

**10a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles de música**

Resultats any 2014



**Diputació
Barcelona**

**10a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles de música**

Resultats any 2014

Versió lliure difusió



Diputació
Barcelona

Àrea de Cultura, Educació i Esports
Gerència de Serveis d'Educació
Recinte Escola Industrial
Edifici del Rellotge
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 263
gs.educacio@diba.cat
www.diba.cat/web/educacio/cercles

Àrea de Presidència
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
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	52
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	56
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS.....	64
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	71
V. INDICADORS ENTORN	76
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2014: CONCLUSIONS.....	77
INTRODUCCIÓ	79
SITUACIÓ GENERAL	81
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS.....	84
ELS TALLERS DE MILLORA	112
CONCLUSIONS FINALS	114



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.

Quin és el cost d'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.
- ♦ Any 2015 - desena edició, el nombre de participants s'ha incrementat en 4 municipis, resultant un grup de 42 municipis.

L'augment de 35 municipis, al llarg d'aquestes deu edicions, ha permès poder agrupar els municipis en funció de la seva grandària poblacional. Concretament enguany s'han classificat als municipis en quatre trams: un grup de municipis amb menys de 10.000 habitants, un grup de municipis de 10.000 a 25.000 habitants, un de més de 25.000 a 50.000 habitants i, finalment, un de més de 50.000 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 2014 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball, per tal de valorar les dades obtingudes i exposar l'anàlisi de les fortaleses 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 de l'Àrea de Cultura, Educació i Esports, i el Servei de Programació de l'Àrea de Presidència.



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 desaprofitava, 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.

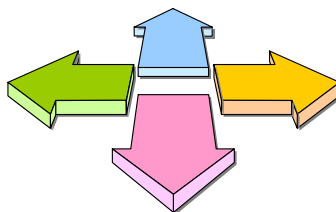
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

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	
<i>PUNTS FORTS</i>	<i>OPORTUNITATS DE MILLORA</i>
Provindrà de: <ol style="list-style-type: none"> 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: <ol style="list-style-type: none"> 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.
<i>ENTORN</i> <ul style="list-style-type: none"> - Dades que ajuden a contextualitzar el municipi 	<i>A ANALITZAR</i> <ul style="list-style-type: none"> - Només es seleccionarà una oportunitat de millora. - Priorització d'aquella oportunitat de millora que és gestionable.
<i>ALTRES COMENTARIS</i>	
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:

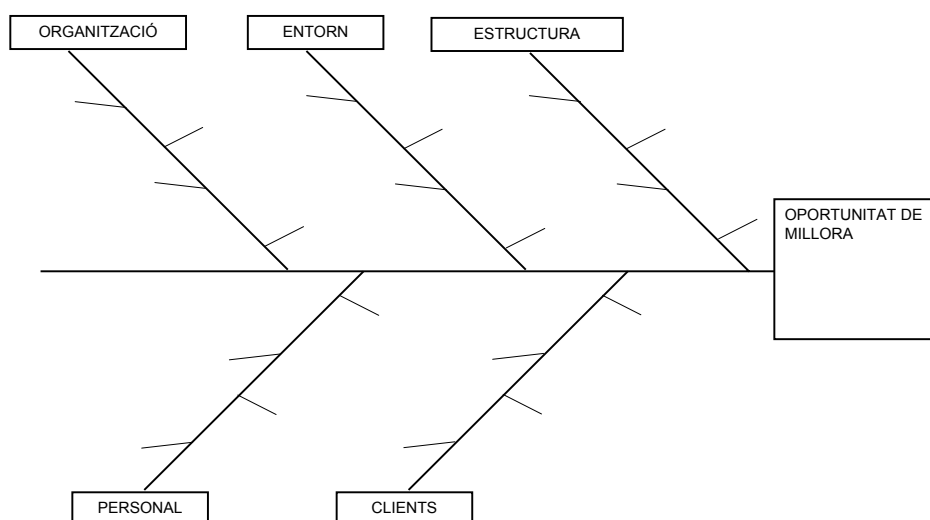
- 4.1.E. Introducció de la Metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una Fortalesa (en taules).
- 4.3.E. Presentació i Discussió en plenari de Fortaleses.



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																	

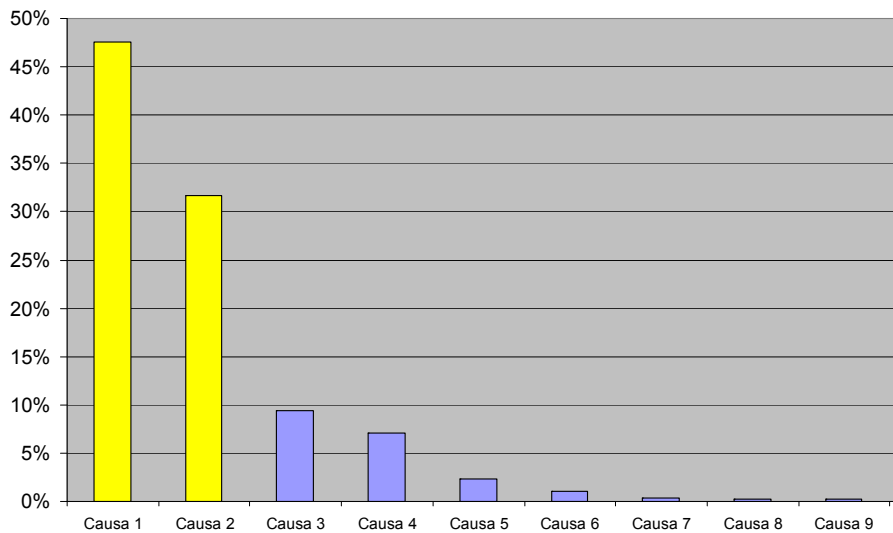
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix
 *** Puntuació: 1 Poc Important, 2 Important, 3 Molt important
 **** Multiplicació de la puntuació dels diversos participants

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

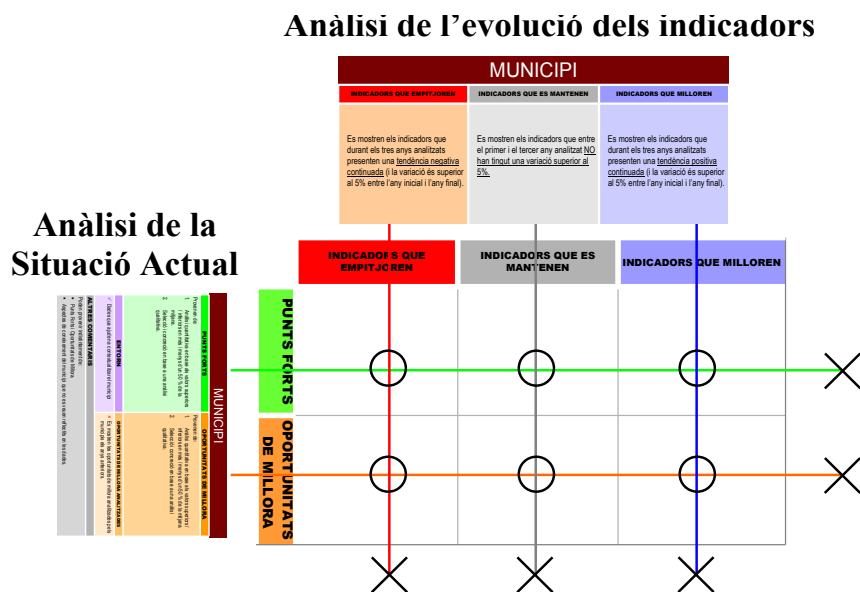
Els participants han d'escriure en cada un dels quadrants del document "Anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors" una d'aquestes 6 situacions (d'esquerra a dreta i de dalt a baix):

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
+	-
+	-
+	-
EN L'USUARI/CLIENT	
Positiu	Negatiu
+	-
+	-
+	-
EN EL TREBALLADOR	
Positiu	Negatiu
+	-
+	-
+	-
EN LA RESTA DE SERVEIS MUNICIPALS	
Positiu	Negatiu
+	-
+	-
+	-

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- ♦ 4.1.D Introducció de continguts.
- ♦ 4.2.D Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- ♦ 4.3.D Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic.

4.1.D Introducció de continguts

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

- ♦ Finalitat i objectius de les actuacions d'estalvi econòmic.
- ♦ Fitxa de formalització de les actuacions d'estalvi econòmic.

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

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

A més a més, es remetent als participants un parell d'exemples d'actuacions d'estalvi econòmic per facilitar la comprensió de la metodologia amb un cas pràctic.

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

Durant el taller de millora, es fa una presentació en plenari de les actuacions d'estalvi econòmic elaborades pels diferents municipis.

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

- ♦ Dades identificatives (Nom de l'actuació d'estalvi econòmic, municipi).
- ♦ Atributs a valorar, en una escala de 0 a 10:
 - **Grau de compliment amb l'objectiu:** de 0 a 10 en funció de la consecució de l'objectiu establert.

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



E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

I. MOTIVACIÓ I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

- 4.i.E. Selecció de les fortalezes (indicadors) a analitzar.
- 4.ii.E. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.

- 4.iii.E. Agrupació dels municipis per fortalezes.

Durant els tallers de millora:

- 4.1.E. Introducció de la metodologia.
- 4.2.E. Descripció d'una fortaleza (en taules).
- 4.3.E. Presentació i discussió en plenari de fortalezes.

Abans dels tallers de millora, hi ha les següents tasques a realitzar.

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

El servei de referència selecciona les fortalezes a analitzar durant els tallers de millora.

Com a criteri general, les fortalezes 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 fortalezes (indicadors) a analitzar.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.



4.iii.E Agrupació dels municipis per fortalezes

Per cada taller, es fa una agrupació dels municipis per taules (cada taula analitza una fortaleza), 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 fortaleza 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 fortaleza, es compagina en algun cas, amb municipis que no han assolit la fortaleza 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 fortalezes.

Es distribueixen els municipis segons la fortaleza 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 fortaleza (en taules)

Els i les participants, distribuïts per taules, analitzen la fortaleza assignada, seguint els següents passos.

- ♦ Cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees dels factors que han permès assolir la fortaleza "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 fortaleza. 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 fortalezes

Les fortalezes 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 fortaleza 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.



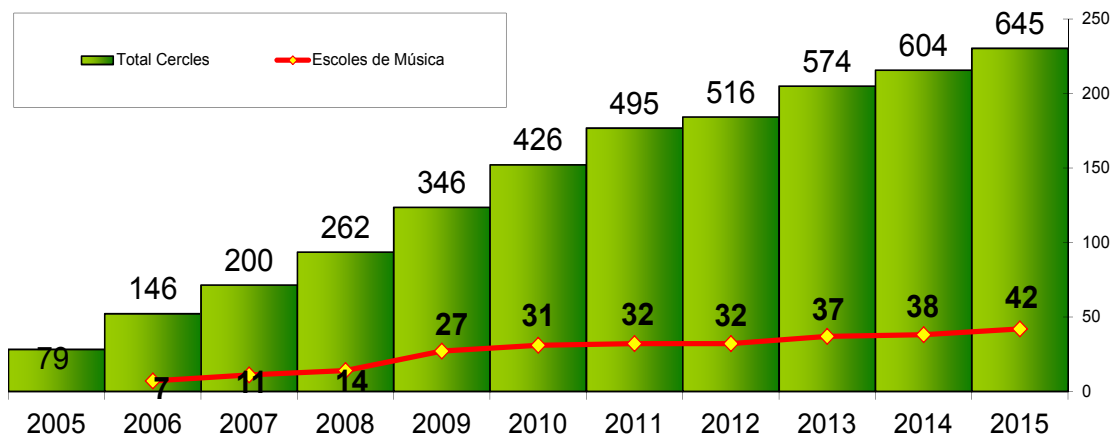
ALGUNES XIFRES

L'any 2015 s'han realitzat els CCI dels següents 17 serveis, en el quals han participat 645 tècnics municipals, englobats en 28 Cercles.

Cercles	2014				2015				Edició
	Municipis participants			Nombre de Tallers	Municipis participants			Nombre de Tallers	
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		
Policia Local	61			2	62			1	10a
Neteja viària i residus	38		2	2	40		3	2	12a
Biblioteques	44			1	44			1	12a
Espais Escènics Municipals	31			1	29			1	8a
Escoles Bressol	34			1	39			3	10a
Escoles de Música	38			1	42			2	10a
Esports	53			2	54			2	12a
Serveis Socials	51		4	3	53		4	3	14a
Mercats Municipals	30	2		2	30	2		2	9a
Fires Locals	30			2	35			1	7a
Serveis Locals d'Ocupació	34			1	34			2	7a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	34			2	31			2	7a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	36	6	1	2	36	6	1	2	6a
Enllumenat Públic	23		2	2	28		2	1	6a
Servei de Mediació Ciutadana	30			2	35			2	5a
Verd Urbà	20			1	21			1	3a
Cultura					14			1	1a
Total Cercles	604			27	645			28	

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	2015	Edició (2015)
Policia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	10
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	12
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	12
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	29	8
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	10
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	10
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	12
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	14
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	9
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	7
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	7
OMICS					11	18	25	27	31	34	31	7
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	6
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	6
Servei de Mediació Comunitària							14	17	24	30	35	5
Verd Urbà									14	20	21	3
Cultura											14	1
Total Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	645	



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'esclatxa 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 (2015): *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2014*. Barcelona: Diputació de Barcelona
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ (2014): *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2013*. 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 2015.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES DE MÚSICA



FASE DE DISSENY



INTRODUCCIÓ

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

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



QUADRE RESUM D'INDICADORS

Quadre Resum d'Indicadors Escoles de Música 2014

Encàrrec polític		Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)		Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)		Obrir el servei a la ciutadania				
		2014	2014	2014	2014	2014				
		Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,0	% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	14,4 %	% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals		7,4 %		
		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	84,3 %	% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals		12,5 %		
		% 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		Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi		
		2014	2014	2014	2014	2014		2014		
		Grau de satisfacció dels alumnes	8,3	% d'alumnes que han rebut ajuts	23,5 %	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit		% de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania		
		Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	4	% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,5 %	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà		% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania		
		% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	7,9 %	% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	86,2 %	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran		% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania		
					% d'adults sobre el nombre d'alumnes	14,7 %	% d'alumnes que formen part de conjunts vocals		% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
					% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	20,0 %				

Valors Organitzatius / RRRH		2014	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		2014	
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	90,0 %		
Gestió indirecta (%) (Concessió)	10,0 %		
Organitzar adequadament els recursos		2014	
Oferta instrumental formativa a l'escola de música	17		
Hores setmanals lectives de docent per alumne	0,59		
% d'hores no lectives sobre total de treballades (docents)	41,9 %		
% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives	1,8 %		
% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	11,9 %		
Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	10,6		
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors		2014	
% de personal docent fix	71 %		
Antiguitat mitjana dels docents	13		
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	2,0 %		
Salari brut d'un/a docent	26.331		
Salari brut d'un/a director/a	31.165		
Millorar les habilitats dels treballadors		2014	
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	17		
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals		2014	
% de dones sobre el total de docents	44,2 %		

Economia		2014	
Disposar dels recursos adequats		2014	
Despesa corrent per habitant	11,2		
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,4 %		
Finançar adequadament el servei		2014	
% de finançament per aportacions dels alumnes	39,8 %		
% de finançament per aportacions d'altres institucions	1,4 %		
% de finançament per part de l'ajuntament	58,9 %		
Gestionar adequadament els recursos		2014	
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	91,4 %		
Preu mig ingressat per alumne	552		
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats		2014	
Despesa corrent per alumne	1.384		
Despesa corrent per hora lectiva	60		

Entorn		2014	
Població	46.969		
Densitat de població (hab. / km ² municipi)	1.582		
Renda per càpita	13.758		
Nombre de centres	1		

Valor de la mitjana dels municipis 2014



I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)

Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades (noves preinscripcions)}}{\text{Places ofertes (Vacants)}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2012/2014). 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 2012/2014). 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 2014: 1,0	Municipis participants: 39

Alumnes per cada 1.000 habitants	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2014: 8,1	Municipis participants: 42



% 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 2014: 86,1	Municipis participants: 41

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 2014: 14,4	Municipis participants: 41



% 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"> ➤ <i>Nombre de participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada:</i> 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. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 84,3	Municipis participants: 31

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"> ➤ <i>Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania:</i> 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. ➤ <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 2014: 7,4	Municipis participants: 41



% 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 2014: 12,5	Municipis participants: 39



II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris

Grau de satisfacció dels alumnes	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2014: 8,3	Municipis participants: 28

Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels alumnes}}{\text{Nombre d'alumnes}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2014: 4	Municipis participants: 29

% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de baixes d'alumnes que hi ha durant el curs escolar.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs)}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2014: 7,9	Municipis participants: 41



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 2014: 23,5	Municipis participants: 41

% 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 2014: 1,5	Municipis participants: 42



% 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.	
<i>Alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola</i>	
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 2014: 86,2	Municipis participants: 37

% 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.	
<i>Nombre d'alumnes adults</i>	
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 2014: 14,7	Municipis participants: 42



% 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 del 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 2014: 20,0	Municipis participants: 41

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 2014: 10,9	Municipis participants: 42



% 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 2014: 17,3	Municipis participants: 42

% 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 2014: 28,8	Municipis participants: 42



% 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 2014: 18,7	Municipis participants: 41

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 que 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 2014: 75,2	Municipis participants: 38



% 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"> ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> 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. ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals mitjans:</i> 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 2014: 88,4	Municipis participants: 41

% 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"> ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> 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. ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals grans:</i> 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 2014: 97,9	Municipis participants: 34



% 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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts vocals}} \times 100$	
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 2014: 98,7	Municipis participants: 36



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 2014: 90 / 10	Municipis participants: 40

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 2014: 17	Municipis participants: 42



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 2014: 0,59	Municipis participants: 41

% 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 2014: 41,9	Municipis participants: 38

% 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 2014: 1,8	Municipis participants: 40



% 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 2014: 11,9	Municipis participants: 39

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 2014: 10,9	Municipis participants: 42



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 2014: 70	Municipis participants: 36

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 2014: 13	Municipis participants: 34

% 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 2014: 2,0	Municipis participants: 34



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 2014: 26.331	Municipis participants: 34

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 2014: 31.165	Municipis participants: 27



Preu hora del docent (segons hores lectives)	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores anuals lectives dels docents} / \text{Nombre de docents equivalents}}$	
Variables emprades: <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 2014: 28,7	Municipis participants: 31

Preu hora del docent (segons hores conveni)	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores de conveni d'un docent}}$	
Variables emprades: <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 2014: 17,0	Municipis participants: 34



Millorar les habilitats dels treballadors

Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complert)	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals de docents}}{\text{Nombre de docents equivalents}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2014: 17	Municipis participants: 39

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals

% de dones sobre el total de docents	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de docents dones}}{\text{Total de docents}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2014: 44	Municipis participants: 41



IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$</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 i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. 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> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 11,2	Municipis participants: 40

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$</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 i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. 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 2014: 1,4	Municipis participants: 39



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"> ➤ Aportacions dels usuaris: 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. ➤ Despeses corrents del Servei: 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 i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. 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 2014: 39,8	Municipis participants: 40

% 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"> ➤ Aportacions d'altres institucions: 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. ➤ Despeses corrents del Servei: 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 i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. 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 2014: 1,4	Municipis participants: 40



% de finançament per part de l'ajuntament	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades: <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 i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. 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 2014: 58,9	Municipis participants: 40

Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades: <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 (En el cas de personal de personal tècnic de l'ajuntament o PAS, només es comptabilitzarà quan la seva dedicació horària sigui superior al 50% per l'escola). 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 i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. 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 2014: 91,4	Municipis participants: 40



Preu mig ingressat per alumne	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels usuaris}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportacions dels usuaris: 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. ➤ 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 de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 552	Municipis participants: 41

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent per alumne	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Despeses corrents del Servei: 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 i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. 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. ➤ 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 de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2014: 1.384	Municipis participants: 40



Despesa corrent per hora lectiva	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
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 i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. 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 2014: 60	Municipis participants: 39



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 2014: 46.969	Municipis participants: 42

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 2014: 1.582	Municipis participants: 42

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 2014: 13.758	Municipis participants: 42

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 2014: 1	Municipis participants: 42

INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2014: CONCLUSIONS

77



INTRODUCCIÓ

La promoció de la cultura i l'extensió de l'accés a l'educació musical i artística a tots els públics, són dos aspectes que els ajuntaments han fomentat a través dels projectes educatius i culturals de cadascuna de les escoles de música. D'aquesta manera, s'han atès les necessitats de la ciutadania i s'ha contribuït a la vida social i cultural de cada territori. Per tal d'impulsar aquests serveis, l'administració local està invertint esforços, recursos i finançament, sobretot arran de les dificultats de finançament per part del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya i del context socioeconòmic dels darrers anys.

L'elevat grau de desplegament de les escoles de música als municipis, les situen a nivells similars d'implantació al d'altres serveis educatius o culturals, fent palès el seu rol destacat en el context educatiu i social. Així han arribat a resultar instruments clau en el vertebrament de les polítiques d'educació artística, culturals i educatives dels municipis i territoris, fent créixer el patrimoni cultural del nostre país¹ aportant:



Valor educatiu que contribueix a l'èxit escolar

La pràctica de la música és un element que contribueix decididament al benestar de les persones, a la felicitat individual i a la capacitat de desenvolupar-se, expressar-se i comunicar-se. Fomenta l'educació integral, permetent a l'individu desenvolupar-se plenament a l'aflorar un millor rendiment de les seves capacitats personals i de les seves competències bàsiques com a ciutadà.

Servei a la comunitat: participació i cohesió social

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>.*





Eines per assolir els objectius culturals i socials

L'educació artística és un àmbit de l'educació permanent que 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.

Tanmateix, les escoles municipals de música tenen una rendibilitat social, per als usuaris en particular i per a tota la ciutadania en general, a través de totes les accions culturals que impulsen 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" ens explica la necessitat d'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.

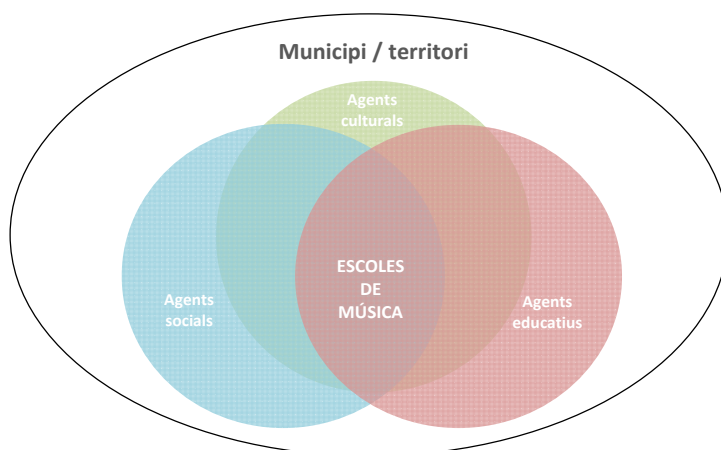


Figura 1. Xarxa de les escoles de músicaAgents socials.

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.



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 donar a conèixer els projectes i els processos de millora de cada escola.

Al llarg d'aquests deu 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 42 entitats locals amb escoles municipals de música.

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats dels indicadors de gestió d'aquestes 42 escoles de música per l'any 2014, amb els següents objectius:

- ♦ Analitzar, en 42 entitats locals de la província de Barcelona, els resultats dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música de l'any 2014, 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 de treballar una oportunitat de millora.
- ♦ 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
- ♦ Els tallers de millora
- ♦ Conclusions finals

SITUACIÓ GENERAL

A la província de Barcelona hi ha 112 municipis que compten amb Escoles Municipals de Música (EMM), resultant en un total de 116 centres. D'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.

L'any 2008 es va signar un Conveni Marc entre el DEGC, la Federació de Municipis de Catalunya i l'Associació Catalana de Municipis i comarques, per al sosteniment de les escoles de música i dansa de titularitat de l'administració local de Catalunya. En aquest conveni es va acordar atorgar una subvenció a les escoles de música de 600€ per cada alumne/a d'entre 4 i 18 anys d'edat.

Aquesta subvenció, però, ha anat minvant al llarg dels cursos, doncs el curs 2010-11 va ser de 460€ i el curs 2011-12 de 230€. Per al curs 2012-13 ja no es va realitzar cap aportació, seguint en la mateixa situació el curs 2013-14 i el curs 2014-15. En un futur pròxim, es preveu un reinici del finançament per part del DEGC per al curs 2015-16.



	Població					TOTAL
	0 - 10.000 hab.	10.001 - 20.000 hab.	20.001 - 50.000 hab.	50.001 - 100.000 hab.	> 100.000 hab.	
Nombre de municipis	182	48	36	26	12	7
Nombre de municipis amb Escola Municipal de Música	20	28	25	21	11	7
Nombre d'escoles municipals de música*	21	27	25	21	12	10
Nombre d'escoles municipals de música autoritzades	13	22	22	19	10	10
Nombre d'escoles municipals de música no autoritzades	8	5	3	2	2	0
Nombre de municipis al Cercle**	1	9	7	14	6	42

*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 Cercle són 42 municipis més un Consell Comarcal, el de l'Alt Penedès.

Fonts: 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.

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
2014	112	116	96	20

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. Estadística cursos del 2009- 2010 al 2013 -2014.

L'evolució de la participació dels municipis en el Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música és clarament ascendent. Entre els anys 2010 i 2012, però, el nombre de participants es va mantenir estable, per tornar a créixer l'any 2013 fins arribar als 42 municipis de la present edició. La figura 2 mostra aquesta progressió, que confirma la consolidació del projecte.

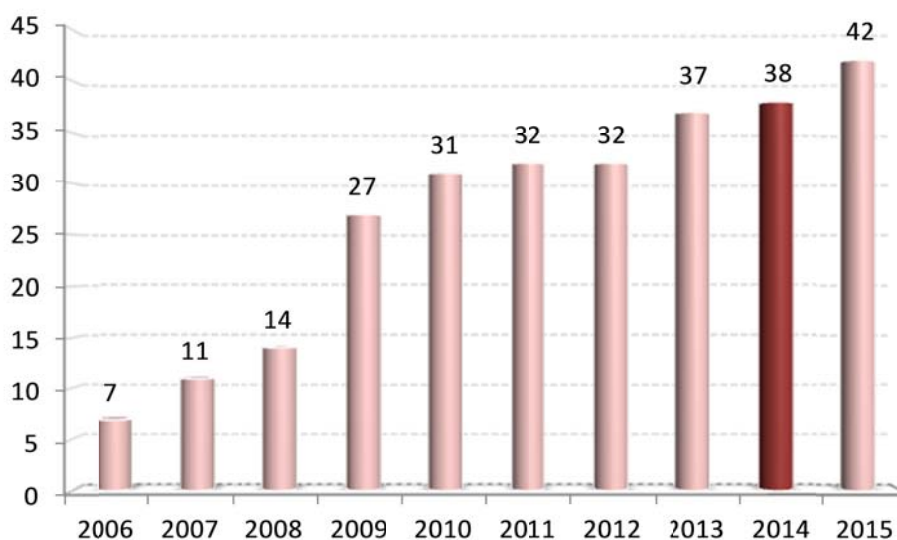


Figura 2. Nombre de participants en els CCI d'Escoles de Música segons l'edició. Anys 2006 - 2015.

A continuació, es mostra una taula on apareixen els 42 municipis participants en la present edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'EMM. Amb l'objectiu d'enriquir l'anàlisi, s'han dividit els municipis en 4 grans grups en funció de la seva mida poblacional.

Ens locals fins a 10.000 habitants		Ens locals de més de 10.000 a 25.000 habitants	
Papiol, El	4.023	Castellbisbal	12.434
Súria	5.999	Sant Sadurní d'Anoia	12.590
Navàs	6.117	Palau-solità i Plegamans	14.454
Vacarisses	6.218	CC Alt Penedès	15.363
Sallent	6.780	Montornès del Vallès	16.217
Cabrils	7.197	Berga	16.456
Ametlla del Vallès, L'	8.283	Sant Celoni	17.251
Roda de Ter +L'Esquirol	8.312	Esparreguera	21.685
Tiana	8.314	Masnou, El	22.742
Sant Vicenç de Castellet	9.326	Castellar del Vallès	23.440
		Olesa de Montserrat	23.543

Ens locals de més de 25.000 a 50.000 habitants		Ens locals de més de 50.000 habitants	
Santa Perpètua de Mogoda	25.409	Cerdanyola del Vallès	57.402
Sant Andreu de la Barca	27.268	Granollers	59.930
Premià de Mar	28.163	Rubí	74.353
Sitges	28.171	Manresa	75.297
Sant Adrià de Besòs	35.386	Sant Boi de Llobregat	83.107
Vall del Tenes, La	37.018	Sant Cugat del Vallès	87.118
Igualada	38.751	Santa Coloma de Gramenet	118.738
Vilafranca del Penedès	39.221	Mataró	124.280
Sant Feliu de Llobregat	43.715	Sabadell	207.444
Esplugues de Llobregat	46.133	Terrassa	215.517
		Hospitalet de Llobregat, L'	253.518

Taula 2. Ens locals participants en el Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música 2015.



ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

Al llarg d'aquest apartat, es presenten i s'analitzen els resultats dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música dels municipis participants a l'any 2015.

Les escoles de música que formen part del Cercle són força dispars en quant a les seves característiques. Així, hi ha varietat en quant a tipologia de centre, grandària de l'escola, projecte educatiu i recursos disponibles. Més concretament:

- ♦ Tots els centres estan autoritzats exceptuant-ne dos (tal com s'ha comentat anteriorment).
- ♦ Hi ha cinc 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, fent així que l'educació musical i artística, la pràctica instrumental i la participació en conjunts sigui possible per part d'alumnes escolaritzats en Centres de Règim General.

Tal i com es pot apreciar a la figura 3, els 42 municipis participants en el Cercle representen el 62,4% de la població de la província de Barcelona (a excepció de Barcelona ciutat), en relació al total de municipis amb escola municipal de música. Aquesta mostra és prou significativa per ser representativa de la realitat de la província.

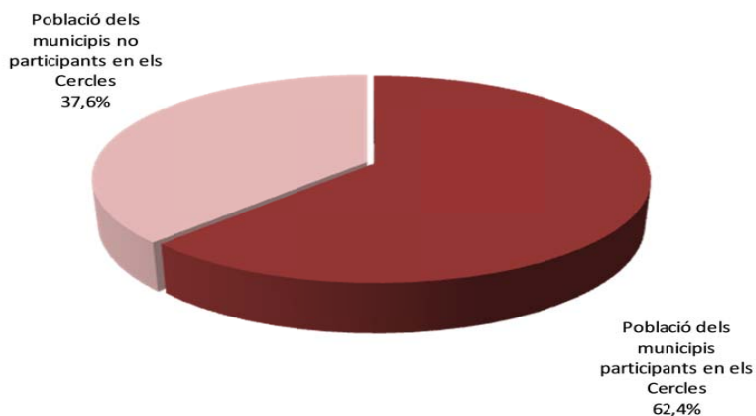


Figura 3. Percentatge de població dels municipis de la província de Barcelona participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música sobre el conjunt de municipis amb escola de música.

El nombre de municipis participants en la present edició ha estat el major assolit fins ara. Aquesta major representació de la població comporta que els resultats extrets siguin més extrapolables i, per tant, es garanteix una major qualitat de la informació.

En la present edició no s'ha incorporat cap indicador al quadre. Sí que s'han concretat, 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.

Els indicadors que componen el quadre són 51. Aquests estan organitzats en quatre dimensions d'estudi: Encàrrec Polític, Usuari/Client, Valors Organitzatius/RRHH i Economia. La cinquena dimensió "Entorn", té la finalitat de facilitar l'anàlisi i interpretació dels resultats. A la figura següent es pot veure la distribució dels indicadors per a cadascuna de les esmentades dimensions.

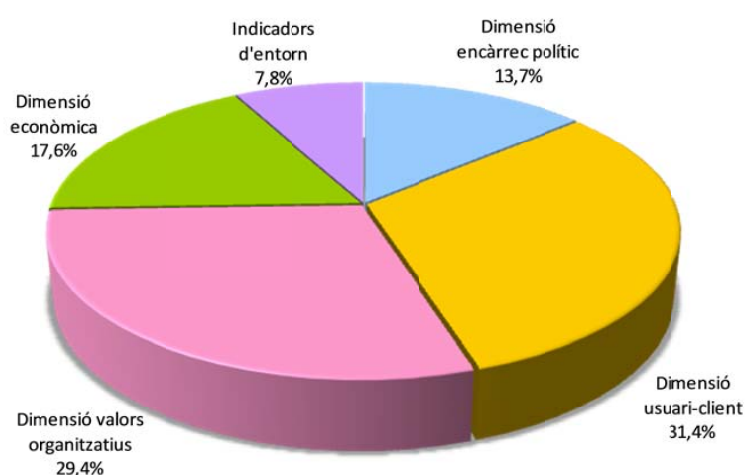


Figura 4. Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions d'estudi.

Encàrrec polític (7 indicadors): dimensió que mesura l'impacte de les EMM en el municipi i/o territori on està passant el servei i la seva relació amb l'entorn.

Usuari-client (16 indicadors): la dimensió que mesura el servei que ofereix l'EMM des de la vessant de l'usuari i el grau d'obertura del servei a la ciutadania, és la que té un major pes en la distribució.

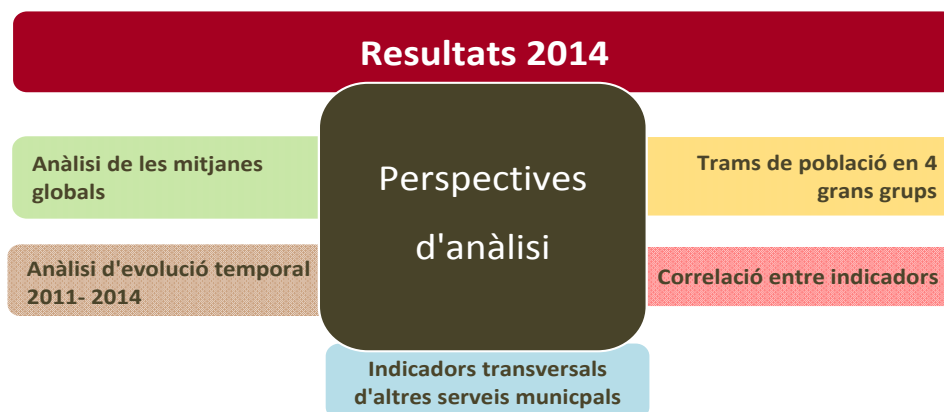
Valors organitzatius (15 indicadors): dimensió que mesura el tipus d'organització i la manera d'utilitzar els recursos.

Econòmica (9 indicadors): dimensió que mesura la gestió econòmica del servei.

Entorn (4 indicadors): dimensió que posa en context i ajuda a la interpretació dels resultats.



Seguidament es presenta l'anàlisi global dels indicadors amb una perspectiva multidireccional, permetent així obtenir una visió més completa. Les perspectives d'anàlisi són:



De manera afegida, també s'han incorporat valoracions fruit de comentaris expressats i debatuts durant la presentació de resultats i en el transcurs dels tallers de millora.

L'ordre de l'anàlisi que segueix a continuació, es basa en les quatre dimensions del quadre d'indicadors.

1. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

El decret que regula les escoles de música i dansa (decret 179/1993, de 27 de juliol), estableix una sèrie d'objectius per a les escoles municipals de música:

▶ Impulsar l'interès cap a la música i atendre l'àmplia demanda de cultura artística de la societat.

Proporcionar una formació teòrica i aplicada que comporti gaudir de la pràctica individual i de conjunt de la música. ▶

▶ Produir un entorn que fomenti la pràctica en grup d'activitats, a nivell d'aficionat, de dansa o de música.

Descobrir i encoratjar els joves amb aptituds i preparar-los per cursar estudis professionals en l'àmbit de la música o de la dansa. ▶

▶ Adaptar 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. ▶



Segons dicta el Conveni Marc entre el DEGC, la FMC i APMC signat a Barcelona el 9 de juliol de 2008 en el segon paràgraf de la cinquena exposició, "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..."⁴.

Els indicadors que componen la dimensió Encàrrec Polític estan relacionats amb aconseguir els objectius finals del servei. Els dos objectius sota els que es classifiquen són:

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

	Anys				Grups 2014			
	2011	2012	2013	2014	- 10	10 a 25	25 a 50	+ 50
Adequar el servei a la demanda ciutadana								
Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	1,1	1,2	1,2	1	0,6	0,7	0,9	1,3
Alumnes per cada 1.000 habitants	8	8	8	8	24	16	14	5
% d'alumnes empadronats al municipi respecte el total d'alumnes	85,5%	84,0 %	85,6 %	86,1 %	81,2 %	82,2 %	83,1 %	91,1 %
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris	15,9%	11,6 %	13,1 %	14,4 %	13,8 %	9,4 %	9,1 %	20,5 %
% dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada	72,6%	70,0 %	72,9 %	84,3 %	88,9 %	79,7 %	81,5 %	85,3 %
Obrir el servei a la ciutadania								
% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	9,0%	6,5 %	6,1 %	7,4 %	5,4 %	5,6 %	7,0 %	11,5 %
% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre total d'hores d'obertura anuals	11,4%	13,9 %	13,9 %	12,5 %	3,6 %	13,9 %	7,4 %	23,0 %

Taula 3. Indicadors de la Dimensió Encàrrec Polític del Cercle de Comparació Intermunicipal.

1.A. ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

L'objectiu en relació amb l'adequació del servei a la demanda ciutadana, pretén mesurar la participació a les escoles municipals de música de l'usuari final. 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".

- ♦ Es detecta una lleugera davallada en la demanda. L'indicador "Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant" obté un valor mitjà de 1 sol·licitud, sent el valor més baix de tota la sèrie analitzada. Tot i així, aquest descens no és gaire significatiu. Per trams de població, a mesura que la mida del municipi augmenta, es detecta paral·lelament un augment de l'indicador de sol·licituds per cada plaça vacant.
Val a dir que la determinació de l'oferta de places dels municipis participants als Cercles es realitza en funció de la seva disponibilitat o de la demanda presentada.

⁴ 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.



- ♦ L'indicador d'alumnes per cada 1.000 habitants es manté en 8 alumnes, la mateixa xifra que es ve repetint any rere any. Els municipis amb menor volum de població presenten un volum major d'alumnes (24 alumnes), disminuint progressivament segons el municipi és més gran.

La figura següent mostra la correlació existent entre el volum de població dels municipis i els alumnes per cada 1.000 habitants, on a mesura que la població creix, disminueix el nombre d'alumnes per cada 1.000 habitants. Es troba però, molta heterogeneïtat entre els municipis petits, mentre que els municipis grans presenten sempre valors més baixos.

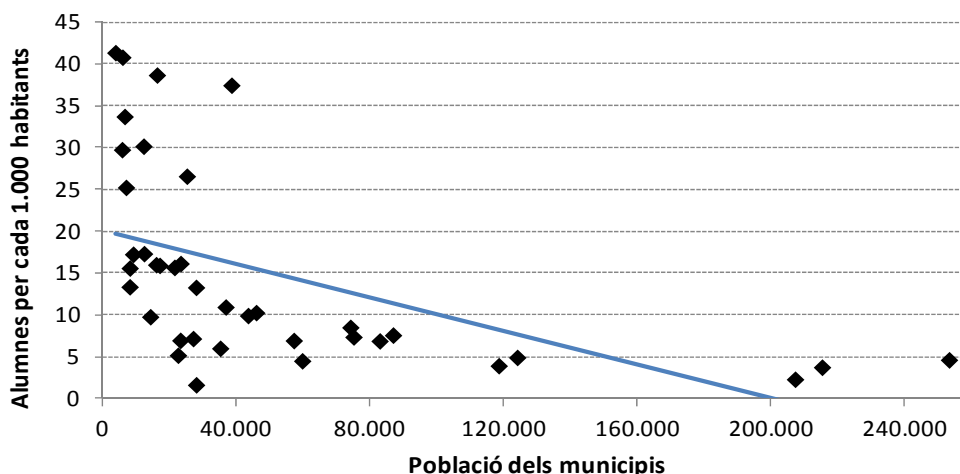


Figura 5. Alumnes per cada 1.000 habitants en funció de la grandària poblacional.

Des del punt de vista de l'impacte i la demanda, es troba que a més mida poblacional més demanda, però a la vegada, i en contraposició, els municipis més petits són els que presenten ràtios d'impacte més elevats.

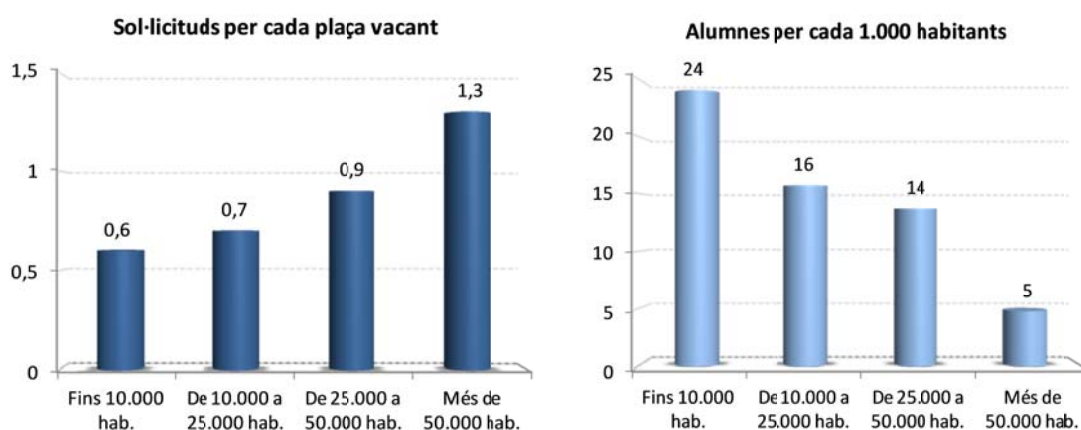


Figura 6. Impacte i demanda de les Escoles de Música Municipals per trams de població.

El % d'alumnes empadronats al municipi, és l'indicador que mostra quin és el territori al que es presta el servei. El valor d'enguany és de 86,1%, confirmant la tendència ascendent iniciada l'any 2012. Els municipis que tenen un volum d'habitants menor són els que tenen un % d'alumnes de fora del municipi més elevat (18,8%) en contraposició als que tenen més habitants (8,9%). Aquests petits municipis, sovint actuen com a centre de referència en zones on és més difícil trobar servei d'educació musical. Sovint, els municipis capitals de comarca -sobretot de la Catalunya Central- desenvolupen una funció de centre de referència territorial respecte a altres municipis de la comarca.

En els següents municipis es nota de forma més evident aquest efecte de zona d'influència educativa i cultural, comptant amb un alt % d'alumnes de fora del municipi: Sallent (39,5%), Sant Adrià de Besòs (39,5%), Vilafranca del Penedès (34,6%), Sant Vicenç de Castellet (34,4%), Berga (31,3%) i Esparreguera (30,5%).

El quadre compta amb dos indicadors que mesuren la magnitud de participants en funció del tipus de formació: de curta durada (activitat amb durada inferior a un curs i sense sentit de continuïtat -tallers, cursos, casals, etc.) o 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). Aquests indicadors mostren com les escoles de música s'adapten a públics amb necessitats i motivacions diverses.

- ♦ Els participants en l'oferta formativa de curta durada (14,4%) augmenten respecte l'any anterior (13,1%), seguint la línia ascendent iniciada l'any anterior. Per trams de població, els dos extrems són els que presenten un major volum d'aquest tipus d'usuaris, així, els inferiors a 10.000 habitants disposen d'un 13,8% de participants de curta durada i els majors de 50.000 habitants d'un 20,5%, sent aquests últims els més destacats. Els municipis intermitjos presenten un volum de participants de curta durada molt similar, sent 9,4% els de 10.000 a 25.000 habitants i de 9,1% els de 25.000 a 50.000 habitants (veure figura 7).
- ♦ El % dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de llarga durada segueix augmentant, arribant a un valor mitjà per al 2014 del 84,3%, el que explica un augment significatiu respecte l'any anterior (72,9%). Així doncs, les escoles de música segueixen atenent els interessos i les necessitats formatives de diferents públics, i cada cop arribant a més població. Tenint en compte el volum de població, els municipis més petits són els que atrauen més nous usuaris (88,9%), seguits dels més grans (85,3%). Els municipis de 10.000 a 25.000 habitants són els que presenten un menor volum d'usuaris exclusius de curta durada (79,7%), seguits de prop per els del tram de 25.000 a 50.000 habitants.

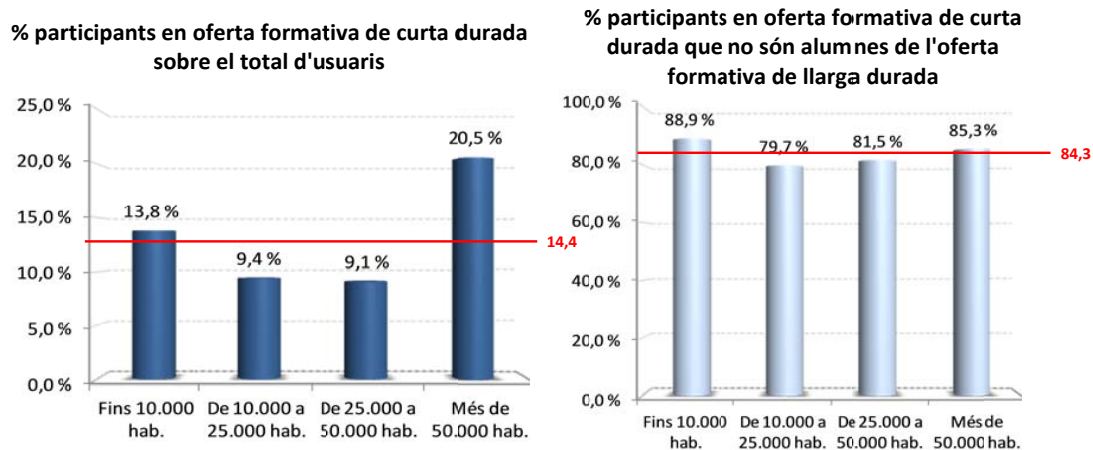


Figura 7. % de participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris i % dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de l'oferta formativa de llarga durada, per trams de població.

Una de les vies que utilitzen alguns municipis per subvencionar aquest tipus d'oferta, és mitjançant una col·laboració amb les AMPA's, les quals sovint subvencionen parcialment el projecte.



Es continua arribant a més públics!

- ◆ Segueix augmentant la participació en l'oferta formativa de curta durada (14,4%).
- ◆ Segueixen augmentant els participants exclusivament de curta durada (84,3%).

1.B. OBRIR EL SERVEI A LA CIUTADANIA

Els indicadors que mesuren en quin grau s'obre el servei a la ciutadania són: el "% d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anual" i el "% d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anuals". A continuació es presenten els resultats d'enguany per a aquests indicadors:

- ◆ Pel que fa a les hores d'activitats obertes a la ciutadania (AOC), el valor obtingut pel 2014 ha estat d'un 7,4%, sent superior en més d'una unitat percentual al de l'any anterior (6,1%) i trencant-se així la tendència a la baixa dels darrers anys. Les escoles s'obren més a la població, augmentant la promoció de la cultura, la participació i la cohesió social que suposen aquest tipus d'activitats. Tenint en compte la mida dels municipis, els superiors a 50.000 habitants són els que mostren un major grau d'obertura (11,5%).
- ◆ En quant a les hores de cessions d'espais a la ciutadania, enguany aquestes disminueixen a un 12,5% de les hores d'obertura anuals. Per segments de població, hi ha força disparitat, però són també els municipis de més de 50.000 habitants els que cedeixen més els seus espais (23,0%) i els de menys de 10.000 habitants els que en realitzen menys cessions (3,6%). S'ha de tenir en compte que, normalment, les escoles de música de municipis grans disposen de major quantitat d'espais. Entre els trams de població del mig, el de 10.000 a 25.000 habitants és el que presenta el segon major % (13,9%), mentre que torna a disminuir en el següent tram de 25.000 a 50.000 habitants (7,4%).

Les EMM es fan més visibles amb més AOC i oferint, paulatinament, més serveis

- ◆ Augmenta el % d'hores d'activitats obertes a la ciutadania (7,4%).
- ◆ Disminueix el % d'hores de cessions d'espais a la ciutadania (12,5%).

2. DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Els indicadors que aporten les dades de l'usuari final del servei i de la seva satisfacció són els que formen la segona dimensió Usuari-Client. Són quatre els objectius pels quals es classifiquen aquests indicadors:

- ♦ 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 2014			
	2011	2012	2013	2014	- 10	10 a 25	25 a 50	+ 50
Oferir un servei de qualitat als usuaris								
Grau de satisfacció dels alumnes	8,1	8,2	8,3	8,3	8,6	8,4	8,1	8,1
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes en l'escola de música	4	4	4	4	4,4	4,1	3,4	3,7
% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes	7,7%	7,9%	7,8%	7,9%	8,5%	9,2%	6,7%	8,0%
Garantir l'accés a tots els usuaris								
% d'alumnes que han rebut ajuts	28,9%	29,5%	28,7%	23,5%	22,2%	22,4%	15,9%	29,9%
% d'alumnes amb necessitats educatives especials	1,7%	1,5%	1,7%	1,5%	3,3%	3,0%	0,7%	1,0%
% d'alumnes amb necessitats educatives especials que participen en activitats d'escola	80,2%	92,4%	87,0%	86,2%	69,1%	89,1%	97,1%	90,9%
% d'adults sobre el nombre d'alumnes	16,9%	15,6%	14,2%	14,7%	22,5%	14,7%	15,6%	12,0%
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	19,3%	19,1%	19,8%	20,0%	18,8%	22,0%	16,8%	22,3%
Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals								
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit	11,3%	10,8%	10,4%	10,9%	21,0%	11,7%	6,5%	11,4%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà	13,5%	14,2%	14,8%	17,3%	26,5%	23,4%	15,9%	13,1%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	25,5%	27,7%	28,7%	28,8%	22,5%	27,8%	21,6%	36,9%
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	18,8%	18,9%	19,6%	18,7%	37,4%	19,4%	10,7%	19,6%
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	77,2%	70,1%	77,6%	75,2%	65,3%	98,6%	70,0%	69,8%
% de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania	83,0%	82,3%	92,2%	88,4%	100,0%	100,0%	81,2%	78,3%
% de conjunts instrumentals grans que participen en activitats obertes a la ciutadania	83,2%	94,0%	99,3%	97,9%	100,0%	96,4%	96,0%	100,0%
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	93,9%	93,0%	98,4%	98,7%	100,0%	100,0%	100,0%	96,8%

Taula 4. Indicadors de la Dimensió Usuari / Client del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2014.



2.A. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT ALS USUARIS

- ◆ L'enquesta de satisfacció és l'instrument emprat per mesurar la percepció de la qualitat del servei per part dels usuaris de les escoles de música, sent aquesta opinió molt valuosa per obtenir informació que ajudi a orientar la gestió i a optimitzar el servei. La puntuació mitjana obtinguda per al 2014 és de 8,3, la mateixa que l'any anterior. L'evolució positiva d'aquest indicador es podria explicar pel fet que els professionals de les escoles de música cada cop aconsegueixen satisfer més les necessitats dels usuaris, adaptant-se cada cop més a la demanda fent que es valori molt favorablement.

Els anomenats indicadors transversals dels Cercles de Comparació Intermunicipal són aquells que són comuns a tots els serveis municipals que hi participen. Comparant el resultat obtingut amb la resta de serveis que també mesuren el grau de satisfacció, les escoles de música obtenen la quarta millor puntuació estant 0,5 punts per sobre la de mitjana, només superades per les Escoles Bressol (8,8), els Serveis Locals d'Ocupació (8,7) i les Oficines Municipals d'Informació al Consumidor (8,7).

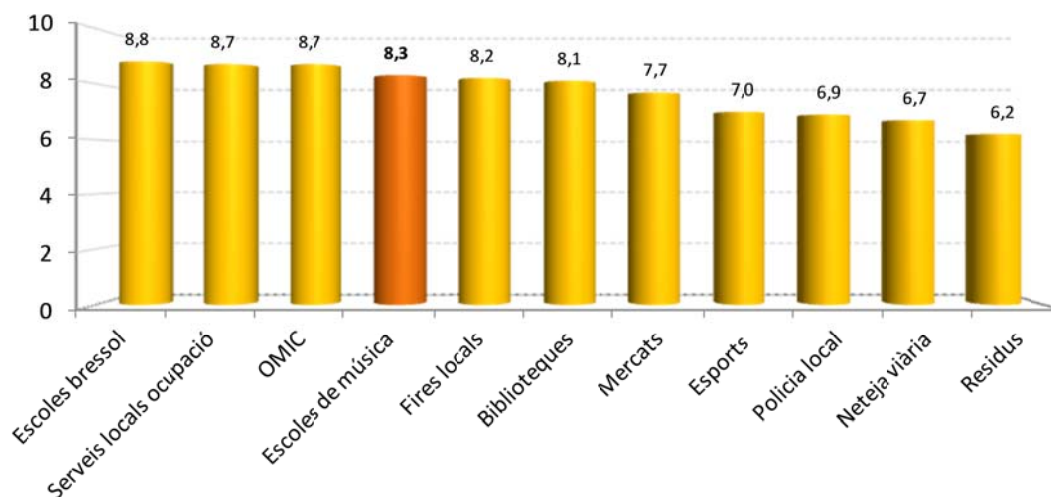


Figura 8. Grau de satisfacció del servei. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2014)⁵.

Per mida poblacional, no s'aprecien diferències significatives en quant al grau de satisfacció, però són els municipis dels dos trams més petits els que presenten una major satisfacció (8,6 i 8,4).

- ◆ Des de l'any 2009 la mitjana dels anys de permanència dels alumnes en l'escola de música es manté en 4 anys. Es calcula aquest indicador només per a les escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys. Els municipis dels 2 trams superiors de població, són els que presenten una menor permanència dels seus alumnes, sobretot els de 25.000 a 50.000 habitants (3,4).
- ◆ El % de baixes d'alumnes és d'un 7,9%, valor que es manté estable els darrers 4 anys. Es tracta d'un fet destacable donades les dificultats del context d'aquests últims anys. Segons el volum de població, són els municipis de 25.000 a 50.000 habitants on es presenta un índex de baixes més reduït (6,7%) i en els de 10.000 a 25.000 on aquest indicador és més elevat (9,2%). De la mateixa manera que els darrers anys, un context econòmic poc favorable ha incidit directament en aquest indicador, al qual s'afegeix un augment de les quotes.

⁵ Dades de l'any 2014, excepte les de Neteja Viària, Residus, Esports, Mercats i Enllumenat públic, que són del 2013. Servei de Programació. Diputació de Barcelona, 2014.

Per altra banda, els municipis tenen la sensació que moltes baixes venen motivades perquè els alumnes anteposen altres activitats extraescolars més populars (futbol, anglès, etc.), i, en cas de coincidència d'horaris, deixen l'escola de música. El treball de la motivació en aquest sentit, és un factor clau.

**La satisfacció dels
usuaris augmenta i
se situa en un 8,3**

- ♦ **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%).**

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

- ♦ Disminueix el % d'alumnes de les escoles de música que reben ajuts a un 23,5%, trencant l'estabilitat dels darrers anys. Atenent a la mida poblacional, entre els municipis de més de 25.000 habitants es troben el valor més baix i el més alt: el més baix (15,9%) en el tram de 25.000 a 50.000 habitants, i el valor més alt (29,9%) en els municipis majors de 50.000 habitants.
- ♦ Les escoles de música municipals atenen a un 1,5% d'alumnes amb necessitats educatives especials⁶. Els municipis dels dos trams de població inferiors compten amb un major volum d'alumnes d'aquestes característiques, doblant el % dels municipis més grans.
- ♦ El 86,2% dels alumnes amb necessitats educatives especials participen en activitats d'escola. En els municipis dels dos trams superiors aquest tipus d'alumnes participen més, havent una diferència significativa respecte els municipis més petits.
- ♦ El % d'adults sobre el nombre d'alumnes de les escoles de música és d'un 14,7%, mantenint-se estable respecte l'any anterior. Segons la mida poblacional dels municipis, és en aquells del tram inferior a 10.000 on hi ha un major % d'adults entre els alumnes (22,5%). Es continua així la tendència iniciada l'any anterior, on els municipis més petits són els que comptaven amb més adults (Figura 9).

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



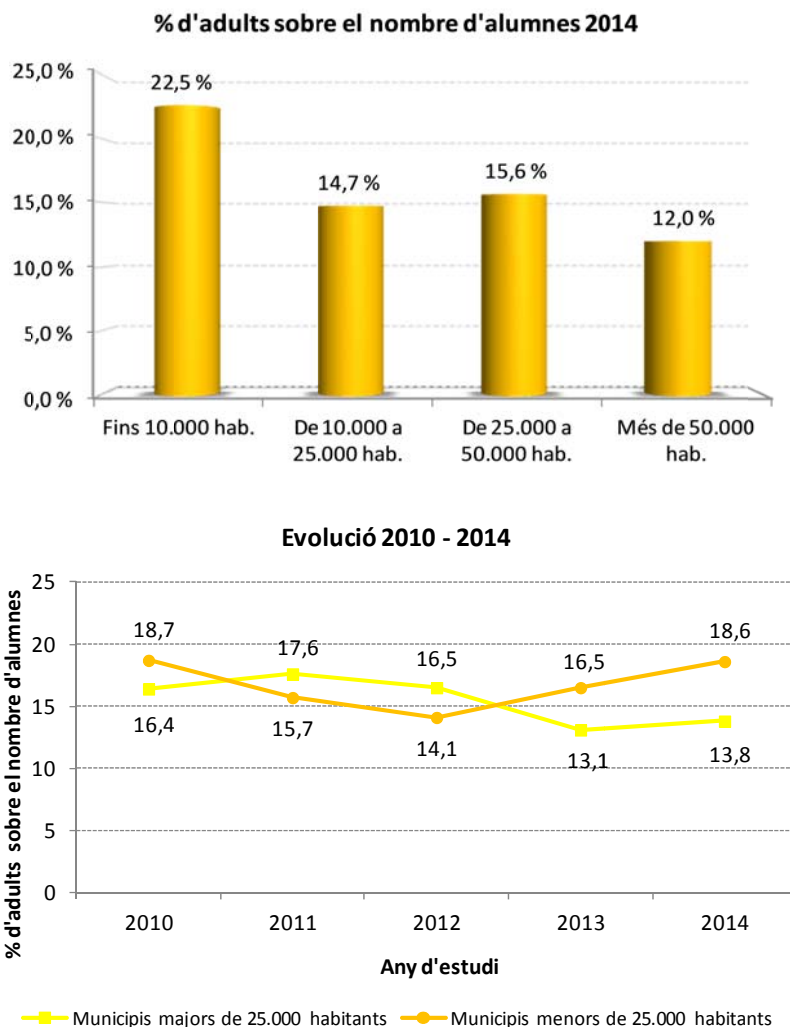


Figura 9. % d'adults sobre el nombre d'alumnes de les escoles de música per trams de població i evolució 2010-2014.

- ♦ El % d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument és d'un 20,0% l'any 2014. Tenir un banc d'instruments adequat al projecte de centre, tant en nombre com en varietat instrumental, possibilita augmentar el nombre d'instrumentistes a l'escola de música i afavoreix la creació de conjunts instrumentals que es vulguin obtenir. En definitiva, es facilita a tothom l'accés a la pràctica instrumental. Els municipis del tram de 25.000 a 50.000 habitants són els que compten amb un valor menor en aquest indicador (16,8%), no havent diferències significatives entre la resta.

**Disminució del %
d'alumnes que
reben ajuts**

- ♦ **Disminució del % d'alumnes que reben ajuts (23,5%).**
- ♦ **Es manté el % d'alumnes amb necessitats educatives especials (1,5%).**
- ♦ **Es manté el % d'instruments en el banc d'instruments (20,0%).**

2.C. FACILITAR LA PARTICIPACIÓ EN CONJUNTS INSTRUMENTALS I VOCALS

Els conjunts instrumentals i vocals són l'eina a través de la qual els alumnes milloren i desenvolupen competències clau com a ciutadà i 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.

Els resultats obtinguts en els indicadors que pertanyen a aquest objectiu són:

- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit (2 a 5 components) és del 10,9% mantenint-se estable respecte els dos darrers anys.
- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà (6 a 11 components) és del 17,3%, augmentant força respecte l'any anterior i confirmant la tendència a l'alça dels darrers anys.
- ♦ El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran (12 o més components) és del 28,8%, mantenint-se estable respecte l'any anterior. Cal tenir en compte la importància dels conjunts grans per construir el projecte d'escola cap endins i cap enfora. El fet de potenciar formacions grans permet que tots els instrumentistes de l'escola hi puguin formar part.
- ♦ El % d'alumnes que formen part de conjunts vocals és del 18,7%, experimentant un lleuger descens respecte l'anterior edició.

Analitzant aquests resultats per trams poblacionals, a grans trets, es pot concloure que en els municipis més petits hi ha un major volum d'alumnes que formen part de conjunts instrumentals petits, mitjans i conjunts vocals i en els municipis amb més població hi ha una major quantitat d'alumnes de conjunts instrumentals grans. A la figura que es mostra a continuació (Figura 10), es pot veure aquest anàlisi més detallat.



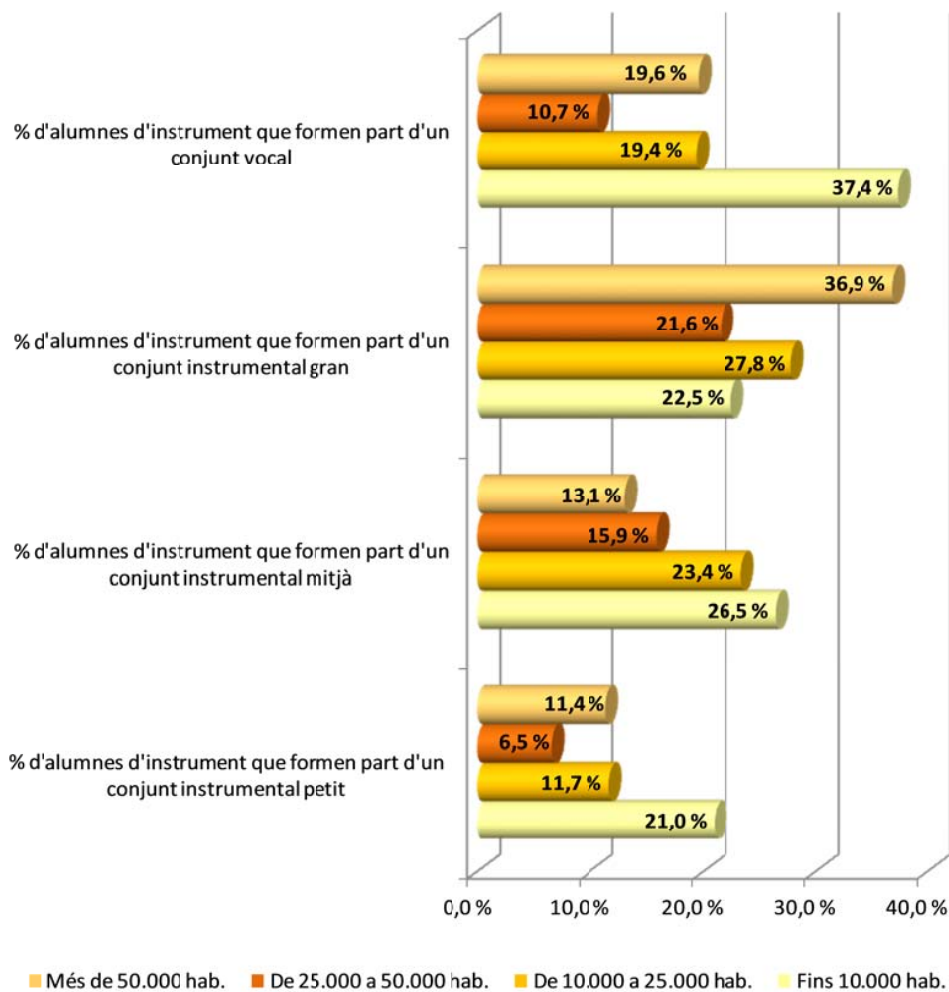


Figura 10. % d'alumnes d'instrument que formen part de conjunts instrumentals petits, mitjans, grans i vocals per trams de població.

Augmenten els instrumentistes que formen part de conjunts

- ♦ **Augmenten significativament els alumnes de conjunts instrumentals mitjans (17,3%).**
- ♦ **Estabilitat en els alumnes de conjunts petits (10,9%) i grans (28,8%).**
- ♦ **Disminueixen lleugerament els alumnes que formen part de conjunts vocals (18,7%)**

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

A part de la seva funció educativa, les escoles de música exerceixen una important funció social i cultural en la vida dels municipis⁷, ja que promouen la participació alhora que faciliten la cohesió social. Els indicadors del present objectiu quantifiquen la participació dels conjunts instrumentals i els cors en activitats obertes a la ciutadania, mesurant així el grau d'implicació de l'escola amb el municipi.

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.*



- ♦ El % de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania (AOC) és del 75,2%, disminuint lleugerament respecte l'any anterior.
- ♦ El % de conjunts instrumentals mitjans que participen en AOC és del 88,4%, reduint-se de manera poc significativa en comparació amb l'any 2013.
- ♦ El % de conjunts instrumentals grans que participen en AOC és del 97,9%, també disminuint en relació amb l'anterior edició i frenant-se l'evolució positiva.
- ♦ El % de conjunts vocals que participen en AOC es manté estable amb un 98,7%.

Diferenciant per trams de població, són els municipis que pertanyen al tram de menys de 10.000 habitants els que presenten en general una major participació en AOC, exceptuant els conjunts petits que són els que menys es poden visualitzar en comparació a la resta (Figura 11). En quant a tipologia de conjunt, són els conjunts vocals els que en general participen més en aquest tipus d'activitats en tots els trams de població.

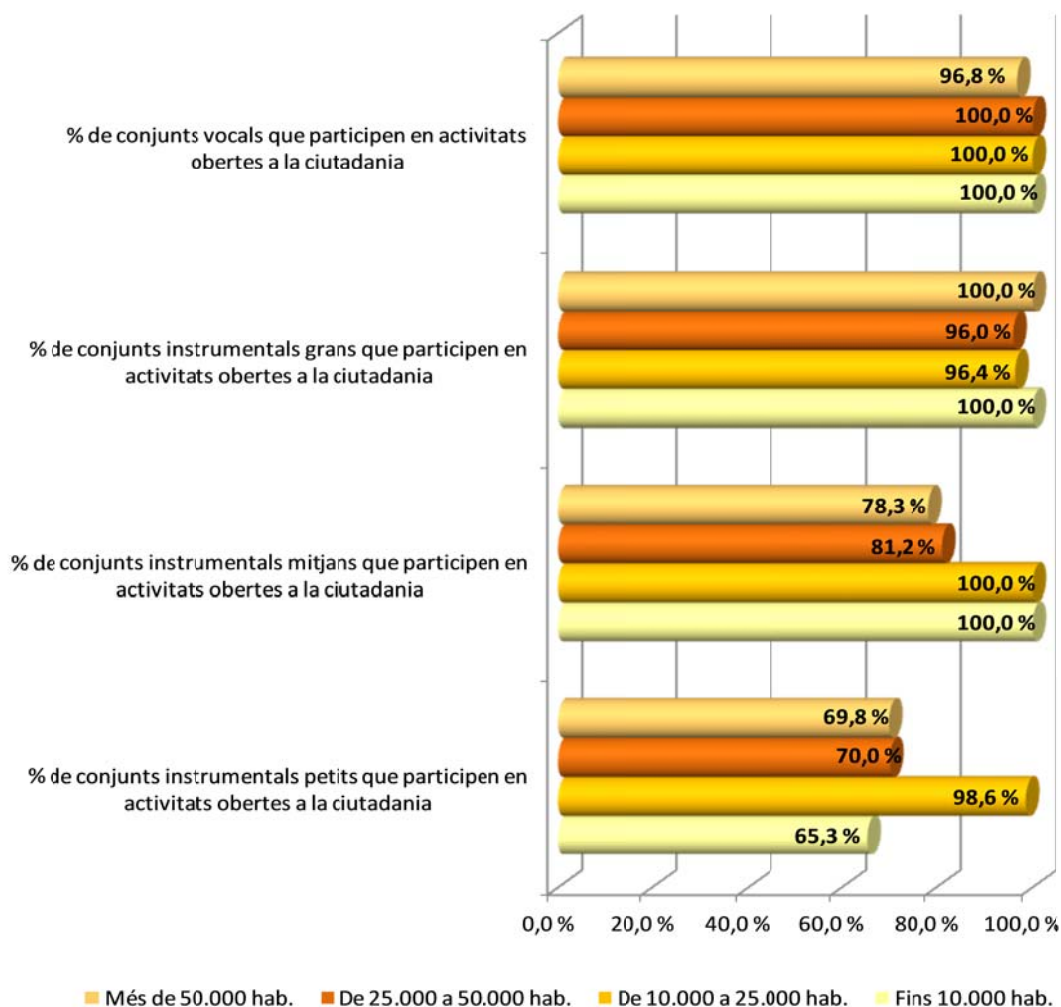


Figura 11. Participació dels conjunts instrumentals petits, mitjans, grans i vocals en activitats obertes a la ciutadania (AOC) per trams de població.



Destaca la participació dels conjunts vocals en AOC

- ◆ Disminueix lleugerament el % de conjunts instrumentals petits (75,2%), mitjans (88,4%) i grans (97,9%) que participen en AOC.
- ◆ Es manté el % de conjunts vocals que participen en AOC (98,7%).

Tot i la disminució general de la participació dels conjunts instrumentals en AOC, aquest descens no és significatiu, pel que es pot afirmar que les EMM continuen potenciant l'obertura a la ciutadania dels seus centres, facilitant i fent més visible el paper que aquestes juguen en el context educatiu, cultural i social del municipi.

3. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

Els indicadors que es recullen en aquesta dimensió són aquells relacionats amb el model organitzatiu i de gestió de les escoles de música, així com l'estat dels recursos humans (retribucions, formació, distribució de la jornada laboral, etc.). Els objectius en els que es troben agrupats són:

- ◆ 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 2014			
	2011	2012	2013	2014	- 10	10 a 25	25 a 50	+ 50
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió								
% de Gestió Directa	90%	92,0 %	92,0 %	90,0 %	90,0 %	93,0 %	92,0 %	86,0 %
% de Gestió Indirecta	10%	8,0 %	8,0 %	10,0 %	10,0 %	7,0 %	8,0 %	14,0 %
Organitzar adequadament els recursos								
Oferta instrumental formativa a l'escola de música	17	16	16	17	13	16	18	19
Hores setmanals lectives de docents per alumne	0,7	0,7	0,6	0,6	0,61	0,74	0,46	0,61
% d'hores no lectives s/ total treballades (docents)	41,8%	42,9 %	42,8 %	41,9 %	42,9 %	37,9 %	39,3 %	45,0 %
% d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives	-	1,4 %	1,6 %	1,8 %	1,3 %	1,1 %	1,8 %	2,4 %
% de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives	11,2%	10,9 %	11,5 %	11,9 %	18,5 %	12,9 %	14,6 %	7,9 %
Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes	13,1	13,0	11,4	10,6	3,5	10,5	9,6	13,3
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors								
% de personal docent fix	58%	72 %	67 %	72 %	53 %	76 %	83 %	68 %
Antiguitat mitjana dels docents	10	12	12	13	10	9	12	16
% d'hores de baixa s/ total treballades	3,2%	2,1 %	1,9 %	2,0 %	0,2 %	3,0 %	0,9 %	2,7 %
Salari brut d'un docent	26.502	26.965	26.371	26.331	24.241	24.984	26.779	29.525
Salari brut d'un/a director/a	33.047	31.767	31.003	31.165	25.269	28.915	31.964	36.118
Millorar les habilitats dels treballadors								
Hores de formació anuals rebudes per docent	18	19	20	17	24	12	18	17
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals								
% de dones sobre el total de docents	43,6%	42,6 %	43,8 %	44,2 %	50,5 %	45,7 %	44,9 %	41,6 %

Taula 5. Indicadors de la Dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2014.

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

- ♦ En relació amb si el tipus de gestió de les escoles de música és directa o indirecta, un 90% de la gestió de les escoles de música és realitzada directament des de l'Ajuntament (o Organisme Autònom), valor que disminueix lleugerament respecte l'any anterior. Per mida poblacional, és en els municipis del tram superior on es dona un major volum de gestió indirecta (14%).



3.B. ORGANITZAR ADEQUADAMENT ELS RECURSOS

- ◆ El nombre d'especialitats instrumentals que les escoles ofereixen es mesura amb l'indicador 'Oferta instrumental formativa a l'escola de música'. El valor mitjà d'aquest indicador ha augmentat respecte l'anterior edició, situant-se en 17 instruments. Per trams de població, a mesura que els municipis són més grans, compten amb més diversitat d'oferta instrumental fins arribar als 19 instruments en el tram de més de 50.000 habitants.
- ◆ Cada docent destina 0,6 hores lectives per alumne, valor que es manté estable els dos darrers anys. El següent gràfic reflecteix la correlació entre la despesa corrent per alumne en relació amb el nombre d'hores lectives setmanals per alumne, on es pot veure que a major nombre d'hores lectives setmanals per alumne, major despesa per alumne; és a dir, les classes individuals augmenten els costos unitaris del servei.

CONCLUSIONS

100

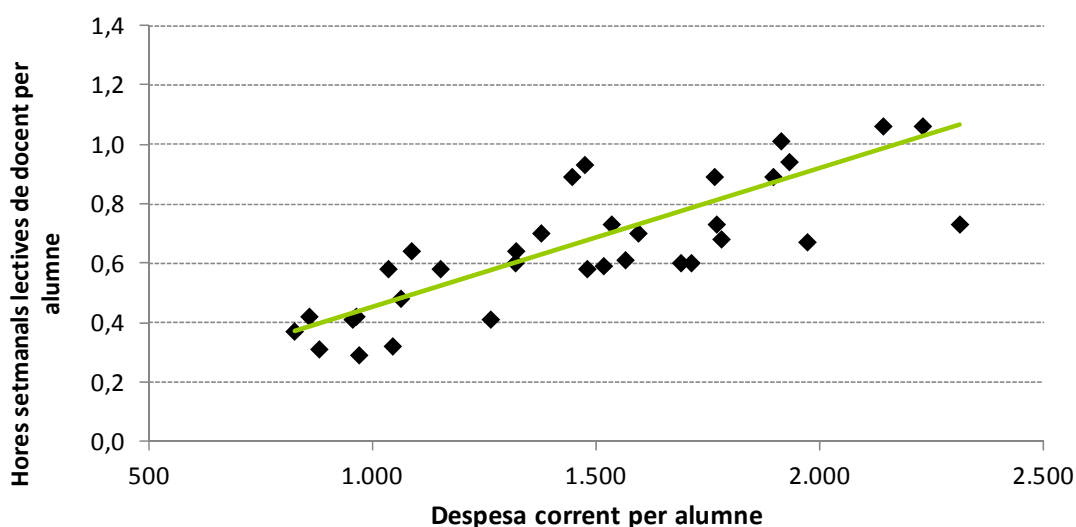


Figura 12. Despesa corrent per alumne en funció de les hores setmanals lectives de docents per alumne.

Si es té en compte, però, l'evolució des de l'any 2008, aquest indicador ha anat disminuint de forma progressiva. Els municipis dels dos trams de població intermedis són els que presenten més variació, amb valors de 0,74 els del tram de 10.000 a 25.000 habitants i de 0,46 els de 25.000 a 50.000 habitants (Figura 13).

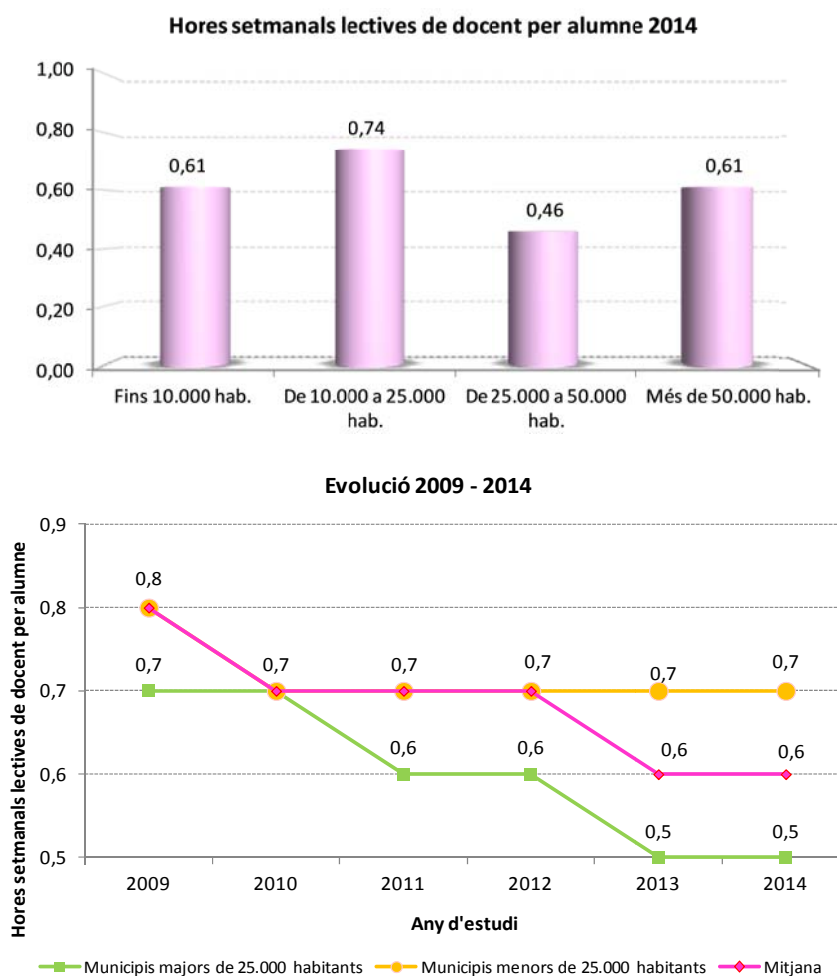


Figura 13. Hores setmanals lectives de docent per alumne per trams de població i evolució 2009 - 2014.

- ♦ El % d'hores no lectives sobre el total de treballades (docents) és de 41,9%, disminuint de manera poc significativa en relació a l'any 2013. Els municipis superiors a 50.000 habitants (45,0%) són els que presenten un % superior, seguits dels inferiors a 10.000 habitants (42,9%).

La tendència a la reducció de les hores lectives de docent per alumne i la poca variació de les no lectives, podria explicar-se per un augment de les classes de grup i un augment progressiu d'oferta diversificada (educació musical als centres de règim general, educació musical comunitària, etc.).

- ♦ El % d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives és de 1,8%, valor que ha anat augmentant, paulatinament, en els darrers anys. La dedicació a aquest tipus de formació és major en els municipis dels trams superior de població, sobretot en els de més de 50.000 habitants (2,4%), sent també les escoles de música d'aquests municipis les que compten amb més alumnes de curta durada (veure Figura 7).
- ♦ El % de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total de treballades quantifica en quina mesura s'alliberen hores setmanals lectives per dedicar-les a la gestió del centre. Per al 2014 el valor és d'un 11,9%, valor que es manté estable si es compara amb l'any 2013. Els municipis del tram de població més baix són els que disposen d'un equip directiu amb més hores de dedicació a la gestió del centre (18,5%).



- ◆ Es redueixen lleugerament les hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per cada 100 alumnes (10,6), confirmant-se la tendència descendent dels darrers 4 anys. Els municipis de més de 50.000 habitants són els que compten amb més suport d'aquest tipus de personal (13,3) i els inferiors a 10.000 habitants els que compten amb menys (3,5). Aquest fet podria relacionar-se amb l'anterior indicador, doncs en els municipis petits es produeix una major dedicació horària a la gestió del centre per compensar, en part, aquesta mancança d'hores d'administració i consergeria.

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 14).

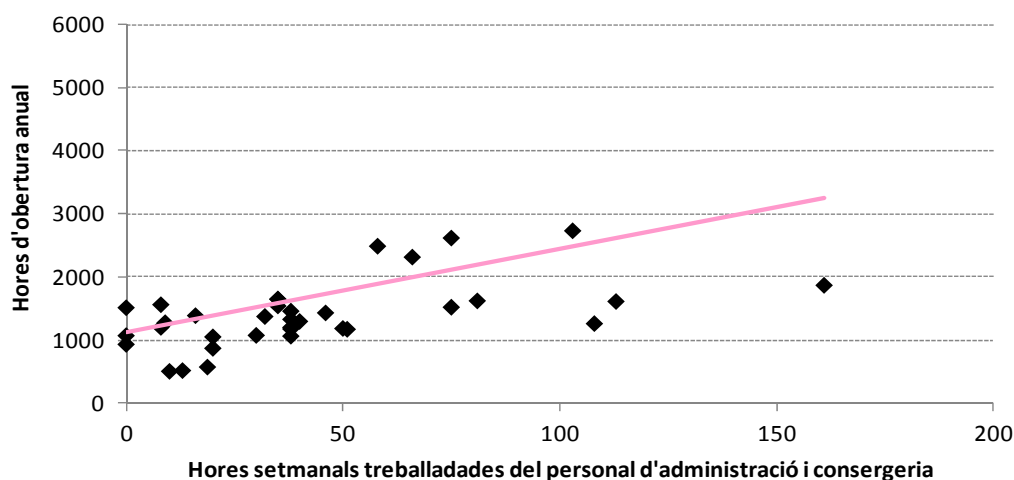


Figura 14. Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria segons les hores d'obertura anual del centre.

**Estabilitat en els
indicadors
d'organització i
recursos humans**

- ◆ **Es mantenen les hores lectives de docent per alumne (0,6).**
- ◆ **Es manté el % d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives (1,8%).**
- ◆ **Es manté el % de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total de treballades (11,9%).**

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

- ◆ El % de personal docent fix augmenta lleument fins al 72%, sent els municipis del tram de 25.000 a 50.000 habitants els que presenten el valor més elevat (83%).
- ◆ L'antiguitat mitjana dels docents únicament és mesurada per aquells centres amb una antiguitat mínima de 6 anys d'activitat. Enguany, el valor d'aquest indicador és de 13 anys, augmentant 1 any en relació amb el 2013. Els municipis amb una població superior als 50.000 habitants són els que destaquen, obtenint una mitjana de 16 anys d'antiguitat.
- ◆ El % d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades del personal docent és del 2%, valor que es manté estable els darrers 3 anys. Els municipis de menys 10.000 habitants són els que presenten un índex inferior amb tant sols un 0,2%.

- ♦ Els salaris bruts dels docents i els directors/es de les escoles de música es mantenen estables amb uns imports de 26.331€ i 31.165€ respectivament. Si es comparen, però, aquests salaris amb els de l'any 2010, veiem que el salari dels directors/es ha disminuït un 10,6% i el dels docents un 3,5%. Per mida poblacional, a mesura que la població dels municipis és major també augmenta el salari percebut per les dues figures, havent un augment més significatiu a partir del tram de més de 50.000 habitants.

En aquesta dimensió, s'analitzen els següents indicadors transversals comuns a tots el CCI amb relació als objectius "Millorar les habilitats dels treballadors" i "Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals":

- ♦ Hores de formació anuals rebudes pels professionals dels diferents serveis municipals: el personal docent de les escoles de música ha rebut 17 hores de formació, disminuint respecte l'any anterior i trencant la tendència creixent dels darrers anys. Si es compara aquesta dada amb la d'altres serveis, estaria situada just a la mitjana (veure Figura 15).

Per mida poblacional, les hores de formació rebudes per docent són superiors en els municipis de menys de 10.000 habitants (24), diferenciant-se significativament respecte la resta de trams.

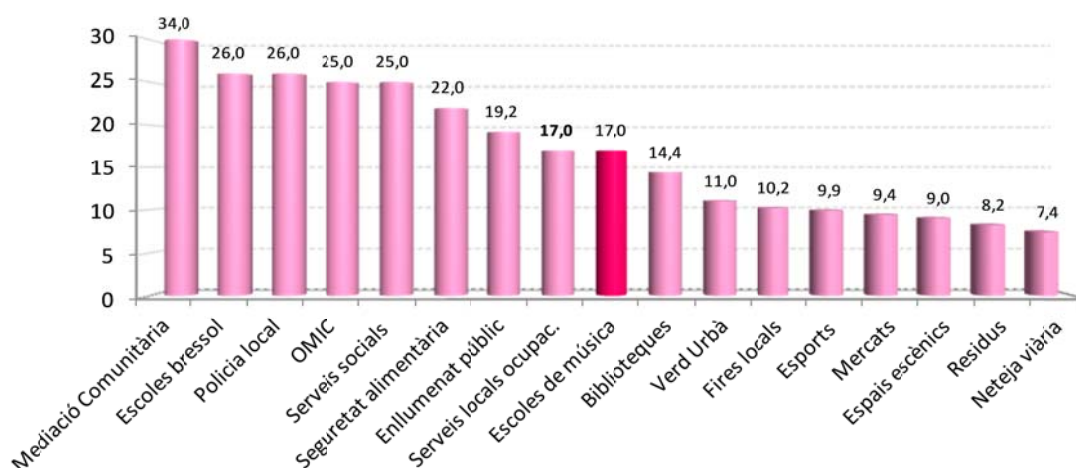


Figura 15. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2014).

Atesa 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. Així, hi ha municipis que realitzen formació entre iguals, és a dir, que el propi professorat de l'escola de música o d'altres centres imparteix formació als companys sobre temes que domina especialment i que puguin resultar d'interès per al projecte del centre.

El % de dones sobre el total de docents a les escoles de música és del 44,2%, valor que es manté respecte l'any anterior. En aquest sentit, segueix ocupant una posició intermèdia respecte la resta de serveis participants als Cercles de Comparació Intermunicipal.



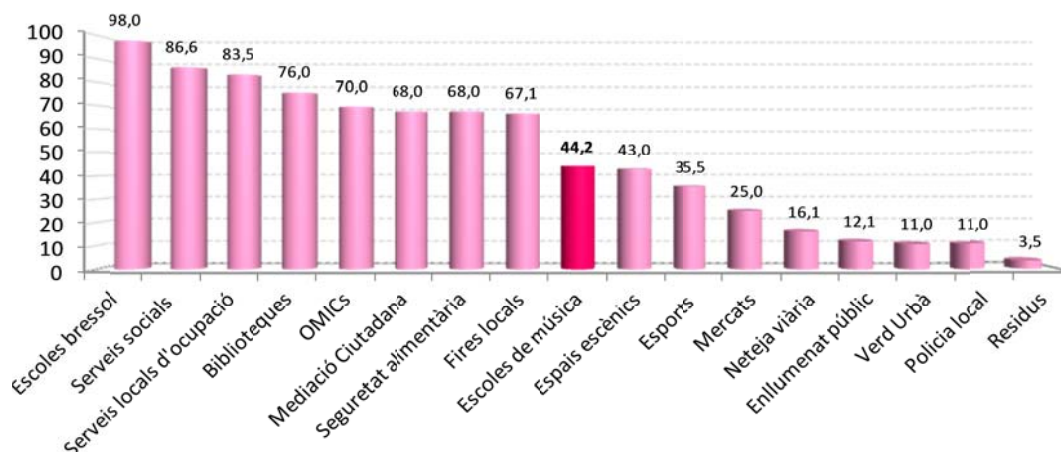


Figura 16. Percentatge de dones respecte el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2014).

Estabilitat en les condicions laborals dels treballadors/es

- ◆ **Es mantenen les hores lectives de docent per alumne (0,6).**
- ◆ **Es manté el % d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives (1,8%).**
- ◆ **Es manté el % de reducció d'hores lectives de l'equip directiu sobre el total de treballades (11,9%).**

4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

La dimensió econòmica recull aquells indicadors relacionats amb la dotació econòmica per al desenvolupament del servei, els costos associats i les fonts de finançament. Aquests indicadors es presenten agrupats en quatre grans objectius:

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

	Anys				Grups 2014			
	2011	2012	2013	2014	- 10	10 a 25	25 a 50	+ 50
Disposar dels recursos adequats								
Despesa corrent per habitant	12,1	11,7	11,6	11,2	30,4	22,1	16,9	7,4
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,5%	1,5 %	1,5 %	1,4 %	3,3 %	2,5 %	2,0 %	0,9 %
Finançar adequadament el servei								
% de finançament per aportacions dels usuaris	31,3%	33,4 %	37,4 %	39,8 %	44,0 %	40,3 %	42,9 %	37,1 %
% de finançament per aportacions d'altres institucions	23,4%	12,3 %	0,6 %	1,4 %	2,2 %	1,5 %	0,6 %	1,6 %
% de finançament per part de l'ajuntament	45,3%	54,3 %	62,0 %	58,9 %	53,8 %	58,2 %	56,5 %	61,3 %
Gestionar adequadament els recursos								
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	90,2%	88,8 %	90,9 %	91,4 %	92,7 %	89,6 %	91,3 %	92,0 %
Preu mig ingressat per alumne	495	513	539	552	573	567	504	576
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats								
Despesa corrent per alumne	1.580	1.533	1.436	1.384	1.302	1.406	1.158	1.552
Despesa corrent per hora lectiva	64	60	62	60	49	49	65	65

Taula 6. Indicadors de la Dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2014.

Per tal de facilitar la lectura i comprensió, per a aquesta dimensió s'ha realitzat una estructura d'anàlisi dels resultats diferent als quatre objectius plantejats. Així, els 3 apartats que componen l'anàlisi són: costos del servei, finançament del servei i quotes del servei. A continuació es passen a descriure les principals conclusions.

4.A. COSTOS DEL SERVEI

- ♦ Al 2014, la despesa corrent per habitant va ser d'11,2€. Continua així la tendència a la baixa iniciada el 2010, experimentant una reducció del 8%.
- ♦ El % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (1,4%) segueix caient, reduint-se un 0,3% des del 2008 (figura 16). Si es compara el cost per alumne per habitant i sobre el pressupost, es troba que el cost es redueix en termes relatius respecte el nombre d'habitants i el pressupost municipal. Així, des de l'any 2008 la despesa per habitant s'ha anat reduint, però també el % de despesa del servei sobre el pressupost (Figura 17).



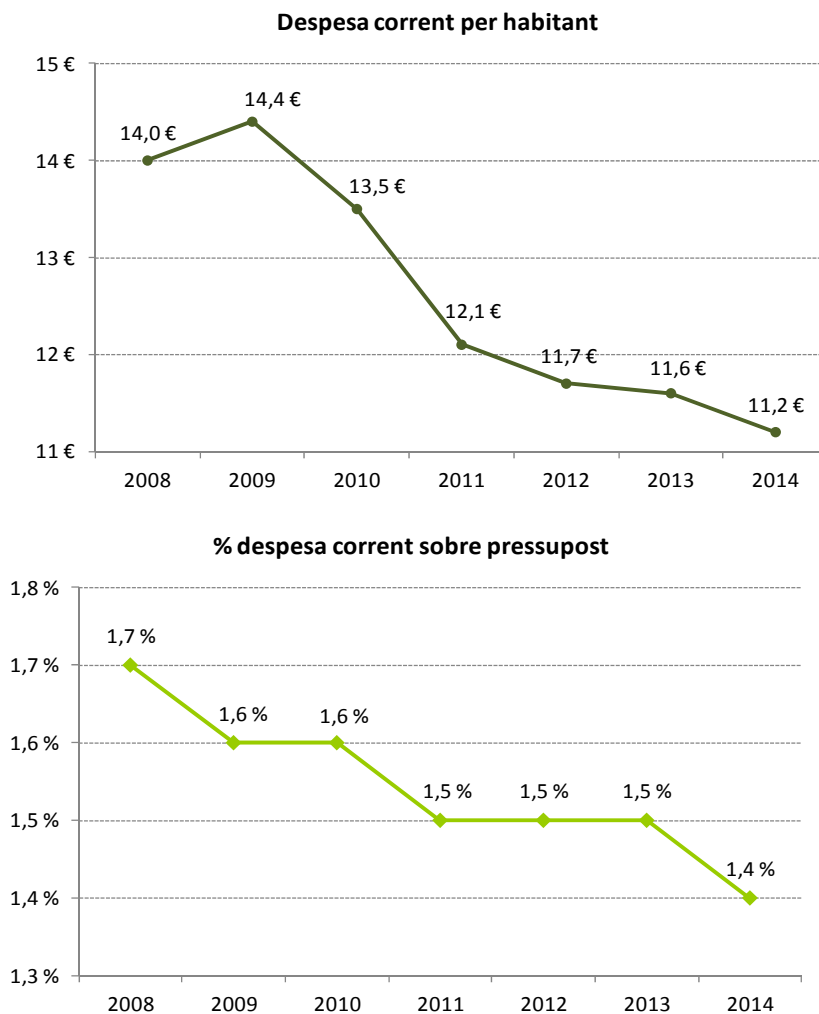


Figura 17. Comparativa despesa corrent per habitant - % despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal. Evolució 2008 - 2014.

Per trams poblacionals, els municipis més petits destinen al servei tant un percentatge superior sobre el pressupost com una major despesa per habitant. Aquests valors van disminuint a mesura que els municipis són més grans (Taula 7). A més, a major quantitat d'alumnes per cada 1.000 habitants, la despesa per habitant és més gran (Figura 18).

	Despesa corrent per habitant	% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	Despesa corrent per alumne	Alumnes per cada 1000 habitants
- 10	30,40 €	3,3	1.302,00 €	24
10 a 25	22,12 €	2,5	1.406,32 €	15,7
25 a 50	16,85 €	2,0	1.158,24 €	13,7
+ 50	7,40 €	0,9	1.551,54 €	5

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

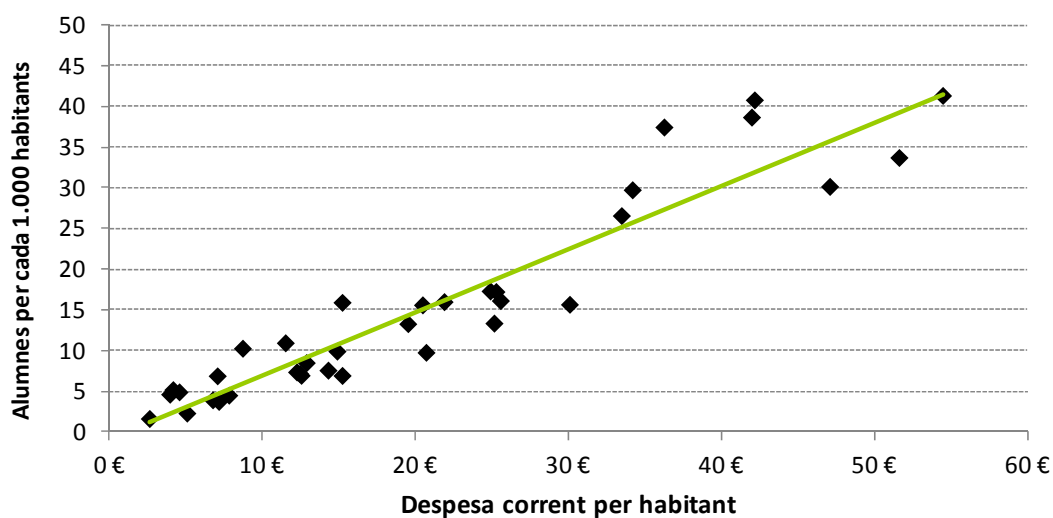


Figura 18. Despesa corrent per habitant segons alumnes per cada 1.000 habitants.

Continua la baixada de la despesa en relació a habitants i pressupost

- ◆ Segueix disminuint la despesa corrent per habitant (11,2€).
- ◆ Segueix disminuint el % de despesa corrent del servei sobre el total del pressupost municipal (1,4%).

- ◆ La despesa corrent per alumne és una aproximació al cost unitari del servei. L'any 2014 es va reduir fins als 1.384€, seguint el descens continuat des de l'any 2008. Els municipis majors de 25.000 habitants són els que presenten un major volum de despesa per alumne (1.402€). Des de l'any 2008, però, aquesta diferència entre municipis grans i petits s'ha reduït molt, arribant gairebé a equiparar-se (figura 18). La varietat entre les diferents escoles, tant pel que fa a projectes, retribucions a docents, nombre d'alumnes, etc., són elements que influeixen directament en la variabilitat d'aquest indicador.



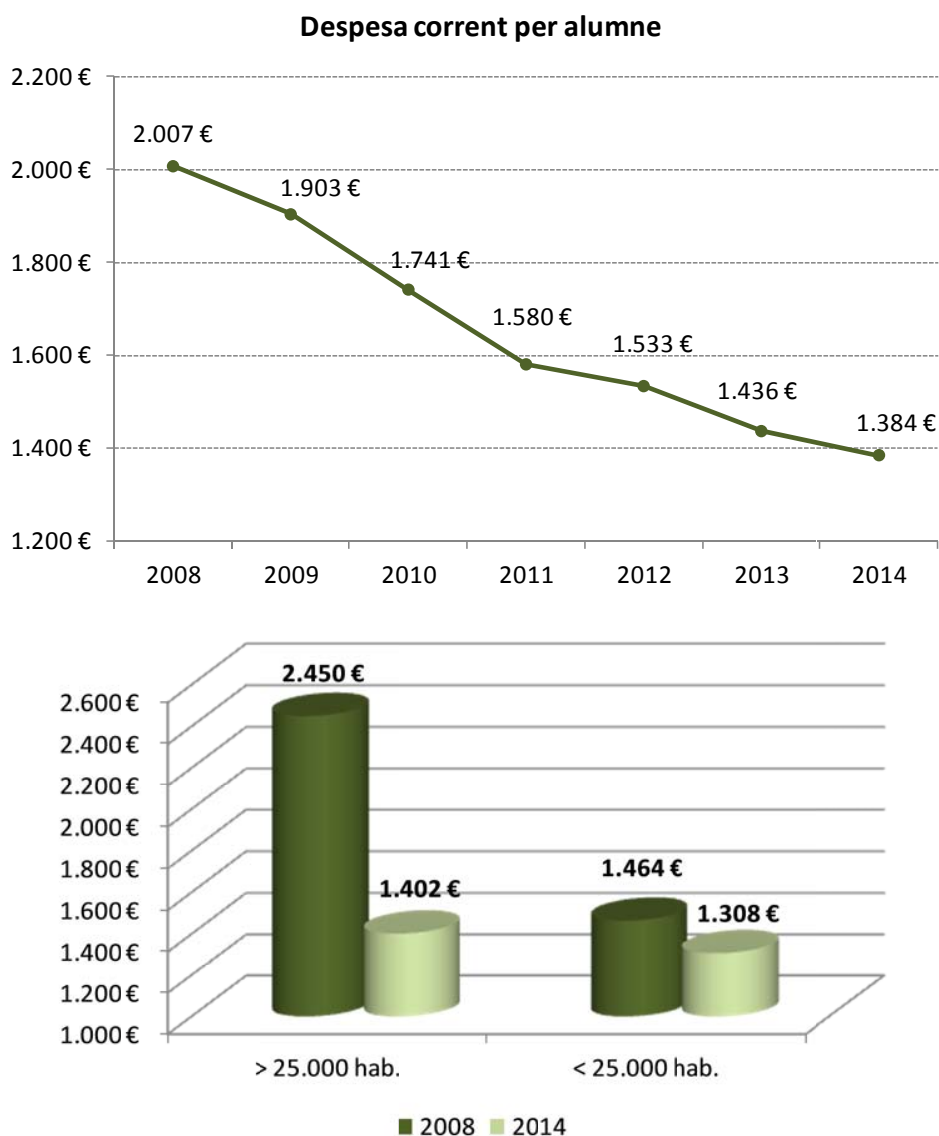


Figura 19. Despesa corrent per alumne i despesa corrent per alumne per grans trams de població. Evolució 2008-2014.

- ♦ L'indicador de despesa corrent per hora lectiva, relaciona la despesa corrent amb el nombre d'hores lectives setmanals, permetent realitzar una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei. El valor obtingut és de 60€, disminuint 2€ respecte l'any anterior i tornant al valor de l'any 2012. Entre grups de municipis, hi ha una clara diferència entre els dos trams poblacionals inferiors (49€) i els dos superiors (65€), sent aquests últims els que realitzen una major despesa. Que els docents tinguin retribucions superiors als municipis més grans, podria explicar en part aquesta desigualtat, així com els diferents tipus de projectes que es realitzen a les escoles de música d'uns i altres municipis.
- ♦ En quant al cost del personal, el % de despesa en personal sobre el total de despeses corrents de l'escola de música és del 91,4%. Com cada any, aquesta és la partida més important de la despesa del servei. No s'aprecien diferències significatives entre els diferents trams de població.

Reducció dels costos unitaris del servei

- ♦ Disminueix la despesa corrent per alumne (1.384€).
- ♦ Disminueix la despesa corrent per hora lectiva (60€).

4.B. FINANÇAMENT DEL SERVEI

El servei de les escoles de música municipals s'ha vist clarament afectat pel context econòmic dels darrers anys, el que ha incidit especialment en el seu finançament. Els Ajuntaments s'han vist forçats a reduir costos prenent diverses mesures d'estalvi econòmic. Així, tot i que amb la retirada de la subvenció de la Generalitat aquests han hagut d'assumir gran part del finançament del servei, la seva aportació s'ha reduït respecte els anys anteriors a la crisi econòmica. A continuació s'analitzen els indicadors relacionats amb aquest objectiu.

- ♦ Malgrat que l'ajuntament continua sent la principal font de finançament del servei, al 2014 aporta un 58,9% dels ingressos disminuint lleugerament aquest percentatge respecte l'any anterior (62,0%). Per contra, el percentatge de finançament dels usuaris ha augmentat fins el 39,8%, continuant amb la tendència a l'alça iniciada a partir de la disminució i posterior retirada del finançament per part de la Generalitat. L'aportació que realitzen altres institucions se situa en un 1,4%, provenint bàsicament dels ajuts de Xarxa de governs locals de la Diputació de Barcelona. L'evolució de l'estructura del finançament ha experimentat canvis importants a partir del 2010, quan aquesta aportació de la Generalitat va començar a disminuir. A la figura següent es poden veure aquests canvis en una comparativa entre l'any 2008 (previ a la retirada), l'any 2013 i l'any d'estudi.

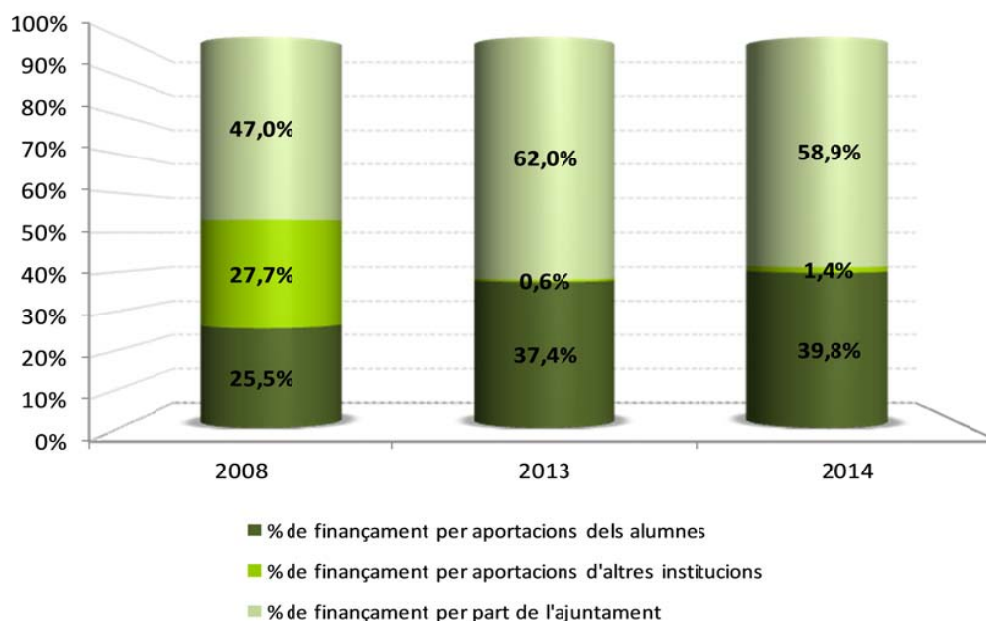


Figura 20. Evolució de l'estructura del finançament. 2008-2013-2014.



En funció dels trams de població, és als municipis més petits on els usuaris fan una major aportació al finançament del servei (44,0%) i, en canvi en els municipis més grans on l'ajuntament hi destina una major contribució (61,3%), tal i com es mostra a la figura 21.

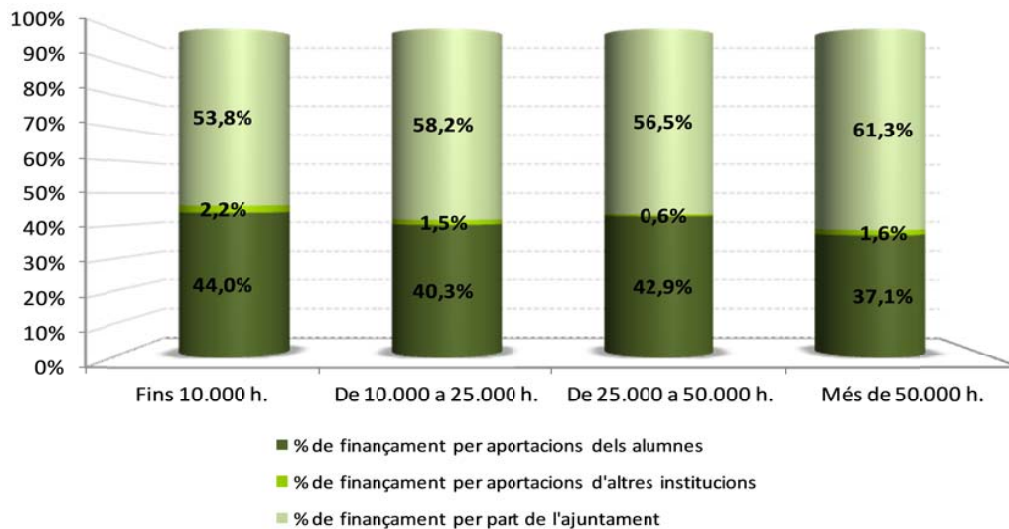


Figura 21. Estructura del finançament segons trams de població.

Centrant-nos en l'aportació dels ens locals, la despesa suportada per alumne va anar disminuint de l'any 2008 al 2011, experimentant un increment del 23% entre el 2011 i el 2013, arran de la retirada de finançament de la Generalitat. Tot i aquest fort increment, la despesa en termes absoluts no va assolir en cap moment els nivells de l'any 2008. Donat que continua la reducció de costos, aquest any la part de despesa per alumne suportada pels ens locals ha baixat (figura 21). Segons trams de població, els municipis de més de 50.000 habitants són els que realitzen una major aportació efectiva per alumne (951€).

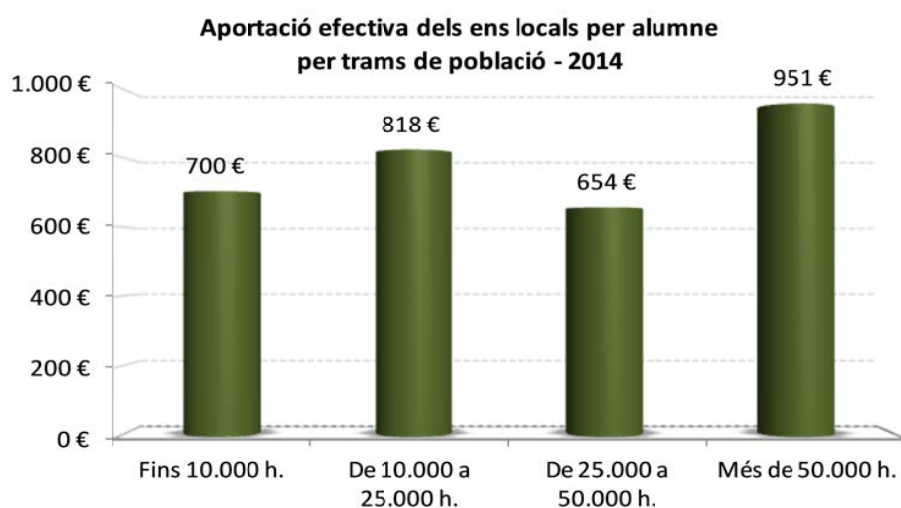
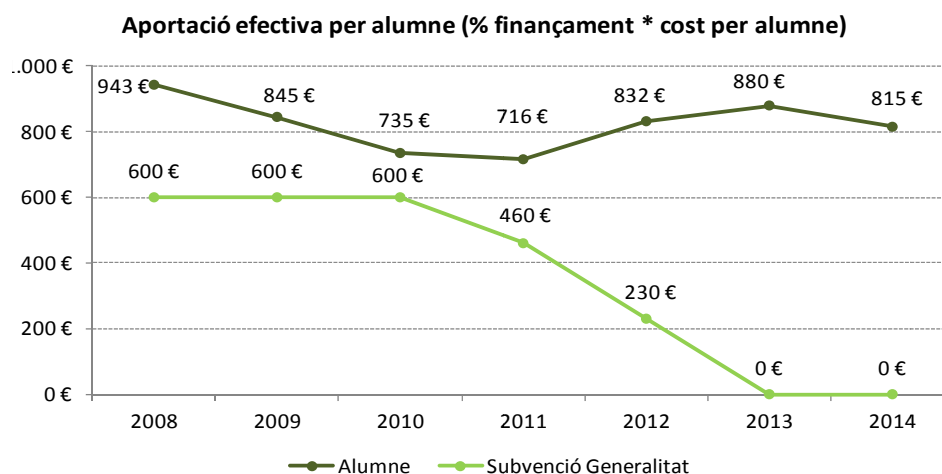


Figura 22. Aportació efectiva per alumne dels ens locals - evolució 2008-2014 i aportació efectiva per alumne per trams de població 2014.

**Ajuntament i
usuaris financen les
EEMM**

- ♦ **L'aportació d'altres institucions continua sent molt reduïda (1,4%).**
- ♦ **Augmenta el % de finançament per part dels usuaris (39,8%).**
- ♦ **El % de finançament de l'ajuntament disminueix lleugerament respecte el 2013 i se situa en un 58,9%.**

4.C. QUOTES DEL SERVEI

- ♦ El preu mig ingressat per alumne és de 552€, sent 13€ superior al de l'any anterior. Continua, així, l'augment de quotes que es va iniciar l'any 2011 a partir de la disminució de la subvenció de la Generalitat. És destacable que, des de l'any 2008, el preu mig per alumne ha pujat un 14%. En aquest sentit cal remarcar que un increment de quotes sense un bona política d'ajuts, dificulta l'accessibilitat al servei a gran part dels ciutadans.



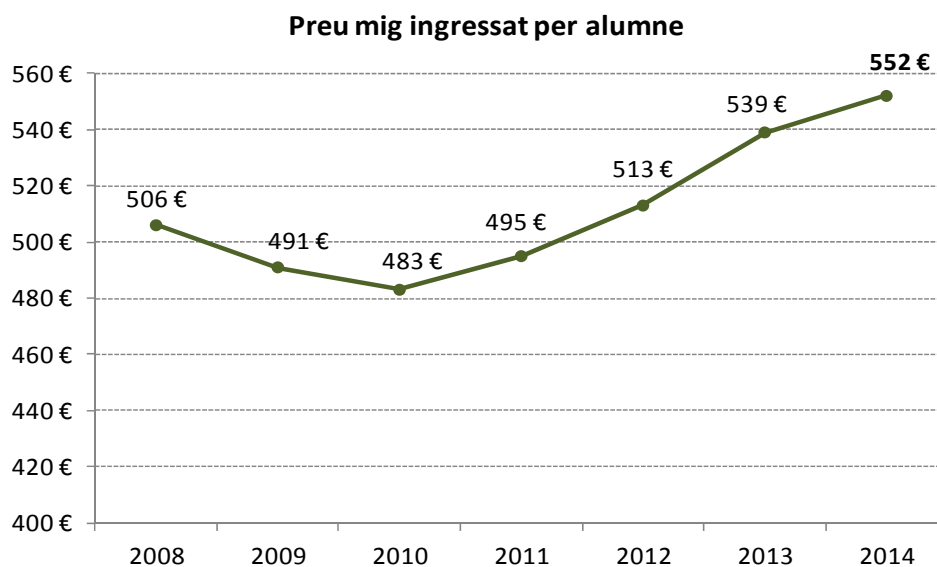


Figura 23. Preu mig ingressat per alumne per trams de població. Evolució 2008-2014.

**Segueixen
augmentant les
quotes**

- ◆ S'incrementa el preu mig ingressat per alumne (552€), continuant la tendència a l'alça iniciada fa 3 anys.

ELS TALLERS DE MILLORA

Enguany els objectius dels Tallers de Millora han estat:

- ◆ Posar en comú oportunitats de millora de cada projecte participant.
- ◆ Cercar vies de solució, compartides, de cada oportunitat de millora.

La metodologia emprada ha estat la de l'anàlisi d'una oportunitat de millora, que té com a punt de partida les dades quantitatives obtingudes en els CCI d'Escoles de Música. Aquesta metodologia, senzilla i participativa, ha permès en els tallers de millora:

- ◆ donar a conèixer una metodologia senzilla i participativa per arribar a accions de millora concretes a partir de l'anàlisi d'un problema concret.
- ◆ constatar que a partir d'accions poc costoses es pot assolir un procés de millora contínua en el servei municipal.

Les dades es filtren identificant uns Punts Forts i unes Oportunitats de Millora per a cada municipi i, d'aquestes últimes, el municipi escull la temàtica que desenvoluparà al taller.

Per tal de garantir la participació activa dels municipis, es van realitzar 2 sessions de treball on es van dividir als participants segons el criteri de mida poblacional.

La metodologia del taller va consistir en la identificació i anàlisi de les diferents causes de l'oportunitat de millora identificada per al municipi. A continuació, es van valorar aquestes i es van seleccionar les tres més votades per analitzar possibles accions de millora concretes. Novament, es van avaluar les accions de millora proposades ponderant-les en base a criteris d'efectivitat, disponibilitat de recursos, factibilitat i aprovació. El resultat final que cada participant aconsegueix són dues o tres accions de millora concretes que l'han de portar a solucionar l'oportunitat de millora identificada (veure Figura 23).

OPORTUNITAT DE MILLORA	Tipus	CAUSES	Ponderació	ACCIONS DE MILLORA	Ponderació
BAIX: % D'ALUMNES QUE FORMEN PART D'UN CONJUNT INSTRUMENTAL MITJÀ I GRAN	Organització	Els alumnes han de passar un mínim de 3 cursos abans de poder incorporar-se a les bandes o orquestres	45,38%	Modificar el pla d'estudis, incorporant la obligatorietat de fer un mínim d'anys superior al que hi ha actualment	90
	Organització	No estava previst al pla d'estudis la obligatorietat en gaires cursos	30,25%	Durant els primers cursos, treballar amb grups del mateix instrument	72
	clients	Hi ha molta demanda d'instruments típics com piano, i poca d'instruments poc coneguts	15,13%	Reconduir als alumnes des de l'inici. Equilibrar l'escola instrumental	90
	clients	Hi ha molta càrrega d'altres activitats extraescolars i els nens volen venir poques hores	5,04%		
	Estructura	L'activitat té lloc el divendres i les famílies s'hi resisteixen una mica	2,52%		
	Entorn	Les famílies que porten els alumnes tenen un cert poder adquisitiu i conceben l'escola com un lloc on poden deixar els nens	1,26%		
	Estructura	La majoria de dies, les aules estan prou col·lapsades	0,42%		

Figura 24. Exemple del quadre resum del procés: Oportunitats de Millora - Causes - Accions de Millora.

Un total de 35 municipis van assistir a les dues jornades, el que suposa una participació del 83%.



CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música de l'any d'estudi 2014, són les següents:

ENCÀRREC POLÍTIC

- Es produeix una lleugera disminució de la demanda de la població per accedir a les escoles de música, fins a 1,0 sol·licitud per cada plaça vacant. Tot i això, es manté estable el nombre d'alumnes per cada 1.000 habitants (8).
- Continuen augmentant els alumnes empadronats al municipi (86,1%), tot i això hi ha municipis amb % elevats d'alumnes de fora, amb valors que oscil·len entre el 35,9% i el 30,5%. La necessitat de col·laboració a nivell intermunicipal es fa necessària per donar resposta a les necessitats formatives de la ciutadania d'arreu del territori, tal i com demostra aquest indicador.
- Un 14,4% dels usuaris de les escoles de música participen en l'oferta formativa de curta durada, seguint la tendència a l'alça dels darrers 2 anys. Augmenta també la part d'aquests usuaris que no són alumnes de llarga durada (84,3%). Els resultats indiquen que les escoles de música estan acollint a públics de perfils diferents, adaptant-se a les seves necessitats.
- El % d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anual és del 7,4%. El valor d'aquest indicador -que enguany ha trencat la tendència a la baixa dels darrers anys- mostra com les escoles estan afavorint la promoció de la cultura, la participació de la ciutadania i la cohesió social.
- Disminueixen les hores de cessions d'espais a la ciutadania a un 12,5% de les hores d'obertura anual.

USUARI CLIENT

- Els usuaris valoren molt positivament la qualitat del servei (8,3), opinió que manifesten mitjançant l'enquesta de satisfacció. Es tracta d'un dels serveis millor valorats d'entre els diferents serveis que participen als Cercles de Comparació Intermunicipal.
- El % de baixes d'alumnes és d'un 7,9%, valor que es manté estable des dels darrers 4 anys, malgrat l'augment de quotes realitzat i el context socioeconòmic desfavorable.
- Un dels objectius principals de les escoles de música és possibilitar l'accés a tots els sectors de la població. Els indicadors que mesuren aquest grau de compliment mostren que han disminuït els alumnes que reben ajuts (23,5%) i que es mantenen el nombre d'alumnes amb necessitats educatives especials (1,5%) però participant menys en activitats d'escola (86,2%). El % d'adults sobre el nombre d'alumnes (14,7%) i el % d'instruments en el banc d'instruments (20,0%) es mantenen estables.
- Un altre dels objectius principals de les escoles de música és facilitar que els conjunts instrumentals i vocals participin de la vida social i cultural del municipi, amb la finalitat d'augmentar l'impacte de l'escola al municipi. En l'actual edició, es mantenen estables els alumnes que formen part de conjunts petits (10,9%) i grans (28,8%). Augmenten de manera significativa els alumnes de conjunts mitjans (17,3%) i disminueixen els alumnes que formen part de conjunts vocals (18,7%).

- Pel que fa a la participació dels conjunts en activitats obertes a la ciutadania, hi ha una disminució general en els conjunts instrumentals: petits (75,2%), mitjans (88,4%) i grans (97,9%). La participació dels conjunts vocals en aquest tipus d'activitats es manté estable (98,7%).

VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

- Disminueix el % de gestió directa de les escoles de música a un 90,0%. Enguany hi ha hagut alguna escola que ha experimentat un canvi en el model de gestió, passant a gestionar-se de manera indirecta.
- Augmenta l'oferta instrumental formativa fins a una mitjana de 17 instruments, havent 1 instrument més que les dues darreres edicions.
- Les hores setmanals lectives de docent per alumne es mantenen en 0,6 hores. No obstant, l'evolució que ha experimentat l'indicador a més llarg termini ha estat descendent. El % d'hores no lectives ha disminuït lleugerament respecte l'any anterior (41,9%). Del total d'hores lectives, es dediquen a la curta durada un 1,8%, dada que experimenta una evolució positiva.
- Es manté estable respecte l'any anterior el % de reducció d'hores lectives de l'equip directiu (11,9%). En els 3 darrers anys, però, la tendència és ascendent. Per altra banda, les hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per cada 100 alumnes continuen baixant (10,6%).
- Pel que fa al personal, augmenta el % de personal docent fix (72%) així com l'antiguitat mitjana dels docents (13 anys). El % d'hores de baixa sobre el total de treballades es manté estable amb un 2,0%.
- Els salaris de docents (26.331€) i de directors /es (31.165€) es mantenen estables després de la disminució dels darrers anys.
- Les hores de formació anuals rebudes per docent es redueixen a 17 hores. Tenint en compte l'enriquiment de la qualitat del servei que suposa disposar d'uns docents amb un nivell formatiu elevat, s'hauran de buscar noves fórmules que permetin augmentar el valor d'aquest indicador, com pot ser la formació entre iguals.

ECONÒMICA

- La despesa corrent per habitant continua la tendència descendent fins arribar al 2014 a 11,2€, de la mateixa manera que la despesa corrent per alumne (1.384€) i la despesa corrent per hora lectiva (60€). El % de despesa corrent sobre el total del pressupost, també ha anat reduint-se des de l'any 2008, sent un dels serveis municipals més afectats alhora de retallar despeses.
- Tal i com ha succeït d'ençà que es va retirar la subvenció de la Generalitat, l'Ajuntament ha estat qui ha assumit de manera principal aquesta manca d'ingressos, havent un canvi en l'estructura del finançament. Al 2014, però, els usuaris han tingut una aportació major al finançament que l'any anterior (39,8%). L'aportació de l'Ajuntament suposa un 58,9% dels ingressos i la d'altres institucions únicament un 1,4%. De fet, el preu mig ingressat per alumne ha augmentat fins els 552€, seguint la línia ascendent dels darrers anys i arribant al valor màxim de la sèrie.



→ La partida més important de la despesa del servei continua recaient en el personal, que enguany augmenta fins el 91,4%.

Bona part dels resultats dels indicadors continuen veient-se influenciats per l'actual context socio-econòmic, tot i que comença a haver indicis d'estabilitat en alguns d'aquests. S'haurà de seguir l'evolució dels propers exercicis, per veure quina és la tendència.

A continuació, es poden observar els indicadors més destacats dels municipis segons la seva mida poblacional.



Tram fins 10.000 habitants

- Són els que compten amb més alumnes per cada 1.000 habitants (24).
- Són els que atrauen a més nous usuaris de curta durada (88,95).
- Són els que presenten un major grau de satisfacció dels usuaris (8,6).
- Són els que disposen d'alumnes amb més anys de permanència (4,4 anys).
- Són els que compten amb més alumnes amb necessitats educatives especials (3,3%).
- Són els que compten amb un major volum d'alumnes adults (22,5%).
- Són els que compten amb un major nombre d'alumnes en conjunts petits (21,0%).
- Són els que compten amb un major nombre d'alumnes en conjunts mitjans (26,5%).
- Són els que compten amb un major nombre d'alumnes en conjunts vocals (37,4%).
- La totalitat dels conjunts mitjans participen en activitats obertes a la ciutadania (100%).
- La totalitat dels conjunts grans participen en activitats obertes a la ciutadania (100%).
- La totalitat dels conjunts vocals participen en activitats obertes a la ciutadania (100%).
- Són els que tenen els equips directius amb més reducció d'hores lectives (18,5%).
- Són els que tenen un personal amb menys hores de baixa (0,2%).
- Tenen els docents que més hores de formació anual reben (24 hores).
- Són els que compten amb un personal més equilibrat entre sexes (50,5% dones i 45,5% homes).
- Són els que realitzen una major despesa corrent per habitant (30,4€) i un major % de despesa del servei en relació amb el pressupost municipal (3,3%).



Tram 10.000 fins 25.000 habitants	Tram +25.000 fins 50.000 habitants
<ul style="list-style-type: none">→ Són els que compten amb més conjunts petits que participen en activitats obertes a la ciutadania (98,6%).→ La totalitat dels conjunts mitjans participen en activitats obertes a la ciutadania (100%).→ La totalitat dels conjunts vocals participen en activitats obertes a la ciutadania (100%).→ Són els que compten amb un major volum de gestió directa (93,0%).→ Són els que tenen els docents que realitzen més hores lectives per alumne (0,74).	<ul style="list-style-type: none">→ Són els que tenen menys baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes (6,7%).→ Els seus alumnes amb necessitats educatives especials, són els que més participen en activitats d'escola (97,1%).→ La totalitat dels conjunts vocals participen en activitats obertes a la ciutadania (100%).→ Són els que compten amb un major % de personal docent fix en plantilla (83%).→ Són els que compten amb un preu mig ingressat per alumne menor (504€).→ Són els que realitzen una major despesa corrent per hora lectiva (65€).



Tram + 50.000 habitants

- Són els que presenten més sol·licituds per cada plaça vacant (1,3).
- Són els que compten amb més alumnes empadronats al municipi (91,1%).
- Són els que compten amb més participants de curta durada (20,5%).
- Són els que realitzen més hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura (11,5%).
- Són els que més cedeixen els espais a la ciutadania (23,0%).
- Són els que compten amb més alumnes que han rebut ajuts (29,9%).
- Són els que compten amb un major nombre d'instruments al banc (22,3%).
- Són els que compten amb un major nombre d'alumnes en conjunts grans (36,9%).
- La totalitat dels conjunts grans participen en activitats obertes a la ciutadania (100%).
- Són els que compten amb un major volum de gestió indirecta (14,0%).
- Són els que disposen d'una major oferta instrumental formativa (19).
- Són els que realitzen més hores no lectives (45,0%).
- Són els que realitzen més hores de curta durada (2,4%).
- Són els que compten amb el personal d'administració i consergeria que realitza més hores (13,3).
- Són els que tenen els docents amb més antiguitat mitjana (16 anys).
- Són els que tenen els salaris de docents (29.525€) i directors/es (36.118€) més elevat.
- Els seus Ajuntaments són els que aporten un major % al finançament del servei (61,3%).
- Són els que realitzen una major despesa corrent per alumne (1.552€) i per hora lectiva (65€).





**Diputació
Barcelona** | Àrea de Cultura,
Educació i Esports

Gerència de Serveis d'Educació

Recinte Escola Industrial
Edifici del Relotge, 1a
Comte d'Urgell, 187
08036 Barcelona
Tel. 934 022 263
gs.educacio@diba.cat
www.diba.cat/web/educacio/cercles



**Diputació
Barcelona** | Àrea de Presidència

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