,2	% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	13,4 %	% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	5,9 %
Alumnes per cada 1000 habitants	8	% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	73,5 %	% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	13,6 %
% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	86 %				
Usuari / Client					
Ofertir un servei de qualitat als usuaris		Garantir l'accés a tots els usuaris		Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals	
2013	2013	2013	2013	2013	2013
Grau de satisfacció dels alumnes	8,3	% d'alumnes que han rebut ajuts	28,7 %	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit	10,4 %
Mil·liana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	4	% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,7 %	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà	15,7 %
% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	7,8 %	% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	87,4 %	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	29,0 %
		% d'adults sobre el nombre d'alumnes	14,2 %	% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	19,8 %
		% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	20,4 %		
				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	77,6 %
				% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	90,5 %
				% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania	99,3 %
				% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	98,4 %

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	
2013		2013		2013		2013	
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	92,0 %	Orienta instrumental formativa a l'escola de música	16	% de personal docent fix	68 %	Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	20
Gestió indirecta (%) (Concessió)	8,0 %	Hores setmanals lectives de docent per alumne	0,60	Antiguitat mitjana dels docents	12		
		% d'hores no lectives sobre total de treballades (docents)	42,6 %	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	1,9 %	Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	2013
		% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives	1,6 %	Salari brut d'un/a docent	26.630	% de dones sobre el total de docents	43,8 %
		% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	11,7 %	Salari brut d'un/a directora	31.187		
		Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	11,6				

Disposar dels recursos adequats		Finançar adequadament el servei		Gestionar adequadament els recursos		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	
2013		2013		2013		2013	
Despesa corrent per habitant	11,5	% de finançament per aportacions dels alumnes	37,7 %	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	90,9 %	Despesa corrent per alumne	1.427
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,5 %	% de finançament per aportacions d'altres institucions	0,6 %	Preu mig ingressat per alumne	539	Despesa corrent per hora lectiva	62
		% de finançament per part de l'ajuntament	61,7 %				

Entorn		Entorn	
Població	46.642	Densitat de població (hab. / km ² municipi)	1.605
		Renda per càpita	13.640
		Nombre de centres	1

Valor de la mitjana dels municipis 2013

Valors Organitzatius / RRH
Economia


ELS CRITERIS DE VALORACIÓ DELS INDICADORS

Com a informació addicional, en el Quadre Resum d'Indicador (QRI) de cada municipi, els valors obtinguts en cada indicador apareixen en color verd, taronja o groc. El color dels indicadors reflecteix un criteri de valoració que té en compte el valor municipal de l'indicador respecte a la mitjana grupal o a un llindar estàndard (establert

en funció del marc legislatiu o criteris d'eficiència i satisfacció a l'usuari o treballador, etc. consensuats pels participants del Cercle).

El color verd indica un valor absolut positiu -PUNT FORT-, el color taronja un valor que es considera necessari millorar -OPORTUNITAT DE MILLORA- mentre que el color groc indica que el valor obtingut té una valoració indeterminada.

PUNT FORT:	Valor absolut positiu
OPORTUNITAT DE MILLORA:	Valor absolut a millorar
INDEFINIT:	Valor amb valoració indeterminada

A continuació, es mostren els criteris de valoració per cada un dels indicadors del QRI de les EBM:

Encàrrec polític		
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	Inferior al 50%	Superior al 50%
Alumnes per cada 1000 habitants	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	Inferior al 50%	Superior al 50%
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	Inferior al 50%	Superior al 50%
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	49,9	50
% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	Inferior al 50%	Superior al 50%
Usuari / client		
Grau de satisfacció dels alumnes	Inferior o igual 5	Igual o superior a 7
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'alumnes que han rebut ajuts	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'adults sobre el total d'alumnes	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit (de 2 a 5 components)	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	Inferior al 50%	Superior al 50%



mitjà (de 6 a 11 components)		
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran (de 12 a més de 12 components)	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania sobre el total de conjunts petits	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania sobre el total de conjunts instrumentals mitjans	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania sobre el total de conjunts instrumentals grans	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania sobre el total de conjunts vocals	Inferior al 50%	Superior al 50%
Recursos humans		
Oferta instrumental formativa a l'escola de música	Inferior al 50%	Superior al 50%
Hores setmanals lectives de docents per alumne	0,3	0,8
% d'hores curta durada sobre el total d'hores lectives	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'hores no lectives sobre total de treballades (docents)	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	Inferior al 50%	Superior al 50%
Hores setmanals treballades de PAS per 100 alumnes	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de personal docent fix	Inferior al 50%	Superior al 50%
Antiguitat mitjana dels docents	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	Inferior al 50%	Superior al 50%
Salari Brut d'un/a docent	Inferior al 50%	Superior al 50%
Salari Brut d'un/a director/a	Inferior al 50%	Superior al 50%
Preu hora del docent (segons hores lectives)	Inferior al 50%	Superior al 50%
Preu hora del docent (segons hores conveni)	Inferior al 50%	Superior al 50%
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complert)	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de dones sobre el total de docents	Inferior al 50%	Superior al 50%
Economia		
Despesa corrent per habitant (Escoles Música)	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (Escoles Música)	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'autofinançament per aportacions dels usuaris	Inferior al 50%	Superior al 50%
% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions	Inferior al 50%	Superior al 50%
% de finançament per part de l'ajuntament	Inferior al 50%	Superior al 50%
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	Inferior al 50%	Superior al 50%
Preu mig ingressat per alumne	Inferior al 50%	Superior al 50%
Despesa corrent per alumne	Inferior al 50%	Superior al 50%
Despesa corrent per hora lectiva	Inferior al 50%	Superior al 50%



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)

Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades (noves preinscripcions)}}{\text{Places ofertes (Vacants)}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Places sol·licitades: 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 2012 per al curs 2012/2013). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2012. <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. ➤ Places ofertes (Vacants): 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 2012/2013). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2012. <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,2	Municipis participants: 38

Alumnes per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'alumnes: 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. ➤ Nombre d'habitants: 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 8	Municipis participants: 38



% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes empadronats al municipi}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 85,6%	Municipis participants: 38

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)

% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris del centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada}}{\text{Nombre d'usuaris de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 13,4%	Municipis participants: 38



% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge dels alumnes de l'oferta formativa de curta durada que no participen en l'oferta formativa de llarga durada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada}}{\text{Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada: 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. ➤ Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada: 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 73,5%	Municipis participants: 25

Obrir el servei a la ciutadania

% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Hores d'obertura anual}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania: Nombre total d'hores que el centre dedica a activitats obertes a la ciutadania al llarg del curs. 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 exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ Hores d'obertura anual: 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 5,9%	Municipis participants: 36



% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anual	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania}}{\text{Hores d'obertura anual}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 13,6%	Municipis participants: 37



II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris

Grau de satisfacció dels alumnes	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 8,3	Municipis participants: 25

Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels alumnes}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 4	Municipis participants: 26

% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de baixes d'alumnes que hi ha durant el curs escolar.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs)}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 7,8%	Municipis participants: 37

Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes que han rebut ajuts	
<p>Explicació de l'indicador: 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>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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, al curs 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.). Per als municipis que apliquin tarificació social, es considerarà que reben ajuts aquelles famílies que financin menys del 33% del cost del servei. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 28,7	Municipis participants: 37

% d'alumnes amb necessitats educatives especials	
<p>Explicació de l'indicador: 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>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,7%	Municipis participants: 38



% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura en quin grau els alumnes amb necessitats educatives especials participen en activitats d'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola}}{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 87,4%	Municipis participants: 36

% d'alumnes adults sobre el nombre d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes adults sobre el total d'alumnes matriculats a l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes adults}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 curs en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 14,2%	Municipis participants: 38



% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'instruments en banc d'instruments}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 20,4%	Municipis participants: 37

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals

% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals petits}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 10,4%	Municipis participants: 37



% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà	
Explicació de l'indicador: 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>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals mitjans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 15,7%	Municipis participants: 37

% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	
Explicació de l'indicador: 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>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 29,0%	Municipis participants: 37

% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quina proporció dels alumnes forma part de conjunts vocals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 19,8%	Municipis participants: 37

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	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals petits}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> 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. ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals petits:</i> 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 77,6%	Municipis participants: 36



% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals mitjans}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania: 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 que col·labora l'escola de música EXCEPTUANT aquelles que van adreçades exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. ➤ Nombre de conjunts instrumentals mitjans: 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 90,5%	Municipis participants: 38

% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: 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>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals grans}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania: Nombre de conjunts instrumentals de 12 o més 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 exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. ➤ Nombre de conjunts instrumentals grans: Nombre de grups instrumentals formats per un nombre de 12 o més 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 99,3%	Municipis participants: 33



% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: 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>	
Fórmula de càlcul: _____ x 100 <i>Nombre de conjunts vocals</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 98,4%	Municipis participants: 32



III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

Tipologia prestació de servei: Gestió directa i/o Gestió indirecta	
Explicació de l'indicador: 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).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 92% - 8%	Municipis participants: 35

Organitzar adequadament els recursos

Oferta instrumental formativa a l'escola de música	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\text{Oferta instrumental formativa a l'escola de música}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 16	Municipis participants: 37



Hores setmanals lectives de docent per alumne	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals lectives de docent}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives de docents:</i> Nombre d'hores lectives setmanals que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada(en una setmana estàndard). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 0,6	Municipis participants: 37

% d'hores no lectives sobre el total de treballades (docents)	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals no lectives de docents}}{\text{Hores anuals treballades de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 42,6%	Municipis participants: 36

% d'hores de curta durada sobre el total d'hores lectives	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta formativa de curta durada}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives anuals que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,6%	Municipis participants: 37



% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals de gestió acadèmica}}{\text{Hores setmanals lectives de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <i>Hores setmanals lectives de docents:</i> Nombre d'hores lectives setmanals que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada (en una setmana estàndard). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 11,7%	Municipis participants: 37

Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica les hores treballades pel personal d'administració i consergeria per cada 100 alumnes.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 11,6	Municipis participants: 38



Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

% de personal docent fix	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades de personal fix docent}}{\text{Hores anuals treballades de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 68%	Municipis participants: 35

Antiguitat mitjana dels docents	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels docents}}{\text{Total de docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 12	Municipis participants: 32

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents}}{\text{Hores anuals treballades dels docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,9%	Municipis participants: 31



Salari brut d'un/a docent	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a docent</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 26.630€	Municipis participants: 30

Salari brut d'un/a director/a	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 31.187€	Municipis participants: 24

Preu hora del docent (segons hores lectives)	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores anuals lectives dels docents} / \text{Nombre de docents equivalents}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 30,3€	Municipis participants: 28

Preu hora del docent (segons hores conveni)	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores de conveni d'un docent}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 de conveni d'un docent:</i> Nombre d'hores anuals laborals per conveni d'un docent. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 17,5€	Municipis participants: 29



Millorar les habilitats dels treballadors

Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complert)	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals de docents}}{\text{Nombre de docents equivalents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté automàticament de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'UN docent" <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 20	Municipis participants: 35

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals

% de dones sobre el total de docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones docents que treballen al centre respecte el total de personal docent que treballa al centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de docents dones}}{\text{Total de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de docents dones:</i> Nombre total de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 44%	Municipis participants: 38



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles de música per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> 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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 11,5€	Municipis participants: 36

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1,5%	Municipis participants: 35



Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per aportacions dels usuaris	
<p>Explicació de l'indicador: 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>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions del usuari}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 37,7%	Municipis participants: 36

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador: 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>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 0,6%	Municipis participants: 36



% de finançament per part de l'ajuntament	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 61,7%	Municipis participants: 36

Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 90,9%	Municipis participants: 36



Preu mig ingressat per alumne	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels usuaris}}{\text{Nombre d'alumnes}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 539€	Municipis participants: 38

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per alumne	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1.427€	Municipis participants: 36



Despesa corrent per hora lectiva	
<p>Explicació de l'indicador: 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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 62€	Municipis participants: 35



V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Habitants</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 46.642	Municipis participants: 38

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1.605	Municipis participants: 38

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 13.640€	Municipis participants: 38

Nombre de centres	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'escoles de música per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de centres</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de centres</i>: Nombre de centres públics municipals que tenen com a objectiu proporcionar una formació musical. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2013: 1	Municipis participants: 38



FASE DE MILLORA



INTRODUCCIÓ

A continuació es mostren els documents elaborats en els tallers del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música .

La metodologia utilitzada ha estat la de Fortaleses Analitzades.

Per al conjunt de municipis, s'inclouen:

- ♦ Fitxes de les Fortaleses Analitzades.



FORTALESES ANALITZADES



FORTALESA ANALITZADA:
LEGITIMAR I POSAR EN VALOR L'ESCOLA DE MÚSICA
FACTORS D'ÈXIT: *Què fer?*
Entorn
1. Disposar del recolzament i compromís dels polítics del municipi envers el projecte

- Fer saber a l'equip de govern totes les activitats de planificació que es duen a terme des de l'escola de música (Olesa de Montserrat).
- Realitzar reunions habituals amb el polític. Convidar-lo als debats sobre "Música en la pedagogia" i també als concerts que realitza l'escola de música. El polític ha assistit a aquests actes a partir d'establir una sèrie de pactes i de demostrar-li la importància d'aquests debats i reunions (Sabadell).
- Explicar la repercussió a nivell d'afectació al municipi de la presència de l'escola de música i dels beneficis que això comporta (Olesa de Montserrat).
- Ampliar l'oferta d'activitats de l'escola de música per tal d'arribar a un segment més ampli de la població i donar cabuda a tothom, emfatitzar que l'Escola és un servei públic:
 - Cursos a partir dels 3 anys, "Musicant" una forma més lúdica d'aprendre música (Castellar del Vallès).
 - Música amb persones que presenten discapacitat (Montornès del Vallès).
 - Cor d'adults (Montornès del Vallès).
 - Cor de Gospel (Castellar del Vallès).
 - Curs d'informàtica musical (Montornès del Vallès).
 - Taller de batukada (Montornès del Vallès).

Obstacle: Les instal·lacions de l'escola de música limiten l'ampliació de l'oferta del centre.

En aquest apartat es comenten també els següents **obstacles:**

- El polític està condicionat per factors externs als pròpiament associats amb les escoles de música (Llei Arenal, pressupostos i subvencions, estructures municipals...).
- Actualment, hi ha una època d'incertesa, tant a nivell polític com a nivell econòmic.

2. Disposar d'uns agents socials implicats dins del municipi

- Iniciar contactes amb diferents entitats de la ciutat creant activitats de participació conjunta, com per exemple: audicions a la residència de gent gran (Sant Feliu de Llobregat) o cicle d'audicions a les escoles bressols del municipi (Castellar del Vallès).

Obstacle: A vegades és difícil de convèncer a aquests agents socials, ja que moltes de les participacions no aporten ingressos malgrat siguin positives a diferents nivells.
- Treballar conjuntament amb els agents socials del municipi. Col·laborar junts per enriquir els actes i activitats, i aportar nous públics (Montornès del Vallès). Una evidència és la participació de l'Escola de Música (els alumnes fent de coral) en un musical que es realitza a la ciutat. En aquest cas, els pares vénen de públic ja que els organitzadors de l'entitat regalen entrades als alumnes perquè els familiars puguin anar a veure-ho (Sabadell).
- Treballar conjuntament amb els agents socials del municipi, per exemple:
 - Col·laboració conjunta de l'escola de música amb els diferents agents socials per enriquir els actes i activitats, i aportar nous públics (Montornès del Vallès).
 - Participació de l'Escola de Música (els alumnes fent de coral) en un musical que es realitza a la ciutat. En aquest cas, els pares vénen de públic ja que els organitzadors de l'entitat regalen entrades als alumnes perquè els familiars puguin anar a veure-ho (Sabadell).



- Aconseguir el patrocini d'empreses per portar a terme les actuacions de l'Escola de Música, tot i que molts cops aquestes aportacions són amb espècies. Per exemple:
 - L'escola de música realitza una festa de final de curs i un supermercat de la zona és l'encarregat d'abastir el berenar per a tots els alumnes i docents de l'escola (Olesa de Montserrat i Montornès del Vallès).
- Buscar la complicitat de les diferents entitats del poble col·laborant mútuament en projectes. Com més gent del poble conegui la tasca de l'escola, més legitimada estarà i es tindrà un sentiment de pertinença a nivell de poble (Sallent).
- Oferir, crear projectes i col·laborar amb els Serveis Socials (participació) o altres regidories de l'Ajuntament, tal com els casos següents:
 - Regidoria d'Educació, creant projectes amb llars d'infants, centres de primària i de secundària (Olesa de Montserrat).
 - L'Escola d'hostaleria ha fet col·laboracions puntuals amb l'Escola de Música servint esmorzars i berenars (Sant Feliu de Llobregat).

Es proposa fer una valoració i quantificació econòmica dels actes realitzats per l'escola de música, és a dir, donar a conèixer el valor de tenir l'escola de música participant en l'acte.

Desenvolupar accions amb visibilitat

3. Participar i ser un element clau en l'activitat cultural, educativa i social del municipi

- Crear una cercavila que participi en diversos esdeveniments del poble per fer-se més presents i imprescindibles (Sallent).
 - Augmentar la participació i col·laboració en activitats amb:
 - Altres departaments de l'Ajuntament (Montornès del Vallès i Sant Feliu de Llobregat):
 - Cultura
 - Joventut
 - Igualtat
 - Oficina de Barri
 - Educació
 - Serveis socials
 - Altres entitats del municipi (Montornès del Vallès)
 - Altres equipaments del municipi (Montornès del Vallès i Castellar del Vallès):
 - Escoles
 - Instituts
 - Biblioteques
 - Residències de gent gran
- Obstacle:** La coordinació entre els diferents departaments de l'Ajuntament no és fàcil, i molts cops provoca l'alentiment a l'hora de realitzar activitats (Sant Feliu de Llobregat).
- Participar en activitats obertes a la ciutadania (Castellar del Vallès):
 - Jam sessions
 - Concerts del cor de gospel
 - Concert de "combos"
 - Col·laborar en la vida cultural del poble (Olesa de Montserrat):
 - Cavalcada
 - Fires de Nadal
 - Sant Jordi
 - Festa de la patrona

Obstacle: L'elevat volum d'activitats pot provocar un desgast tant per al professorat com per a l'alumnat (Montornès del Vallès).



Obstacle: Fer més hores els caps de setmana no motiva pro u als p rofessors i p rovoca mal ambient a l'equip (Sallent).

Es proposa realitzar sessions de coaching amb el professorat per tal de fomentar la cohesió de l'equip docent i aconseguir més implicació.

Accions d'informació a l'usuari

4. Utilitzar les dades de la nostra escola

- Dissenyar un nou pla de comunicació per acostar-nos més a la població. Posar fotografies atractives d'infants, sense mostrar-ne les cares, gaudint amb la música i amb un missatge "L'escola de música sona a felicitat" (Sallent).
- Crear un espai radiofònic de difusió i divulgació municipal (Olesa de Montserrat).
- Fer difusió de la importància del servei públic d'ensenyaments artístics (Montornès del Vallès):
 - A nivell local:
 - Moció al ple municipal
 - Articles a les revistes
 - Entrevistes a la ràdio
 - A nivell fora del municipi:
 - ACEM
 - Diaris i TV
 - Xarxes socials

5. Com expliquem el que fem a la ciutadania per donar a conèixer l'escola

- Utilitzar pàgines web i les xarxes socials (en especial Facebook) per acostar-nos al màxim de població i entitats (Sallent).
- Crear un canal de Youtube (http://www.youtube.com/channel/UClCh3KiW0m3t7UGinZv_AZw) i realitzar produccions pròpies de vídeo (Castellar del Vallès):
 - Creació d'un Lipdub.
 - Gravació del vídeo "Mirall de Pau", a favor de la música.

Obstacle: En alguns municipis, la imatge corporativa de l'ajuntament molts cops dificulta l'accés de l'escola de música a les xarxes socials. Es creu que quan s'implanti el seu ús hi haurà més repercussió.

Obstacle: Manquen temps i recursos per a crear la comunicació necessària i la imatge de l'escola.

- Obrir tallers de curta durada a un segment de la població que encara no es treballa, música de 0 a 3 anys (Sallent).
- Realitzar una setmana cultural i de portes obertes a la ciutadania per donar a conèixer l'escola (Castellar del Vallès).
- Crear material divulgatiu per repartir en les activitats en les què participa l'Escola de Música: tríptics i pòsters (Sant Feliu de Llobregat).
- Fer samarretes de l'escola amb el logo per portar-la a les diverses activitats i vídeos de les activitats en què el centre participa (Sant Feliu de Llobregat i Castellar del Vallès).
- Disposar de la implicació de la directora a títol personal en altres activitats organitzades per l'Ajuntament i entitats per tal de conèixer més el poble i fer que la gent s'acosti a l'Escola de Música (Sallent).

Obstacle: Un excés d'implicació pot arribar a ser perjudicial pel director de l'Escola de Música (Sallent).



FORTALESA ANALITZADA:**REALITZAR PROJECTES CONJUNTS AMB ELS CENTRES EDUCATIUS, CULTURALS I SOCIALS DEL MUNICIPI/TERRITORI.****FACTORS D'ÈXIT: *Què fer?*****Entorn****1. Sorgiment dels projectes**

- Per demanda interna a l'escola de música:
 - Arribar a altres col·lectius que no són usuaris de l'EMM actualment i reajustar les hores lectives de docents a les noves ofertes que s'ofereixen (Castellbisbal).
 - A voltes, la proposta per iniciar un projecte sorgeix per iniciativa de l'equip directiu i es comenta i comparteix al Claustre i, al tres vegades, a iniciativa d'algun professor (Cabriels, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).
 - Captar alumnes per a l'escola de música (Cabriels, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).

Obstacle: En ocasions, no hi ha consens al claustre.

- Per demanda interna conjunta amb els diferents serveis: realitzar reunions amb el claustre, equip directiu, serveis educatius, serveis culturals i altres departaments de l'Ajuntament (Cabriels, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).
- Per demanda externa: col·laborar amb el teixit associatiu del municipi que, sovint, és qui fa la demanda (Cabriels, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).

2. Comptar amb el recolzament polític

- Mostrar la implicació i el compromís per part del regidor/a d'Educació (Cabriels, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).

Accions de planificació i organització projecte**3. Implementar les accions conjuntes planificades mitjançant projectes i col·laboracions puntuals****PROJECTES CREATS**

- "Vents a banda": activitat extraescolar realitzada pels alumnes d'una escola de primària després de l'hora de dinar. La poden realitzar de manera optativa i gratuïta els nens i les nenes de l'escola que es queden a dinar. L'activitat està finançada per l'Ajuntament (Cabriels).
- "Música a l'abast" (Súria):
 - Per a persones amb diversitat funcional: tres professors de l'escola de música es desplacen al centre de dia per a adults discapacitats del municipi per realitzar activitats musicals. L'activitat està finançada per "La Caixa".
 - Per a nado ns a llars d'infants: professors de l'escola de música es desplacen un cop per setmana a les llars d'infants del municipi i realitzen activitats musicals de 30 minuts de durada per als alumnes de 2 anys.
 - Per a les persones de la tercera edat: un cop cada tres setmanes es realitzen activitats musicals amb la gent gran. Aquesta activitat està finançada per l'Ajuntament.



- Activitats extraescolars en els centres d'atenció primària: es realitzen diverses activitats musicals d'iniciació a les escoles de primària del municipi. Les activitats realitzades són violoncel, flauta travessera, cant coral, guitarra clàssica i guitarra folk (Súria).
- Tallers de música a les escoles de primària: els professors de l'escola de música van a les escoles de primària per realitzar diferents tallers musicals. Es treballen diferents cançons i al final del taller es realitza un concert on poden venir les famílies com a públic (Premià de Mar).
- Les escoles van a l'escola de música (Castellbisbal):
 - Escoles de primària: els alumnes van a passar un matí a l'escola de música.
 - Escoles de secundària:
 - Institut 1: realització de tallers per tots els alumnes de 1er d'ESO. Es realitzen en tres sessions de 90 minuts per a tres grups diferents.
 - Institut 2: realització d'una assignatura optativa de música d'un trimestre de durada (6 sessions de 2h).
- "Estiu jove": tallers organitzats juntament amb Departament de Joventut en els quals l'escola de música assessora a grups musicals joves del poble. L'activitat està finançada el 100 % per l'Ajuntament (Castellbisbal).
- Educació musical a les escoles bressol: dos professors de l'escola de música es desplacen a l'escola bressol municipal per realitzar 1 sessió setmanal de 30 minuts per grup. L'activitat està dirigida a tots els grups d'edat i està finançada al 100% per l'Ajuntament.
- "Cap de setmana coral": en col·laboració amb els serveis culturals del municipi, durant un cap de setmana s'agrupen les diferents entitats corals del poble i, en convivència, es realitzen tallers i concerts (Castellbisbal).
- Audicions a les escoles de primària: amb freqüència anual, els professors de l'escola de música fan audicions a les escoles per als alumnes de primer curs (Palau-solità i Plegamans).
- "Cantata": els alumnes de 3er i 4rt de primària de totes les escoles del municipi realitzen una cantata conjunta. L'activitat inclou els assajos previs i el concert (Palau-solità i Plegamans i Rubí).
- "Música en família": es realitzen tallers d'estimulació primerenca per afavorir la relació afectiva entre adult i infant. Es realitzen 5 sessions de 45 minuts de manera quinzenal (Mataró).
- "Orquestra 4 cordes" (continuació): projecte per a infants en risc d'exclusió social realitzat a una escola del municipi en el qual els alumnes aprenen a desenvolupar habilitats instrumentals tocant el violí i el violoncel, involucrant a les famílies i el barri (Mataró).
- "Orquestra simfònica": l'escola de música acull a joves músics de nivell mig de qualsevol instrument simfònic, siguin alumnes o no, per tocar en un concert. És una activitat gratuïta finançada per l'Ajuntament (Mataró).
- "Corals externes": activitats musicals extraescolars gestionades amb les AMPA's en les quals dos professors de l'escola de música van a les escoles i canten corals (Rubí).

En aquest apartat es comenten també els següents **obstacles**:

- La manca de pressupost limita el creixement.
- Sovint, la implicació dels docents en aquest tipus de projectes no és la idònia, sobretot perquè la seva disponibilitat horària és limitada.
- En general, als docents els caldria més formació per millorar les seves competències. Aquest fet permetria implicar a més docents en projectes innovadors per a l'escola i poder enfortir el projecte d'escola.

Es proposa realitzar un taller de batucada amb alumnes d'Educació Secundària Obligatòria.

Es proposa realitzar més col·laboracions amb els serveis socials, com ara amb casals infantils o casals de dones.



Es proposa que les escoles de música ofereixin un suport especialitzat a la franja d'educació infantil a les escoles per pal·liar les retallades del Departament d'Ensenyament.

Es proposa que a la franja del migdia es realitzi una activitat de cant coral a les escoles de música, tant per alumnes com per nous usuaris que fessin exclusivament aquesta activitat.

COL·LABORACIONS PUNTUALS

- Col·laborar puntualment amb diferents entitats del municipi per tal que l'Escola de Música doni el toc musical als diferents actes, com per exemple amb Càrites (Cabrils, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).
- Realitzar actuacions musicals en diferents actes institucionals realitzats al municipi (Cabrils, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).

4. Avaluació dels projectes

- Realitzar una avaluació trimestral per mesurar el grau d'assoliment de l'objectiu del projecte (Súria).
- Convocar reunions amb el claustre i el consell escolar del municipi (Castellbisbal, Súria).
- Col·laborar amb altres serveis comporta una major necessitat de reflexionar sobre els projectes realitzats (Cabrils, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans i Rubí).

Recursos

5. Disposar dels recursos humans i econòmics necessaris

- Disposar d'un docent que exerceix com a figura de mediador que vetlla per totes les activitats realitzades (Súria).
- Comptar amb l'aportació econòmica de l'Ajuntament (Cabrils, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).
- Comptar amb l'aportació econòmica de "La Caixa" mitjançant la partida per barris que destinen a les entitats (Súria).
- Comptar amb l'aportació econòmica de les AMPA's de les escoles del municipi (Súria).
- Rebre una subvenció de la Diputació de Barcelona pel projecte de col·laboració "Educació Musical a l'Escola Bressol" (Súria i Castellbisbal).

Accions de comunicació

6. Donar a conèixer l'Escola de Música i les seves activitats

- Fer ús de les diferents eines de comunicació digital: revista digital de l'escola de música, portal web, les diferents xarxes socials (Facebook, Twitter...) i enviament de correus electrònics (Cabrils, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).
- Fer aparicions a la premsa gratuïta del municipi (Cabrils, Súria, Premià de Mar, Castellbisbal, Palau-solità i Plegamans, Mataró i Rubí).



FORTALESA ANALITZADA:
FOMENTAR EL CONEIXEMENT COMPARTIT DE MANERA INTERNA I ENTRE ESCOLES
FACTORS D'ÈXIT: *Què fer?*
Accions de coordinació interna
1. Motivar i implicar al professorat i als treballadors de l'escola

- Aprofitar les comissions de professorat per compartir experiències. Es realitzen de forma periòdica i planificada. Es poden repetir diversos dies amb l'objectiu que tots els professors hi puguin assistir sempre, independentment de la seva disponibilitat horària (Sant Celoni).
 - Obstacle:** La reducció d'hores no lectives en favor d'hores lectives, implica que la periodicitat de les comissions passi a ser quinzenal, quan inicialment havia estat setmanal.
 - Obstacle:** Les reticències que poden tenir alguns professors a prendre-hi part si se'ls ha d'observar.
- Fer pluges d'idees als claustres de professors per saber quines activitats volen dur a terme. A continuació, la direcció del centre ha de treballar per aconseguir que siguin viables (Vacarisses).
- Crear "parcel·les de responsabilitat" entre el professorat del centre. La direcció atorga/delega àrees de responsabilitat concretes que suposin reptes personals i un marge de gestió autònoma, perquè el professorat pugui dirigir i crear aquelles activitats que consideri més convenientes (Navàs).
 - Obstacle:** Un excés de delegació suposa la segmentació d'etapes educatives i de l'escola en general, amb un allunyament dels diferents departaments entre si.

2. Coordinació entre els professionals dins del centre

- Promoure que els professors/es que tinguin formació especialitzada en una àrea puguin millorar els recursos dels companys, a partir de la realització de cursos de formació interns (Sant Sadurní d'Anoia).
 - Obstacle:** Els diferents horaris i jornades de treball dels professors/es dificulten la comunicació i l'intercanvi de coneixement entre aquests.
- Realitzar reunions programades entre els diferents departaments del centre (en altres municipis a través de comissions) (La Vall del Tenes).
- Crear la matèria de 'Llenguatge pràctic', on es combina la matèria de 'Llenguatge musical' amb un instrument. Permet convertir les classes teòriques en classes pràctiques, aconseguint que la matèria de 'Llenguatge musical' sigui més amena per l'alumnat (Vacarisses).
 - Obstacle:** La falta d'hores no lectives dificulta la indispensable coordinació entre departaments.
- Compartir les Programacions Curriculars de Centre (PCC) entre els diferents departaments -dins dels claustres- (Vacarisses).

Es proposa que, a principi de curs, es planifiqui quines activitats (obres, concerts, etc) es realitzaran durant el curs (Terrassa).



3. Definir els objectius del projecte de coneixement compartit

- Planificar l'activitat 'Compartim experiències' de totes les comissions a principi de curs (què fer, com fer-ho, quin objectiu persegueix, etc.) (Sant Celoni).
- Detectar l'interès formatiu del professorat i de la persona que pot portar a terme la sessió formativa als companys (Vacarisses).

Es proposa aconseguir definir una mínima periodicitat (trimestral) a l'hora de fer les formacions (Vacarisses).

- Marcar uns objectius de caràcter transversal a les programacions dels diferents departaments (hàbits, comprensió musical, etc). Els professors es veuen obligats a posar en comú les seves programacions per fixar uns aprenentatges transversals mínims, de manera que comparteixen coneixements (per exemple, independentment de l'instrument que toqui un alumne, aquest ha de ser capaç de muntar el faristol autònomament) (La Vall del Tenes).

4. Implicació de l'equip docent

- Promoure la innovació educativa des de la Direcció del centre, a partir de la detecció de què s'està fent correctament i què s'està fent malament per mantenir-ho o corregir-ho a partir de noves propostes. Punts de partida: autoavaluació i buidatge de les enquestes dels usuaris i dels professors (Sant Celoni).

5. Realitzar diferents metodologies d'espais d'intercanvi de coneixement

- Compartir experiències a nivell transversal, aconseguint que el professorat s'adoni de que tots treballen elements comuns. Això suposa que, per exemple, no faci falta fer la matèria de 'Llenguatge musical' si, des de totes les altres matèries i sempre d'una manera coordinada, es contribueix a desenvolupar-la (Sant Celoni).
- Realitzar projectes comuns entre departaments. Per exemple, un projecte de nova cançó entre les matèries de 'Cant coral' i de 'Llenguatge musical' (Navàs).
- Crear una connexió entre les matèries de 'Llenguatge musical' i dels diversos instruments a partir dels conjunts instrumentals (La Vall del Tenes).
- Compartir com es realitzen les classes mitjançant la 'classe oberta'. Consisteix en fer una gravació en vídeo d'una classe on el professorat pot entrar a veure com un company realitza la seva classe. Aquestes accions es realitzen sempre a nivell intern (La Vall del Tenes).

Obstacle: Dificultats horàries perquè tot el professorat pugui coincidir per visualitzar el vídeo o assistir a la classe, així com per debatre envers l'activitat.

Es proposa aprofitar els períodes no lectius (setembre i juny) per què cada departament expliqui als altres i al claustre què fan i com ho fan. Per exemple, a través de power-points (Terrassa).

Accions amb altres centres

6. Accions de coordinació amb altres centres

- Realitzar reunions de zona d'acord a les àrees geogràfiques establertes per l'Associació Catalana d'Escoles de Música (ACEM). Aquestes reunions periòdiques planificades al llarg del curs permeten compartir experiències i punts de vista, així com organitzar activitats conjuntes pels professors i els alumnes (trobades, etc.). (Navàs, Sant Celoni, Sant Sadurn d'Anoia i Vacarisses).
- Posar-se en contacte amb altres escoles de música per poder anar a veure iniciatives que desenvolupen i que es consideren interessants d'aprendre. L'objectiu seria anar a fer algun taller per formar-se en la realització d'aquella iniciativa o projecte (Sant Sadurn d'Anoia).

Obstacle: No tot el professorat té disponibilitat horària per poder anar a fer cursos, tallers o visites a altres centres.



- Realitzar reunions interdepartamentals amb altres serveis de l'Ajuntament per saber amb qui i com es poden realitzar activitats conjuntes (Sant Sadurní d'Anoia).
Obstacle: De vegades, les trobades no es realitzen amb la suficient continuïtat que es necessitaria.
- Realitzar reunions per coordinar-se i fer activitats conjuntes amb escoles bressol, casals d'avis, entitats i activitats extraescolars (Sant Sadurní d'Anoia), amb l'esbart dansaire (Navàs), amb l'escola municipal de teatre (concerts + teatre, etc) (Sant Celoni) o amb l'escola bressol (Vacarisses).

Es proposa millorar la comunicació amb aquelles entitats amb les quals actualment no es realitza cap activitat conjunta però es creu que seria viable (Navàs).

Es proposa coordinar-se i realitzar activitats amb els CEIPs i centres d'ESO, és a dir, obrir més l'escola de música fent activitats amb els centres d'ensenyament obligatoris. Aquesta acció fomentaria que el professorat pogués compartir coneixements amb els professors (Sant Celoni, Vacarisses i La Vall del Tenes).

Es proposa millorar la comunicació amb els agents amb els quals es puguin compartir espais. Per exemple, amb el servei municipal de cultura, que és amb qui l'escola de música comparteix l'auditori (Terrassa).



FORTALESA ANALITZADA:**DESENVOLUPAR ESTRATÈGIES DIDÀCTIQUES PER ADAPTAR-SE ALS CANVIS DE L'ENTORN: FORMACIÓ SEMIPRESENCIAL, FORMACIÓ 2.0...****FACTORS D'ÈXIT: Què fer?****1. Organitzar i coordinar internament l'equip de professorat**

- Utilitzar eines com el Dropbox, Google Drive, Moodle, Doodle, Vimeo, Comunitats Virtuals, WhatsApp per organitzar i coordinar entre l'equip de professorat els continguts docents (Igalada, L'Hospitalet de Llobregat, Sant Boi de Llobregat, Esplugues de Llobregat).

Obstacle: requereix assignar-hi recursos per mantenir-ho vigent i ordenat. S'ha d'assignar una persona de forma rotatòria des de l'equip de coordinació.

- Crear un Calendari Google a 4 nivells:
 - a) Professorat: reunions i activitats
 - b) Direcció: reunions dels diferents equips
 - c) PAS: coordinació activitats, utilització dels espais per entitats
 - d) Tota la comunitat: calendari escolar i activitats diverses (Igalada).
- Assignar a tres professors (60 hores de dedicació en total) per la recerca de recursos educatius online que puguin ser utilitzats en el proper curs escolar (Santa Perpètua de Mogoda).
- Iniciar un treball entre l'equip de professorat sobre aprenentatge online. S'està al principi del procés de creació de la seqüència didàctica per mitjà de Play Along (www.goplayalong.com) (L'Hospitalet de Llobregat).

Obstacle: la inversió en la preparació de materials i recursos virtuals necessita la dedicació d'hores de professorat i/o de diners. De vegades, cal prioritzar els recursos docents a la realització de les classes.

Es proposa utilitzar la plataforma 'Schoology' com a alternativa al Moodle.

2 Ajudar-se de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) per a millorar el procés d'aprenentatge

- Iniciar la construcció de l'escola virtual amb continguts audiovisuals assignant petits volums d'hores a un grup de professors determinat (L'Hospitalet de Llobregat).
- Utilitzar el Facebook per promocionar grups instrumentals, específicament entre els més joves (L'Hospitalet de Llobregat, Santa Perpètua de Mogoda, Esplugues de Llobregat).

Obstacle: els grups de Facebook i WhatsApp funcionen amb joves però no amb infants ni adults. S'acaba utilitzant només per part del professorat.

- En el cas de la formació musical complementària, corregir els deures a través d'arxius enviats per correu electrònic (L'Hospitalet de Llobregat).
- Utilitzar aplicacions com Audacity (www.audacity.es), Anvil Studio (www.anvilstudio.com), Musescore (www.musescore.org) per motivar als alumnes (Esplugues de Llobregat).

Obstacle: la poca formació de base del professorat en aquest àmbit pot representar un fre a l'ús d'aquestes aplicacions, així com els problemes de motivació d'alguns membres del professorat per adaptar-se a entorns 2.0.

- Utilitzar programes i aplicacions que no depenguin d'un sistema operatiu determinat per permetre que qualsevol en pugui fer ús sense una inversió prèvia (Navàs).
- Desenvolupar programes de creació musical amb el programa Finale (www.finalemusic.com) per a tots els nivells i edats (Santa Perpètua de Mogoda).

Obstacle: cal tenir present tota la normativa de Drets d'Autor.



Es proposa gravar amb vídeo algunes de les sessions dels alumnes que després es penjarien al web de l'Escola.

Es proposa aprofitar els recursos didàctics que ja estan presents a plataformes tipus Youtube o Vimeo, on els alumnes hi accedeixen lliurement.

Es proposa promoure la pràctica fora de l'escola a partir del 'Tuitactiu', procediment que consisteix en enviar una imatge 'com a prova' que durant la setmana s'ha practicat amb l'instrument a casa, sense mostrar la cara de l'infant. Aquesta foto es comparteix amb els companys de la classe per mitjà de Twitter.

3. Conèixer els interessos dels usuaris

Es podria fer un treball conjunt amb les classes de música dels centres docents de primària i secundària per conèixer els interessos dels possibles alumnes i també donar a conèixer els mètodes que es segueixen a l'Escola de Música.

Es proposa fer accions 'comercials' a les xarxes socials per promoure l'oferta de l'escola.

4. Disposar d'un professorat qualificat

- Crear un curs de formació interna per al professorat i en horari lectiu per aprendre els recursos 2.0 (Sant Boi de Llobregat).

Es proposa que els professors participin en els tallers didàctics del Sónar.

Reflexió: el primer pas per a l'èxit és crear la necessitat de l'aprofitament de les TIC i de les eines 2.0 entre el professorat a partir d'evidències en altres escoles.

5. Disposar de recursos materials suficients

- Implantar una prova pilot en un grup-classe de la creació musical a partir de l'ús d'una *tablet* per alumne a l'aula, utilitzant diferents aplicacions (Santa Perpètua de Mogoda).

Obstacle: La capacitat que els alumnes puguin portar la seva pròpia *tablet* a classe, ja que són els propis estudiants qui les porten.

- Utilitzar pissarres digitals a l'aula per projectar materials.

Es proposa tramitar processos administratius necessaris en qualsevol escola -com és la matrícula o bé l'avaluació dels cursos per part dels alumnes- a través de eines 2.0. Això permetria optimitzar els recursos i centrar-los en les classes.

Es proposa disposar de paquets formatius d'instrument online.

Es proposa crear una Comunitat Virtual/Plataforma per intercanviar coneixements entre les escoles municipals de música.

6. Adaptar el centre

- Crear una xarxa Wi-Fi oberta a tothom dins l'Escola (Sant Boi de Llobregat).
- Promocionar l'escola connectant el Blog amb el compte de *Twitter* de l'escola (Sant Boi de Llobregat).

Es proposa digitalitzar els documents i establir convenis amb editorials per poder-los utilitzar d'acord amb la legalitat vigent.

Es proposa donar a conèixer una nova intranet a disposició de les escoles: Gwido.



INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2013: CONCLUSIONS



INTRODUCCIÓ

Els ajuntaments realitzen esforços havent d'**invertir recursos i finançament** per fomentar la cultura i democratitzar l'accés a l'educació musical i artística per mitjà de projectes educatius i culturals creats al propi municipi, tot responent a les necessitats de la ciutadania. Enguany, aquest afany ha hagut de ser major donat el complicat context socioeconòmic actual, sumat a la retirada de l'aportació econòmica del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

Amb el transcurs dels anys, les escoles de música han experimentat un desenvolupament continuat convertint-se en equipaments amb presència habitual en els municipis, arribant a nivells similars al d'altres serveis educatius o culturals. 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 país¹ aportant:

Un valor educatiu que contribueix a l'èxit escolar.

1

Les escoles de música són eines que contribueixen a obtenir bons resultats acadèmics i a l'assoliment de competències intel·lectuals, socials i emocionals. Així doncs, 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.

2

Fer música junts és l'objectiu de les escoles municipals de música, on es troben un ampli espectre de perfil d'usuaris (diferents procedències culturals i sectors desfavorits de la població) que conviuen i comparteixen experiències. Les escoles de música s'han adaptat als canvis socials, econòmics i culturals de cada municipi; potenciant la participació social i esdevenint eines de transformació social.

¹ 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>.



3

Eines per assolir els objectius culturals i socials.

Tot i les dificultats per quantificar la rendibilitat social, es pot afirmar que l'educació artística és un dels àmbits de l'educació permanent que més possibilita 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...*²

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.
- ♦ L'obligació per a l'autoritat local de garantir l'accés, i el foment de les infraestructures i els esdeveniments culturals i la participació³.

² 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

³ Holden, John. Cultura democràtica obrir les arts a tothom. Londres: Demos. 2008. 39p.



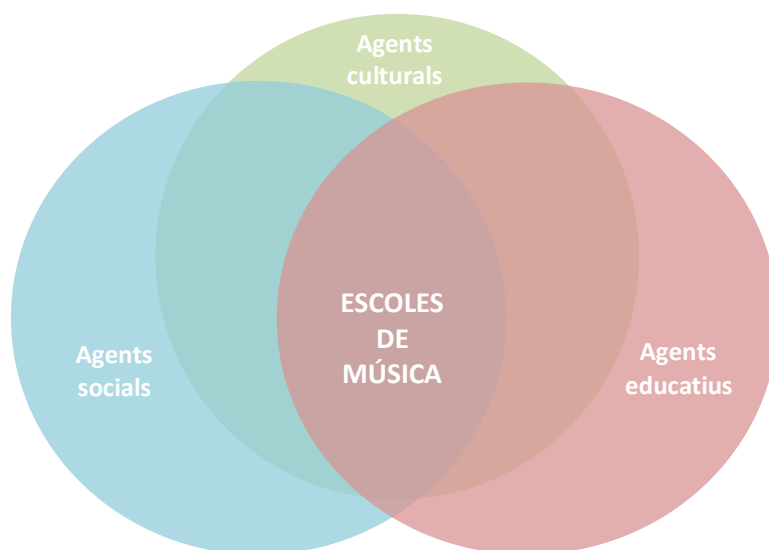


Figura 1. Xarxa de les escoles de música

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, constituint un espai de reflexió, anàlisi i de creació de coneixement compartit entre les escoles de música participants en el projecte. 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 nou 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 38 entitats locals amb escoles municipals de música.

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats dels indicadors de gestió d'aquestes 38 escoles de música per l'any 2013, 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 38 municipis de la província de Barcelona, els resultats dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música de l'any 2013, estudiant els canvis respecte les edicions anteriors. Aquesta anàlisi es realitza segons diverses perspectives.
- ♦ 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'exposar les accions realitzades per contribuir a millorar els indicadors treballats per a cadascun dels grups.
- ♦ Exposar les principals conclusions en el resum 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

SITUACIÓ GENERAL

A la província de Barcelona hi ha 115 Escoles Municipals de Música (EMM) repartides en 111 municipis. Entre aquestes escoles de música, un total de 96 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 Catalunya⁴.

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 no s'ha realitzat cap aportació i per al curs 2013-2014 tampoc s'ha definit cap quantitat a atorgar pel DEGC.

	Població						TOTAL
	0 - 5.000 hab.	5.001 - 10.000 hab.	10.001 - 20.000 hab.	20.001 - 50.000 hab.	50.001 - 100.000 hab.	> 100.000 hab.	
Nombre de municipis	180	50	36	26	12	7	311
Nombre de municipis amb Escola Municipal de Música	19	29	25	21	10	7	111
Nombre d'escoles municipals de música*	20	28	25	21	11	10	115
Nombre d'escoles municipals de música autoritzades	12	23	22	19	10	10	96
Nombre d'escoles municipals de música no autoritzades	8	5	3	2	1	0	19
Nombre de municipis al Cercle	0	9	6	13	5	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).

** Els participants al Cercles són 37 municipis més un Consell Comarcal, el de l'Alt Penedès.

Fons: DEGC: web de consulta de centres. http://www10.gencat.net/pls/ense_ensenyam/p01.menu - Consulta 5 d'agost de 2014.

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

⁴ 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.



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

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
2013	111	115	96	19

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. Estadística cursos del 2009-2010 al 2012-2013.

La participació dels municipis en el Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música durant els darrers 8 anys, presenta una evolució creixent sostinguda fins als 38 municipis en la present edició amb un creixement important l'any 2013 tal i com s'observa en la figura 2. Aquesta participació estable, alhora que creixent, indica la consolidació del projecte.

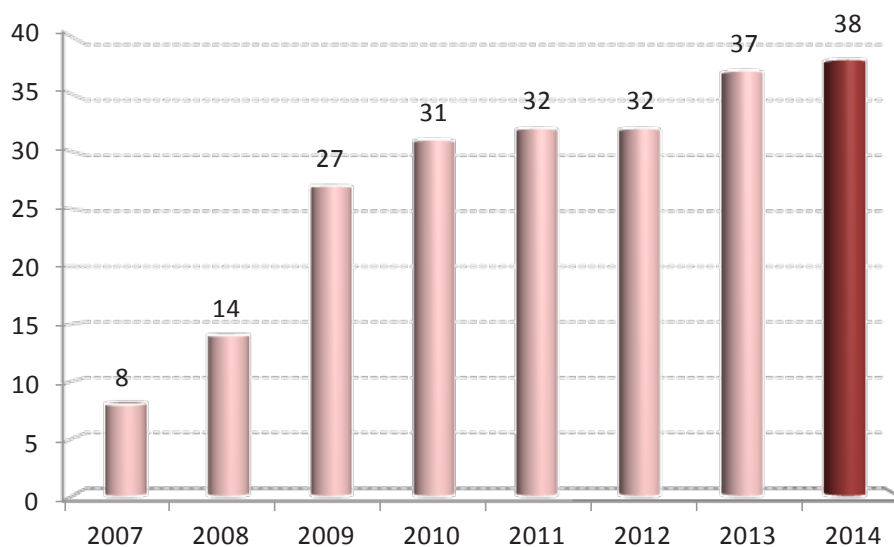


Figura 2. Nombre de participants en els CCI d'Escoles de Música segons l'edició. Anys 2007 - 2014

A continuació, es mostra una taula on apareixen els 38 municipis participants en la present edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'EMM, classificats en funció de la seva mida poblacional (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	23.742	Hospitalet de Llobregat, l'	254.056
Castellar del Vallès	23.455	Terrassa	215.055
Masnou, El	22.595	Sabadell	207.649
Esparreguera	21.926	Mataró	124.099
Sant Celoni	17.286	Sant Cugat del Vallès	86.108
Berga	16.609	Sant Boi de Llobregat	83.408
Montornès del Vallès	16.150	Manresa	76.170
Palau-solità i Plegamans	14.454	Rubí	74.468
Sant Sadurní d'Anoia	12.603	Granollers	59.753
Castellbisbal	12.369	Esplugues de Llobregat	46.667
CC Alt Penedès	11.770	Sant Feliu de Llobregat	43.769
Sant Vicenç de Castellet	9.385	Igualada	38.978
Roda de Ter + Sta Maria de Corcó	8.335	Vilafranca del Penedès	38.929
Ametlla del Vallès, L'	8.227	Vall del Tenes, La	36.874
Tiana	8.221	Sant Adrià de Besòs	34.822
Cabrils	7.181	Premià de Mar	28.136
Sallent	6.809	Sant Andreu de la Barca	27.329
Vacarisses	6.260	Santa Perpètua de Mogoda	25.473
Navàs	6.146		
Súria	6.121		

Nota: Ombrejats en rosa els ajuntaments de nova incorporació.

Taula 2. Ajuntaments participants en el Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música 2014

ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

1. INTRODUCCIÓ

En aquesta secció es mostren els principals resultats obtinguts de l'anàlisi dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música dels municipis participants a l'any 2014.

Existeix força diversitat entre les escoles participants al Cercle; ja sigui per la tipologia de centre i les especialitats artístiques que s'ofereixen, com per la grandària del municipi i de l'escola, pel projecte educatiu o pels recursos dels quals disposa el centre.

Entre aquestes particularitats, destaquen les següents:

- ♦ Tots els centres estan autoritzats exceptuant-ne dos (tal com s'ha comentat anteriorment).
- ♦ Hi ha quatre escoles participants al Cercle 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, sis tenen Conservatori a més de l'Escola de Música. Les dades

corresponents a aquests centres només fan referència a l'escola de música.

- ♦ Cinc 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 dues són escoles amb aules associades en municipis propers.
- ♦ Dos centres imparteixen educació musical de forma descentralitzada, en els centres d'Educació Infantil i Primària i centres d'Educació Secundària dels diferents barris del municipi.
- ♦ Algunes EMM participants al Cercle estan oferint educació musical adreçada a nenes i nenes d'Educació Primària i a nois i noies de Centres d'Educació Secundària, provocant així que l'educació musical, la pràctica instrumental i la participació en conjunts sigui possible per part d'alumnes escolaritzats en Centres de Règim General.

Els 38 municipis participants en el Cercle suposen el 55,7% 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 3). Aquesta mostra és prou significativa per ser representativa de la realitat de la província.

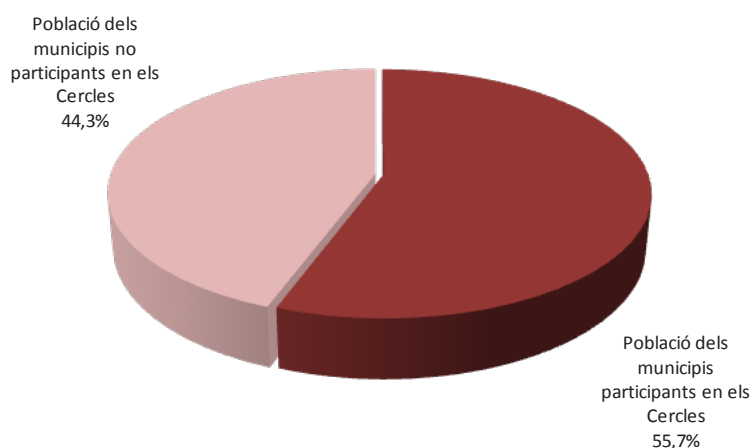


Figura 3. Percentatge de població dels municipis de la província de Barcelona participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música

L'increment del nombre de municipis participants respecte l'any anterior, així com el fet que s'ha arribat a la major participació fins el moment, constata el creixent interès dels municipis de la província per formar part del Cercle. Alhora, aquest fet comporta una major representació de la població i, consegüentment, una informació de més qualitat.

En la present edició no s'ha incorporat cap nou indicador en el quadre, permetent millorar l'anàlisi temporal i d'evolució. Sí que s'han ampliat, però, algunes definicions de variables de mesura per tal de fer-les més entenedores per als tècnics/ques municipals i equips directius de les escoles de música, així com per ajudar a unificar el criteri de recollida d'aquestes dades.

Enguany, i de la mateixa manera que l'any anterior, el quadre compta amb 47 indicadors organitzats en quatre dimensions d'estudi, més 4 indicadors que formen una cinquena dimensió anomenada "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.



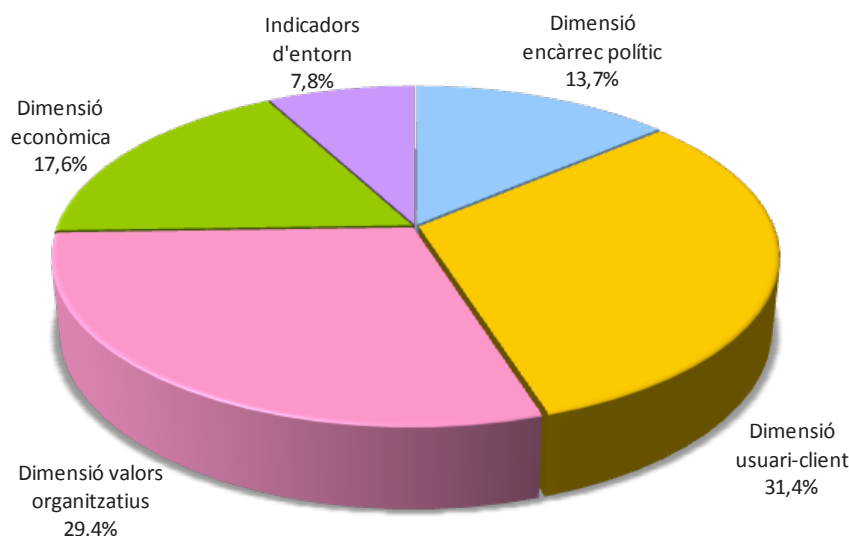


Figura 4. Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions d'estudi

El 13,7% dels indicadors tenen per objectiu analitzar l'impacte de les 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 obtinguda.

Es realitza una anàlisi global dels indicadors des de diferents perspectives en la interpretació de resultats, amb la finalitat d'enriquir l'estudi:

- ◆ Anàlisi de les dades de l'any en estudi (2013).
- ◆ 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.
- ◆ Des d'una perspectiva transversal amb altres serveis participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal, comparant aquells indicadors que són comuns a tots els serveis analitzats i que permeten contextualitzar els referents a les escoles de música amb d'altres serveis municipals.

Per facilitar la comprensió de la següent anàlisi, es seguirà 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.
- ♦ Procurar una formació teòrica i aplicada 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 ACOMC 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 ..."⁵.

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 3):

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

5 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 2013	
	2010	2011	2012	2013	+ 25	- 25
Adequar el servei a la demanda ciutadana						
Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	1,1	1,1	1,2	1,2	1,5	0,7
Alumnes per cada 1.000 habitants	8	8	8	8	6	18
% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	87,1%	85,5%	84,0%	85,6%	87,3%	82,1%
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	17,6%	15,9%	11,8%	13,4%	16,1%	7,2%
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	75,3%	72,6%	70,5%	73,5%	76,4%	58,7%
Obrir el servei a la ciutadania						
% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	10,3%	9,0%	6,2%	5,9%	6,6%	5,0%
% d'hores de sessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	15,1%	11,4%	13,6%	13,6%	15,7%	10,5%

Taula 3. Indicadors de la Dimensió Encàrrec Polític del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2013.

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. Aquesta participació 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".

- ♦ Els resultats obtinguts indiquen que es segueix la tendència estable dels darrers anys per a l'indicador "Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant" (1,2 sol·licituds). Per trams de població, els municipis menors de 25.000 habitants presenten una menor demanda de places (0,7 sol·licituds) que els municipis més grans (1,5 sol·licituds), valors que es mantenen estables.

El nombre de sol·licituds resulta en un valor òptim (gairebé en una sol·licitud per cada plaça vacant) degut a que els municipis participants en el Cercles determinen la seva oferta de places en funció de dues opcions: segons la seva disponibilitat o bé segons la demanda que es presenti.

- ♦ Els alumnes per cada 1.000 habitants continuen sent 8, mantenint-se la tendència dels darrers 4 anys. Els municipis més petits són els que presenten un volum més elevat (18 alumnes) en comparació amb els més grans (6 alumnes), sent els mateixos valors que l'any 2012.

Existeix una correlació entre la població dels municipis i els alumnes per cada 1.000 habitants, en la que a major volum de població hi ha un menor nombre d'alumnes per 1.000 habitants (Figura 5).

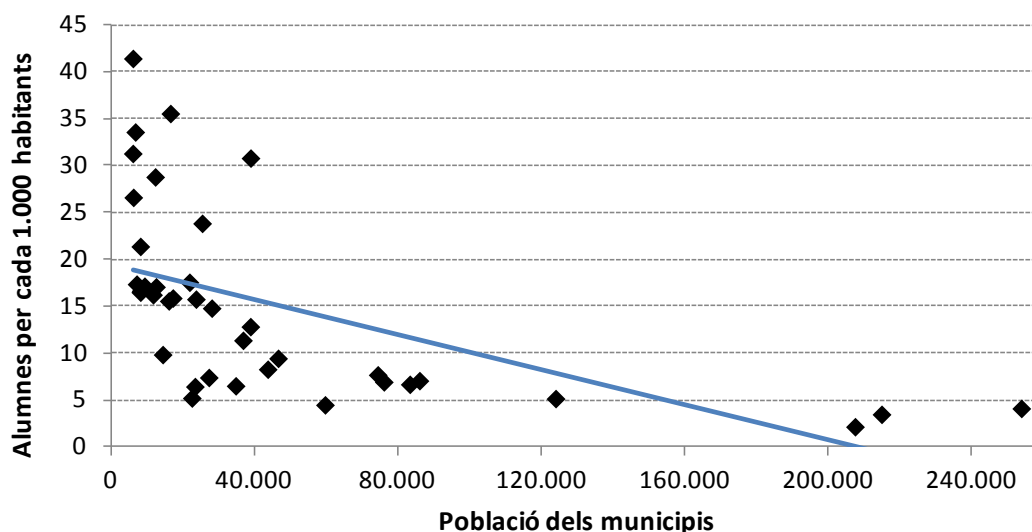


Figura 5. Alumnes per cada 1.000 habitants en funció de la grandària poblacional.

L'indicador que mostra el territori al qual s'està prestant el servei és el % d'alumnes empadronats al municipi que, per l'edició d'enguany, obté un valor del 85,6%, augmentant lleugerament respecte l'any anterior (84,0%), i tornant a un valor molt semblant a l'obtingut l'any 2011 (85,5%). Freqüentment, el servei prestat per les escoles de música va més enllà del propi municipi on estan ubicades. Els municipis petits 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. Aquesta diferència, però, s'ha escurçat respecte l'any anterior tornant a valors més similars als de l'any 2010 quan la desigualtat era només del 5%.

Aquest efecte de zona d'influència educativa i cultural es mostra de forma especial en els municipis: Sallent (43,0%), Esparreguera (36,3%), Sant Adrià de Besòs (33,5%), Sant Celoni (31,9%), Vilafranca del Penedès (31,1%), Súria (30,4%), Sant Vicenç de Castellet (29,4%) i Berga (29,2%).

Per tal de mostrar com l'escola de música s'ajusta a nous públics amb necessitats i motivacions diverses, existeixen dos indicadors que mesuren el volum de participants segons si aquests són de curta durada (activitat amb durada inferior a un curs i sense sentit de continuïtat -tallers, cursos, casals, etc.) o bé de llarga durada (formació superior a un curs, amb sentit de continuïtat, relacionada amb els diferents programes que s'ofereixen des de les EEMM i amb l'oferta "a mida" de la ciutadania).

- ♦ El % dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris augmenta gairebé dos unitats percentuals respecte l'any anterior obtenint per enguany una xifra del 13,4%. Per trams de població, els municipis menors de 25.000 habitants han perdut usuaris de curta durada respecte l'any anterior (7,2%) i, en canvi, en els municipis majors de 25.000 habitants, els usuaris de curta durada són superiors als del 2012 (16,1%), (Figura 6).
- ♦ El resultat de l'indicador % participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada, ha augmentat respecte l'any anterior situant-se en un 73,5%. Aquest fet demostra que les escoles de música, cada cop més, estan donant resposta a interessos i necessitats formatives de públics diferents. Tenint en compte la mida poblacional, els municipis de menys de 25.000 habitants disminueixen el valor de l'indicador fins al 58,7% mentre que els de més de 25.000 habitants l'augmenten fins el 76,4% (Figura 6). Així doncs, les escoles de música ubicades als municipis grans, semblen tenir més capacitat per atraure nous usuaris més enllà dels alumnes de llarga durada.



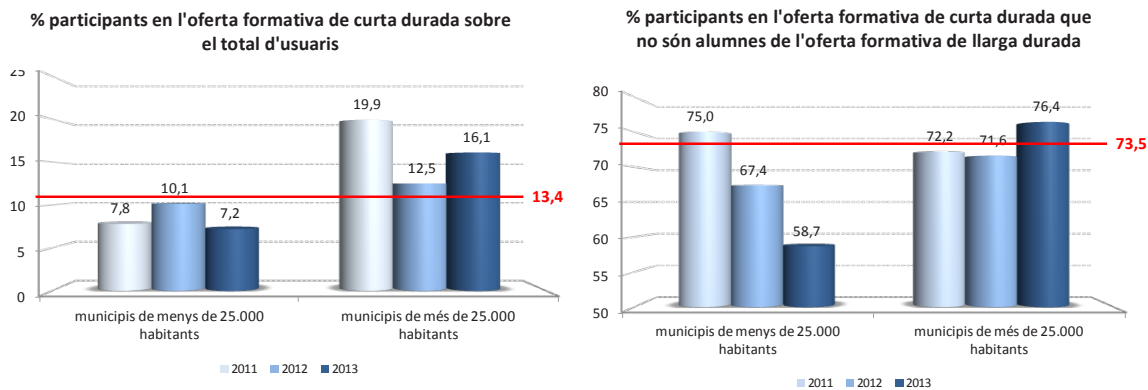


Figura 6. % de participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris i % dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada, per trams de població.

Arribant a més públics!

- ◆ **Augmenta la participació en l'oferta formativa de curta durada (13,4%).**
- ◆ **Augmenten els participants exclusivament de curta durada (73,5%).**

2.B. OBRIR EL SERVEI A LA CIUTADANIA

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

- ◆ El % d'hores d'activitats obertes a la ciutadania (AOC) sobre el total d'hores d'obertura anuals pel 2013 ha estat del 5,9%, continuant la tendència a la baixa dels últims anys. Per tant, tot i que les escoles de música continuen amb la promoció cultural, així com fomentant la participació i la cohesió social mitjançant les AOC, el grau d'obertura a la població en general ha anat minvant, sobretot en els municipis de més de 25.000 habitants.
- ◆ El valor de l'indicador % d'hores de cessions d'espais a la ciutadania (sobre el total d'hores d'obertura anuals) es manté invariable respecte l'any anterior amb un 13,6% i molt similar als dels darrers anys. Per segments de població, els municipis més grans (15,7%) cedeixen més hores els espais de les escoles de música que els municipis més petits (10,5%), tenint en compte que aquests últims disposen normalment d'espais més cenyits a l'activitat i al nombre d'alumnes i, per tant, de 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 4):

- ◆ 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 2013	
	2010	2011	2012	2013	+ 25	- 25
Oferir un servei de qualitat als usuaris						
Grau de satisfacció dels alumnes	7,9	8,1	8,2	8,3	8,1	8,5
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	4	4	4	4	4	4
% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	6,9%	7,7%	7,9%	7,8%	7,0%	9,3%
Garantir l'accés a tots els usuaris						
% d'alumnes que han rebut ajuts	27,7%	28,9%	29,5%	28,7%	29,4%	27,2%
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,5%	1,7%	1,5%	1,7%	1,3%	2,4%
% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	77,6%	80,2%	92,4%	87,4%	91,4%	82,9%
% d'adults sobre el nombre d'alumnes	17,2%	16,9%	15,6%	14,2%	13,1%	16,5%
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	17,7%	19,3%	19,1%	20,4%	20,5%	20,4%
Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals						
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit	13,4%	11,3%	10,8%	10,4%	7,9%	15,7%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà	15,0%	13,5%	14,2%	15,7%	14,5%	18,5%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	27,9%	25,7%	27,4%	29,0%	29,1%	28,8%
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	20,1%	19,3%	19,4%	19,8%	18,4%	22,7%
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	53,0%	77,2%	70,1%	77,6%	70,6%	85,0%
% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	65,6%	83,0%	82,3%	90,5%	84,1%	100,0%
% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania	77,8%	83,2%	94,0%	99,3%	100,0%	97,6%
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	81,7%	94,1%	93,2%	98,4%	100,0%	95,9%

Taula 4. Indicadors de la Dimensió Usuari / Client del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2013.

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. Aquesta opinió expressada pels usuaris constitueix un instrument de participació que proporciona una valuosa informació per a la gestió i optimització del servei ofert. La puntuació mitjana obtinguda dels 25 municipis participants és de 8,3, seguint la tendència a l'alça dels últims anys i tot indicant que els usuaris estan altament satisfets amb la



qualitat del servei ofert. Tot i que aquest no es pot considerar un indicador transversal ja que no es realitza a tots els serveis participants als Cercles, si es compara el resultat obtingut amb la resta de serveis que també mesuren el grau de satisfacció, les escoles de música obtenen la tercera millor puntuació tan sols darrera dels Serveis Locals d'Ocupació (8,8) i de les Escoles Bressol (8,7).

- ♦ La mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música es manté en 4 anys, sent el mateix valor durant els últims 5 anys. Únicament, les escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys calculen aquest indicador.
- ♦ El % de baixes d'alumnes és d'un 7,8%, mantenint-se estable els últims 3 anys. El nombre d'alumnes matriculats en l'oferta formativa de llarga durada que no finalitzen el curs disminueix en els municipis superiors a 25.000 habitants (7,0%) i, per contra, augmenta en els municipis menors de 25.000 habitants (9,3%). L'augment de quotes que han hagut de realitzar algunes escoles durant els dos últims anys, així com el context socioeconòmic actual, incideixen directament en aquest resultat.

Satisfacció dels usuaris envers el servei

- ♦ **Elevada satisfacció dels usuaris (8,3).**
- ♦ **Es manté la mitjana d'anys de permanència dels alumnes (4 anys).**
- ♦ **Estabilitat en les baixes d'alumnes abans de finalitzar el curs (7,8%).**

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

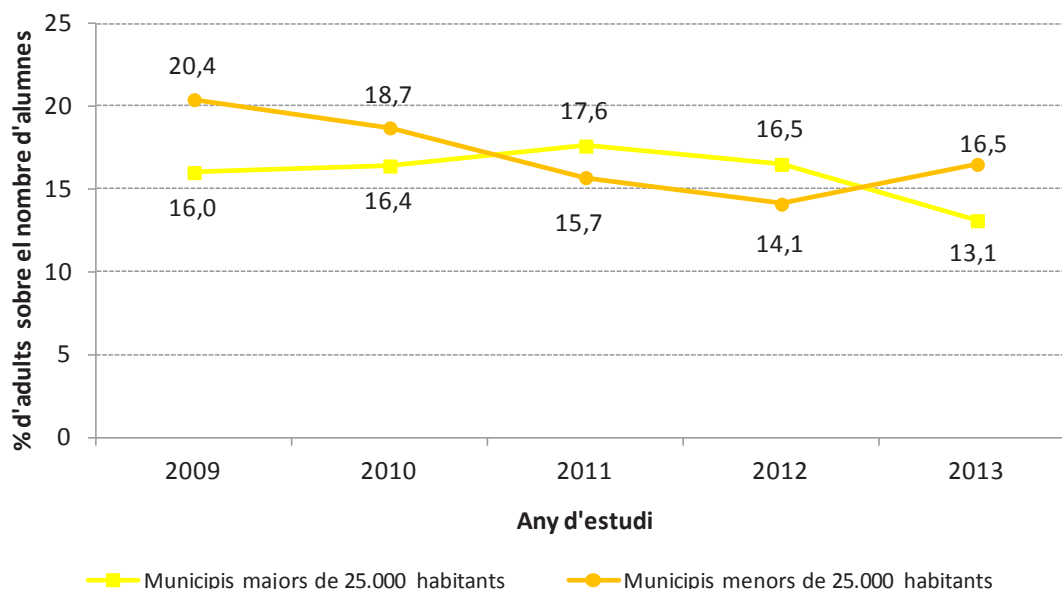
En relació amb aquest objectiu, durant els tallers de millora realitzats ha quedat palesa la implicació que mostren les escoles de música per arribar a tots els segments de població. A l'anàlisi de la fortalesa que fa referència la realització de projectes conjunts amb centres educatius, culturals i socials, sorgeixen un volum elevat d'accions que s'estan duent a terme per accedir a col·lectius específics.

- ♦ El % d'alumnes de les escoles de música que ha rebut ajuts ha estat d'un 28,7%, disminuint lleugerament respecte l'any anterior, però mantenint-se en la tendència estable dels últims 3 anys. Si es té en compte la mida poblacional, no s'aprecien diferències significatives. Per tant, tot i l'adversitat, la majoria d'ajuntaments segueixen apostant per les EMM i promovent que la ciutadania tingui accés a l'educació musical.
- ♦ El % dels alumnes amb necessitats educatives especials⁶ és d'1,7%, mantenint-se estable des de l'any 2009. Entre trams de població, les escoles de música de municipis amb menys de 25.000 habitants tenen un percentatge lleugerament superior d'aquest tipus d'alumnes (2,4%).
- ♦ D'aquests alumnes amb necessitats educatives especials, els que participen en activitats d'escola són un 87,4%, valor inferior al de l'any 2012. La participació és major als municipis de més de 25.000 habitants (91,4%), contràriament al que succeïa l'anterior edició. Els resultats obtinguts, indiquen que les EMM promouen en els seus projectes educatius esdevenir escoles inclusives.
- ♦ El % d'adults sobre el nombre d'alumnes de les escoles de música és d'un 14,2%, confirmant la tendència a la baixa iniciada l'any 2009. En l'anàlisi per grups de població, en els municipis grans

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



es produeix una davallada significativa respecte l'any anterior (13,1%), confirmant l'evolució a la baixa iniciada al 2011. En canvi, els municipis petits han invertit la tendència augmentant el valor de l'indicador fins un 16,5% (Figura 7).



*L'any 2009, l'indicador era " % d'alumnes joves i adults sobre el total d'alumnes".

Figura 7. % d'adults sobre el nombre d'alumnes de les escoles de música per trams de població. Evolució 2009-2013.

Un indicador que dona informació sobre la qualitat del servei és el % d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument. 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.

Enguany s'ha experimentat un augment en el valor d'aquest indicador arribant al 20,4%, la xifra més alta fins el moment. Així doncs, es corrobora l'esforç que fan les escoles de música per facilitar a tothom l'accés a la pràctica instrumental. No es presenten diferències entre municipis segons la seva mida poblacional, a diferència d'anys anteriors quan els petits disposaven de menys instruments al banc.

**Es potencia
l'accés a
l'educació
musical**

- ◆ **Estabilitat en el % d'alumnes que reben ajuts (28,7%).**
- ◆ **Es manté el % d'alumnes amb necessitats educatives especials (1,7%).**
- ◆ **Augmenta el % d'instruments en el banc d'instruments (20,4%).**



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, a la vegada que van creixent en competències específiques d'educació musical. Els conjunts instrumentals 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.

Per a aquest objectiu, s'han obtingut els següents valors en els indicadors:

- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit(2 a 5 components) és del 10,4%, confirmant la tendència a la baixa dels últims 4 anys.
- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà(6 a 11 components) és del 15,7%, experimentant un augment significatiu respecte els últims 2 anys.
- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran(12 o més components) és del 29,0%, continuant l'increment iniciat al 2011.
- ♦ El % d'alumnes que formen part de conjunts vocals és del 19,8%, mantenint-se estable en els darrers anys.

Fent una anàlisi dels resultats d'aquest objectiu per mida poblacional, es pot afirmar que en els municipis de menys de 25.000 habitants hi ha un major volum d'alumnes que formen part de conjunts petits (15,7%) que en els municipis de major població (7,9%). A partir d'aquí, la diferència entre aquests s'escurça en conjunts instrumentals mitjans (4 unitats percentuals, estant els municipis petits per sobre) i s'igualava en els conjunts instrumentals grans (0,3 unitats percentuals). Pel que fa als conjunts vocals, els municipis petits tenen un major volum d'alumnes que els grans (22,7% vs 18,4%) (Figura 8).

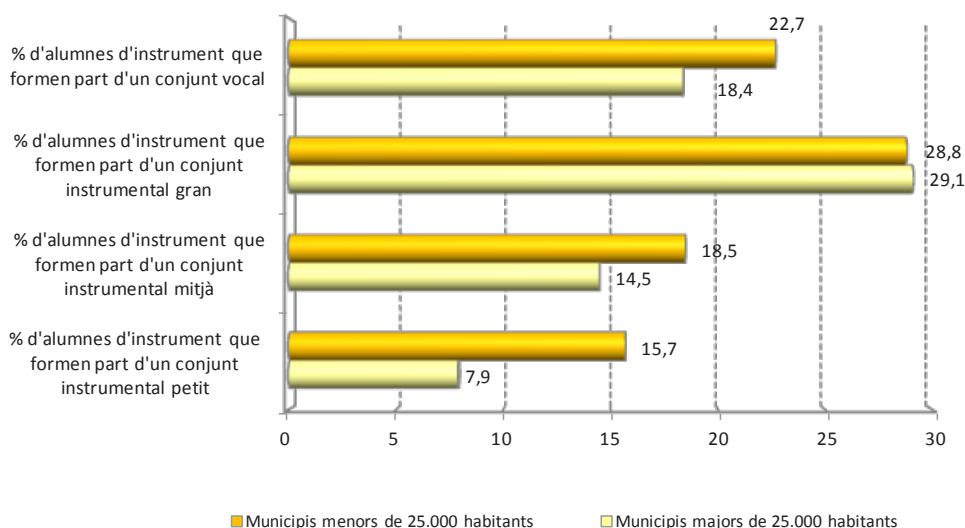


Figura 8. % d'alumnes d'instrument que formen part de conjunts instrumentals petits, mitjans, grans i vocals per trams de població.

S'incentiva la implicació dels instrumentistes en el foment de la cultura municipal.

- ◆ **Augmenten els alumnes de conjunts instrumentals mitjans (15,7%).**
- ◆ **Incrementen els alumnes de conjunts grans (29,0%).**
- ◆ **Estabilitat en els alumnes de conjunts vocals (19,8%).**

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 cultural⁷ 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.

- ◆ El % de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania (AOC) és del 77,6%, augmentant respecte l'any anterior (70,1%).
- ◆ El % de conjunts instrumentals mitjans que participen en AOC és del 90,5%, augmentant significativament respecte l'any anterior (82,3%).
- ◆ El % de conjunts instrumentals grans que participen en AOC segueix progressant fins arribar l'any 2013 a un 99,3%.
- ◆ El % de conjunts vocals que participen en AOC incrementa significativament respecte l'any 2012 fins el 98,4%.

Diferenciant per mida poblacional, els conjunts dels municipis inferiors a 25.000 habitants presenten en general una major participació en AOC que els municipis majors. Per tipologia de conjunt, els municipis petits participen més en aquest tipus d'activitats en conjunts petits i mitjans, mentre que en els municipis grans la participació és més alta en conjunts grans i vocals, sent del 100% en ambdós casos (Figura 9).

⁷ *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.*



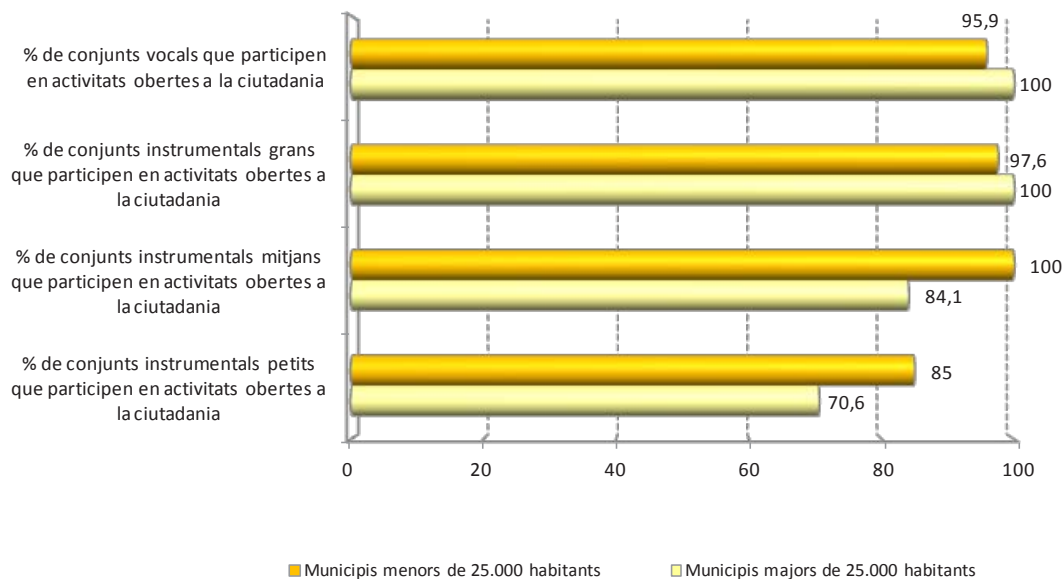


Figura 9. Participació dels conjunts instrumentals petits, mitjans, grans i vocals en activitats obertes a la ciutadania (AOC) per trams de població.

**Els conjunts
musicals es
fan visibles a
la població**

- ◆ **Incrementa el % de conjunts instrumentals petits (77,6%), mitjans (90,5%) i grans (99,3%) que participen en AOC.**
- ◆ **Augmenta el % de conjunts vocals que participen en AOC (98,4%).**

Continua la tendència de les EMM de potenciar que els conjunts instrumentals participin més en activitats obertes a la ciutadania. En definitiva, la visió actual dels gestors de les EMM tendeix clarament a potenciar l'obertura a la ciutadania dels seus centres, facilitant i fent més visible el rol que aquestes escoles juguen en el context educatiu i social del municipi.

Enguany, en els tallers de millora, una de les fortaleses analitzades ha fet referència al fet de posar en valor les escoles de música. Les accions realitzades pels diferents municipis en aquest sentit, mostren com la participació en activitats obertes a la ciutadania esdevé un aspecte clau per aconseguir aquesta fita.

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 5):

- ♦ 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 2013	
	2010	2011	2012	2013	+ 25	- 25
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió						
% de Gestió Directa	86%	90%	92%	92%	92%	95%
% de Gestió Indirecta	14%	10%	8%	8%	8%	5%
Organitzar adequadament els recursos						
Oferta instrumental formativa a l'escola de música	17	17	16	16	18	14
Hores setmanals lectives de docents per alumne	0,7	0,7	0,7	0,6	0,53	0,69
% d'hores no lectives s/ total treballades (docents)	42,1%	41,8%	42,9%	42,6%	43,5%	40,9%
% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives	-	-	1,4%	1,6%	2,1%	0,7%
% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	11,7%	11,2%	10,9%	11,7%	10,0%	14,7%
Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	12,8	13,1	13,0	11,6	13,2	7,9
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors						
% de personal docent fix	61%	58%	72%	68%	74%	56%
Antiguitat mitjana dels docents	10	10	12	12	14	10
% d'hores de baixa s/ total treballades	2,1%	3,2%	2,1%	1,9%	2,2%	1,3%
Salari brut d'un docent	27.290	26.502	27.252	26.630	28.142	25.118
Salari brut d'un/a director/a	34.864	33.047	31.967	31.187	34.170	27.661
Millorar les habilitats dels treballadors						
Hores de formació anuals rebudes per docent	25	18	19	20	20	19
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals						
% de dones sobre el total de docents	42%	43%	43%	44%	42%	47%

Taula 5. Indicadors de la Dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2013.



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

- ♦ Un 92% de la gestió de les escoles de música és realitzada directament per l'Ajuntament (o Organisme Autònom), obtenint el mateix valor que l'any anterior. Així doncs, en general s'ha estabilitzat la tendència a l'alça de la gestió directa dels últims anys, tot i que en els municipis menors de 25.000 habitants, aquest tipus de gestió ha anat incrementant fins al 95% de l'actual edició.

4.B. ORGANITZAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

- ♦ L'indicador Oferta instrumental formativa a l'escola de música mesura el nombre d'especialitats instrumentals que s'ofereixen. Aquest valor es manté estable en 16 instruments el 2013. En els municipis més grans l'oferta formativa continua sent major (18) que en els més petits (14).
- ♦ Les hores setmanals lectives de docent per alumne (0,6) han disminuït respecte el 2012, arribant al valor més baix des del 2009 (0,8). Tanmateix, si s'analitzen els resultats tenint en compte la mida de població, els municipis petits han mantingut un valor estable els últims 4 anys (0,7) mentre que en els municipis grans el valor ha disminuït fins arribar a les 0,5 hores l'any 2013 (Figura 10).

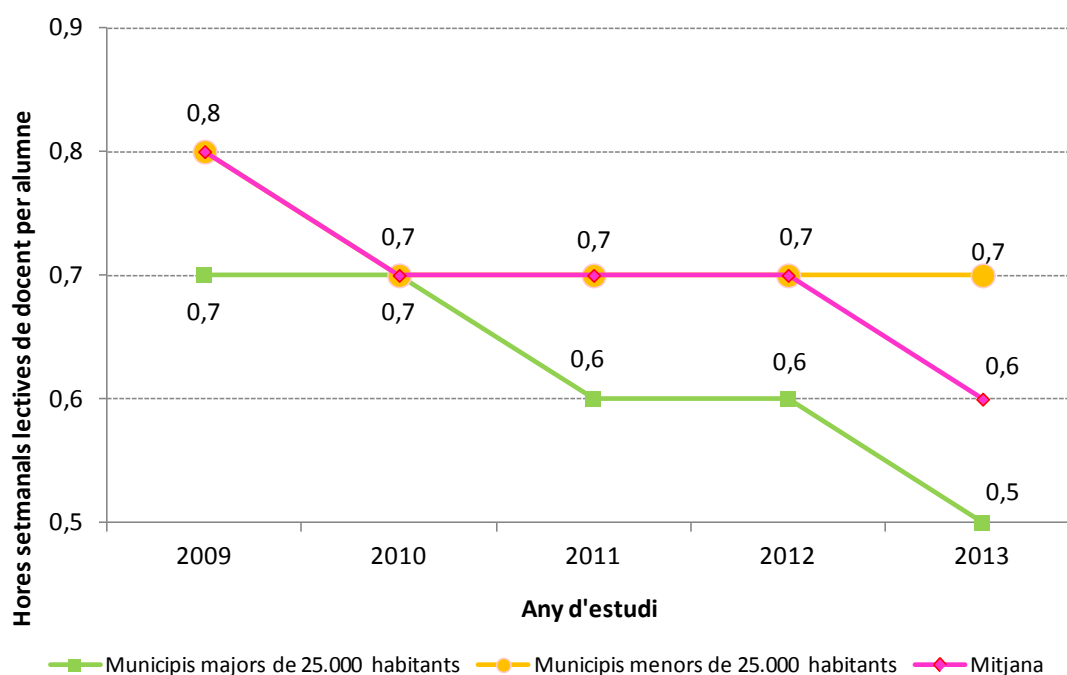


Figura 10. Hores setmanals lectives de docent per alumne. Evolució 2009 - 2013.

- ♦ El valor de l'indicador % d'hores no lectives sobre el total de treballades (docents) és de 42,6%, mantenint-se estable respecte l'any anterior (42,9%). Per trams de població, els municipis petits (40,9%) han sofert una disminució lleugerament més elevada en relació amb l'any 2012 (41,6%). Tal i com comenten alguns municipis participants als tallers de millora, la reducció d'hores no lectives dificulta la coordinació entre departaments i fomenta que els claustres de professors es realitzin amb una periodicitat superior.
- ♦ Es dediquen un 1,6% del total de les hores lectives a l'oferta formativa de curta durada, valor que es manté estable respecte l'any anterior (1,4%). La dedicació d'hores lectives a aquest tipus de formació, és superior en els municipis majors de 25.000 habitants (2,1%), sent també les escoles de música d'aquests municipis les que acullen un volum més gran d'alumnes d'oferta formativa de curta durada (veure Figura 6).



- ♦ L'indicador % de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total de treballades mostra en quina mesura s'alliberen hores setmanals lectives per dedicar-les a la gestió del centre. El valor obtingut és del 11,7%, lleugerament superior al de l'any 2012 (10,9%), tot trencant l'anterior tendència a la baixa d'anys enrere. Per trams de població, els municipis petits són els que destinen més hores a la gestió del centre per part de l'equip directiu (14,7%).
- ♦ El personal d'administració i consergeria treballa 11,6 hores per cada 100 alumnes, experimentant una davallada respecte l'any anterior (13,0 hores). Tal i com ve succeint els darrers anys, els municipis majors de 25.000 habitants són els que compten amb més suport administratiu i de consergeria (13,2 hores) en comparació amb els municipis petits (7,9 hores), tot i que la diferència entre aquests s'ha escurçat en relació amb l'any 2012.

En general, els municipis que tenen un major nombre d'hores d'obertura anual, són també els que disposen d'un major volum d'hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria (Figura 11). Els municipis que més compleixen aquestes dues característiques són els majors de 25.000 habitants.

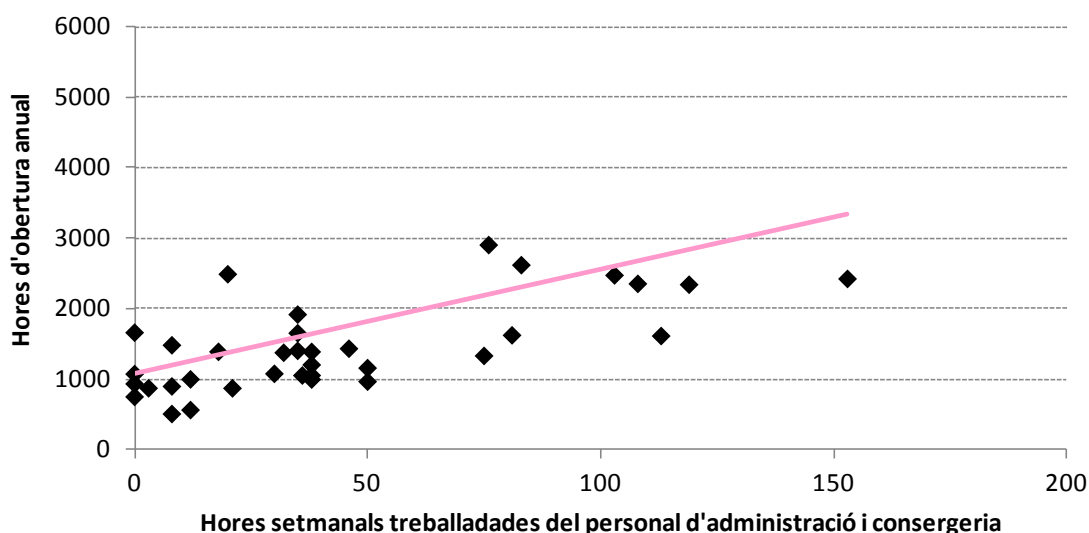


Figura 11. Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria segons les hores d'obertura anual del centre.

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

- ♦ El 2013, un 68% del personal docent era fix, xifra lleugerament inferior a la del 2012 (72%). Per mida poblacional, els municipis majors de 25.000 habitants són els que presenten una dada més elevada (74%) que la dels municipis menors (56%)
- ♦ L'antiguitat mitjana dels docents es manté en 12 anys, sent les escoles de música dels municipis més grans els que mantenen el mateix professorat durant més temps (14 anys) amb una diferència de 4 anys respecte els municipis petits. Cal indicar que aquest indicador només el mesuren aquells centres que tenen una antiguitat mínima de 6 anys.
- ♦ L'indicador % d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent obté un valor d'1,9%, disminuint lleugerament respecte l'any anterior (2,1%) i continuant la tendència a la baixa. No obstant, a l'any 2012 diverses escoles de música van tenir casos de llargues baixes que van incidir en el resultat. Els municipis amb menys població són els que presenten un menor percentatge d'hores de baixa (1,3%).

- ♦ Pel que fa a les retribucions, el salari brut d'un/a docent (26.630€) disminueix respecte l'any anterior (27.252€) igual que el salari brut d'un/a director/a (31.187€), que continua amb la tendència a la baixa iniciada el 2011.

Els anomenats indicadors transversals dels Cercles de Comparació Intermunicipal són aquells que són comuns a tots els serveis municipals que hi participen. Per a la dimensió de Valors Organitzatius/RRHH, en relació als objectius "Millorar les habilitats dels treballadors" i "Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals", s'analitzen els següents indicadors:

- ♦ Hores de formació anuals rebudes pels professionals dels diferents serveis municipals: el personal docent de les escoles de música ha rebut 20 hores de formació, continuant la tendència a l'alça iniciada l'any anterior. Si es compara aquesta dada amb la d'altres serveis, estaria situada just a la mitjana (veure Figura 12).

Per mida poblacional, les hores de formació rebudes per docent s'han pràcticament igualat, amb valors de 20 hores en els municipis majors de 25.000 habitants i de 19 hores en els municipis menors.

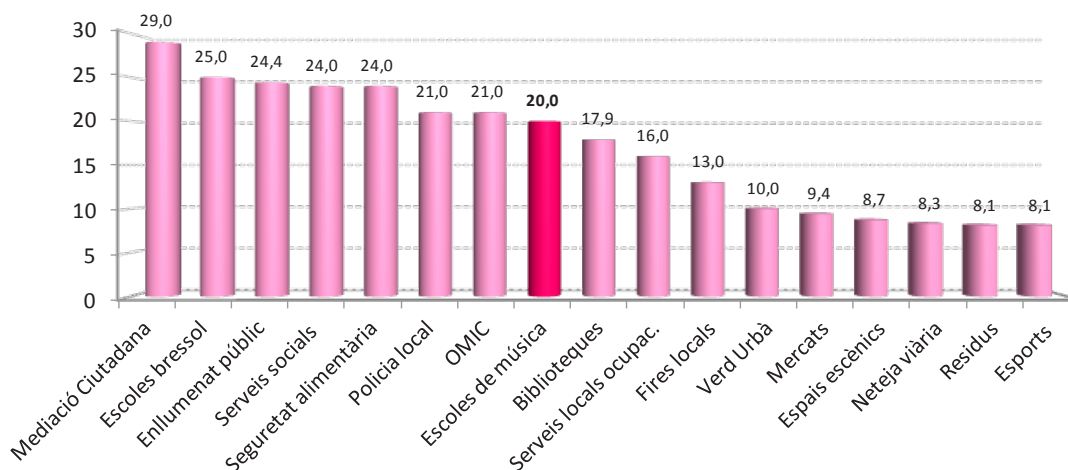


Figura 12. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2013)⁸

Donada l'actual situació de limitació pressupostària, una manera de realitzar un major nombre d'activitats formatives sense que aquest fet comporti un increment en la despesa, és compartint coneixement i traient el màxim profit dels recursos 2.0. En aquest sentit, en dues de les fortaleses dels tallers de millora d'enguany s'hi han tractat aspectes relacionats amb aquests elements.

- ♦ Un 44% del total de docents de les escoles de música són dones, augmentant quasi una unitat percentual respecte el 2012. En relació amb la resta de serveis, les escoles de música segueixen ocupant una posició intermèdia, (Figura 13).

⁸ Dades de l'any 2013, excepte els serveis de Neteja Viària, Residus, Esports i Enllumenat Públic.



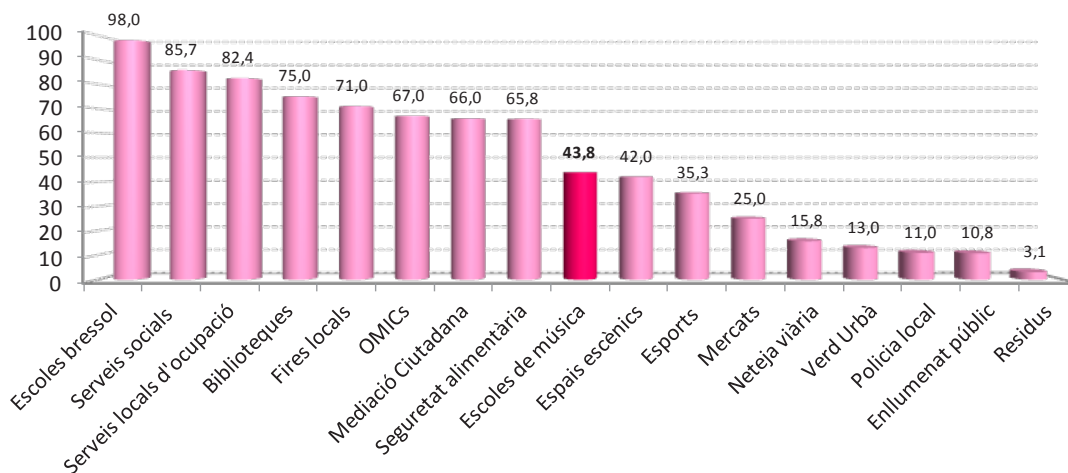


Figura 13. Percentatge de dones respecte el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2013)⁹

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

⁹ Dades de l'any 2013, excepte els serveis de Neteja Viària, Residus, Esports i Enllumenat Públic.

	Anys				Grups 2012	
	2010	2011	2012	2013	+ 25	- 25
Disposar dels recursos adequats						
Despesa corrent per habitant	13,5	12,1	11,7	11,5	9,4	28,8
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,6%	1,5%	1,5%	1,5%	1,2%	2,7%
Finançar adequadament el servei						
% de finançament per aportacions dels usuaris	27,7%	31,3%	33,4%	37,7%	36,4%	40,6%
% de finançament per aportacions d'altres institucions	29,8%	23,4%	12,3%	0,6%	0,5%	0,9%
% de finançament per part de l'ajuntament	42,9%	45,3%	54,3%	61,7%	63,1%	58,5%
Gestionar adequadament els recursos						
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	89,3%	90,2%	88,8%	90,9%	90,7%	91,1%
Preu mig ingressat per alumne	483	495	513	539	536	545
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats						
Despesa corrent per alumne	1.741	1.580	1.533	1.427	1.468	1.342
Despesa corrent per hora lectiva	68	64	60	62	70	49

Taula 6. Indicadors de la Dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2013.

5.A. DISPOSAR DELS RECURSOS ADEQUATS

- ♦ La despesa corrent per habitant al 2013 va ser d'11,5€, seguint amb la caiguda de la despesa econòmica del servei que es va iniciar l'any 2010, tot i que es manté en els paràmetres de l'any 2012 (11,7€). Aquest valor, comparat amb el d'altres serveis participants als Cercles de Comparació Intermunicipal, estaria per sota de la mitjana però per sobre d'un altre servei cultural com són els Espais Escènics (9,5€).



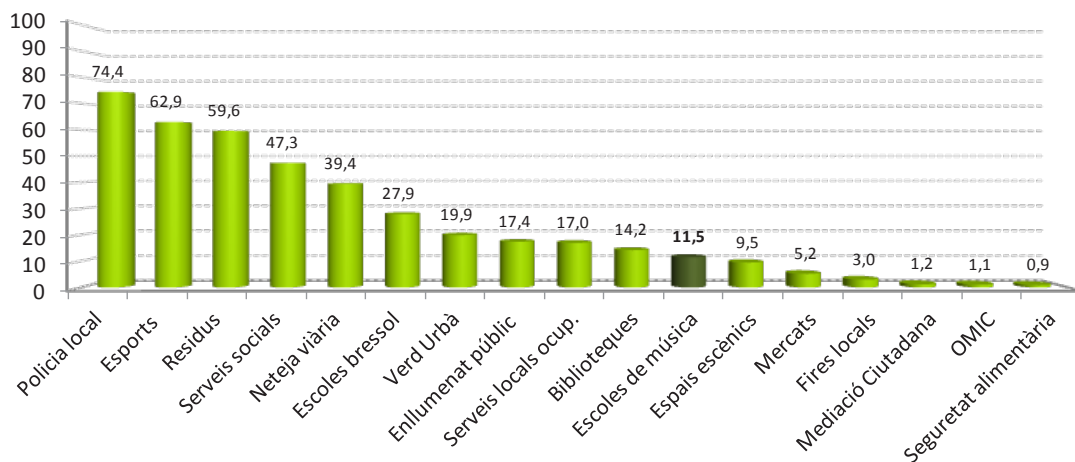


Figura 14. Despesa corrent per habitant respecte la despesa corrent per habitant dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2013)¹⁰

- El % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (1,5%) es manté igual que els dos darrers anys, sent menor en els municipis de més de 25.000 habitants (1,2%) i major en els municipis amb menys població (2,7%). Els municipis grans també realitzen una despesa menor per habitant (9,4€), sent lleugerament inferior a la de l'any anterior (9,9€), que els municipis petits (28,8€), i augmentant respecte la del 2012 (23,5€). Cal anotar que el fet que els municipis més petits tinguin una major proporció d'habitants usuaris de les escoles de música és el que determina que destinin una major despesa. Aquest fet es demostra amb la despesa corrent per alumne, que és més elevada en els municipis més grans (Taula 7).

	Despesa corrent per habitant	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	Despesa corrent per alumne	Alumnes per cada 1000 habitants
+25	9,40 €	1,2	1.468,00 €	6
-25	23,80 €	2,7	1.342,00 €	18

Taula 7. Comparativa d'indicadors de despesa i indicador "Alumnes per cada 1000 habitants".

Tendència a l'estabilitat en els recursos econòmics del servei

- ◆ Disminueix lleugerament la despesa corrent per habitant (11,5€).
- ◆ Es manté el % de la despesa corrent del servei sobre el total del pressupost municipal (1,5%).

¹⁰ Dades de l'any 2013, excepte els serveis de Neteja Viària, Residus, Esports i Enllumenat Públic.

5.B. FINANÇAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

- ♦ El % de finançament per part de l'Ajuntament és del 61,7%, sent el resultat més elevat fins el moment. L'altre font d'ingressos principal són els usuaris, els quals aporten un 37,7% del finançament, sent superior a l'obtingut l'any anterior (33,4%). Pel que fa a l'aportació d'altres institucions, pel curs 2012-2013 aquesta presenta un valor gairebé inapreciable del 0,6%. Com s'ha fet esment en el punt '2. Situació general' a l'inici de l'anàlisi, el Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya no va realitzar cap aportació per al passat curs, sent la Diputació de Barcelona i altres institucions les que han contribuït amb alguna mena d'ajut econòmic a les escoles de música, sent molt inferior, però, a les aportacions que realitzava la Generalitat. Aquesta situació ha ocasionat que els ajuntaments siguin els que assumeixin la gran part d'aquesta manca de finançament fent esforços per tal que els usuaris pateixin d'aquesta retallada, en la menor mesura possible, les conseqüències. L'evolució de l'estructura del finançament ha experimentat canvis importants a partir del 2010 quan l'aportació de la Generalitat va començar a disminuir (Figura 15).

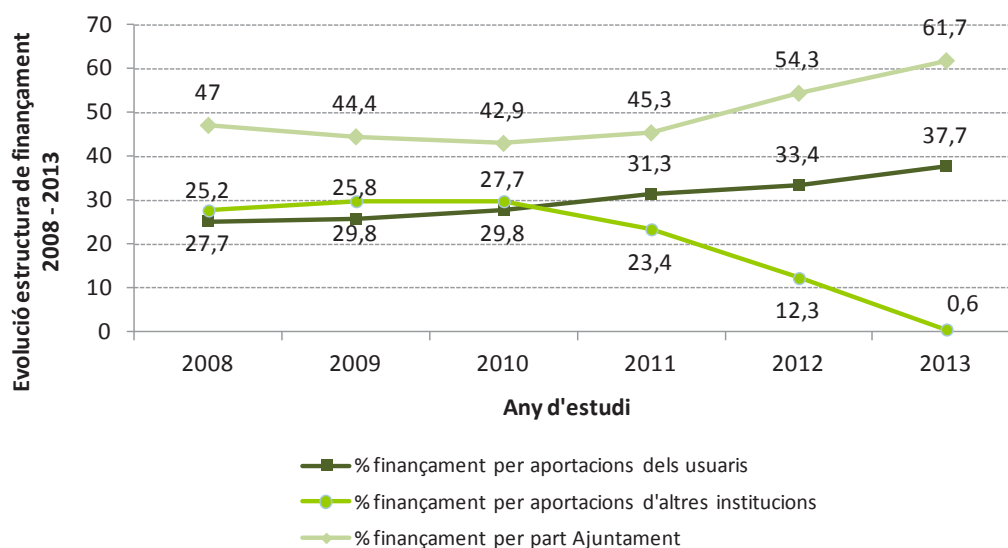


Figura 15. Evolució de l'estructura del finançament. 2008-2013.

Tenint en compte la mida poblacional, en els municipis majors de 25.000 habitants l'aportació en el finançament per part de l'Ajuntament és del 63,1%, les aportacions dels usuaris del 36,4% i d'altres institucions del 0,5%. Tal i com passava l'any anterior, en els municipis petits l'aportació de l'ajuntament és menor (58,5%), tot i que s'escurça la diferència amb els grans, ja que els usuaris aporten una part més gran del finançament (40,6%). Ambdós tipologies de municipis han experimentat un augment progressiu de l'aportació de l'Ajuntament i dels usuaris els últims 3 anys (Figura 16).



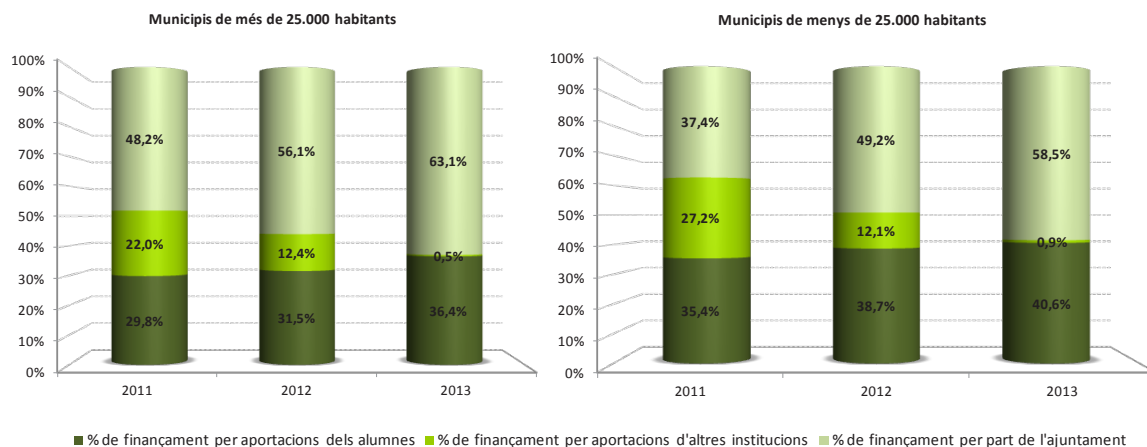


Figura 16. Percentatge de finançament segons aportacions dels usuaris, altres institucions o ajuntament, segons grandària del municipi.

Canvis en l'estructura del finançament

- ◆ Forta caiguda del % de finançament per aportacions d'altres institucions (0,6%).
- ◆ L'Ajuntament assumeix una major part del finançament (61,7%).
- ◆ Increment del % de finançament per part dels usuaris (37,7%).

5.C. GESTIONAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

- ◆ Pel que fa a la despesa en personal, el que aquesta suposa amb relació al total de les despeses corrents de l'escola de música, és un 90,9%, augmentant lleugerament respecte l'any anterior (88,8%) i continuant sent la partida més important de la despesa del servei.
- ◆ 539€ és el preu mig ingressat per alumne, sent 26€ superior al valor del 2012 i continuant la tendència a l'augment de quotes iniciada a l'any 2011. Així doncs, tot i els esforços dels ajuntaments per evitar que els usuaris paguin la manca d'aportacions de la Generalitat amb importants augments de quotes, aquestes han patit sensibles increments. Per grups poblacionals, els municipis menors de 25.000 habitants tenen un preu mig lleugerament superior (545€) al dels municipis més grans (536€).

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

- ◆ Una manera de fer una aproximació al cost unitari és mitjançant l'indicador de la despesa corrent per alumne, que per al 2013 té un valor de 1.427€ patint un descens respecte l'any anterior (1.533€) i continuant la tendència a la baixa experimentada des del 2008. En aquest sentit, els municipis més grans tenen una despesa major (1.468€) per alumne que els més petits (1.342€), tot i que sempre s'ha de tenir present la diversitat existent entre escoles (projectes, retribucions a docents, nombre d'alumnes, etc.). Si es té en compte la despesa que realitza l'Ajuntament per

alumne, que s'obté multiplicant el % de finançament de l'Ajuntament per la despesa corrent per alumne, ha anat augmentant des del curs 2011-2012, no com a conseqüència d'un increment del cost per alumne, sinó fruit de la retirada de la subvenció d'altres institucions (Figura 17).

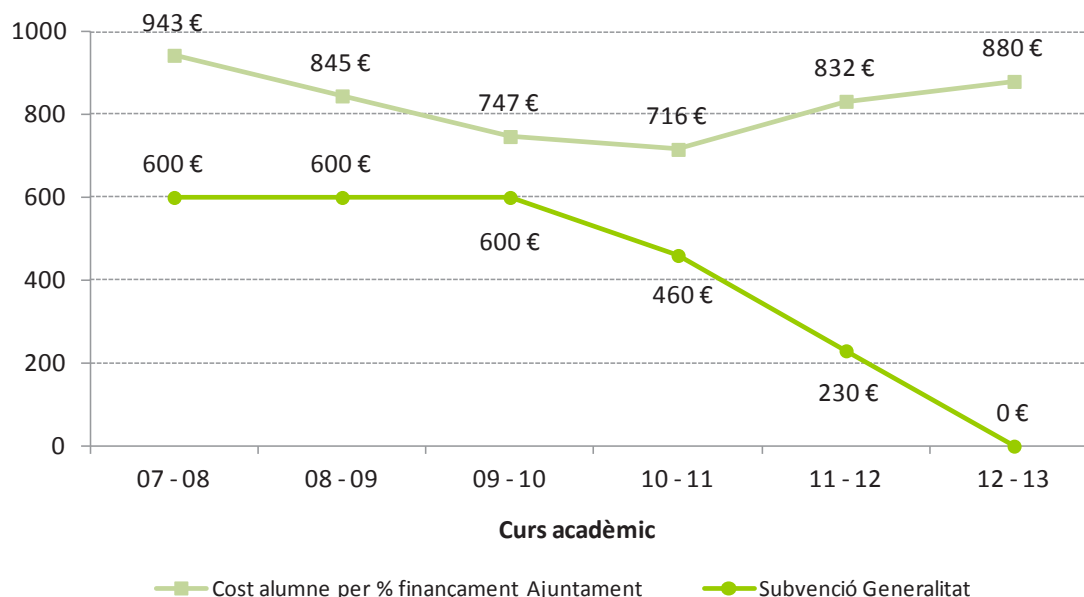


Figura 17. Despesa realitzada per l'Ajuntament per alumne. Evolució curs 2007-2008 a 2012-2013

- ♦ L'indicador despesa corrent per hora lectiva permet realitzar una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei, relacionant la despesa corrent amb el nombre d'hores lectives que es realitzen setmanalment. Per a l'any, s'ha experimentat un lleuger augment (62€) respecte el curs anterior (60€). Tenint en compte la mida poblacional, els municipis majors de 25.000 habitants realitzen una despesa major (70€) que els municipis amb un volum inferior a aquests habitants (49€). S'incrementa la diferència entre aquests respecte l'any anterior.

Diferent evolució dels costos unitaris del servei

- ♦ Continua la disminució de la despesa corrent per alumne (1.427€).
- ♦ Incrementa la despesa corrent per hora lectiva (62€).

Tot seguit, es mostra un gràfic on es confirma la correlació existent entre la despesa corrent per alumne i el nombre d'hores lectives setmanals per alumne (Figura 18).



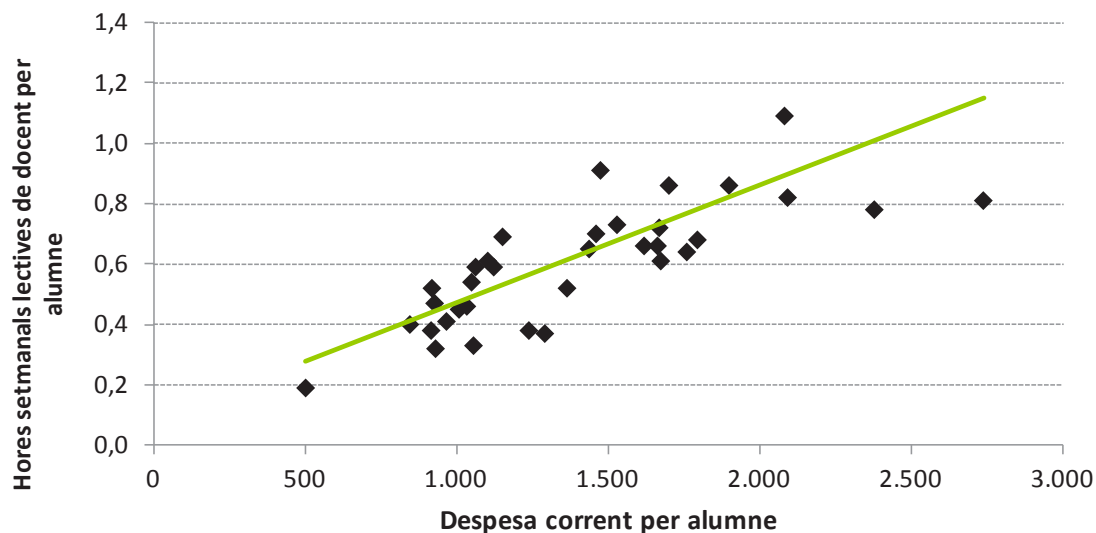


Figura 18. Despesa corrent per alumnes en funció de les hores setmanals lectives de docents per alumne.

ANÀLISI DELS TALLERS

A la fase de millora dels Cercles de Comparació Intermunicipal es realitzen els anomenats tallers de millora, els quals permeten que es produeixi un intercanvi d'experiències entre els tècnics i els directius responsables de la recollida de dades dels diferents municipis participants. Es tracta de jornades presencials on, mitjançant dinàmiques de grup i amb l'objectiu de crear coneixement compartit, s'identifiquen les millores que es podrien implementar en la prestació del servei municipal.

Per a l'actual edició, i de la mateixa manera que l'anterior, s'ha realitzat un únic taller amb la participació de tots els municipis en la mateixa jornada. Aquesta s'estructurà en 4 parts diferenciades:

- ◆ Presentació de resultats de forma plenària
- ◆ Presentació de la nova aplicació Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals
- ◆ Anàlisi dels principals resultats de forma individual
- ◆ Anàlisi de fortaleces amb treball en grup

En la mateixa línia de l'edició de l'any 2013, la metodologia utilitzada enguany ha estat la d'Anàlisi de Fortaleces. Es considera com a Fortalesa qualsevol àmbit d'un servei que ha estat gestionat de forma especialment satisfactòria per un conjunt de municipis. En aquesta edició s'han introduït alguns canvis en la metodologia per adaptar-la més a la realitat. Enguany s'han exposat evidències concretes que els municipis ja estan duent a terme i que consideren que han estat necessàries per assolir la fortalesa tractada, indicant-se, en cas d'haver-hi, els obstacles que dificulten les tasques realitzades. També s'ha donat l'oportunitat als municipis perquè indiquessin actuacions que no estan realitzant, però que podrien ajudar a mantenir l'èxit en la fortalesa (propostes).

S'han dividit els assistents en 4 grups de treball, un per a cada fortalesa analitzada. Les fortaleces seleccionades pel Servei d'Educació han estat:

- ♦ Legitimar i posar en valor l'escola de música
- ♦ Realitzar projectes conjunts amb els centres educatius, culturals i socials del municipi/territori
- ♦ Fomentar el coneixement compartit de manera interna i entre escoles
- ♦ Desenvolupar estratègies didàctiques per adaptar-se als canvis de l'entorn: formació presencial, formació 2.0, etc.

En un treball inicialment individual, els municipis de cada dinàmica de grup han hagut de plasmar en les targetes del color corresponent (**evidències** en verd fort, **obstacles** en taronja i **propostes** en verd clar) les seves aportacions amb l'ajuda d'un guió establert segons diferents aspectes de la fortalesa. Un cop enllestides les targetes, s'han compartit amb la resta del grup i s'han anat col·locant al cartell a l'apartat corresponent.

Aquesta metodologia pretén haver creat un espai d'intercanvi de coneixement compartit, i alhora, que els responsables municipals tinguin a l'abast exemples concrets de bones pràctiques que estan realitzant altres municipis en els àmbits tractats durant el taller, podent consultar-los en el llibre publicat.

A la jornada han assistit 27 municipis d'un total de 38 que hi estaven convocats, el que suposa una participació del 71%.



CONCLUSIONS FINALS

A continuació, es presenten les principals conclusions del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música de l'any 2013:

ENCÀRREC POLÍTIC

- Continua l'estabilitat en la demanda de la ciutadania per accedir a les escoles de música, realitzant-se 1,2 sol·licituds per cada plaça vacant i mantenint 8 alumnes per cada 1.000 habitants. Tot i el context econòmic actual, es manté la tendència sostinguda iniciada al 2008, confirmant l'interès de la població per l'educació musical. Cal destacar l'esforç que estan realitzant els equips professionals (equips directius, equips docents,...) per arribar a tots els públics.
- Augmenten lleugerament els alumnes empadronats al municipi (85,6%) respecte l'any anterior (84%). Tot i així, la mitjana d'alumnes residents fora del municipi continua sent elevada, havent gairebé un de cada tres municipis que tenen més del 20% de l'alumnat no empadronat a la població on està ubicada l'escola de música. Aquest fet confirma la idea sobre els diferents impactes que produeixen les EMM en el territori, del nombre de serveis existents a la mateixa zona i de les característiques d'aquests serveis. Existeixen EMM que estan incidint en un municipi, d'altres en comarques naturals o en la pròpia comarca i d'altres en territoris més amplis.
- La participació en l'oferta formativa de curta durada augmenta respecte l'any anterior, havent un 13,4% dels usuaris de les escoles de música que hi formen part. D'aquests, un 73,5% no són alumnes de llarga durada. Els resultats indiquen que les escoles estan donant resposta a les necessitats de públics diferents i estan fent un esforç per democratitzar l'accés a l'educació musical, creant oferta formativa per a públics que no s'adreçaven a l'escola de música.
- Les escoles de música realitzen un 5,9% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anuals, continuant la tendència a la baixa dels últims anys. Es fa palesa la participació de les EMM en la vida cultural i social del municipi a través de l'organització i/o participació, d'aquests serveis, en activitats obertes a la ciutadania.
- Pel que fa a la cessió d'espais, les hores són les mateixes que l'any anterior amb un 13,6% sobre el total d'hores d'obertura.

USUARI CLIENT

- L'opinió de la qualitat del servei expressada pels usuaris mitjançant l'enquesta de satisfacció continua sent molt positiva (8,3), sent un dels serveis que participen als Cercles de Comparació Intermunicipal, i que responen a aquest indicador, més ben valorats. De la mateixa manera, els alumnes romanen a l'escola 4 anys de mitjana, sent el mateix valor que els darrers 4 anys.
- Els alumnes que es donen de baixa abans de finalitzar el curs són un 7,8% del total, valor que es manté estable els darrers 3 anys. Durant aquests anys, algunes de les escoles de música han hagut d'incrementar quotes ocasionant que hi hagi més alumnes que no puguin assumir-les en el context socioeconòmic actual.
- Les escoles de música estan treballant per possibilitar l'accés a la formació musical, tal i com mostren els indicadors que mesuren el grau de compliment d'aquest objectiu. En aquest sentit, els alumnes que han rebut ajuts són un 28,7% del total i el % d'alumnes amb necessitats educatives especials és del 1,7%, mantenint-se esta-

bles els darrers 3 anys. El % d'instruments en el banc d'instruments augmenta fins el 20,4%, arribant al màxim valor obtingut fins el moment. Es presenta, però, una oportunitat de millora pel que fa al % d'alumnes adults sobre el total d'alumnes, que segueix disminuint fins arribar enguany al 14,2%.

- Facilitar que els conjunts instrumentals i vocals participin de la vida social i cultural del municipi és un dels objectius principals, ja que aquests esdevenen l'eina fonamental per portar a terme el projecte educatiu d'escola. Els resultats obtinguts indiquen que els alumnes que formen part de conjunts petits (10,4%) continuen la tendència a la baixa dels darrers 4 anys. En canvi, creixen de manera significativa els alumnes que formen part de conjunts mitjans (15,7%) i grans (29,0%). Es mantenen estables els alumnes que formen part de conjunts vocals (19,8%). La participació en activitats obertes a la ciutadania augmenta a tots els tipus de conjunts, estant per sobre del 90% en conjunts mitjans, grans i vocals.

VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

- Pel que fa als aspectes organitzatius de les escoles, l'oferta instrumental formativa és de 16 instruments, mantenint-se estable els darrers 4 anys.
- Disminueixen les hores setmanals lectives de docent per alumne fins al valor més baix registrat (0,6 hores), i les hores no lectives es mantenen estables amb un valor del 42,6%. Del total d'hores lectives, les que es dediquen a l'oferta formativa de curta durada són un 1,6%.
- Els equips directius alliberen més hores setmanals lectives per dedicar-les a la gestió del centre que l'any anterior, amb una reducció del 11,7%. En canvi, les hores setmanals treballades pel personal d'administració i consergeria disminueixen fins a les 11,6 hores per cada 100 alumnes.
- El % de personal docent fix disminueix lleugerament respecte l'any anterior amb un valor del 68%. Pel que fa a l'antiguitat mitjana dels docents, aquesta es manté estable en 12 anys. Les hores de baixa sobre el total de treballades (1,9%) continuen la tendència a la baixa iniciada l'any 2011.
- En relació amb les retribucions, tant docents (26.630€) com directors/es (31.187€) experimenten reduccions en els seus salaris.
- Els docents reben més hores de formació (20 hores) que l'any anterior, continuant l'ascens iniciat l'any 2011, permetent que la qualitat del servei s'enriqueixi. La formació és l'eina per possibilitar la innovació educativa en els centres i, aquesta, es dona si es poden possibilitar espais de reflexió, anàlisi i creació de coneixement compartit en els centres i entre centres.

ECONÒMICA

- Continua la caiguda de la despesa corrent per habitant (11,5€) i de la despesa corrent per alumne (1.427€), reduint-se aquesta última un 28,9% des de l'any 2008. De la mateixa manera, la despesa corrent del servei sobre el total del pressupost (1,5%) ha disminuït un 11,8% des de l'any 2008. La despesa corrent per hora lectiva, en canvi, augmenta fins els 62€ respecte el 2012.
- La retirada de la subvenció del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya ha provocat canvis importants en l'estructura del finançament, sent



l'Ajuntament principalment qui assumeix aquesta manca d'ingressos. Així, l'aportació de l'Ajuntament suposa un 61,7% dels ingressos, la dels usuaris un 37,7% i la d'altres institucions únicament un 0,6%. Aquest fet ha repercutit en l'augment del preu mig ingressat per alumne, que per a l'actual edició és de 539€. Aquesta pujada pot provocar que es produeixin baixes per part d'alguns usuaris. En qualsevol cas, des de cada municipi, s'hauria de vetllar perquè les famílies i usuaris, amb majors dificultats, puguin accedir a l'EMM.

- La despesa en personal, continua representant la partida més important del servei amb un 90,9% sobre el total de despesa corrent del servei, augmentant lleugerament respecte l'any anterior (88,8%).
- En resum, els resultats obtinguts en els dels Cercles de Comparació Intermunicipal de les Escoles Municipals de Música d'enguany, constaten l'ampliació del rol que aquestes juguen en el context educatiu i social dels municipis. Possiblement obligades per les restriccions d'una crisi socio-econòmica que ha afectat a gairebé la totalitat de segments de població, i en el cas de les EMM, agreujades per la progressiva reducció d'aportacions de la Generalitat de Catalunya, s'ha accentuat la seva permeabilització a nivell local per mitjà de l'increment de les activitats obertes a la ciutadania, per la potenciació d'una oferta de curta durada, així com també d'una oferta per a adults. Aquestes iniciatives han redundat en una concepció de les EMM que va més enllà d'una "activitat extraescolar" més, per concebre l'educació musical com a una eina més que ajuda a créixer a les persones i a la ciutadania, és a dir com a eina de transformació individual i social.

A continuació, es poden observar les diferències existents entre els municipis segons la seva mida poblacional.

Municipis majors de 25.000 habitants

- Tenen un nombre més elevat de sol·licituds per cada plaça vacant (1,5 vs 0,7).
- Compten amb un major volum de participants en l'oferta formativa de curta durada (16,1% vs 7,2%) i atrauen més nous usuaris a aquest tipus d'oferta (76,4% vs 58,7%).
- Cedeixen més hores els espais de l'escola de música a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anual (15,7% vs 10,5%).
- Fomenten una major participació dels alumnes amb necessitats educatives especials a les activitats d'escola (91,4% vs 82,9%).
- Realitzen una major promoció dels conjunts grans (100,0% vs 97,6%) i vocals (100% vs 95,9%) amb la participació d'activitats obertes a la ciutadania.
- L'oferta formativa instrumental de l'escola de música és més elevada (18 vs 14).
- Els docents compten amb un major volum d'hores no lectives (43,5% vs 40,9%).
- Es realitza un major volum d'hores lectives de curta durada sobre el total de lectives (2,1% vs 0,7%).
- El personal d'administració i consergeria treballa més hores setmanals per cada 100 alumnes (13,2 vs 7,9).
- Compten amb un major % de personal docent fix (74% vs 56%) i aquest té una antiguitat mitjana superior (14 vs 10).
- Realitzen una major despesa corrent per alumne (1.468€ vs 1.342€) i per hora lectiva (70€ vs 49€).

Municipis menors de 25.000 habitants

- Presenten un nombre superior d'alumnes per cada 1.000 habitants (18 vs 6).
- Acullen més alumnes empadronats fora del municipi (17,9% vs 12,7%).
- Obtenen un nombre més elevat de baixes d'alumnes abans de finalitzar el curs (9,3% vs 7,0%).
- Compten amb un major nombre d'alumnes amb necessitats educatives especials (2,4% vs 1,3%).
- Disposen d'un % major d'adults sobre el nombre d'alumnes (16,5% vs 13,1%).
- Tenen més alumnes que formen part d'un conjunt petit (15,7% vs 7,9%), d'un conjunt mitjà (18,5% vs 14,5%) i d'un conjunt vocal (22,7%).
- Realitzen una major promoció dels conjunts petits (85,0% vs 70,6%) i mitjans (100% vs 84,1%) amb la participació d'activitats obertes a la ciutadania.
- Els docents realitzen més hores lectives per alumne (0,69 vs 0,53).
- L'equip directiu destina més hores a la gestió del centre en relació al total d'hores lectives (14,7% vs 10,0%).
- Compten amb un volum més elevat de dones entre el personal docent (47% vs 42%).
- Realitzen una major despesa per habitant (28,8€ vs 9,4€) i destinen un major % del pressupost municipal al servei (2,7% vs 1,2%).
- El % de finançament per part dels usuaris és lleugerament major (40,6% vs 36,4%).





**Diputació
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/educacio



Mancomunitat
de Catalunya
1914 2014



**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



Mancomunitat
de Catalunya
1914 2014