

# **1a edició del Cercle de comparació intermunicipal de museus locals**

Resultats any 2015

Versió lliure difusió



**Diputació  
Barcelona**



# **1a edició del Cercle de comparació intermunicipal de museus locals**

Resultats any 2015

Versió lliure difusió



**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Cultura, Educació i Esports  
Gerència de Serveis de Cultura  
Oficina de Patrimoni Cultural  
Recinte Escola Industrial  
Comte d'Urgell, 187, 1r  
08036 Barcelona  
Tel. 934 022 566  
o.patrimoniac@diba.cat  
www.diba.cat/web/opc

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 DE MUSEUS LOCALS .....	41
CALENDARI DEL CERCLE .....	43
FASE DE DISSENY .....	45
INTRODUCCIÓ .....	47
CERCLES DE COMPARACIÓ .....	48
CERCLES DE COMPARACIÓ .....	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC .....	51
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT .....	61
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS .....	71
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA .....	77
V. INDICADORS ENTORN .....	84
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS DE MUSEUS LOCALS 2015: CONCLUSIONS .....	87
INTRODUCCIÓ .....	89
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS DELS MUSEUS LOCALS .....	92
ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA .....	110
CONCLUSIONS FINALS .....	112



## PRÒLEG

Ens plau presentar-vos l'informe amb els resultats de la primera edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals impulsat pel Servei de Programació de l'Àrea de Presidència i l'Oficina de Patrimoni Cultural de l'Àrea de Cultura, Educació i Esports de la Diputació de Barcelona.

Els Cercles de Comparació Intermunicipal tenen com a objectiu principal oferir a les entitats locals una eina adreçada a impulsar la millora en la gestió dels serveis municipals a partir de l'avaluació i comparació mitjançant l'adopció d'un sistema d'indicadors comuns consensuats.

En aquesta primera edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus han participat 13 dels 52 municipis que integren la Xarxa de Museus Locals. La metodologia de treball del Cercle es basa en la participació activa dels directors, de les directores i persones responsables dels museus locals en una sèrie de reunions de treball -tallers- que tenen per finalitat consensuar i definir els indicadors d'avaluació, identificar els punts forts i les oportunitats de millora de cada museu i, finalment, intercanviar experiències i bones pràctiques entre els municipis participants i que han de servir de model per a impulsar la millora dels serveis analitzats.

La present publicació constitueix doncs el resultat final de tot aquest procés participatiu i inclou els resultats de l'avaluació i l'anàlisi dels indicadors dels museus dels 13 municipis participants, l'anàlisi dels tallers i de les propostes de millora en diferents àmbits, i per últim, les principals conclusions d'aquest estudi. Volem agrair especialment l'esforç i el compromís, tant dels responsables dels museus i tècnics dels ajuntaments, com de la pròpia Diputació que han col·laborat de manera activa en aquest projecte, impulsant el treball en xarxa i la transferència de coneixement.

Aquest treball mostra l'esforç de les entitats locals i de la Diputació per avançar en la transparència de l'exercici de les administracions públiques locals i en la responsabilitat de les mateixes en el seu objectiu d'implementar actuacions de millora en la prestació dels serveis públics de la forma més eficient possible, i amb les màximes garanties de responsabilitat i de qualitat per a la ciutadania. Esperem doncs que els continguts d'aquest estudi siguin d'utilitat per a impulsar noves propostes de millora en la gestió dels museus locals.

**Juanjo Puigcorbó i Benaiges**

**Diputat delegat de Cultura**





# **Els cercles de comparació intermunicipal**



## 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, se centra en l'anàlisi de temes pressupostaris, de fiscalitat i d'endeutament de l'àmbit local de la província de Barcelona.

La demanda 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 clau en parlar de serveis públics. Així doncs, s'observa la necessitat de començar a treballar per obtenir informació en relació amb la manera en què se subministren aquests serveis, per tal que els responsables i els gestors municipals puguin prendre decisions.

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

L'estudi IGSM oferia als municipis participants una evolució dels seus indicadors de gestió dels 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.

Els CCI constitueixen un dels productes més nous 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 Cercles, 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'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 supramunicipals.



## 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 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 en el seu començament. L'augment de la participació de noves entitats locals passa per la creació de tallers addicionals. Així, en diversos serveis municipals hi ha més d'un taller de millora.

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 amb coneixement 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 per al 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, així com la posterior sistematització de les idees resultants (pluja d'idees, metaplan i 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.

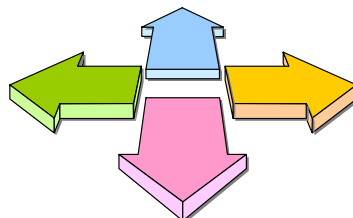
## Les 4 dimensions

### 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

### 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.



### 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).

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 i altres ingressos, % 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**

Encàrrec polític	Impulsar A	Impulsar B	Fomentar Y	Fomentar Z
Usuari / Client	Oferir un servei de qualitat als usuaris / clients	Oferir un servei accessible als usuaris	Altres objectius	Altres objectius
Valors Organitz / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	Oferir 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	Oferir 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 omplir l'enquesta.

Si els participants envien la informació en format excel, se'n 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'un 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 deflactats per l'índex de preus al consum).

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



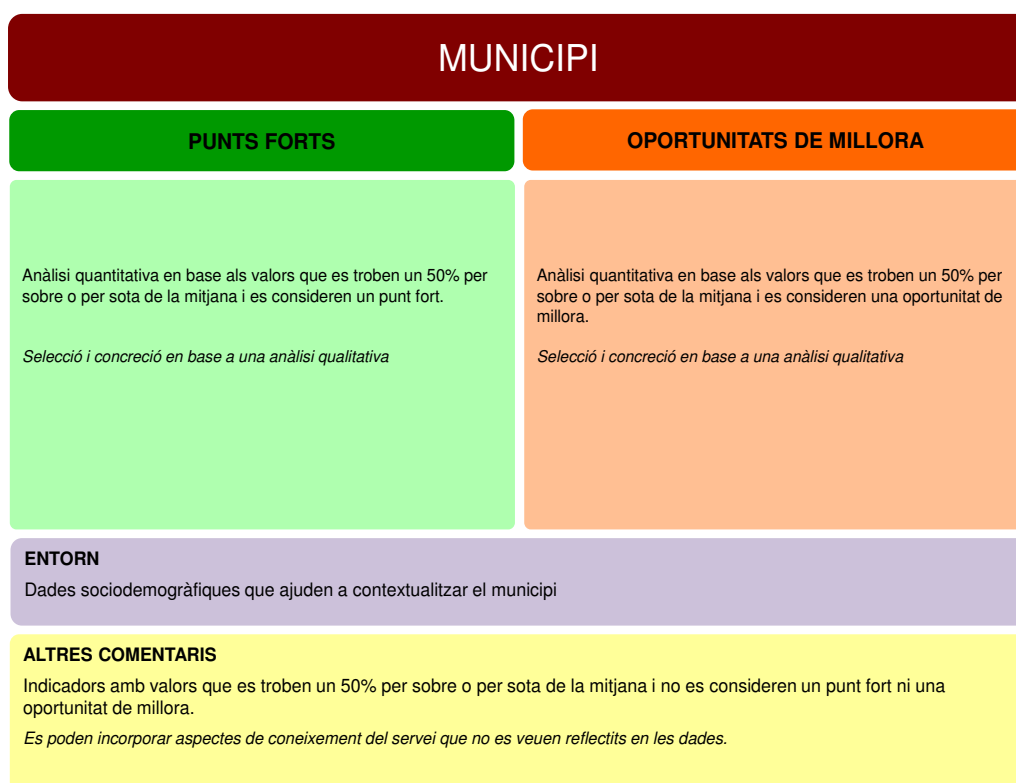
### 3. FASE D' AVALUACIÓ

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 per 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 per 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 per 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 de referència, comparant els valors del municipi amb la mitjana de referència del Cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan com a mínim un 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, que és accessible a través del Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals (PIESL).



Durant el taller d'intercanvi anual, cada municipi pot validar el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explicar 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 dona 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.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- E. Anàlisi de Fortaleses.

### A. OPORTUNITATS DE MILLORA

Cadascun dels participants selecciona una oportunitat de millora per treballar en aquest taller, i l'analitza en tres subetapes (que es descriuen amb més detall a 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

Cadascun 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

Cadascun 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.

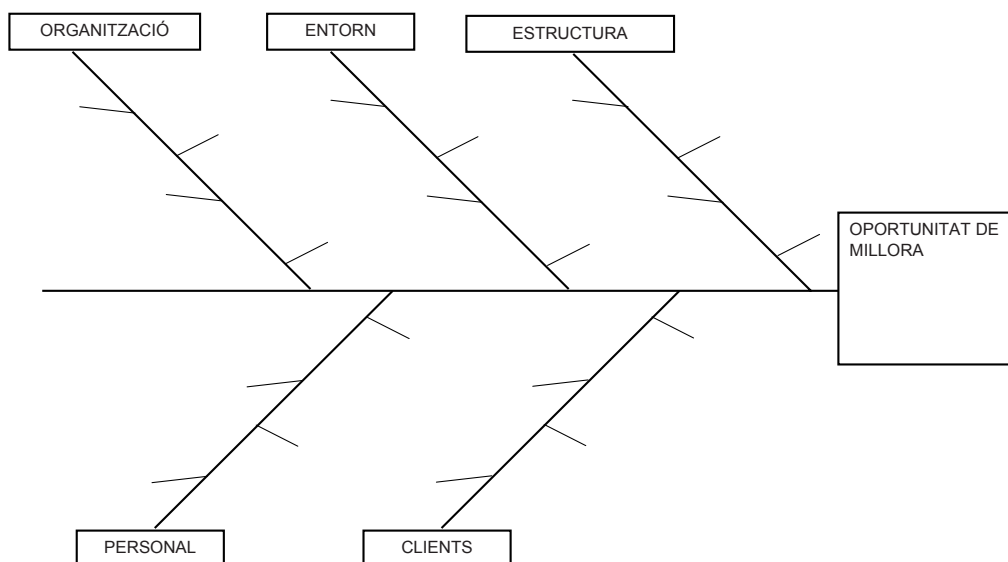
Durant els Tallers de Millora:

- 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 determinada 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 a les espines principals, en varies categories.

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

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



**4.3.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 o 3 causes principals (és a dir, aquelles que hagin obtingut una puntuació total més elevada en la "Matriu de classificació de causes" i que conjuntament superin el 60 %).

Per a cadascuna de les causes, amb la tècnica del "brainstorming" 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	EFFECTIVITAT	DISPONIBILITAT DE RECURSOS	FACTIBILITAT	ACCEPTACIÓ	TOTAL (**)

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

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

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

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

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

S'obté la puntuació total 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 com una molt bona eina per a la gestió pública, amb una especial incidència a l'Administració Local.

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

#### ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

- 1) **Planificació.** La bona pràctica ha de ser fruit de l'ús de la metodologia de la planificació on, a partir d'un diagnòstic i de l'establiment d'uns objectius, el desplegament d'un conjunt d'accions ordenades i interrelacionades permeti 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 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 i quines van ser 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. Cal utilitzar 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 mostrat els indica-

dors 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 esborrany 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.

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






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

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

MUNICIPI	
<b>PUNTS FORTS</b>	<b>OPORTUNITATS DE MILLORA</b>
Provenen de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.	Provenen de: 1. Anàlisi quantitativa en base als valors superiors / inferiors en més / menys d'un 25 % de la mitjana. 2. Selecció i concreció en base a una anàlisi qualitativa.
<b>ENTORN</b>	<b>OPORTUNITATS DE MILLORA ANALITZADES</b>
✓ Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	✗ Es mostren les oportunitats de millora analitzades pels municipis els anys anteriors.
<b>ALTRES COMENTARIS</b>	
Poden provenir indistintament de: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora.</li> <li>▪ Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades.</li> </ul>	

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

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

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

MUNICIPI		
INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
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).	Es mostren els indicadors que entre el primer i el tercer any analitzat <u>NO han tingut una variació superior al 5%</u> .	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).

### 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:

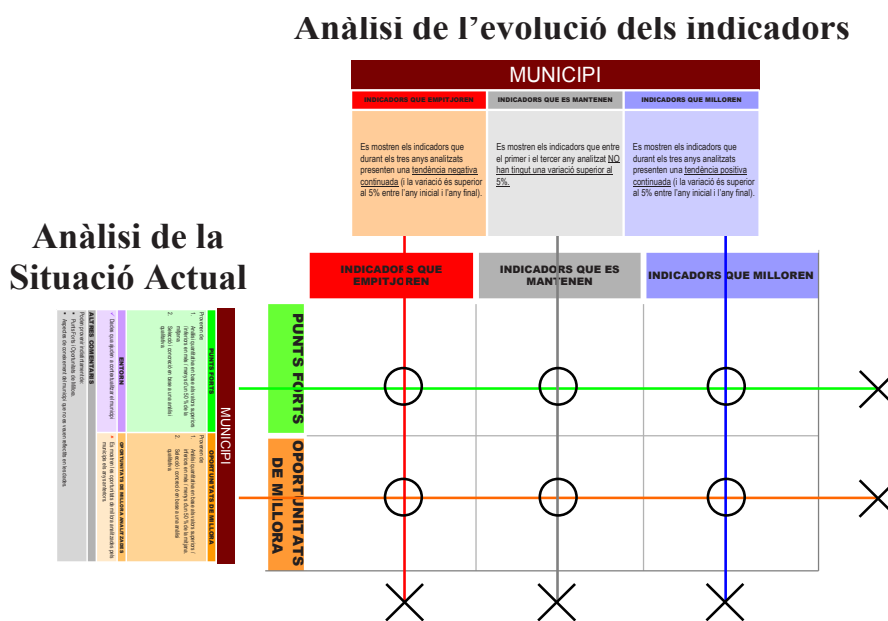
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	<p>Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <b>PUNT FORT</b></p> <p>i</p> <p>durant els anys analitzats han tingut una <b>tendència NEGATIVA</b></p>	<p>Es mostren: els indicadors que l'any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

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 plantejen.

*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.

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

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

## II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

### 4.1.D Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## E. ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

#### OBJECTIUS DE L'ANÀLISI DE FORTALESES

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

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

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

#### ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

### II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

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

Durant els tallers de millora:

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

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

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

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

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

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

#### 4.ii.E Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller

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

- ♦ Aproximadament 15 municipis per taller.
- ♦ En funció de les fortaleses (indicadors) a analitzar.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.



#### 4.iii.E Agrupació dels municipis per fortaleses

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

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

**Durant els tallers de millora**, hi ha les següents tasques a realitzar.

#### 4.1.E Introducció de la metodologia

El Servei de Programació introdueix als tècnics municipals presents els objectius i la dinàmica del taller d'anàlisi de fortaleses.

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

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

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

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

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

#### 4.3.E Presentació i discussió en plenari de fortaleses

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

El Municipi Portaveu de cada taula exposa els factors d'èxit i obstacles d'una fortalesa que s'han consensuat i traslladat en el cartell A0.

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

## 5. FASE DE COMUNICACIÓ I IMPLEMENTACIÓ

Un cop realitzada la fase de millora, cal comunicar a l'organització els resultats i les accions de millora que els tècnics han plantejat convenients de portar a terme. Aquesta **comunicació** la realitza cadascun 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.





**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 socioeconòmiques 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 equívokes, 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 proporciona ha de ser útil.

## UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

Els indicadors de gestió tenen unes utilitats i aplicacions que fan que siguin 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 pressupostar el cost dels 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 hi 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 que 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 seu sector.

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 contínua.

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), les 5 fases del benchmarking han de constar de 10 passos:

a. **Fase de Planificació**

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

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

b. **Fase d'Anàlisi**

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

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

c. **Fase d'Integració**

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

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

d. **Fase d'Acció**

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

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

e. **Fase de Maduresa**

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

## LEGISLACIÓ

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

D'altra banda, a l'Annex de l'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.

Recentment, la Llei 19/2014, del 29 de desembre de transparència, accés a la informació pública i bon govern de Catalunya estableix que tots els ens locals han de publicar informació comprensible, estructurada i en formats reutilitzables sobre el funcionament i la qualitat dels serveis que presten (a través d'estudis, informes i dades estadístiques) (Article 8.h i 8.j). Així mateix, en el *Capítol Dret a una bona administració i a uns serveis públics de qualitat*, es reconeix que «Els usuaris tenen el dret d'ésser consultats periòdicament i de manera regular sobre llur grau de satisfacció pel que fa als serveis públics», a través d'enquestes elaborades per l'Administració responsable. (Article 60).

## 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 2014*. 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 de museus locals**



## CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de comparació intermunicipal de museus locals que ha tingut lloc durant l'any 2016.

### DATES DEL CERCLE DE MUSEUS LOCALS







## Fase de disseny



## INTRODUCCIÓ

### FUNCIONS I MISSIÓ DELS MUSEUS LOCALS

El museu local és una institució pública municipal al servei de la societat i oberta a la ciutadania que reuneix, conserva, exposa, estudia i difon el patrimoni material i immaterial. El seu àmbit d'actuació és primordialment municipal, amb la voluntat d'articular i construir la identitat local a partir de la gestió d'un fons amb personal tècnic qualificat. Ha de reunir els següents requisits:

- a) La gestió del museu correspon a l'ajuntament; s'inclouen els OO.AA., empreses i fundacions participades per l'ajuntament;
- b) Te responsabilitat sobre els béns culturals gestionats pel museu;
- c) Disposa d'una exposició permanent oberta al públic;
- d) Realitza una programació estable d'activitats;
- e) Te, com a mínim, un tècnic qualificat dedicat específicament a la gestió del servei (a temps complet o parcial);
- f) Està dotats dels recursos tècnics i econòmics mínims i suficients per a realitzar les seves activitats.

Aquesta és la missió establerta en les sessions del Cercle de Comparació Intermunicipals.

Per tant, s'exclouen els equipaments patrimonials que no compleixin aquests requisits, així com aquelles infraestructures que romanguin tancades i/o amb un baix nivell d'activitat professional.

A l'inici del treball es delimita de forma precisa la relació d'equipaments que serien objecte de l'estudi, de comú acord entre l'OPC (Oficina de Patrimoni Cultural) i els ajuntament participants.

### CORRELACIONS DELS INDICADORS

La majoria dels indicadors tenen una correlació positiva – l'increment de l'indicador significa una millora en la situació que reflecteix – .

Quatre indicadors tenen correlació negativa o inversa – l'increment de l'indicador significa un empitjorament de la situació que reflecteix – i són els següents:

- % de visitants residents al municipi
- % d'hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal.

- Despesa corrent total per visita.
- Despesa en activitats per cada ús de les activitats.

S'ha establert un llindar per sobre del qual passen a ser punts forts els següents indicadors:

- % d'objectes registrats l'any d'estudi respecte el total d'objectes registrats (llindar superior al 5%).
- % d'objectes ingressats l'any d'estudi sobre el total d'objectes registrats (llindar superior al 5%).
- Mitjana de dies de durada de les exposicions temporals (llindar superior a 60 dies)
- % d'objectes exposats a l'exposició permanent sobre el total d'objectes registrats (llindar superior al 25%).
- % de treballadors propis sobre el total de treballadors del museu (llindar superior al 75%).

S'ha establert un llindar per sobre del qual passa a ser oportunitat de millora el següent indicador:


- Preu de l'entrada general al museu (llindar superior als 10€).

En el cas de dos indicadors, s'ha establert un llindar superior per sobre del qual es considera punt fort i un altre llindar inferior per sota del qual es considera oportunitat de millora:

- Ingressos mitjans per visites del museu per cada visitant (llindar superior per punt fort si el valor supera el 25% de la despesa per visita i llindar inferior per oportunitat de millora si el valor és inferior al 10% de la despesa per visita).
- Ingressos mitjans de les activitats per cada ús de les activitats (llindar superior per punt fort si el valor supera el 25% de la despesa en activitats per cada ús d'activitat i llindar inferior per oportunitat de millora si el valor és inferior al 10% de la despesa per en activitats per cada ús d'activitat).

Finalment, la resta d'indicadors no tenen una correlació prèviament determinada,

A continuació, es pot veure el Quadre Resum d'indicadors, en què conjuntament amb les mitjanes d'enguany, es mostren:

- En verd: els indicadors amb correlació positiva; és a dir, com més gran, millor.
- En taronja: els indicadors amb correlació negativa; és a dir, com més petit, millor.
- En groc: els indicadors que no tenen una correlació prèviament determinada; és a dir, que la situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa. Els indicadors amb un llindar establert tenen una casella en la que s'especifica el color i el valor del mateix. 

QUADRE RESUM D'INDICADORS

Encàrrec polític / Estratègic		Usuari / Client	
<b>Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis</b>	Superfície total (incloses seus i extensions) per cada 1.000 habitants	2015	92
	% de superfície visible sobre la superfície total del museu	2015	57,4 %
	% de superfície construïda sobre la superfície total del museu	2015	72 %
	% de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials)	2015	40,4 %
	<b>Afavorir la conservació del patrimoni local</b>		
	% de béns patrimonials analitzats s'itotal de béns patrimonials del municipi	2015	13,8 %
	<b>Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni</b>		
	% d'objectes registrats s'itotal estimat d'objectes del fons	2015	80,9 %
	% d'objectes registrats l'any d'estudi respecte el total d'objectes registrats	2015	3,0 %
	% d'objectes documentats respecte el total d'objectes registrats	2015	31,9 %
% de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació s'itotal d'objectes documentats	2015	0,9 %	
% d'objectes ingressats l'any d'estudi s'itotal d'objectes registrats	2015	2,4 %	
<b>Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers</b>			
% de dies de l'any amb exposició temporal al museu sobre el total de dies d'obertura	2015	65,0 %	
Mitjana de dies de durada de les exposicions temporals	2015	49,8	
% exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes s'itotal exposicions temporals	2015	67,7 %	
% d'objectes exposats a l'exposició permanent sobre el total d'objectes registrats	2015	12,5 %	
% d'objectes registrats que s'ha concedit un permís de exposició de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció	2015	0,4 %	
<b>Ser un centre de referència de l'oferta d'actes culturals del municipi</b>			
% de dies amb activitats realitzades al museu (propis o aliens) sobre el total de dies d'obertura	2015	45,2 %	
% d'activitats realitzades al museu organitzades per institucions alienes al museu i d'àmbit no museístic	2015	50,5 %	
<b>Difondre l'activitat del museu als mitjans de comunicació i xarxes</b>			
Mitjana d'aparicions del museu a la premsa (en paper o digital) per mes	2015	10,4	
Nombre anual de visites al lloc web del museu per cada 1.000 habitants	2015	207,0	
Mitjana de seguidors a les xarxes socials del museu	2015	1.130	
<b>Fomentar l'assistència als museus municipals</b>			
Visitants als museus per cada 1.000 habitants	2015	319,3	
% de visitants residents al municipi	2015	29 %	
Visitants als museus per cada hora d'obertura	2015	16,5	
Usos del museu per cada visitant al museu	2015	1,4	
<b>Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (I)</b>			
Usos de l'exposició permanent per cada 1.000 habitants	2015	180,4	
Usos de les exposicions temporals per cada 1.000 habitants	2015	85,7	
Usos d'activitats escolars per cada 1.000 habitants	2015	68,3	
Usos d'activitats pròpies del museu per cada 1.000 habitants	2015	68,6	
Usos de serveis museístics per cada 1.000 habitants	2015	4,4	
<b>Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (II)</b>			
% d'usos de l'exposició permanent sobre el total d'usos del museu	2015	46,2 %	
% d'usos de les exposicions temporals sobre el total d'usos del museu	2015	22,2 %	
% d'usos d'activitats escolars sobre el total d'usos del museu	2015	13,6 %	
% d'usos d'activitats pròpies del museu sobre el total d'usos del museu	2015	17,4 %	
% d'usos de serveis museístics sobre el total d'usos del museu	2015	1,0 %	
<b>Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museu</b>			
Usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada	2015	985,2	
Mitjana d'assistència a les activitats pròpies del museu	2015	89,6	
<b>Ofertar l'ús del museu per activitats alienes</b>			
Visitants per activitats alienes al museu per cada 1.000 habitants	2015	63,9	
<b>Ofertar un servei de qualitat als museus</b>			
Grau de satisfacció dels visitants amb els museus locals	2015	8,2	

Valors Organitzatius / RRHH		2015	
<b>Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió</b>		36,0%	4,9%
Gestió directa (%) (Ajuntament, ODAA, Empreses i fundacions participades per l'ajuntament)			
Gestió indirecta (%) (concessió, altres)			
<b>Disposar d'una dotació adequada de recursos humans</b>		0,4	35,3%
Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants			
% de treballadors tècnics amb qualificació superior s/total de personal del museu		81,1%	53,3%
% de treballadors propis s/total de treballadors del museu	Llímit superior per PF: 75%		
% de dones respecte el total de treballadors			
<b>Promoure un clima laboral positiu pels treballadors</b>		4,8%	40.838
% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal			
Sou brut del director del museu			
<b>Millorar les habilitats dels treballadors</b>		8,7	
Hores anuals de formació per treballador (personal propi)			

Economia		2015	
<b>Disposar dels recursos adequats</b>		5,8	0,7%
Despesa corrent total per habitant			
% de despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal			
<b>Finançar adequadament el servei</b>		8,2%	7,0%
% d'autofinançament per taxes, preus públics i patrocinis s/despesa corrent total			
% de finançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.) s/despesa corrent total			
% de finançament per part de l'ajuntament s/despesa corrent total		85,8%	
<b>Gestionar els recursos adequadament</b>		6,5%	8,4%
% de la despesa en exposicions temporals sobre el total de la despesa corrent			
% de la despesa en activitats i tallers sobre el total de la despesa corrent			
% de la despesa en comunicació i publicitat sobre el total de la despesa corrent		3,7%	3,6%
% de despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació s/despesa corrent			
<b>Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats</b>		4,3	0,5
Priu de l'entrada general al museu (entrada normal)	Llímit superior per OM: 10€		
Ingressos mitjans per visites del museu per cada visitant			
Límit superior per PF > 25% despesa x visita			
Límit inferior per OM < 10% despesa x visita			
Despesa corrent total per visita		18,0	
Ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats		1,3	
Límit superior per PF > 25% despesa x ús			
Límit inferior per OM < 10% despesa x ús			
Despesa en activitats per cada ús de les activitats		7,1	

Entorn		2015	
Població		87.801	14.713
Densitat de població (hab./km² municipal)		3.273,7	
Nombre de museus locals		1	5
Nombre de seus i extensions del museu			
Renda per càpita			

■ Quan més gran, millor  
■ Quan més petit, millor  
■ La situació ni millora ni empitjora quan puja o baixa

## I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

### Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis

<b>Superfície total (incloses seus i extensions) per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la relació entre la superfície total dels museus locals i la població del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies construïdes de totes les extensions i seus dels museus així com jaciments, coves o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 91,6</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de superfície visitable sobre la superfície total del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de superfície total dels museus locals que és susceptible de ser visitada per un ciutadà, incloent-hi seus, extensions, jaciments, coves o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pels museus locals.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Superfície visitable dels museus locals}}{\text{Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Superfície visitable dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies construïdes i no construïdes visitables per la ciutadania de totes les extensions i seus dels museus així com jaciments, coves o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies construïdes de totes les extensions i seus dels museus així com jaciments, coves o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 57,4%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de superfície construïda sobre la superfície total del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra quin és el percentatge de superfície construïda dels museus locals respecte el total de superfície. Indirectament reflecteix per tant la magnitud (superfície) del patrimoni "in situ" gestionat pel museu (jaciments, coves, espais patrimonials a l'aire lliure, etc.)	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Superfície construïda dels museus locals}}{\text{Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Superfície construïda dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies construïdes de totes les extensions dels museus. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. NO INCLOU jaciments, coves o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Superfície total (incloses seus i extensions) dels museus locals: Suma en metres quadrats de les superfícies construïdes de totes les extensions i seus dels museus així com jaciments, coves o altres elements o espais patrimonials a l'aire lliure gestionats pel museu. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 71,7%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge d'hores que el museu local del municipi està obert a la ciutadania en relació a les hores que podria estar obert. Mesura el grau d'accessibilitat temporal en què els ciutadans poden utilitzar el servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores amb el museu local obert al públic}}{\text{Nombre d'hores potencials d'obertura dels museus}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores amb el museu local obert al públic: Nombre total d'hores en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran les hores de la seu central del museu o, si és el cas, de la seu del museu que tingui un horari d'obertura més gran. Per a realitzar aquest càlcul es considerarà un horari màxim de 10 hores al dia. El màxim d'hores d'obertura anual, segons aquest càlcul, serà de <math>10 \times 365 = 3.650</math> hores. NO INCLOU les hores en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu.. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'hores potencials d'obertura dels museus: Es consideren un màxim de 10 hores d'obertures diàries potencials pels museus. <i>Font: OPC.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 40,4%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



### Afavorir la conservació del patrimoni local

% de béns patrimonials analitzats s/total de béns patrimonials del municipi	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra l'activitat dels museus locals en l'àmbit de la conservació del patrimoni local catalogat, posant de manifest el percentatge de béns patrimonials catalogats analitzats pel museu local en l'any d'estudi. Es pretén posar de relleu l'activitat del museu pel que fa a la gestió i conservació del patrimoni cultural catalogat d'àmbit municipal més enllà de la gestió de la pròpia col·lecció.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Nombre de béns patrimonials analitzats}}{\text{Nombre total de béns inventariats o catalogats del municipi}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de béns patrimonials analitzats: Nombre total de béns patrimonials del municipi que estiguin inventariats o catalogats i sobre els quals s'hagi realitzat alguna anàlisi com a especialistes en patrimoni: informe, actuació, estudi, visita, etc. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre total de béns inventariats o catalogats del municipi: Nombre total de béns patrimonials inventariats o catalogats del municipi. Tots aquells béns immobles o mobles que tenen un valor històric, artístic, arquitectònic, arqueològic, paleontològic, etnològic o tècnic, mereixedors d'una protecció i d'una defensa especials (LPCC, art. 1.2). INCLOU els Béns Culturals d'Interès Nacional (BCIN), els Béns Culturals d'Interès Local (BCIL) o béns catalogats i els restants béns integrants del patrimoni cultural català (BIPCC). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 13,8%</b>	<b>Municipis participants: 11</b>

### Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu

% d'objectes registrats s/ total estimat d'objectes del fons	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de fons del museu local que està registrat. Pretén reflectir la capacitat de gestió i conservació del museu del seu fons, i el grau d'acompliment respecte la legislació vigent en aquest aspecte.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}}{\text{Nombre d'objectes del museu estimats}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'objectes del museu estimats: Nombre total estimat d'objectes materials reunits al museu (obres, artefactes, especimens, documents i arxius analògics i digitals, etc.), que formen la col·lecció del museu i que són la base per les seves activitats d'exposició, educació, conservació, difusió, recerca, etc. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 80,9%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

% d'objectes registrats l'any d'estudi respecte el total d'objectes registrats	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons que s'ha registrat durant l'any d'estudi. Pretén reflectir l'activitat anual del museu en la gestió i conservació del seu fons i el grau d'acompliment respecte la legislació vigent en aquest aspecte.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'objectes del museu registrats l'any d'estudi}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'objectes del museu registrats l'any d'estudi: Nombre total d'objectes que han estat registrats l'any de referència de l'estudi. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 3,0%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

% d'objectes documentats respecte el total d'objectes registrats	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons que s'ha documentat respecte el total de fons registrat al museu local. Es reflecteix el grau d'acompliment de la legislació vigent en aquest aspecte.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'objectes del museu documentats}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'objectes del museu documentats: Nombre total de peces del museu que, a més dels camps bàsics del registre: número de registre, dimensions, fotografia, nom de l'objecte, autor, datació, ubicació, forma d'ingrés, font d'ingrés i classificació genèrica, es documenten camps complementaris com: descripció, història de l'objecte, procedència, estudis vinculats, cessions, bibliografia, restauracions, valoració i taxació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 91,9%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació s/total d'objectes registrats</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons en el qual s'ha realitzat alguna intervenció directa i específica de conservació durant l'any d'estudi. Es preten posar de relleu el nivell d'activitat del museu pel que fa a la conservació i restauració del seu fons.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'objectes del museu registrats l'any d'estudi}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació durant l'any d'estudi: Nombre total d'objectes registrats en els que hi ha hagut una intervenció directa i específica de tipus conservatiu (orientada a aturar els processos de deteriorament, estabilitzar l'objecte i millorar-ne les condicions d'exposició o emmagatzematge) o be restauració. NO INCLOU intervencions de conservació preventiva sobre l'entorn de les col·leccions com el control de la temperatura, de la humitat relativa o de la il·luminació. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 0,9%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% d'objectes ingressats l'any d'estudi s/total d'objectes registrats</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura quin és el percentatge de fons ingressat durant l'any d'estudi en relació al fons total registrat del museu local. Reflecteix el nivell de creixement del fons del museu.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'objectes del museu ingressats l'any d'estudi}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'objectes del museu ingressats l'any d'estudi: Nombre total d'objectes del fons que han estat ingressats l'any d'estudi ja sigui per adquisició, llegat, donació, etc... INCLOU els objectes ingressats tant si estan registrats com si no ho estan. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 2,4%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

## Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers

<b>% de dies de l'any amb exposició temporal al museu sobre el total de dies d'obertura</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de dies en què el museu local ha estat obert al públic i s'ha ofert una exposició temporal als visitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Dies de l'any amb exposició temporal}}{\text{Dies de l'any amb el museu local obert al públic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dies de l'any amb exposició temporal: Nombre total de dies de l'any en que el museu ha acollit una exposició temporal oberta al públic. En el cas que un mateix dia hi hagi oberta al públic en el mateix museu més d'una exposició temporal, només s'ha de comptar com un dia amb exposició temporal. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Dies de l'any amb el museu local obert al públic: Nombre de dies de l'any en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran els dies d'obertura de la seu central o si és el cas de l'extensió que tingui més dies d'obertura l'any. El màxim valor pot ser 365. NO INCLOU els dies en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 65,0%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Mitjana de dies de durada de les exposicions temporals</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura els dies de mitjana que dura cadascuna de les exposicions temporals que s'han realitzat al museu local. Reflecteix el nivell de renovació de l'oferta temporal del museu.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Durada acumulada (en dies) de les exposicions temporals}}{\text{Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Durada acumulada (en dies) de les exposicions temporals: Suma de la durada en dies de cadascuna de les exposicions temporals que s'han dut a terme al museu. S'han de comptar només els dies en que l'exposició temporal ha estat oberta al públic. EXEMPLE: en el cas d'un museu que ha tingut 3 exposicions temporals, cadascuna de les quals ha estat oberta al públic 150 dies, ha de consignar un valor de 450. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any: Suma del nombre d'exposicions temporals de producció pròpia, aliena o coproduïdes, de diferent mida i format, acollides a cadascun dels museus (incloses totes les extensions), al llarg de l'any. El criteri bàsic per diferenciar una exposició com a temporal o permanent queda a consideració de l'equip del museu. No obstant, subsidiàriament es pot fer servir la referència temporal de considerar permanent aquelles exposicions de durada superior a l'any i temporals les que no superin l'any. NO INCLOU les exposicions itinerants promogudes pel centre i exposades en altres museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 49,8</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes s/ total exposicions temporals</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge d'exposicions temporals ofertes al museu local i que són de producció pròpia (o coproduïdes). Amb aquest percentatge es pretén mesurar la importància relativa de les exposicions que han comptat amb la participació del museu, respecte el total d'exposicions exhibides.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'exposicions temporals de producció pròpia ofertes durant l'any}}{\text{Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'exposicions temporals de producció pròpia ofertes durant l'any: Suma del nombre d'exposicions temporals produïdes pels museus o bé en col·laboració amb d'altres organitzacions -públiques o privades- inaugurades a cadascun dels museus (incloses totes les extensions), al llarg de l'any. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any: Suma del nombre d'exposicions temporals de producció pròpia, aliena o coproduïdes, de diferent mida i format, acollides a cadascun dels museus (incloses totes les extensions), al llarg de l'any. El criteri bàsic per diferenciar una exposició com a temporal o permanent queda a consideració de l'equip del museu. No obstant, subsidiàriament es pot fer servir la referència temporal de considerar permanent aquelles exposicions de durada superior a l'any i temporals les que no superin l'any. <b>NO INCLOU</b> les les exposicions itinerants promogudes pel centre i exposades en altres museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 67,7%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% d'objectes exposats a l'exposició permanent sobre el total d'objectes registrats</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge d'objectes registrats que estan permanentment exposats. Reflecteix el nivell de difusió del propi fons del museu.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'objectes registrats exposats en l'exposició permanent}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'objectes registrats exposats en l'exposició permanent: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan registrats i que estan exposats de forma permanent al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 12,5%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

% d'objectes registrats prestats per a exposicions de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge d'objectes registrats que o bé han estat prestats per a exposicions realitzades en altres museus o institucions, o bé dels que s'ha concedit un permís de reproducció. Pretén mesurar el nivell de difusió externa del propi fons del museu fora del mateix.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'objectes registrats prestats per a exposicions temporals de tercers} + \text{Nombre d'objectes registrats sobre els que s'ha concedit permís de reproducció}}{\text{Nombre d'objectes del museu registrats}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'objectes registrats prestats per a exposicions temporals de tercers: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan registrats i que han estat prestats durant l'any per a l'exhibició en exposicions temporals no realitzades al propi museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'objectes registrats sobre els que s'ha concedit permís de reproducció: Nombre total d'objectes del museu que estan registrats i sobre els quals s'ha concedit algun permís de reproducció. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'objectes del museu registrats: Nombre total d'objectes de la col·lecció del museu que estan inclosos en el llibre de registre previst en la Llei 17/1990 de 2 de novembre de museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 0,4%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

### Ser un centre de referència de l'oferta d'actes culturals del municipi

% de dies amb activitats realitzades al museu (pròpies o alienes) sobre el total de dies d'obertura	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de dies en què el museu local ha estat obert al públic i s'ha ofert alguna activitat, ja sigui pròpia com aliena. Mesura el nivell d'activitat general de l'equipament.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Dies de l'any amb activitats pròpies o alienes del museu}}{\text{Dies de l'any amb el museu local obert al públic}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dies de l'any amb activitats pròpies o alienes del museu: Nombre total de dies de l'any en que el museu ha acollit una activitat pròpia o aliena (actes, xerrades, tallers, seminaris, conferències, etc.). En el cas que un mateix dia s'hagi produït més d'una activitat en el mateix museu, només s'ha de comptar com un dia amb activitat. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Dies de l'any amb el museu local obert al públic: Nombre de dies de l'any en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran els dies d'obertura de la seu central o si és el cas de l'extensió que tingui més dies d'obertura l'any. El màxim valor pot ser 365. NO INCLOU els dies en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 45,2%</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

<b>% d'activitats realitzades al museu organitzades per institucions alienes al museu i d'àmbit no museístic</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge d'activitats de caire no museístiques realitzades al museu i que són d'organització aliena. Mesura el nivell d'utilització i d'activitat general de l'equipament	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'actes i activitats realitzades al museu i d'organització aliena}}{\text{Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia} + \text{Nombre d'actes i activitats realitzades al museu i d'organització aliena}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'actes i activitats realitzades al museu i d'organització aliena: Nombre total d'accions que es realitzen (NO les ofertades) al llarg de l'any al museu, adreçades a un públic general o específic, destinades a altres propòsits diferents als continguts a la missió del museu i d'organització aliena al museu. Són promogudes per organitzacions no vinculades als centres i que es porten a terme dins de les instal·lacions del museu, mitjançant la seva cessió o lloguer. Comptar "1" per cada acció realitzada. INCLOU actes, activitats, tallers, conferències, seminaris, xerrades <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia: Nombre total d'accions que realitza (NO les ofertades) al llarg de l'any el museu, adreçades a un públic general o específic, destinades a la difusió de la col·lecció del museu. Són les que conformen l'oferta cultural i educativa del centre, gestionades per l'equip del museu. Es tindran en compte aquelles activitats realitzades pel museu tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan estiguin organitzades pel propi museu. Comptar "1" per cada acció realitzada. INCLOU actes, activitats, tallers, conferències, seminaris, xerrades, rutes guiades. NO INCLOU visites guiades que tinguin caràcter regular o permanent. NO INCLOU activitats relacionades amb les visites escolars. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 50,4%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

### Difondre l'activitat del museu als mitjans de comunicació i xarxes socials

<b>Mitjana d'aparicions del museu a la premsa (en paper o digital) per mes</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre de vegades que mensualment apareix el museu local a la premsa, ja sigui premsa en paper com digital. Es preten constatar el grau de visibilitat i notorietat del museu en els mitjans de comunicació (escrits).	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Aparicions del museu a la premsa (en paper o digital)}}{12}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aparicions del museu a la premsa (en paper o digital): Nombre d'aparicions als mitjans nacionals, comarcals i locals (en paper o digital) de notícies relatives a l'actuació del museu durant l'any d'estudi. Es comptarà 1 notícia per mitjà de comunicació independentment del suport. NO INCLOU els anuncis i la publicitat ni les notícies d'activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 10,4</b>	<b>Municipis participants: 10</b>

<b>Nombre anual de visites al lloc web del museu per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra la relació entre les visites al lloc web del museu i la població del municipi. Mesura el nivell d'utilització del web.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Visites als llocs web i blogs del museu local durant l'any d'estudi}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visites als llocs web i blogs del museu local durant l'any d'estudi: Nombre de visites al lloc o llocs web i blogs propis del museu local durant l'any d'estudi, sense considerar el nombre de pàgines, arxius o elements visualitzats un cop s'hi hagi accedit. INCLOU els assistents a activitats pròpies del museu a través dels sistemes de reproducció en directe de Live Streaming. NO INCLOU les dades de la web de l'ajuntament o la web de l'àrea de cultura. Si la web del museu està dins la web de l'ajuntament o dins la web genèrica de l'àrea de cultura no es comptarà aquesta variable. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 207,0</b>	<b>Municipis participants: 10</b>

<b>Mitjana de seguidors a les xarxes socials del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre de seguidors (en mitjana) de les xarxes socials que té el museu local. Mesura el grau de presència del museu en les xarxes socials	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre de seguidors als perfils actius a les xarxes socials}}{\text{Nombre de perfils actius del museu a les xarxes socials}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de seguidors als perfils actius a les xarxes socials: Nombre de visites al lloc o llocs web i blogs propis del museu local durant l'any d'estudi, sense considerar el nombre de pàgines, arxius o elements visualitzats un cop s'hi hagi accedit. INCLOU els assistents a activitats pròpies del museu a través dels sistemes de reproducció en directe de Live Streaming. NO INCLOU les dades de la web de l'ajuntament o la web de l'àrea de cultura. Si la web del museu està dins la web de l'ajuntament o dins la web genèrica de l'àrea de cultura no es comptarà aquesta variable. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre de perfils actius del museu a les xarxes socials: Nombre de perfils exclusius dels museus locals a les xarxes socials (Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, etc.) que hagin tingut activitat durant l'any d'estudi (s'entèn per activitat un mínim de 6 interaccions durant el període). NO INCLOU dades de perfils més genèrics de l'àmbit de cultura o de l'àmbit municipal.. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 1.130</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



## II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

### Fomentar l'assistència als museus municipals

<b>Visitants als museus per cada 1.000 habitants</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la relació entre el total de visitants al museu local i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ràtio és indicativa de l'impacte social assolit pel museu sobre la població municipal.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <math display="block">\frac{\text{Visitants als museus del municipi}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visitants als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seues i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...) <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 319,3</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de visitants residents al municipi</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge de visitants al museu local que resideixen al mateix municipi. Aquest percentatge reflecteix l'impacte social i l'ús del museu en la població del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Visitant als museus del municipi residents al municipi}}{\text{Visitants als museus del municipi}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visitant als museus del municipi residents al municipi: Nombre total de persones físiques residents al municipi que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...) <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Visitants als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...) <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 29,2%</b>	<b>Municipis participants: 5</b>

<b>Visitants als museus per cada hora d'obertura</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la quantitat de persones que cada hora d'obertura visiten els museus locals. Mesura el grau d'afluència de visitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Visitants als museus del municipi}}{\text{Hores amb el museu local obert al públic}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visitants als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Hores amb el museu local obert al públic: Nombre total d'hores en què el museu ha estat obert al públic per accedir a exposicions o a activitats pròpies del museu. Es comptabilitzaran les hores de la seu central del museu o, si és el cas, de la seu del museu que tingui un horari d'obertura més gran. Per a realitzar aquest càlcul es considerarà un horari màxim de 10 hores al dia. El màxim d'hores d'obertura anual, segons aquest càlcul, serà de <math>10 \times 365 = 3.650</math> hores. NO INCLOU les hores en què el museu només ha obert per acollir activitats alienes al museu, encara que això hagi requerit de personal i recursos propis del museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 16,5</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Usos del museu per cada visitant al museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la quantitat d'usos diferents (exposicions, activitats, serveis museístics, etc.) que cadascun dels visitants del museu local realitza en la seva visita	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos totals al museu}}{\text{Visitants als museus del municipi}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Visitants als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...) <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,3</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

### Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (I)

<b>Usos de l'exposició permanent per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos de l'exposició permanent i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ratio és indicativa de l'impacte social assolit de l'exposició permanent del museu sobre la població municipal	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos de l'exposició permanent del museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos de l'exposició permanent del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per visitar les exposicions permanents. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 180,4</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

<b>Usos de les exposicions temporals per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos de les exposicions temporals i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ratio és indicativa de l'impacte social assolit per la programació d'exposicions temporals del museu sobre la població municipal	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Usos de les exposicions temporals del museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos de les exposicions temporals del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per visitar les exposicions temporals. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 85,7</b>	<b>Municipis participants: 11</b>

<b>Usos d'activitats escolars per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos de les activitats escolars realitzades al museu local i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ratio és indicativa de l'impacte social assolit per la programació pedagògica del museu sobre la població municipal.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos d'activitats escolars del museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos d'activitats escolars del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu en visites escolars. En cas que una mateixa visita escolar inclogui també una activitat, només es comptarà un ús per alumne (ús de l'activitat escolar). INCLOU només visitants de centres d'ensenyament reglats de primària o secundària, Batxillerat i Cicles formatius. INCLOU els acompanyants dels escolars. NO INCLOU els visitants de centres d'ensenyament superior, universitats o escoles d'adults. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 68,3</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Usos d'activitats pròpies del museu per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos de les activitats pròpies del museu local i la població del municipi (en milers d'habitants). Aquesta ratio és indicativa de l'impacte social assolit per la programació d'activitats complementàries del museu sobre la població municipal	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 68,6</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Usos de serveis museístics per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la relació entre el total d'usos dels serveis museístics i la població del municipi (en milers d'habitants).	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos per serveis museístics}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos per serveis museístics: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per utilitzar serveis museístics relacionats amb les funcions específiques del centre: biblioteca/hemeroteca, arxiu del museu, fons/reserva, assessorament, consultes especialitzades, etc. NO INCLOU els usos de serveis com la cafeteria i/o botiga. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 4,4</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

### **Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (II)**

<b>% d'usos de l'exposició permanent sobre el total d'usos del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos de l'exposició permanent.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos de l'exposició permanent del museu}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos de l'exposició permanent del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per visitar les exposicions permanents. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 46,2%</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

<b>% d'usos de les exposicions temporals sobre el total d'usos del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos de l'exposició temporal.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos de les exposicions temporals del museu}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos de les exposicions temporals del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per visitar les exposicions temporals. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 22,2%</b>	<b>Municipis participants: 11</b>

<b>% d'usos d'activitats escolars sobre el total d'usos del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos de les activitats escolars realitzades al museu.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos d'activitats escolars del museu}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos d'activitats escolars del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu en visites escolars. En cas que una mateixa visita escolar inclogui també una activitat, només es comptarà un ús per alumne (ús de l'activitat escolar). INCLOU només visitants de centres d'ensenyament reglats de primària o secundària, Batxillerat i Cicles formatius. INCLOU els acompanyants dels escolars. NO INCLOU els visitants de centres d'ensenyament superior, universitats o escoles d'adults. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 13,6%</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

<b>% d'usos d'activitats pròpies del museu sobre el total d'usos del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos de les activitats pròpies del museu.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 17,4%</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

<b>% d'usos de serveis museístics sobre el total d'usos del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el percentatge del total d'usos del museu local que representen els usos dels serveis museístics.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos per serveis museístics}}{\text{Usos totals al museu}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos per serveis museístics: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per utilitzar serveis museístics relacionats amb les funcions específiques del centre: biblioteca/hemeroteca, arxiu del museu, fons/reserva, assessorament, consultes especialitzades, etc. NO INCLOU els usos de serveis com la cafeteria i/o botiga. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Usos totals al museu: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Usos de les exposicions permanents del museu + Usos de les exposicions temporals del museu + Usos pedagògics + Usos d'activitats pròpies del museu + Usos per serveis museístics. Cada visitant podrà fer un o més usos durant la seva estada al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,0%</b>	<b>Municipis participants: 11</b>



## Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museu

<b>Usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el volum de ciutadans que ha assistit de mitjana a cadascuna de les exposicions temporals organitzades pel museu local.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos de les exposicions temporals del museu}}{\text{Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos de les exposicions temporals del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per visitar les exposicions temporals. La diferenciació d'usos entre exposicions temporals i permanents només es podrà fer si el museu disposa d'algun sistema de recompte específic per a cada espai expositiu. En cas contrari es pot donar una xifra per estimació o pel mètode que faci servir el centre. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'exposicions temporals ofertes durant l'any: Suma del nombre d'exposicions temporals de producció pròpia, aliena o coproduïdes, de diferent mida i format, acollides a cadascun dels museus (incloses totes les extensions), al llarg de l'any. El criteri bàsic per diferenciar una exposició com a temporal o permanent queda a consideració de l'equip del museu. No obstant, subsidiàriament es pot fer servir la referència temporal de considerar permanent aquelles exposicions de durada superior a l'any i temporals les que no superin l'any. NO INCLOU les exposicions itinerants promogudes pel centre i exposades en altres museus. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 985,2</b>	<b>Municipis participants: 11</b>

<b>Mitjana d'assistència a les activitats pròpies del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el volum de ciutadans que ha assistit de mitjana a cadascuna de les activitats pròpies pel museu local.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}{\text{Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia: Nombre total d'accions que realitza (NO les ofertades) al llarg de l'any el museu, adreçades a un públic general o específic, destinades a la difusió de la col·lecció del museu. Són les que conformen l'oferta cultural i educativa del centre, gestionades per l'equip del museu. Es tindran en compte aquelles activitats realitzades pel museu tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan estiguin organitzades pel propi museu. Comptar "1" per cada acció realitzada. INCLOU actes, activitats, tallers, conferències, seminaris, xerrades, rutes guiades. NO INCLOU visites guiades que tinguin caràcter regular o permanent. NO INCLOU activitats relacionades amb les visites escolars. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 83,6</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

### Ofertar l'ús del museu per a activitats alienes

<b>Visitants per activitats alienes al museu per cada 1.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el volum de ciutadans que ha assistit de mitjana a cadascuna de les activitats realitzades al museu local, però d'organització aliena a aquest, en relació a la població del municipi. Pretén mesurar l'ús de l'equipament per part del ciutadà en activitats de caràcter no museístiques	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Visitants per activitats alienes al museu}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Visitants per activitats alienes al museu: Nombre total de persones físiques que accedeixen als recintes del museu per assistir o participar a actes, activitats, xerrades, conferències, tallers, seminaris, etc. NO organitzats pel museu i d'àmbit NO museístic. INCLOU els que visiten el recinte del museu per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 63,9</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

### Oferir un servei de qualitat als museus

<b>Grau de satisfacció dels visitants amb els museus locals</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el grau de satisfacció de la ciutadania amb els serveis oferts pel museu local.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\text{Grau de satisfacció de la ciutadania amb els museus locals}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grau de satisfacció de la ciutadania amb els museus locals: Nota mitjana atorgada pels usuaris als museus locals a través d'enquestes de satisfacció realitzades pel municipi o pel museu directament. (Nota del 0 al 10). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 8,2</b>	<b>Municipis participants: 9</b>

### III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

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

<b>Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA, Emp. Municipal i fundacions participades)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels museus locals es fa mitjançant gestió directa, mesurant el % de la despesa corrent en gestió directa respecte el total de la despesa corrent.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent en gestió directa}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa corrent en gestió directa: Despesa corrent gestionada 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.). Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 96,0%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Gestió indirecta (%) (concessió, altres...)</b>	
Aquest indicador reflecteix en quina mesura la gestió dels museus locals es fa mitjançant gestió indirecta, mesurant el % de la despesa corrent en gestió indirecta respecte el total de la despesa corrent. Mesura el grau d'externalització dels serveis de l'equipament.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent en gestió indirecta}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despeses corrents en gestió indirecta: Despesa corrent gestionada indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada o societat d'economia mixta). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 4,8%</b>	<b>Municipis participants: 10</b>

### Disposar d'una dotació adequada de recursos humans

<b>Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la dotació de personal amb qualificació superior en relació a la població del municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Treballadors tècnics amb qualificació superior dels museus locals}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 10.000$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Treballadors tècnics amb qualificació superior dels museus locals: Nombre de treballadors contractats del museu amb qualificació de tècnic superior de museus, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent), i que tenen com a funcions pròpies: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La planificació i la proposta d'adquisicions museístiques.</li> <li>b) L'inventari, la documentació, la catalogació, la protecció i la conservació dels fons del museu.</li> <li>c) La coordinació i el control del personal encarregat de vetllar per la integritat de les col·leccions i la seguretat del museu.</li> <li>d) La planificació i l'execució o el control de les activitats de restauració dels objectes del museu.</li> <li>e) La conceptualització i el control tècnic de projectes d'exposició.</li> <li>f) La participació en l'elaboració de projectes museològics i de qualsevol altre pla director del museu.</li> <li>g) La planificació i l'execució de programes de recerca d'interès per al museu.</li> <li>h) La planificació i l'avaluació d'estudis de públic.</li> <li>i) La planificació i el control de les publicacions del museu.</li> <li>j) La planificació, l'execució i l'avaluació de programes i activitats pedagògiques i de difusió.</li> <li>k) El peritatge i la taxació d'objectes d'acord amb el que estableix l'article 14.2 de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus.</li> <li>l) Qualsevol altra activitat o funció de caràcter museològic que li delegui la direcció o que li sigui encomanada pels òrgans de govern del museu.</li> </ul> </li> <li>INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis).</li> <li>NO INCLOU treballadors contractats exclusivament com a guies i/o monitors. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 0,35</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de treballadors tècnics amb qualificació superior s/total de personal del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b>	
Aquest indicador mesura la dotació de personal amb qualificació superior en relació al total de treballadors del museu local. Es constata a més el nivell d'acompliment de la legislació vigent –Decret 232/2001 sobre el personal tècnic i directiu de museus-.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Treballadors tècnics amb qualificació superior dels museus locals}}{\text{Treballadors totals dels museus locals}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Treballadors tècnics amb qualificació superior dels museus locals: Nombre de treballadors contractats del museu amb qualificació de tècnic superior de museus, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent), i que tenen com a funcions pròpies:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La planificació i la proposta d'adquisicions museístiques.</li> <li>b) L'inventari, la documentació, la catalogació, la protecció i la conservació dels fons del museu.</li> <li>c) La coordinació i el control del personal encarregat de vetllar per la integritat de les col·leccions i la seguretat del museu.</li> <li>d) La planificació i l'execució o el control de les activitats de restauració dels objectes del museu.</li> <li>e) La conceptualització i el control tècnic de projectes d'exposició.</li> <li>f) La participació en l'elaboració de projectes museològics i de qualsevol altre pla director del museu.</li> <li>g) La planificació i l'execució de programes de recerca d'interès per al museu.</li> <li>h) La planificació i l'avaluació d'estudis de públic.</li> <li>i) La planificació i el control de les publicacions del museu.</li> <li>j) La planificació, l'execució i l'avaluació de programes i activitats pedagògiques i de difusió.</li> <li>k) El peritatge i la taxació d'objectes d'acord amb el que estableix l'article 14.2 de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus.</li> <li>l) Qualsevol altra activitat o funció de caràcter museològic que li delegui la direcció o que li sigui encomanada pels òrgans de govern del museu.</li> </ul> </li> </ul> <p>INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). NO INCLOU treballadors contractats exclusivament com a guies i/o monitors. <i>Font: Ajuntaments.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Treballadors totals dels museus locals: Nombre de persones que treballen al museu local, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE.</li> </ul> <p>INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). Pel càlcul de personal externalitzat del qual es coneixen les hores totals treballades a l'any: 1 Jornada tipus FTE (37,5 hores setmanals) equival aproximadament a 1.600 hores anuals. <i>Font: Ajuntaments.</i></p>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 35,3%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de treballadors propis s/total de treballadors del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la dotació de personal propi (no subcontractat) en relació al total de treballadors del museu local. Mesura el nivell d'externalització del personal de l'equipament.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Treballadors dels museus locals (propis)}}{\text{Treballadors totals dels museus locals}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Treballadors dels museus locals (propis): Nombre de persones que treballen al museu local, personal propi de l'ajuntament, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Treballadors totals dels museus locals: Nombre de persones que treballen al museu local, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE. INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). Pel càlcul de personal externalitzat del qual es coneixen les hores totals treballades a l'any: 1 Jornada tipus FTE (37,5 hores setmanals) equival aproximadament a 1.600 hores anuals. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 81,1%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de dones respecte el total de treballadors</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la quantitat de treballadores en relació al total de treballadors del museu local. Mesura el nivell de paritat del personal de l'equipament.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Treballadores dels museus locals (dones)}}{\text{Treballadores dels museus locals (dones)} + \text{Treballadors dels museus locals (homes)}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Treballadores dels museus locals (dones): Nombre de DONES que treballen al museu local i que són personal municipal, sense tenir en compte la jornada laboral ni les hores treballades. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Treballadors dels museus locals (homes): Nombre d'HOMES que treballen al museu local i que són personal municipal, sense tenir en compte la jornada laboral ni les hores treballades. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 53,3%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

### Promoure el clima laboral positiu per als treballadors

<b>% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el nombre d'hores anuals que els treballadors/es estables del museu local estan de baixa respecte el total d'hores anuals que han de treballar, i pretén ser una aproximació al clima laboral que hi ha als museus locals i al grau de satisfacció dels seus empleats.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Hores de baixa dels treballadors del museu}}{\text{Hores totals anuals del personal del museu}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores de baixa dels treballadors del museu: Total d'hores de l'any de baixa (incapacitat temporal), del conjunt de treballadors/es estables que treballen als museus locals. NO INCLOU les hores de baixa per maternitat/paternitat, ni els permisos i llicències. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Hores totals anuals del personal del museu: Total d'hores realitzades pel conjunt de treballadors/es (propis) que treballen als museus locals. EXEMPLE: un treballador amb un conveni de 1.800 hores anuals contractat a mitja jornada (0,5 FTE) comptarà com 900 hores anuals. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 4,8%</b>	<b>Municipis participants: 10</b>

<b>Sou brut del director del museu</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de director del museu. És un factor que incideix en la satisfacció dels treballadors.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Sou brut del director del museu</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sou brut del director del museu: Sou brut anual del Director del museu a jornada completa (sou base + complement de destinació + complement específic) d'acord amb els dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionat amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font "Estudi de les Retribucions de Personal" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades pels departaments de recursos humans dels municipis respectius. Diputació de Barcelona (Recursos Humans).</i> En cas de que la DIBA no proporcioni la dada (--), o en cas que disposeu d'una dada més correcta que la proporcionada, podeu posar la dada a la casella "Comentaris".</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 40.838€</b>	<b>Municipis participants: 7</b>

### Millorar les habilitats dels treballadors

<b>Hores anuals de formació per treballador (personal propi)</b>	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura el total de formació que els treballadors/es propis dels museus locals han rebut i han realitzat durant l'any, i pretén ser una aproximació a l'esforç que fan els treballadors/es i l'ajuntament per millorar les seves habilitats.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Hores de formació dels treballadors del museu}}{\text{Treballadors dels museus locals (propis)}}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hores de formació dels treballadors del museu: Nombre d'hores de formació acumulades del personal estable dels museus locals. Es consideren totes les hores de formació autoritzades, tant si són dins l'horari laboral com si són fora de l'horari laboral dels treballadors sempre que tinguin un contingut relacionat amb l'àmbit de treball. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Treballadors dels museus locals (propis): Nombre de persones que treballen al museu local, personal propi de l'ajuntament, en equivalent a jornada completa d'acord amb el temps de treball efectiu (FTE=Full Time Equivalent). Per exemple: un treballador contractat a mitja jornada és equivalent a 0,5 FTE. Però si l'ajuntament substitueix la mitja jornada restant amb un altre treballador a mitja jornada, aleshores seria un total de 1 FTE. NO INCLOU els treballadors contractats a través del Capítol II (externalització de serveis). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 8,7</b>	<b>Municipis participants: 11</b>



## IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

### Disposar dels recursos adequats

<b>Despesa corrent total per habitant</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir la despesa mitjana del museu local per habitant.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent total}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 5,8€</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del museu local sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per a la gestió del museu local, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent total}}{\text{Pressupost corrent municipal}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> <li>➤ Pressupost corrent municipal: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</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).</li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 0,7%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

## Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per taxes, preus públics i patrocini s/despesa corrent total	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són finançades amb taxes i preus públics. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris (visitants, assistents a activitats i llogaters de sales) en el finançament del servei, i una mostra del seu grau d'autofinançament.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Autofinançament per taxes, preus públics, ingressos de la botiga i patrocini}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autofinançament per taxes, preus públics, ingressos de la botiga i patrocini: Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos) com, per exemple, venda d'entrades, cessions d'ús/lloguers, merchandising, etc. També, ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) obtinguts específicament pel museu en concepte de patrocini (d'empreses, ens privats sense ànim de lucre, "Amics del museu" i particulars). En el cas de gestió indirecta, s'INCLOUEN els ingressos de l'entitat gestora, etc. (compte d'explotació). INCLOU els ingressos de la botiga (ja sigui pròpia o en concessió) <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 8,2%</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

% d'autofinançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, DIBA, etc.)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són finançades amb aportació d'altres institucions públiques. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal, i una mostra del grau d'autofinançament dels museus locals.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Finançament per aportacions d'altres institucions (DIBA, Generalitat, etc.)}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Finançament per aportacions d'altres institucions (DIBA, Generalitat, etc.): Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents) d'altres institucions: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, etc. NO INCLOU les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom o societat municipal, ni a la Concessionària. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 7,0%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

% de finançament per part de l'ajuntament	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són finançades amb aportació municipal. L'indicador reflecteix al grau de finançament municipal del servei.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Finançament per part de l'ajuntament}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Finançament per part de l'ajuntament: Despesa realitzada per l'ajuntament en la gestió del museu. SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa corrent total - Autofinançament per taxes, preus públics, ingressos de la botiga i patrocini - Finançament per aportacions d'altres institucions (DIBA, Generalitat, etc.) <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 85,8%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

### Gestionar els recursos adequadament

% de la despesa en exposicions temporals sobre el total de la despesa corrent	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són destinades a les exposicions temporals.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en exposicions temporals}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa en exposicions temporals: Despesa total en exposicions temporals. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a l'organització, preparació, execució, seguiment o avaluació de les exposicions temporals del museu (personal propi i personal subcontractat). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 6,5%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

% de la despesa en activitats i tallers sobre el total de la despesa corrent	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són destinades a les activitats i tallers.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en activitats i tallers del museu}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa en activitats i tallers del museu: Despesa en activitats i tallers del museu local, ja sigui amb recursos propis del museu com activitats externalitzades. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a l'organització, preparació, execució, seguiment o avaluació de les activitats dutes a terme al museu (personal propi i personal subcontractat). NO INCLOU les despeses vinculades a les activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 8,4%</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

% de la despesa en comunicació i publicitat sobre el total de la despesa corrent	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són destinades a comunicació i publicitat.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en comunicació, difusió i publicitat del museu}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa en comunicació, difusió i publicitat del museu: Despesa en comunicació, difusió i publicitat del museu local. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a comunicació, difusió i publicitat (personal propi i personal subcontractat). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 3,7%</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

% de despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació s/despesa corrent total en museus	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents dels museus locals que són destinades a recerca, conservació preventiva, restauració i documentació.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\frac{\text{Despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació}}{\text{Despesa corrent total}} \times 100</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació: Despesa total, amb recursos propis o externalitzats, dedicada a projectes de recerca, entesos com aquelles activitats adreçades a incrementar els coneixements mitjançant la recerca bàsica i aplicada, a conservació preventiva, restauració i documentació. INCLOU la recerca finançada amb fons europeus, de l'estat, autonòmics, d'institucions de recerca i/o universitàries i d'altres d'iniciativa pròpia. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a aquestes tasques (personal propi i personal subcontractat). NO INCLOU adquisicions <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 3,6%</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

### Oferir el servei a un cost unitari adequat

Preu de l'entrada general al museu (entrada normal)	
<p><b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el preu mitjà de les entrades dels museus locals, considerant-se les entrades regulars sense descomptes i pel públic en general.</p>	
<p><b>Fórmula de càlcul:</b> <math display="block">\text{Preu de l'entrada general al museu (normal)}</math></p>	
<p><b>Variables emprades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preu de l'entrada general al museu (normal): Preu oficial de l'entrada general al museu local (entrada normal). Accés al centre amb tarifa de pagament sense reduccions ni descomptes. En cas d'existir diferents preus segons la seu del museu, s'haurà de seleccionar el preu de l'entrada general més alt. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 4,3€</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

Ingressos mitjans per visites del museu per cada visitant	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra els ingressos mitjans que rep el museu local per cada visitant que hi entra. L'indicador pretén mesurar en quin grau cada visitant financia la despesa del museu local amb la compra de l'entrada.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Ingressos per venda d'entrades (exposicions permanents i temporals)}}{\text{Visitants als museus del municipi}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingressos per venda d'entrades (exposicions permanents i temporals): Ingressos totals obtinguts pels museus del municipi amb la venda d'entrades. Són els ingressos generats per venda d'entrades dels "usos de les exposicions permanents" i dels "usos de les exposicions temporals". <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Visitants als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 0,5€</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

Despesa corrent total per visita	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador és una mesura relativa del cost operatiu del museu local.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa corrent total}}{\text{Visitants als museus del municipi}}$	
<b>Variables emprades:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa corrent total: SUMATORI AUTOMÀTIC de les variables: Despesa en gestió directa + Despesa en gestió indirecta. Despesa total realitzada en la gestió del museu. INCLOU les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis) i 4 (Transferències Corrents). INCLOU les despeses assumides per l'ajuntament i imputades al museu (subministraments, consergeria, etc...). INCLOU la despesa en restauració i la despesa en la botiga del museu (ja sigui pròpia o en concessió). NO INCLOU la despesa del capítol 6 (Inversions). <i>Font: Ajuntaments i Diputació de Barcelona.</i></li> <li>➤ Visitants als museus del municipi: Nombre total de persones físiques que accedeixen a les seus i extensions del museu per fer ús de la seva oferta de serveis, ja sigui de les exposicions, les activitats organitzades pel museu, activitats escolars o els serveis museístics. Cada visitant es compta una sola vegada independentment del nombre d'usos que faci de l'oferta museística. INCLOU els participants en rutes i visites guiades fora del museu organitzades per aquest. NO INCLOU els visitants al museu per assistir exclusivament a activitats alienes al museu. NO INCLOU els visitants a l'edifici (persones que acudeixen al recinte museístic i no visiten exposicions, ni assisteixen a activitats culturals pròpies o alienes, ni fan ús de cap servei museístic (biblioteca, reserva, etc.)). Tampoc els que visiten el recinte del museu sense fer-ne cap altre ús, com els que vénen per una finalitat no museística (botiga, cafeteria, lavabos...). NO INCLOU visitants per fer consultes puntuals pròpies o no pròpies del museu (horaris, activitats, turisme,...). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 18,0€</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura quina és la mitjana d'ingressos que té el museu local per cada assistent a les activitats que organitza.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Ingressos per activitats i tallers}}{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingressos per activitats i tallers: Ingressos totals obtinguts pels museus del municipi provinents de les activitats i tallers realitzades. Són els ingressos generats pels "usos d'altres activitats pròpies del museu". NO INCLOU els ingressos d'activitats alienes al museu (ja estan comptabilitzats a l'autofinançament per taxes i preus públics). <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,3€</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Despesa en activitats per cada ús de les activitats</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura quin és el cost en activitats del museu local imputable a cada assistent a una activitat pròpia del museu local.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Despesa en activitats i tallers del museu}}{\text{Usos d'altres activitats pròpies del museu}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despesa en activitats i tallers del museu: Despesa en activitats i tallers del museu local, ja sigui amb recursos propis del museu com activitats externalitzades. INCLOU la despesa en personal proporcional al temps dedicat pel personal del museu directament a l'organització, preparació, execució, seguiment o avaluació de les activitats dutes a terme al museu (personal propi i personal subcontractat). NO INCLOU les despeses vinculades a les activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> <li>➤ Usos d'altres activitats pròpies del museu: Suma de cadascuna de les utilitzacions dutes a terme pels visitants durant la seva estada al museu per participar en activitats, tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc. organitzats pel museu (usos de les activitats registrades a la variable "Nombre d'actes i activitats realitzades pel museu i d'organització pròpia"). En cas que un persona faci un taller al matí i assisteixi a una conferència a la tarda, s'haurien de comptar 2 usos encara que s'hagin fet el mateix dia. Es tindran en compte els usos tant si són dins com fora del propi recinte del museu, sempre i quan siguin d'activitats organitzades pel propi museu. NO INCLOU els escolars que hagin fet aquest tipus d'activitats. NO INCLOU els visitants al museu per assistir a activitats alienes al museu. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 7,1€</b>	<b>Municipis participants: 12</b>

## V. INDICADORS ENTORN

<b>Població</b>	
<b>Explicació del indicador:</b> Aquest indicador mesura indica la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre d'habitants</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 87.801 hab.</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Densitat de població (hab. / km<sup>2</sup> municipi)</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura com de dens és globalment un municipi en el seu territori.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Nombre d'habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> <li>➤ Superfície municipal: Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 3.274</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Renda per càpita</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mesura com de ric és globalment un municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renda familiar bruta disponible: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, elaboració pròpia).</i></li> <li>➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Idescat - INE.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 14.713€</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



<b>Nombre de museus locals</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el nombre de museus locals per municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre de museus locals</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de museus locals: El museu local és una institució pública municipal al servei de la societat i oberta a la ciutadania que reuneix, conserva, exposa, estudia i difon el patrimoni material i immaterial. El seu àmbit d'actuació és primordialment municipal, amb la voluntat d'articular i construir la identitat local a partir de la gestió d'un fons amb personal tècnic qualificat. Han de reunir els següents requisits:           <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La gestió del museu correspon a l'ajuntament; s'inclouen els OOAA, empreses i fundacions participades per l'ajuntament;</li> <li>b) Tenen responsabilitat sobre els béns culturals gestionats pel museu;</li> <li>c) Disposen d'una exposició permanent oberta al públic;</li> <li>d) Realitzen una programació estable d'activitats;</li> <li>e) Tenen, com a mínim, un tècnic dedicat específicament a la gestió del servei (a temps complet o parcial);</li> <li>f) Estan dotats dels recursos tècnics i econòmics mínims i suficients per a realitzar les seves activitats.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Font: Ajuntaments.</i></p>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 1</b>	<b>Municipis participants: 13</b>

<b>Nombre de seus i extensions del museu local</b>	
<b>Explicació de l'indicador:</b> Aquest indicador mostra el nombre de seus i extensions del museu local per municipi.	
<b>Fórmula de càlcul:</b> <i>Nombre de seus i extensions del museu local.</i>	
<b>Variables emprades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nombre de seus i extensions del museu local: S'enten per seu el centre on s'ubica la institució principal. S'entén per extensió aquell espai que fa funcions museístiques, gestionat pel personal de la seu central però amb una localització diferent a aquesta, amb control del nombre de visitants ja sigui amb personal permanent o amb personal que acompanya als visitants sota demanda. INCLOU els magatzems i oficines si estan en altres dependències municipals.. <i>Font: Ajuntaments.</i></li> </ul>	
<b>Valor mitjà de l'indicador 2015: 4,9</b>	<b>Municipis participants: 13</b>



# **Informe global dels indicadors de museus locals 2015: conclusions**



## 1. INTRODUCCIÓ

La Xarxa de Museus Locals de la Diputació de Barcelona, creada l'any 2001 i que en l'actualitat aplega 67 museus de 52 municipis de la província de Barcelona, ha anat elaborant any rere any un sistema d'indicadors a partir de les dades obtingudes en les enquestes anuals que s'envien als museus adherits. Els indicadors i la informació elaborada a partir d'aquestes dades ofereix una aproximació a l'evolució i a la situació actual dels museus de la Xarxa, informació que permet entre altres aspectes concretar programes i línies d'actuació de suport als museus locals.

L'any 2015 s'ha volgut fer un pas més en aquest procés d'anàlisi i avaluació dels museus locals i s'ha endegat conjuntament amb el Servei de Programació el Cercle de Museus Locals, amb una mostra de 13 municipis que han participat com a prova pilot en aquesta primera fase del projecte.

El present document presenta les principals conclusions d'aquesta primera edició del Cercle de Museus Locals, en el que s'analitza l'activitat d'aquests serveis municipals l'any 2015 a partir de la informació aportada pels municipis participants.

En concret, el Cercle de Museus Locals s'ha posat en marxa amb una mostra de 13 municipis, i hi ha la perspectiva d'ampliar-lo a altres municipis de la província en futures edicions.

El museu local es defineix com una institució pública municipal al servei de la societat i oberta a la ciutadania que reuneix, conserva, exposa, estudia i difon el patrimoni material i immaterial. El seu àmbit d'actuació és primordialment municipal, amb la voluntat d'articular i construir la identitat local a partir de la gestió d'un fons amb personal tècnic qualificat.

La participació en el Cercle correspon als municipis que disposen d'un o més museus els quals compleixen els següents requeriments mínims:

- ♦ La gestió del museu correspon a l'ajuntament; s'inclouen els OOAA, empreses i fundacions participades per l'ajuntament;
- ♦ Tenen responsabilitat sobre els béns culturals gestionats pel museu;
- ♦ Disposen d'una exposició permanent oberta al públic;
- ♦ Realitzen una programació estable d'activitats;
- ♦ Tenen, com a mínim, un tècnic dedicat específicament a la gestió del servei (a temps complet o parcial);
- ♦ Estan dotats dels recursos tècnics i econòmics mínims i suficients per a realitzar les seves activitats.

La mostra de municipis participants en aquesta primera edició del Cercle s'ha configurat amb l'objectiu d'aplegar casos representatius dels municipis atenent la seva grandària, així com de les diverses tipologies de serveis museístics existents. En concret, i com s'observa al Quadre 1:

- ♦ Hi ha 3 municipis de població inferior als 20.000 habitants, 2 d'entre 20.000 i 50.000 habitants, 5 d'entre 50.000 i 100.000 habitants, i 3 de més de 100.000 habitants.
- ♦ En aquests 13 municipis hi ha 15 museus locals que, conjuntament, tenen 63 seus i extensions.

	Població (habitants)	Nombre de museus locals	Nombre de seus i d'extensions del museu
Folgueroles	2.285	1	1
Arenys de Mar	15.289	1	2
Cardedeu	17.938	1	3
Vilafranca del Penedès	39.224	2	7
Gavà	46.405	1	5
Mollet del Vallès	51.650	1	2
Cerdanyola del Vallès	57.413	2	6
Vilanova i la Geltrú	65.684	1	4
Manresa	74.655	1	4
Sant Cugat del Vallès	87.830	1	5
Terrassa	215.214	1	8
Badalona	215.654	1	7
L'Hospitalet de Llobregat	252.171	1	9
<b>Total</b>	<b>1.141.412</b>	<b>15</b>	<b>63</b>

Nota: Població municipal, INE 2015.

Quadre 1: Ajuntaments participants en els Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals. Any 2015.

**25%**  
del total de  
Museus de  
la XML són  
al Cercle

Els 13 municipis participants al Cercle formen part de la Xarxa de Museus Locals -XML- de l'Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona. La XML està integrada per 67 museus de 52 municipis de la província de Barcelona, de manera que han participat en aquesta edició de posada en marxa del Cercle un 25% dels municipis de la XML (veure Quadre 2).

Més concretament, el percentatge de municipis que han participat al Cercle respecte els municipis que formen part de la XML ha estat del 15,8% en el grup de municipis de menys de 20.000 habitants, del 12,5% en els de 20.000 a 50.000 habitants, i del 47,1% en els de més de 50.000 habitants. Els municipis participants al Cercle l'any 2015 concentren el 43,5% de la població dels municipis amb museu a la XML.

Respecte el total de municipis de la província de Barcelona (sense incloure la capital), els 13 municipis que han participat al Cercle representen el 4,2% del total de municipis i el 29,1% de la seva població

	Cercle de Museus locals			Xarxa Museus Locals		Total província
	Nombre	% s/ total Xarxa	% s/ total província	Nombre	% s/ total província	Nombre
<b>Nombre de municipis</b>						
Menys de 20.000 hab.	3	15,8	1,1	19	7,1	266
De 20.000 a 50.000 hab.	2	12,5	7,7	16	61,5	26
Més de 50.000 hab.	8	47,1	44,4	17	94,4	18
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>25,0</b>	<b>4,2</b>	<b>52</b>	<b>16,8</b>	<b>310</b>
<b>Població (en habitants)</b>						
Menys de 20.000 hab.	35.512	18,4	3,1	193.479	16,9	1.146.292
De 20.000 a 50.000 hab.	85.629	16,3	10,6	526.064	45,5	807.511
Més de 50.000 hab.	1.020.271	53,7	51,9	1.901.673	100	1.965.564
<b>Total</b>	<b>1.141.412</b>	<b>43,5</b>	<b>29,1</b>	<b>2.621.216</b>	<b>76,2</b>	<b>3.919.367</b>

Notes:

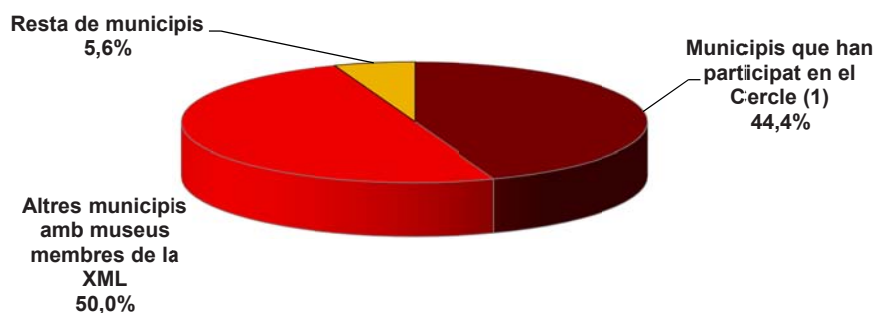
(1) Població municipal, INE 2015.

(2) Sense incloure Barcelona capital.

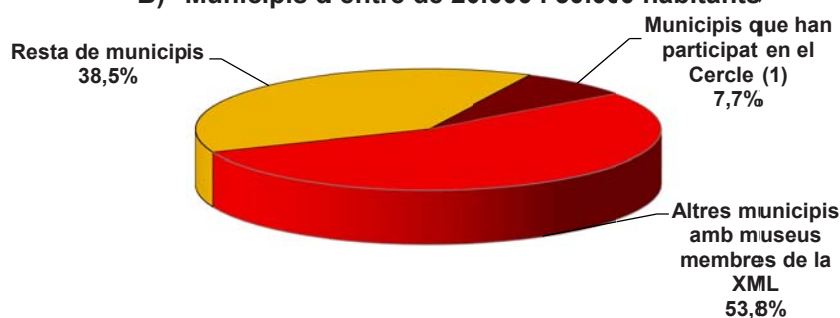
Quadre 2: Municipis participants en el Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals i a la Xarxa de Museus Locals per intervals de població municipal. Any 2015. (1) (2)

En el Gràfic 1 es detalla la distribució percentual dels municipis de la província de Barcelona, per intervals de població municipal, segons les tres agrupacions següents: municipis que han participat en el Cercle, altres municipis amb museus membres de la XML i resta de municipis de la província.

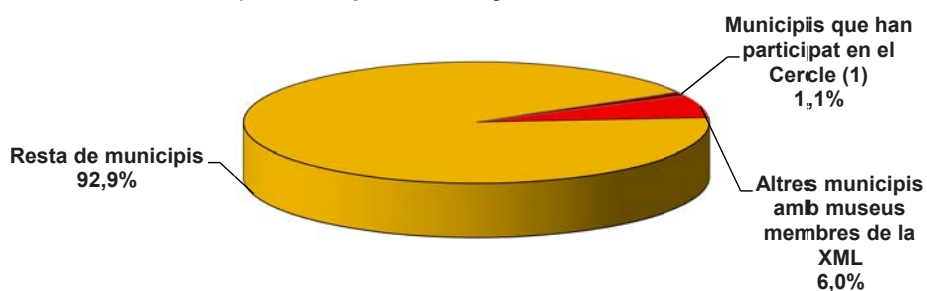
### A) Municipis de més de 50.000 habitants



### B) Municipis d'entre de 20.000 i 50.000 habitants



### C) Municipis de menys de 20.000 habitants



Notes:

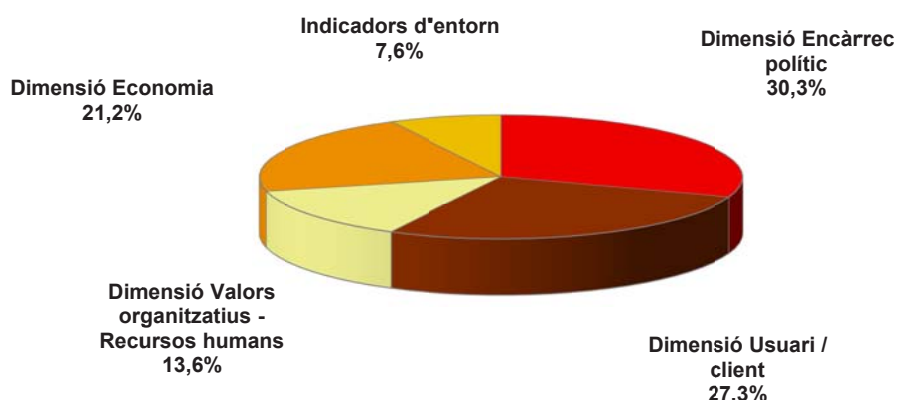
(1) Població municipal, INE 2015.

(2) Sense incloure Barcelona capital.

(3) Tots els Municipis que han participat en el Cercle tenen museus membres de la XML-Xarxa de Museus Locals

Gràfic 1: % del nombre de municipis participants al Cercle, d'altres municipis amb museus membres de la XML - Xarxa de Museus Locals, i de la resta de municipis, sobre el total de municipis de la província de Barcelona. Any 2015. (1) (2)

Aquesta primera edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals s'ha estructurat en 66 indicadors repartits entre les cinc dimensions considerades: Encàrrec polític (20 indicadors), Usuari / client (18), Valors Organitzatius – Recursos Humans (9), Economia (14) i Entorn (5) (veure Gràfic 2).



Gràfic 2: Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions del Cercle. Any 2015.

Per a una correcta interpretació dels resultats, s'ha de tenir en compte que s'ha assolit un nivell de resposta inferior al 80% (10 respostes o menys, d'un total de 13 participants) en les variables següents:

- ♦ Dimensió Encàrrec polític: Aparicions del museu a la premsa (en paper o digital) i Visites als llocs web i blogs del museu local durant l'any d'estudi.
- ♦ Dimensió Usuari / Client: Visitants als museus del municipi residents al municipi i Grau de satisfacció de la ciutadania amb els museus locals.
- ♦ Dimensió Valors organitzatius – Recursos humans: Sou brut del director del museu.

En qualsevol cas, també cal remarcar que la informació elaborada en aquesta primera edició del Cercle reflecteix la situació dels 13 municipis participants, que en el futur s'incrementarà a mesura que s'ampliï al xifra de municipis participants.

## 2. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS DELS MUSEUS LOCALS

Aquest apartat conté una anàlisi global dels indicadors del Cercle per a quatre dimensions: Encàrrec polític, Usuari / Client, Valors organitzatius – Recursos Humans i Economia.

L'anàlisi global dels indicadors que seguidament es presenta ofereix els resultats de cada indicador del Cercle. En la mesura que les dades ho permeten, aquesta informació es complementa amb:

- ♦ Una anàlisi de correlació entre certs indicadors del mateix Cercle de Museus Locals, amb l'objectiu de constatar fins a quin punt dos indicadors tenen relació entre ells.
- ♦ Una anàlisi comparativa amb altres serveis municipals, tot oferint una visió transversal dels indicadors comuns a tots els serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipals (en la Dimensió de Valors organitzatius – Recursos Humans i en la Dimensió Economia).
- ♦ Una anàlisi comparativa amb les dades de les estadístiques de la Xarxa de Museus Locals de la Diputació de Barcelona del mateix any 2015.

En futures edicions del Cercle es podrà incorporar una anàlisi de l'evolució temporal de les dades, així com en funció de la dimensió de població municipal.



## 2.1. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Els indicadors de la Dimensió Encàrrec polític fan referència al grau d'assoliment de la missió i dels objectius finals del servei i de la seva qualitat. Contenen informació sobre l'estructura i la dotació dels equipaments, la intensitat de l'activitat realitzada, i la tipologia de serveis oferts.

Aquests indicadors s'han classificat en sis blocs (veure Taula 1):

- Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis.
- Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu.
- Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers.
- Ser un centre de referència de l'oferta d'actes culturals del municipi.
- Difondre l'activitat del museu als mitjans de comunicació i xarxes socials.
- Afavorir la conservació del patrimoni local.

<b>Dimensió Encàrrec polític</b>		<b>2015</b>
<b>Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis</b>		
Superfície total (m2) (incloses seus i extensions) per cada 1.000 habitants		92
% de superfície visitable sobre la superfície total del museu		57,4 %
% de superfície construïda sobre la superfície total del museu		71,7 %
% de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials)		40,4 %
<b>Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu</b>		
% d'objectes registrats s/ total estimat d'objectes del fons		80,9 %
% d'objectes registrats l'any d'estudi respecte el total d'objectes registrats		3,0 %
% d'objectes documentats respecte el total d'objectes registrats		91,9 %
% de peces en què s'ha fet alguna intervenció directa i específica de conservació s/total d'objectes registrats		0,9 %
% d'objectes ingressats l'any d'estudi s/total d'objectes registrats		2,4 %
<b>Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers</b>		
% de dies de l'any amb exposició temporal al museu sobre el total de dies d'obertura		65,0 %
Mitjana de dies de durada de les exposicions temporals		49,8
% exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes s/ total exposicions temporals		67,7 %
% d'objectes exposats a l'exposició permanent sobre el total d'objectes registrats		12,5 %
% d'objectes registrats prestats per a exposicions de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció		0,4 %
<b>Ser un centre de referència de l'oferta d'actes culturals del municipi</b>		
% de dies amb activitats realitzades al museu (propis o aliens) sobre el total de dies d'obertura		45,2 %
% d'activitats realitzades al museu organitzades per institucions alienes al museu i d'àmbit no museístic		50,5 %

Difondre l'activitat del museu als mitjans de comunicació i xarxes socials	
Mitjana d'aparicions del museu a la premsa (en paper o digital) per mes	10,4
Nombre anual de visites al lloc web del museu per cada 1.000 habitants	207,0
Mitjana de seguidors a les xarxes socials del museu	1.130

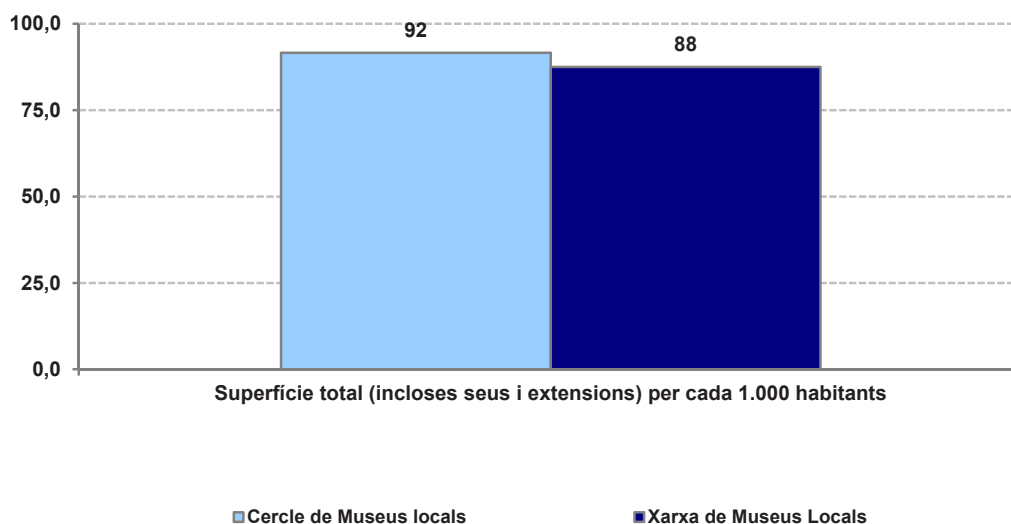
Afavorir la conservació del patrimoni local	
% de béns patrimonials analitzats s/total de béns patrimonials del municipi	13,8 %

Taula 1: Indicadors de la Dimensió Encàrrec Polític del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus locals. Any 2015.

D'entrada, en el primer bloc d'indicadors denominat "Proporcionar una bona oferta d'equipaments i serveis", es fa referència a la superfície dels equipaments. Sobre aquest punt hi ha dues observacions a fer:

**92 m<sup>2</sup> per 1.000 habitants de superfície total**

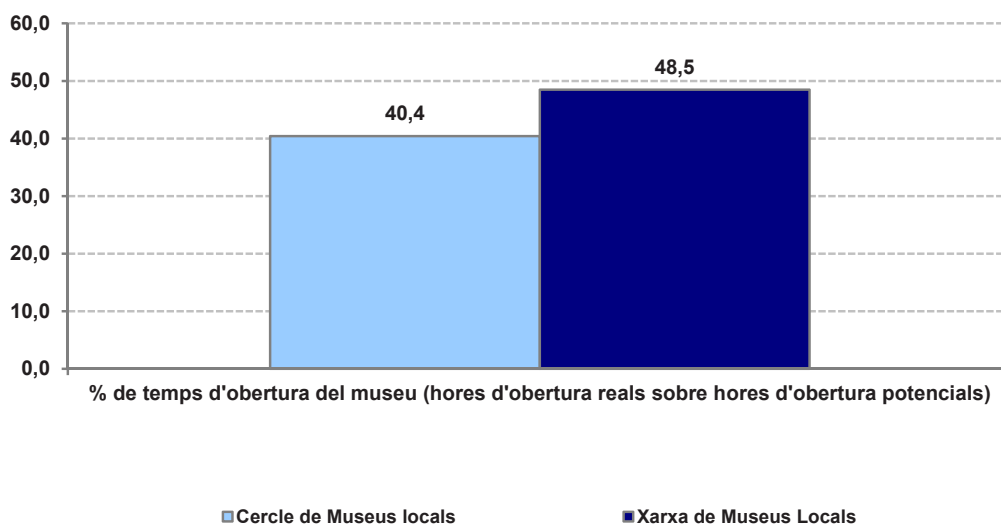
- ♦ D'una banda, la superfície total (incloses seus i extensions) per cada 1.000 habitants, ha estat de 92 m<sup>2</sup>/1.000 habitants segons les dades del Cercle, i de 88 m<sup>2</sup>/1.000 habitants per al conjunt de municipis que formen part de la XML el 2015 (veure Gràfic 3). Cal remarcar que no hi ha una gran diferència entre ambdues dades.
- ♦ D'altra banda, en els museus del Cercle, la superfície visitable ha representat el 57,4 % de la superfície total del museu, i la superfície construïda el 71,7% de la superfície total.



Nota: Les dades de la XML són Superfície total dels museus (en m<sup>2</sup>) / Població dels municipis adherits XML.

Gràfic 3: Superfície total dels museus (en m<sup>2</sup>) per 1.000 habitants. Segons dades del Cercle i de la Xarxa de Museus Locals. Any 2015.

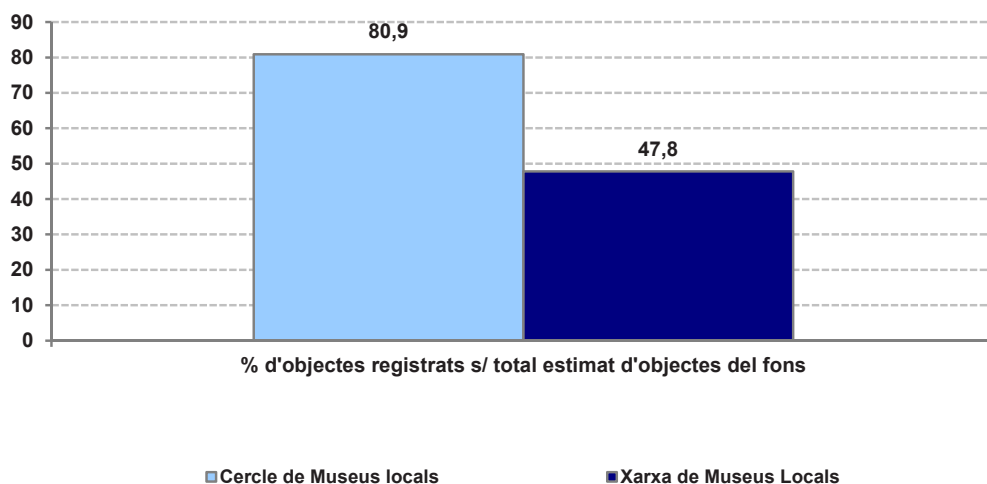
Respecte del % de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials) també es pot fer una anàlisi comparativa entre les dades del Cercle i de la XML. Respectivament, aquests percentatge són del 40,4% i de 48,5% (veure Gràfic 4). Com en el cas de la superfície, cal posar de relleu que no hi ha una gran diferència entre les dades d'aquestes dues fonts d'informació.



Nota: Les dades de la XML són % del Total hores de servei per Museus adherits s/ total de 3.650 hores d'obertura potencials.

Gràfic 4: % de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials). Segons dades del Cercle i de la Xarxa de Museus Locals. Any 2015.

En l'apartat "Garantir una adequada documentació i conservació del patrimoni del museu" el percentatge d'objectes registrats s/ total estimat d'objectes del fons se situa en el 80,9% segons les dades del Cercle. Aquesta proporció és molt superior al 47,8% que s'obté de les estadístiques de la XML i, consegüentment, podrà variar en futures edicions del Cercle atesa la reduïda dimensió de la mostra d'enguany.



Nota: Les dades de la XML són del % Objectes registrats s/ Nombre estimat d'objectes.

Gràfic 5: % d'objectes registrats sobre el total d'objectes estimat del museu. Segons dades del Cercle i de la Xarxa de Museus Locals. Any 2015.

Segons les dades del Cercle, els museus participants tenien el 91,9% d'objectes documentats respecte el total d'objectes registrats; la quantitat de peces que durant el 2015 havien estat objecte d'alguna intervenció directa i específica de conservació representaren el 0,9% del total dels objectes registrats; i el nombre d'objectes ingressats l'any d'estudi representaren el 2,4% del total dels objectes registrats.

El següent bloc d'indicadors es denomina "Exposar i difondre els fons patrimonials propis i de tercers". En aquest cas també hi ha dos indicadors del Cercle que poden ser comparats amb les dades de la XML (veure Gràfic 6):

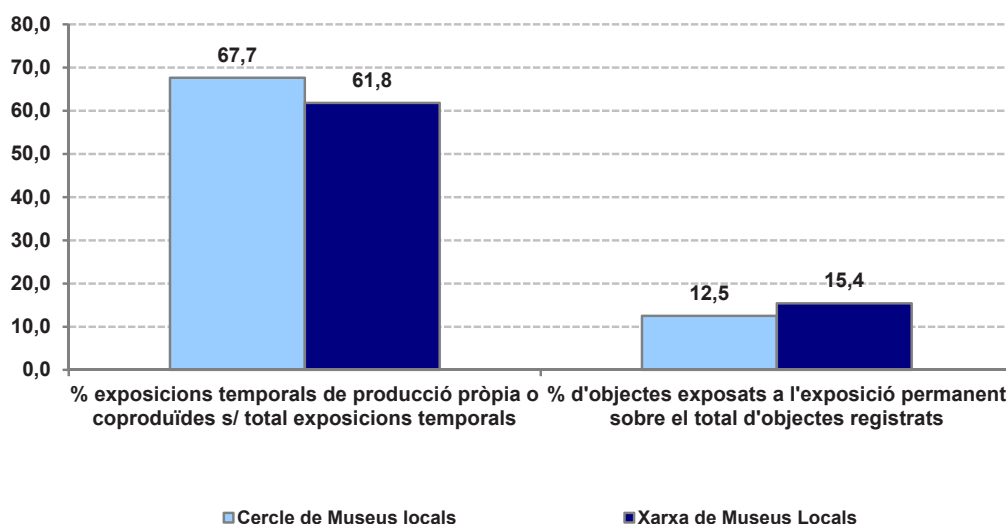
**67,7%**  
exposicions  
temporals  
de producció  
pròpia o  
coproduïdes

- ♦ El % d'exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes sobre el total exposicions temporals, que s'ha situat en 67,7% en els municipis participants en el Cercle, i en el 61,8% segons les estadístiques de la XML.
- ♦ El % d'objectes exposats a exposició permanent sobre el total objectes registrats ha estat del 12,5% segons dades del Cercle, i del 15,4% a partir de les dades de la XML.

En aquest cas, novament, s'observa una notable similitud entre les xifres obtingudes per les dues fonts d'informació.

La resta d'indicadors d'aquest bloc han assolit els següents resultats en els museus participants en el Cercle l'any 2015:

- ♦ Els dies de l'any amb exposició temporal al museu han representat el 65,0% del total de dies d'obertura.
- ♦ La durada de les exposicions temporals s'ha situat en una mitjana de 49,8 dies.
- ♦ El % d'objectes registrats prestats per a exposicions de tercers o dels que s'ha concedit un permís de reproducció ha estat del 0,4% sobre el total.



*Nota: Les dades de la XML són, respectivament: % d'Exposicions temporals de la Xarxa de Museus Locals més Exposicions temporals de producció pròpia s/ Total d'exposicions temporals, i Proporció dels fons exposada.*

Gràfic 6: % d'exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes s/ total exposicions temporals i % d'objectes exposats a exposició permanent s/ total objectes registrats. Segons dades del Cercle i de la Xarxa de Museus Locals. Any 2015.

Les dades dels museus que han participat en el Cercle posen clarament de manifest que aquests equipaments ocupen un lloc de referència central en l'oferta d'actes culturals del municipi, més enllà de l'oferta estrictament patrimonial. Concretament, això es pot constatar a partir de les dues observacions següents:

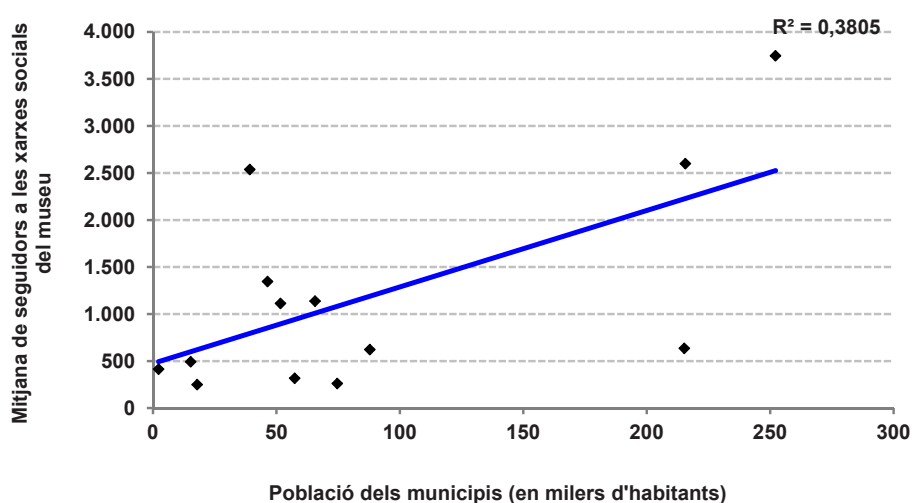
**45,2%**  
dels dies  
d'obertura amb  
activitats

- ♦ Els dies amb activitats realitzades al museu (pròpies o alienes) han representat el 45,2% sobre el total de dies d'obertura l'any 2015.
- ♦ El nombre d'activitats realitzades al museu organitzades per institucions alienes al museu i d'àmbit no museístic ha suposat el 50,5% del total d'activitats.

L'esforç de difusió de l'activitat dels museus del Cercle als mitjans de comunicació i a les xarxes socials es posa de manifest en les dades següents del 2015 (tenint en compte que s'ha assolit un relativament baix nivell de resposta en els 2 primers indicadors següents):

- ♦ S'ha assolit una mitjana de 10,4 aparicions del museu a la premsa (en paper o digital) per mes.
- ♦ El nombre anual de visites al lloc web del museu per cada 1.000 habitants ha estat de 207,0.
- ♦ La mitjana de seguidors a les xarxes socials del museu ha estat de 1.130.

Aquest darrer indicador relatiu a la mitjana de seguidors a les xarxes socials del museu mostra una correlació positiva amb la població del municipi, de manera que a major quantitat d'habitants, més quantitat de seguidors (veure Gràfic 7).



Gràfic 7: Mitjana de seguidors a les xarxes socials del museu i Població dels municipis. Any 2015.

Les dades relatives a la Dimensió Encàrrec polític es completen amb una referència a la contribució dels museus municipals per "Afavorir la conservació del patrimoni local". En aquest cas, els equips tècnics dels museus han analitzat durant el 2015 un 13,8% del total de béns patrimonials inventariats o catalogats del municipi.

## 2.2. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

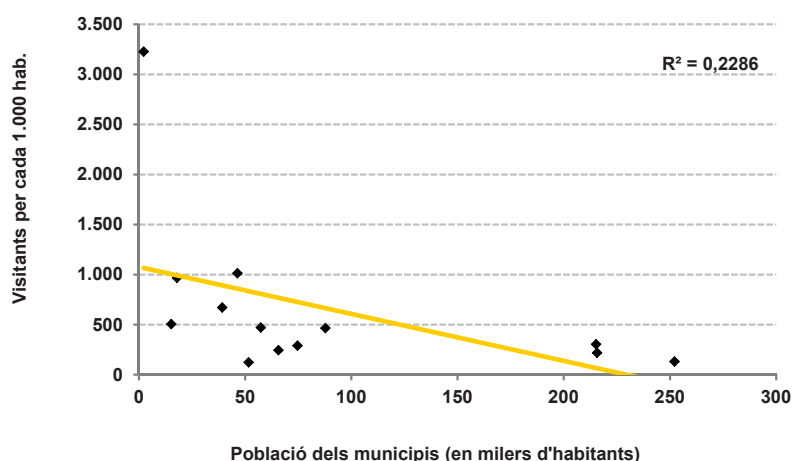
El bloc d'indicadors Usuari –Client informa sobre l'ús que els usuaris / clients fan del servei, i la seva satisfacció amb el servei, classificats en els quatre apartats següents (veure Taula 2):

- Fomentar l'assistència als museus municipals.
- Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic.
- Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museu.
- Oferir l'ús del museu per activitats alienes.
- Oferir un servei de qualitat als museus

<b>Dimensió Usuari / Client</b>		<b>2015</b>
<b>Fomentar l'assistència als museus municipals</b>		
Visitants als museus per cada 1.000 habitants		319,3
% de visitants residents al municipi		29,2
Visitants als museus per cada hora d'obertura		16,5
Usos del museu per cada visitant al museu		1,4
<b>Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (I)</b>		
Usos de l'exposició permanent per cada 1.000 habitants		180,4
Usos de les exposicions temporals per cada 1.000 habitants		85,7
Usos d'activitats escolars per cada 1.000 habitants		68,3
Usos d'activitats pròpies del museu per cada 1.000 habitants		68,6
Usos de serveis museístics per cada 1.000 habitants		4,4
<b>Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic (II)</b>		
% d'usos de l'exposició permanent sobre el total d'usos del museu		46,2 %
% d'usos de les exposicions temporals sobre el total d'usos del museu		22,2 %
% d'usos d'activitats escolars sobre el total d'usos del museu		13,6 %
% d'usos d'activitats pròpies del museu sobre el total d'usos del museu		17,4 %
% d'usos de serveis museístics sobre el total d'usos del museu		1,0 %
<b>Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museu</b>		
Usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada		985,2
Mitjana d'assistència a les activitats pròpies del museu		83,6
<b>Ofertar l'ús del museu per activitats alienes</b>		
Visitants per activitats alienes al museu per cada 1.000 habitants		63,9
<b>Oferir un servei de qualitat als museus</b>		
Grau de satisfacció dels visitants amb els museus locals		8,2

Taula 2: Indicadors de la Dimensió Usuari/Client del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus locals. Any 2015.

El primer indicador del bloc "Fomentar l'assistència als museus municipals" és el nombre de Visitants als museus per cada 1.000 habitants, que segons les dades del Cercle de 2015 ha estat de 319,3 visitants/1.000 habitants. Aquest indicador presenta una correlació negativa respecte la xifra de població municipal; és a dir, la xifra de visitants als museus per cada 1.000 habitants tendeix a decreïxer a mesura que augmenta la població dels municipis (veure Gràfic 8).



Gràfic 8: Visitants als museus per cada 1.000 habitants dels museus i Població municipal. Any 2015.

Els altres indicadors compresos en aquest primer bloc de la Dimensió Usuari / Client són els següents:

### 1,4 usos per visitant

- ♦ Els visitants residents al municipi han estat el 29,2% del total de visitants (cal advertir que el nivell de resposta en aquesta variable ha estat relativament baix, com s'ha indicat anteriorment, ja que hi ha museus que no demanen als visitants individuals la seva procedència).

- ♦ S'ha assolit la xifra de 16,5 visitants als museus per cada hora d'obertura.
- ♦ Cada visitant del museu ha realitzat una mitjana de 1,4 Usos del museu.

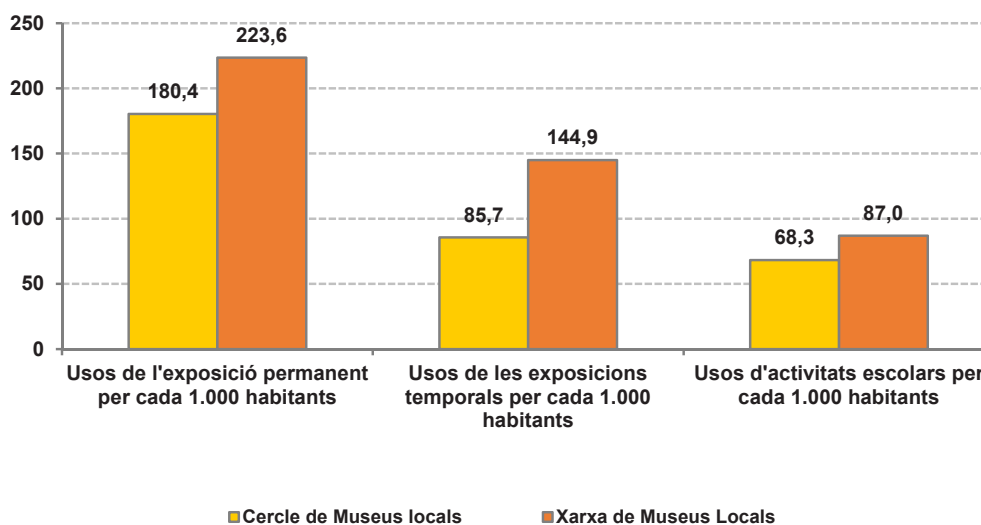
La major part de les dades contingudes en aquesta Dimensió del Cercle s'han agrupat en el bloc "Fomentar l'assistència als museus de tot tipus de públic".

La primera qüestió considerada sobre aquest punt fa referència als usos del museu per cada 1.000 habitants, que es poden comparar amb les dades disponibles de la XML en els termes següents (veure Gràfic 9):

### 184 usos / 1.000 habitant en exposicions permanents

- ♦ En exposició permanent: 184,4 usos per cada 1.000 habitants segons el Cercle, i 223,6 segons les dades de la XML.
- ♦ En exposicions temporals: 85,7 usos per cada 1.000 habitants segons el Cercle, i 144,9 a la XML.
- ♦ En activitats escolars: 68,3 usos per cada 1.000 habitants segons el Cercle, i 87,0 a la XML.

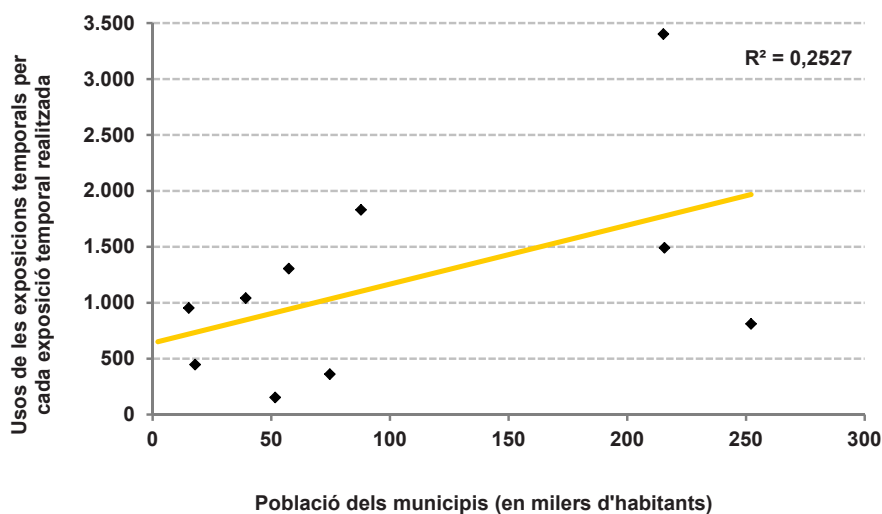
Les notables diferències que es donen en aquest cas entre ambdues fonts d'informació es pot explicar, en gran part, per la diferent definició de les variables utilitzades en aquests indicadors. En aquest sentit, cal assenyalar que en el Cercle s'han adoptat les definicions estandarditzades establertes per l'Observatori de Públics de Museus de Catalunya.



Nota: Les dades de la XML són, respectivament: Públic de l'exposició permanent / Població dels municipis adherits XML, Públic de les exposicions temporals / Població dels municipis adherits XML, i Públic escolar / s/ Població dels municipis adherits XML.

Gràfic 9: Usos de l'exposició permanent, de les exposicions temporals i de les activitats escolars per cada 1.000 habitants. Segons dades del Cercle i de la Xarxa de Museus Locals. Any 2015.

S'observa una certa correlació positiva entre els usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada i la Població municipal; és a dir, a mesura que incrementa la xifra d'habitants tendeixen a créixer els usos de les exposicions temporals (veure Gràfic 10).



Gràfic 10: Usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada i Població municipal. Any 2015.

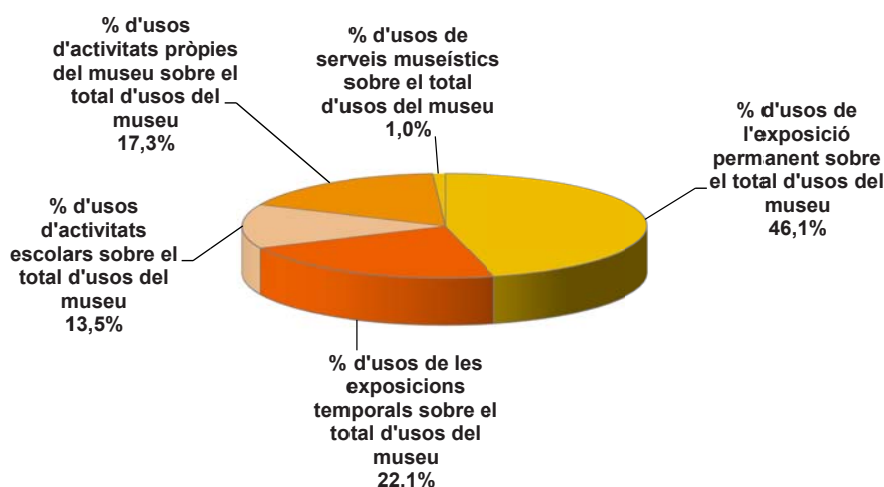
Per un altre costat, en el Cercle es presenten les dades relatives a la distribució percentual dels usos del museu pels següents conceptes (veure Gràfics 11):

**68,2%**  
dels usos dels  
museus en  
exposicions  
(permanent i  
temporal)

- ♦ 46,1% en l'exposició permanent i 22,1% en exposicions temporals (68,2% en total pel cas de les exposicions).
- ♦ 13,5% dels usos en activitats escolars.
- ♦ 17,3% dels usos en activitats pròpies del museu (com tallers, conferències, xerrades, seminaris, rutes o visites guiades, etc.).



- ♦ 1,0% dels usos en serveis museístics (com biblioteca/hemeroteca, arxiu del museu, fons/reserva, assessorament, consultes especialitzades, etc.)



Gràfic 11: % d'usos del museu sobre el total d'usos. Per tipus d'ús sobre el total. Any 2015.

En el Cercle s'inclouen els dos indicadors següents en l'apartat "Fomentar l'assistència a les activitats i exposicions del museu":

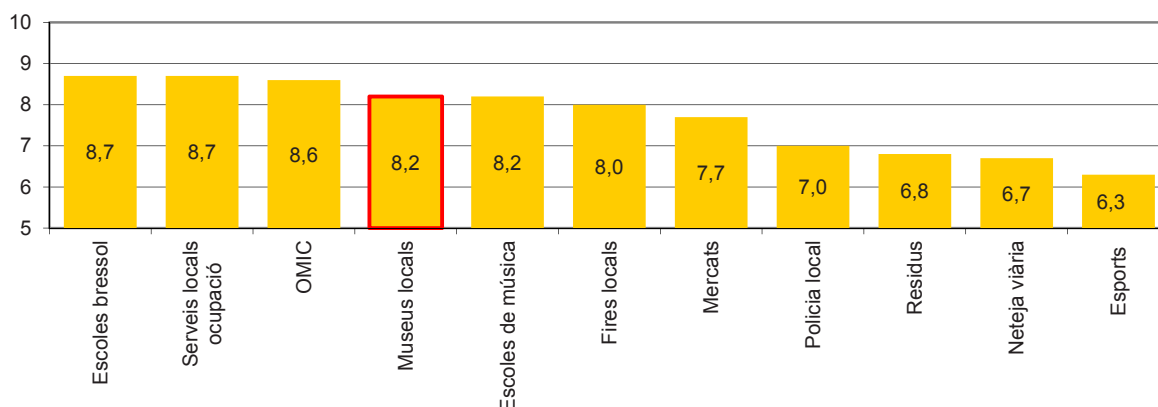
### 985 usos per cada exposició temporal realitzada

- ♦ S'han comptabilitzat 985,2 usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada.
- ♦ La mitjana d'assistència a les activitats pròpies del museu ha estat de 83,6.

En el bloc "Ofertar l'ús del museu per activitats alienes" es comptabilitzen 63,9 Visitants per activitats alienes al museu per cada 1.000 habitants.

Per últim, i com a indicador de la qualitat del servei ofert pels museus locals, les dades del Cercle mostren com la valoració del Grau de satisfacció dels visitants ha estat puntuada amb 8,2 punts (en una escala de 0 a 10). Aquesta puntuació és la mateixa que han obtingut les Escoles de música el 2015, situant-se només per sota de les Escoles bressol, dels Serveis locals d'ocupació (ambdós amb 8,7 punts) i l'OMIC- Oficina Municipal d'Informació al Consumidor amb 8,6 (veure Gràfic 12).

Cal recordar que en la resposta d'aquesta variable, tanmateix, s'ha assolit un nivell relativament baix en comparació a altres variables i indicadors del Cercle.



Gràfic 12: Grau de satisfacció dels usuaris analitzat pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2015.

### 2.3. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS - RECURSOS HUMANS

Els indicadors de la dimensió Valors Organitzatius – Recursos Humans estan relacionats amb el model organitzatiu i de gestió dels museus locals, així com dels recursos humans (com ara retribucions, formació, antiguitat dels treballadors). Aquests indicadors estan agrupats en els quatre blocs que s'indiquen tot seguit (veure Taula 3):

- Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió.
- Disposar d'una dotació adequada de recursos humans.
- Promoure un clima laboral positiu per als treballadors.
- Millorar les habilitats dels treballadors.

Dimensió Valors Organitzatius / RRHH		2015
<b>Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió</b>		
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA, Empreses i fundacions participades per l'ajuntament)		96,0 %
Gestió indirecta (%) (concessió, altres)		4,0 %
<b>Disposar d'una dotació adequada de recursos humans</b>		
Treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants		0,4
% de treballadors tècnics amb qualificació superior s/total de personal del museu		35,3 %
% de treballadors propis s/total de treballadors del museu		81,1 %
% de dones respecte el total de treballadors		53,3 %
<b>Promoure un clima laboral positiu pels treballadors</b>		
% Hores de baixa sobre hores anuals totals del personal municipal		4,8 %
Sou brut del director del museu		40.838
<b>Millorar les habilitats dels treballadors</b>		
Hores anuals de formació per treballador (personal propi)		8,7

Taula 3. Indicadors de la Dimensió Valors Organitzatius - Recursos Humans del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals. Any 2015.

Aquesta Dimensió dels Cercles centrada en els Valors Organitzatius i els Recursos Humans és la que conté la major part d'indicadors de caràcter transversal. És a dir, d'indicadors comuns a tots els serveis analitzats en els Cercles de Comparació Intermunicipals.

D'entrada, es constata que els museus locals se situen clarament en el grup de serveis municipals en els que la major part de la seva despesa és realitzada mitjançant gestió directa (el 96% en els Museus del Cercle), i només una petita part (el 4%) gestió indirecta (veure Gràfic 13):

- ♦ La gestió directa concentra el 100% de la despesa en els següents serveis: policia local, serveis socials, biblioteques, OMICs, fires locals, seguretat alimentària i mediació ciutadana.

- ♦ A continuació, hi ha el cas dels serveis locals d'ocupació que realitzen el 99% de la seva despesa en gestió directa.
- ♦ La resta de serveis municipals fan menys d'un 95% de la seva despesa mitjançant gestió directa. Per un costat, i en una elevada proporció, hi ha els espais escènics (91%), les escoles de música (88%), les escoles bressol (66%), els mercats (67%) i els esports (66%). Per un altre costat, hi ha els casos en els que la gestió directa se situa per sota del 50%: verd urbà (31%), residus (20%), enllumenat públic (16%) i neteja viària (13%).



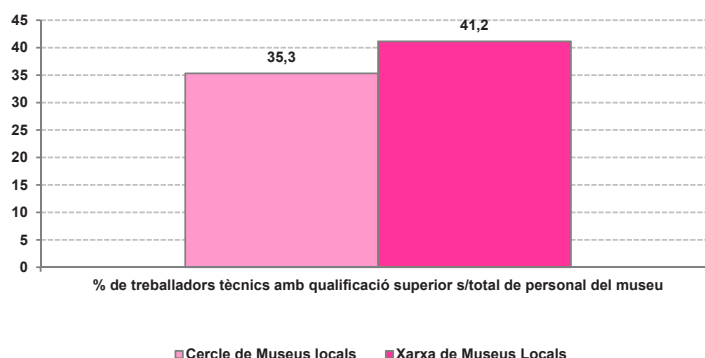
Nota: Les dades són provisionals (2015) per als següents serveis: Biblioteques, Enllumenat públic, Escoles de música, Esports, Mercats, Neteja viària, Residus, Serveis socials.

Gràfic 13: % de gestió directa i indirecta dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2015.

Quant a la dotació de recursos humans dels museus locals que han participat al Cercle l'any 2015, s'han obtingut els resultats següents:

**35,3%**  
treballadors  
tècnics amb  
qualificació  
superior

- ♦ 0,4 treballadors tècnics amb qualificació superior per cada 10.000 habitants.
- ♦ Els treballadors tècnics amb qualificació superior han representat el 35,3 % del total de personal del museu; aquest percentatge ha estat del 41,2% per als municipis que formen part de la XML (veure Gràfic 14).
- ♦ Els treballadors propis del museu han estat el 81,1% del total de treballadors del museu.

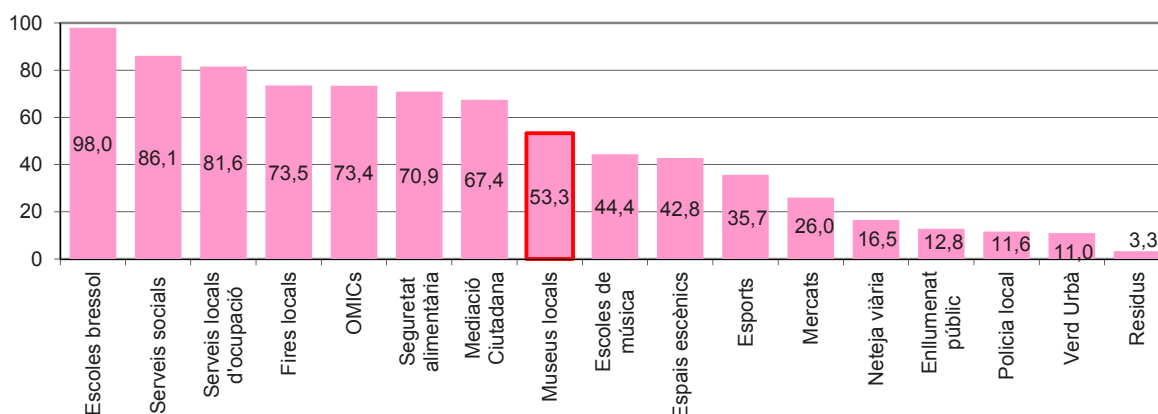


Nota: La dada de la XML és el % del nombre de conservadors i altres tècnics superiors sobre el personal total. Cal remarcar que d'acord amb el Decret 232/2001, sobre el personal tècnic i directiu de museus de la Generalitat de Catalunya, tots els museus han de tenir, com a mínim, un tècnic superior de museus amb una titulació superior universitària i els coneixements específics en museologia

Gràfic 14: % de treballadors tècnics amb qualificació superior s/total de personal del museu. Segons dades del Cercle i de la Xarxa de Museus Locals. Any 2015.

**53,3%**  
treballadors  
són dones

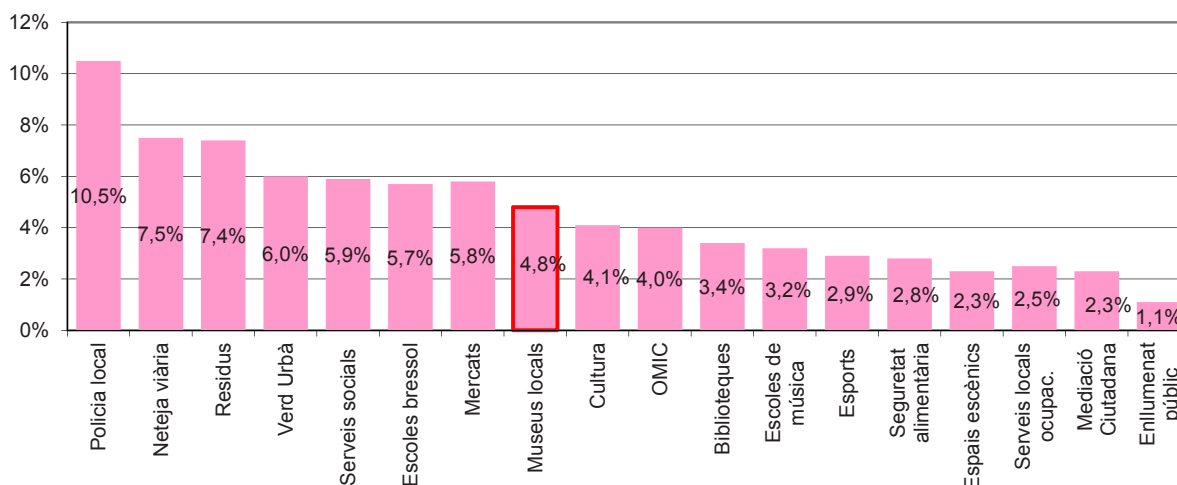
Les dones que treballen als museus locals han representat el 53,3% del total de treballadors d'aquests serveis. En comparació amb altres serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal, el cas dels museus destaca per situar-se clarament en una posició intermèdia (veure Gràfic 15).



Nota: Les dades són provisionals (2015) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials.

Gràfic 15: % de dones sobre el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2015.

En el cas dels Museus locals que han participat en el Cercle, el percentatge d'hores de baixa respecte les hores totals de treball ha estat del 4,8%. Comparativament amb la resta de serveis municipals analitzats pels Cercles el 2015, aquest valor també s'ha situat en un lloc intermedi (veure Gràfic 16).

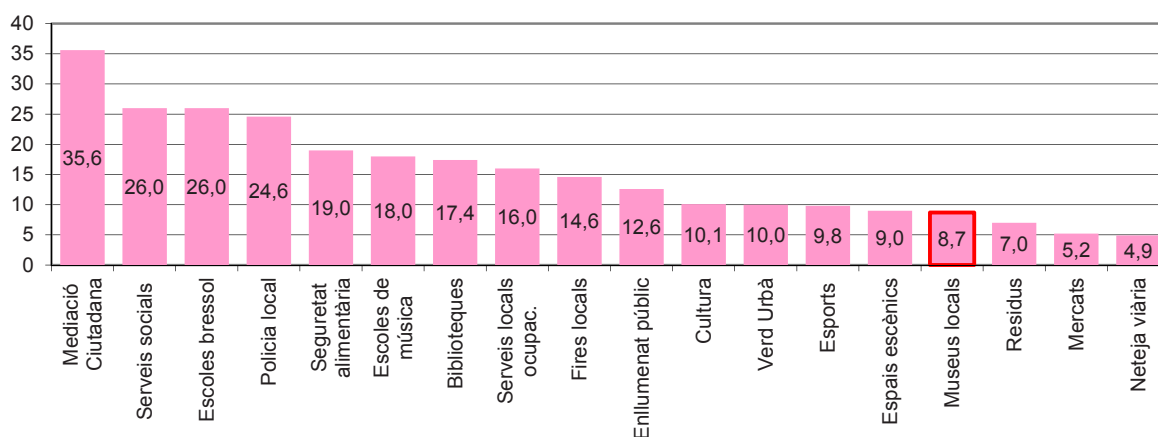


Notes: Les dades són provisionals (2015) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials. Serveis de cultura inclou les dades generals dels Serveis culturals, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.

Gràfic 16: % d'hores de baixa dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2015.

De mitjana, el sou brut del director del museu local ha estat de 40.838 € el 2015. Com s'ha dit anteriorment, cal advertir que s'ha assolit un baix nivell de resposta respecte aquesta variable.

Finalment, de les dades del Cercle resulta una mitjana de 8,7 hores de formació anual per treballador en els museus locals el 2015. Aquesta dada està a la franja inferior respecte les d'altres serveis municipals analitzats en els Cercles, i força similar a la dels casos d'esports (9,8), espais escènics (9,0) i residus (7,0 hores) (veure Gràfic 17).



Notes: Les dades són provisionals (2015) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials. Serveis de cultura inclou les dades generals dels Serveis culturals, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.

Gràfic 17: Hores de formació per treballador dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2015.

## 2.4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

El bloc dels indicadors relatius a la Dimensió Econòmica fa referència a l'ús dels recursos que es requereixen per prestar el servei, als seus costos associats, i a les fonts de finançament del servei. En concret, aquests indicadors es classifiquen en els quatre grans blocs següents (veure Taula 4):

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

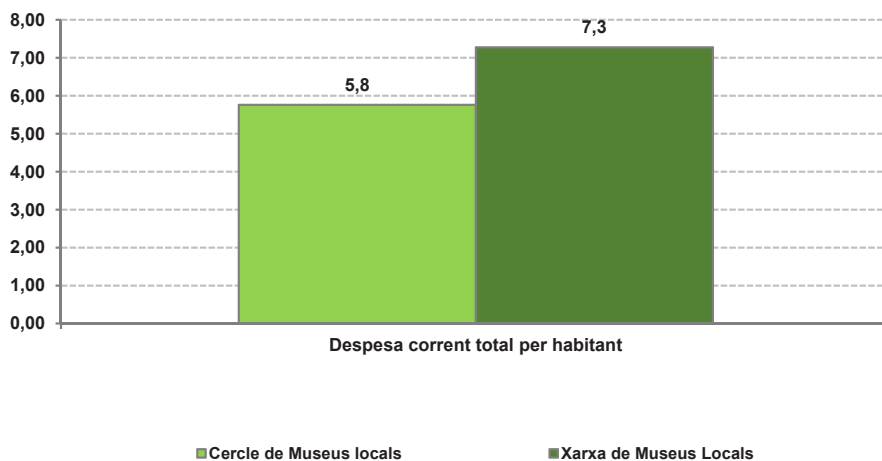
Dimensió Economia		2015
<b>Disposar dels recursos adequats</b>		
Despesa corrent total per habitant		5,8
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal		0,7 %
<b>Finançar adequadament el servei</b>		
% d'autofinançament per taxes, preus públics i patrocini s/despesa corrent total		8,2 %
% de finançament per aportacions d'altres institucions (Generalitat, etc.) s/despesa corrent total		7,0 %
% de finançament per part de l'ajuntament s/ despesa corrent total		85,8 %
<b>Gestionar els recursos adequadament</b>		
% de la despesa en exposicions temporals sobre el total de la despesa corrent		6,5 %
% de la despesa en activitats i tallers sobre el total de la despesa corrent		8,4 %
% de la despesa en comunicació i publicitat sobre el total de la despesa corrent		3,7 %
% de despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació s/despesa corrent total en museus		3,6 %
<b>Oferir el servei a uns costos unitaris adequats</b>		
Preu de l'entrada general al museu (entrada normal)		4,3
Ingressos mitjans per visites del museu per cada visitant		0,5
Despesa corrent total per visita		18,0
Ingrés mitjà de les activitats per cada ús de les activitats		1,3
Despesa en activitats per cada ús de les activitats		7,1

Taula 4: Indicadors de la Dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus locals. Any 2015.

**5,8 €**  
per habitant  
de despesa  
corrent anual

La despesa corrent total per habitant assignada als museus locals del Cercle ha estat de 5,8 €/habitant el 2015; aquesta xifra és lleugerament inferior a la que es pot estimar segons les dades disponibles de la XML, que se situa en 7,3 €/habitant.

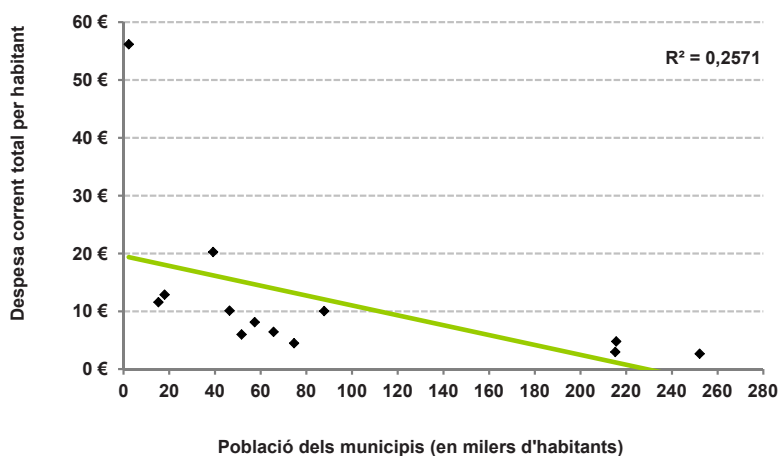
En futures edicions del Cercle, quan s'ampliï la mostra de municipis participants, es podrà tenir una millor aproximació al valor d'aquest indicador.



Nota: La dada de la XML resulta de la dada de pressupost total dels museus, un cop restat el % corresponent a les inversions, i dividit per la població dels municipis adherits a la XML.

Gràfic 18: Despesa corrent total per habitant. Segons dades del Cercle i de la Xarxa de Museus Locals. Any 2015.

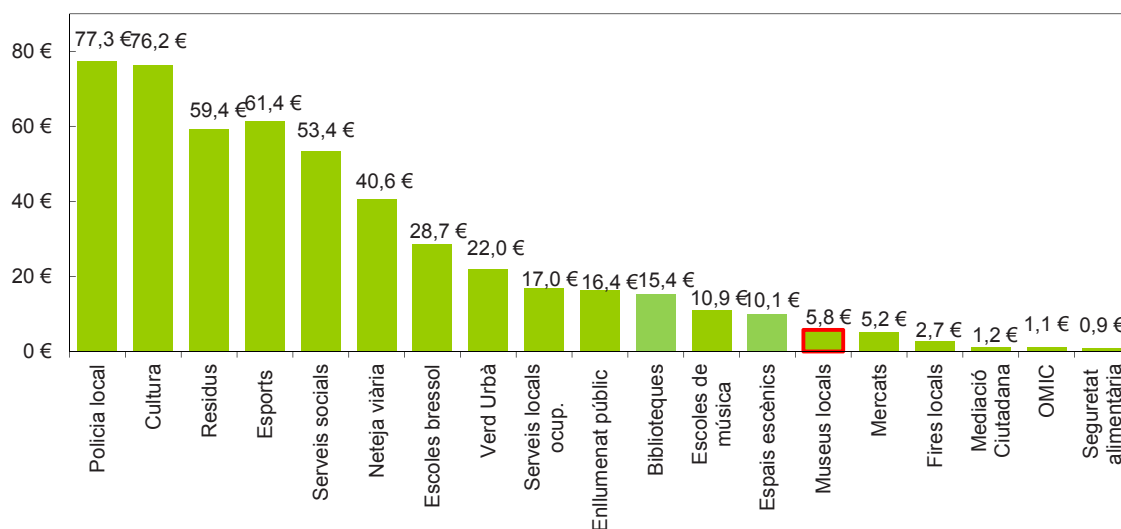
En relació a aquesta variable s'observa una correlació negativa entre la despesa corrent corresponent als serveis de museus per habitant, i la població municipal (veure Gràfic 19).



Gràfic 19: Despesa corrent total per habitant i població dels municipis. Any 2015.

Aquesta xifra de despesa per habitant situa els museus locals segons la seva despesa corrent per habitant entre els 6 serveis municipals analitzats en els Cercles amb una menor dotació econòmica per habitant: seguretat alimentària (0,9 €/habitant), OMIC (1,1 €/habitant), Mediació Ciutadana (1,2 €/habitant), Fires locals (2,7 €/habitant) i Mercats (5,2 €/habitant).

També cal destacar que la despesa corresponent als Museus locals està per sota a la d'altres serveis municipals com les biblioteques (15,4 €/habitant), les escoles de música (10,9 €/habitant) i els espais escènics (10,1 €/habitant) (veure Gràfic 20).



Notes: Les dades són provisionals (2015) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials. Serveis de cultura inclou les dades generals dels Serveis culturals, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.

Gràfic 20: Despesa corrent per habitant dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2015.

**0,7%**  
del pressupost corrent municipal

Aquesta despesa municipal dels museus locals ha representat el 0,7% del total del pressupost corrent municipal l'any 2015.

Respecte a aquests indicadors de despesa en museus cal remarca que, a diferència d'altres serveis culturals, els museus no són equipaments que es planifiquin i es gestionin en funció de la població municipal on es localitzen, sinó segons el valor del patrimoni cultural a conservar i difondre. Certament, la distribució d'aquest patrimoni en el territori respon a raons històriques o culturals que no sempre són coincidents amb el grau de concentració de població.

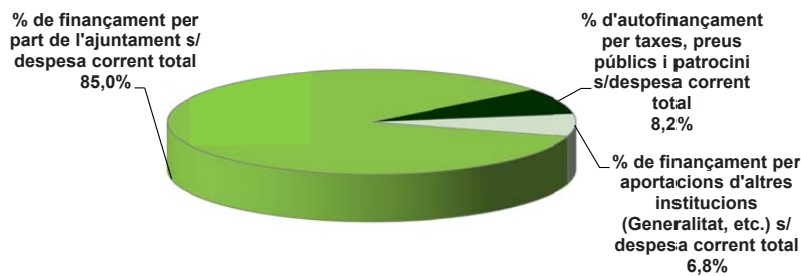
L'apartat "finançar adequadament el servei" aporta informació sobre la distribució dels ingressos totals dels museus locals per conceptes l'any 2015 (veure Gràfic 21):

**85,8%**  
del pressupost ha estat aportació municipal

- ♦ El percentatge d'ingressos obtinguts en concepte de taxes i preus públics (entrades, prestació de serveis, o el lloguer dels espais) ha estat del 8,2%.
- ♦ Les aportacions realitzades per altres institucions han representat el 7,0% del pressupost total.
- ♦ Finalment, l'aportació de recursos municipals ha suposat el 85,8% del pressupost, i ha estat la principal font de finançament dels museus que han participat en el Cercle el 2015.

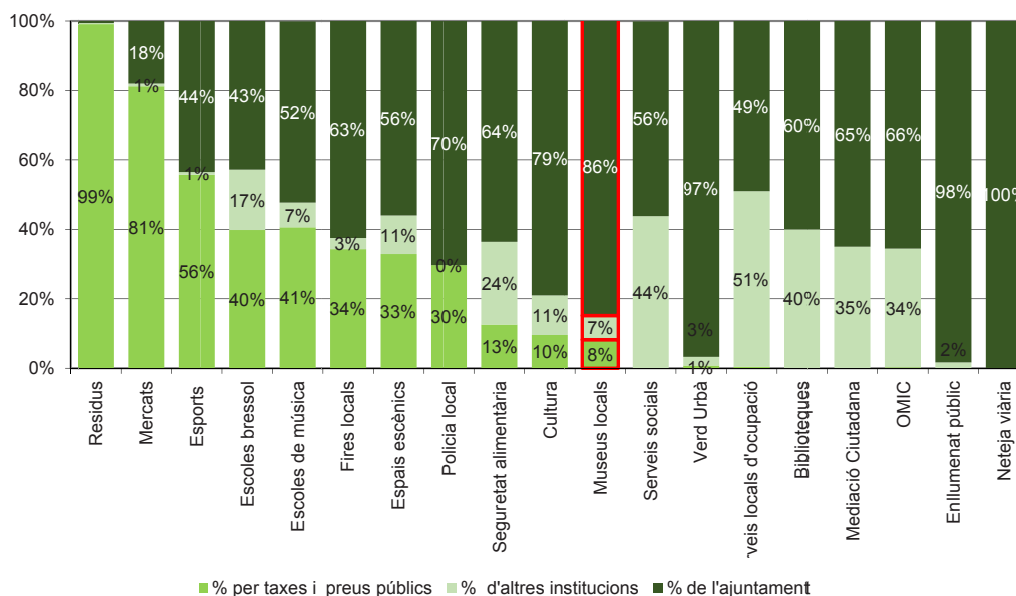
Cal assenyalar que, segons dades de la Xarxa de Museus Locals, la taxa d'autofinançament d'aquests serveis ha estat del 20,1% el mateix any 2015. Com ja s'ha assenyalat en relació a altres indicadors, caldrà fer un seguiment acurat d'aquesta qüestió en futures edicions del Cercle de Museus Locals.





Gràfic 21: Distribució per conceptes del pressupost de despesa corrent dels museus locals sobre el total de la despesa corrent. Any 2015.

En el Gràfic 22 es presenta la distribució dels ingressos dels museus locals el 2015 comparativament amb la d'altres serveis municipals objecte dels Cercles de Comparació Intermunicipal. Segons aquestes dades del 2015, els museus locals són serveis en els que l'aportació de l'ajuntament assoleix un percentatge més elevat (85,8%), només per darrere de neteja viària (100%), Enllumenat públic (98%) i Verd urbà (97%).



Notes: Les dades són provisionals (2015) per als següents serveis: Enllumenat públic, Esports, Fires locals, Mediació Comunitària, Mercats, Neteja viària, OMIC, Policia local, Residus i Serveis socials. Serveis de cultura inclou les dades generals dels Serveis culturals, Biblioteques, Espais Escènics, Museus municipals, Centres Culturals de Proximitat, Centres d'Art, Espais de Creació i Cicle Festiu, Festivals i Activitats a l'aire lliure.

Gràfic 22: Fonts de finançament dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. Any 2015.

Sobre el total de la despesa corrent dels museus locals que han participat en el Cercle, la informació disponible permet indicar que l'any 2015:

- ♦ La despesa en exposicions temporals ha estat del 6,5% sobre el total de la despesa corrent.
- ♦ La despesa en activitats i tallers ha representat el 8,4% sobre el total.
- ♦ La despesa en comunicació i publicitat ha suposat el 3,7% del total.
- ♦ El percentatge de despesa en recerca, conservació preventiva, restauració i documentació ha estat del 3,6% de la despesa corrent total.

Per últim, el bloc titulat "Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats" conté els indicadors següents relatius a l'activitat dels museus participants en el Cercle el 2015:

**18 €**  
de despesa  
corrent per  
visita

- ♦ El preu de l'entrada general al museu (entrada normal) s'ha situat en 4,3€.
- ♦ Els ingressos mitjans per visites per cada visitant han estat de 0,5€.
- ♦ La despesa corrent total per visita ha sigut de 18,0€.
- ♦ L'ingrés mitjà de les activitats per cada ús s'ha situat en 1,3€
- ♦ La despesa en activitats per cada ús de les activitats ha estat de 7,1€.

### 3. ANÀLISI DELS TALLERS DE MILLORA

Els tallers de millora parteixen d'una anàlisi de cada municipi en la què es destaquen els valors més significatius dels indicadors elaborats, tot identificant els punts forts i les oportunitats de millora a partir de la comparació entre municipis.

Sobre aquesta base, es procedeix a fer una anàlisi detallada d'una oportunitat de millora per tal de cercar-ne les causes i identificar les accions per millorar en el futur, o bé d'un punt fort per tal d'identificar bones pràctiques. Aquest treball es materialitzà en una jornada presencial de treball amb el grup de tècnics municipals participants que varen intercanviar experiències i opinions a través de dinàmiques de grup.

La metodologia seguida en aquests primers tallers d'anàlisi de les oportunitats de millora del Cercle de Museus s'ha estructurat en les 3 fases següents:

- ♦ Identificació de les causes d'una oportunitat de millora en diferents àmbits mitjançant el Diagrama Ishikawa.
- ♦ Concreció del pes de cada causa que explica la situació actual, i ordenació d'aquestes segons la seva importància mitjançant la Matriu de classificació de causes.
- ♦ Finalment, identificació de possibles accions de millora i ponderació de la seva importància en funció de diferents criteris a través de la Matriu d'anàlisi d'accions de millora.

La gran majoria de les qüestions abordades en el taller del Cercle han fet referència a la necessitat de millorar la comunicació dels museus i a incrementar-ne l'assistència d'usuaris pels diferents serveis (de les dimensions Encàrrec Polític i Usuari/client).

En concret, les oportunitats de millora treballades en relació ha aquestes dues qüestions clau de la gestió dels museus han estat les següents:

- ♦ Usos de les exposicions per cada 1.000 habitants, mitjana d'assistència a les activitats pròpies del museu, usos de serveis museístics, usos de les exposicions temporals per cada exposició realitzada, i % de visitants no residents al municipi.
- ♦ Presència a mitjans de comunicació i difusió a la xarxa, mitjana d'aparicions del museu a la premsa, i mitjana de seguidors a les xarxes socials.

L'única qüestió tractada que no s'emmarca en aquests dos blocs temàtics va ser l'oportunitat de millorar el % de dies de l'any amb exposició temporal al museu sobre el total de dies d'obertura.

De cara a futures edicions del Cercle, quan hi hagi una xifra més elevada de participants, caldrà incentivar el treball d'oportunitats de millora en altres qüestions que compreguin les 4 Dimensions del Cercle, especialment les de Valors organitzatius – Recursos humans i Economia.

## 4. CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions que s'obtenen de les dades generades en aquesta primera edició del Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals l'any 2015 són les següents:

1. S'ha evidenciat que el Cercle de Comparació Intermunicipal de Museus Locals és un instrument altament útil de cara a conèixer la situació i evolució (en el futur) d'aquests serveis municipals de la província de Barcelona.

Amb el futur desenvolupament del Cercle, es disposarà d'una base informativa reforçada de cara a assolir la finalitat principal dels Cercles: la millora específica de cadascun dels serveis municipals analitzats.

2. Atès que encara no es disposa d'una perspectiva temporal suficient, i que la mostra de museus participants en la present edició del Cercle encara ha estat molt reduïda, resulta molt difícil establir consideracions concloents a partir de les dades analitzades.

No obstant això, amb la informació disponible l'activitat dels museus participants en el Cercle l'any 2015 es pot caracteritzar en els termes següents:

- La Superfície total (incloses seus i extensions) per cada 1.000 habitants ha estat de 92 m<sup>2</sup>/1.000 habitants.
- Els dies amb activitats realitzades al museu (pròpies o alienes) han representat el 45,2% del total de dies d'obertura l'any 2015.
- Cada visitant del museu ha realitzat una mitjana de 1,4 Usos del museu.
- S'han comptabilitzat 180,4 usos per cada 1.000 habitants de l'exposició permanent i 85,7 usos per cada 1.000 habitants de les exposicions temporals. El 46,1% del total d'usos del museu es corresponen a l'exposició permanent i el 22,1% a exposicions temporals: és a dir, el 68,2% dels usos dels museus són en exposicions.
- Les exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes ha representat el 67,7% del total exposicions temporals. S'han fet 985,2 usos de les exposicions temporals per cada exposició temporal realitzada.
- Els treballadors tècnics amb qualificació superior han representat el 35,3 % del total de personal del museu.
- Les dones que treballen als museus locals han representat el 53,3% del total de treballadors d'aquests serveis.

- La despesa corrent total per habitant assignada als museus locals del Cercle ha estat de 5,8 €/habitant el 2015, que ha representat el 0,7% del pressupost corrent municipal.
- L'aportació de recursos municipals ha suposat el 85,8% del pressupost, i ha estat la principal font de finançament dels museus que han participat en el Cercle el 2015. Així, els museus s'han situat entre els serveis municipals analitzats en els Cercles que el seu pressupost compta amb un percentatge més elevat d'aportació de recursos municipals.
- La despesa corrent total per visita ha estat de 18,0€

3. Des de l'òptica de la metodologia de treball, cal fer tres remarques principals de cara a la realització de la nova edició del Cercle de museus sobre l'any 2016:

a) Per un costat, caldrà valorar si el menor nivell de resposta assolit en certes variables del Cercle es manté en el futur, i si es justifica (o no) el manteniment d'aquestes en el contingut del Cercle. En concret, les variables que han presentat una major dificultat de resposta en la present edició han estat les següents:

- Aparicions del museu a la premsa (en paper o digital).
- Visites als llocs web i blogs del museu local durant l'any d'estudi.
- Visitants als museus del municipi residents al municipi.
- Grau de satisfacció de la ciutadania amb els museus locals.
- Sou brut del director del museu.

b) Per un altre costat, la comparació de les dades del Cercle amb les de la Xarxa de Museus Locals -XML- ha permès constatar com hi ha una notable semblança en els resultats assolits per aquesta primera edició del Cercle i les dades de la XML en els casos següents:

- Superfície total (incloses seus i extensions) per cada 1.000 habitants.
- % de temps d'obertura del museu (hores d'obertura reals sobre hores d'obertura potencials).
- % d'objectes registrats l'any d'estudi sobre el total d'objectes registrats dels museus.
- % d'exposicions temporals de producció pròpia o coproduïdes s/ total exposicions temporals.
- % d'objectes exposats a exposició permanent s/ total objectes registrats.

→ % de treballadors tècnics amb qualificació superior s/total de personal del museu.

- c) Els casos puntuals en els que s'han observat diferències entre ambdues fonts d'informació s'expliquen principalment per raons de caràcter metodològic divers, entre les que es poden destacar la desigual dimensió i característiques de les respectives mostres o bé diferències en les definicions de les variables utilitzades.
4. Finalment, cal assenyalar que mitjançant el treball realitzat en els tallers de millora, els responsables dels Museus locals participants en el Cercle han pogut analitzar les seves fortale-  
ses, i compartir experiències i coneixements per a l'impuls d'estratègies de millora.





**Diputació  
Barcelona**

Àrea de Desenvolupament  
Econòmic Local

Gerència de Serveis de Comerç  
**Oficina de Mercats i Fires Locals**  
Recinte Mundet. Edifici Migjorn, 2a  
Passeig de la Vall d'Hebron, 171  
08035 Barcelona  
Tel. 934 049 216  
o.mercatsfl@diba.cat  
[www.diba.cat/web/comerc/omfl\\_cercles](http://www.diba.cat/web/comerc/omfl_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](http://www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci)