

11a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música

Resultats any 2015

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**11a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles de música**

Resultats any 2015

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS.....	8
FASES DE L'ESTUDI.....	9
ALGUNES XIFRES.....	31
MARC TEÒRIC.....	33
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	35
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	35
EL BENCHMARKING.....	36
LEGISLACIÓ.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	39
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES DE MÚSICA.....	41
CALENDARI DEL CERCLE.....	43
FASE DE DISSENY	45
INTRODUCCIÓ.....	47
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC.....	50
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT.....	56
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	62
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA.....	72
V. INDICADORS ENTORN	78
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2015: CONCLUSIONS.....	79
INTRODUCCIÓ.....	81
CERCLES DE COMPARACIÓ	81
SITUACIÓ GENERAL	85
ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS.....	87
ELS TALLERS DE MILLORA	120
CONCLUSIONS FINALS	122

PRÒLEG

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

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

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

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

En el cas de les Escoles de Música, el Cercle de Comparació Intermunicipal es va crear l'any 2006, amb la participació de 7 municipis. Des dels inicis fins a l'edició actual, hi ha hagut un increment considerable de participació. Actualment participen en el Cercle d'Escoles de música 38 municipis; aquest augment de 31 municipis, al llarg d'aquestes onze edicions, ha permès agrupar els municipis en funció de la seva grandària poblacional. Concretament enguany s'han classificat als municipis en quatre trams: un grup de municipis amb menys de 10.000 habitants, un grup de municipis de 10.000 a 25.000 habitants, un de 25.000 a 50.000 habitants i, finalment, un de més de 50.000 habitants. Així s'ha analitzat la informació de forma més concreta comparant les dades dins de cada grup, amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tot el grup de municipis participants.

En l'edició d'enguany, s'ha realitzat una revisió integral del quadre d'indicadors del Cercle de Comparació d'escoles municipals de música, amb l'objectiu d'adaptar permanentment les eines i els indicadors a la realitat de les escoles. Són els municipis que participen al cercle els que realitzen aquesta revisió de forma consensuada, aportant el seu coneixement específic sobre el servei.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2015 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball, per tal de valorar les dades obtingudes i exposar l'anàlisi de les fortaleses realitzades pels municipis en el treball de millora.

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

Els cercles de comparació intermunicipal

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 desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

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.

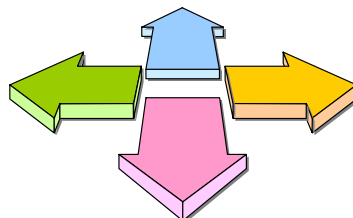
Les 4 dimensions

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	Ofert un servei de qualitat als usuaris / clients	Ofert un servei accessible als usuaris	Altres objectius	Altres objectius
Valors Organitz / RRHH	Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	Ofert un servei de qualitat (model de gestió)	Promoure un clima laboral positiu pels treballadors	Millorar les habilitats dels treballadors
Economia	Disposar dels recursos adequats	Finançar adequadament el servei	Gestionar adequadament els recursos	Ofert el servei a uns costos unitaris adequats

2. FASE DE MESURA

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

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

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

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

(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.

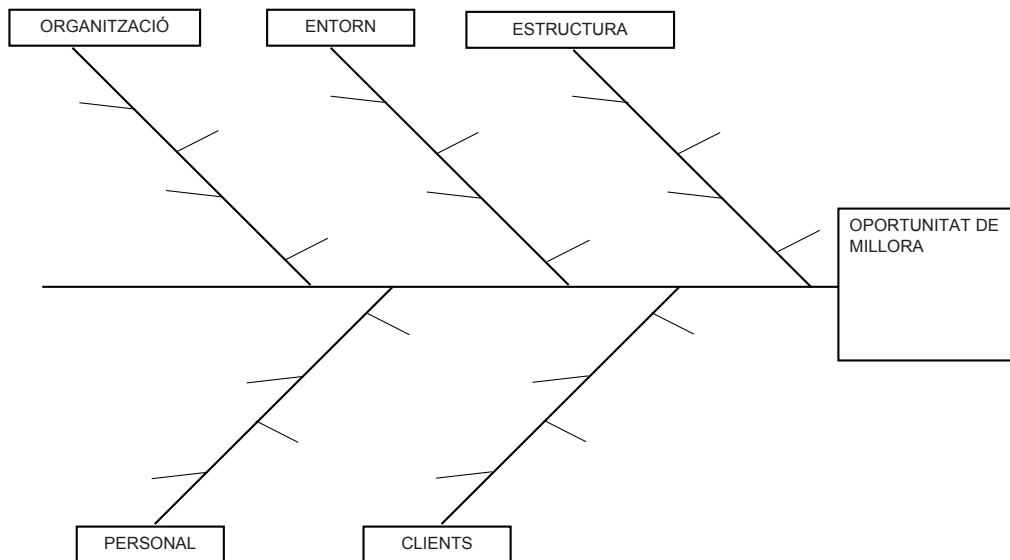
Durant els Tallers de Millora:

- 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.

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

4.3.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.

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

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

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

S'obté 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	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
Provenen de: <ol style="list-style-type: none"> 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: <ol style="list-style-type: none"> 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.
ENTORN	OPORTUNITATS DE MILLORA ANALITZADES
✓ Dades que ajuden a contextualitzar el municipi	✗ Es mostren les oportunitats de millora analitzades pels municipis els anys anteriors.
ALTRES COMENTARIS	
Poden provenir indistintament de: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Punts Forts i Oportunitats de Millora. ▪ Aspectes de coneixement del municipi que no es veuen reflectits en les dades. 	

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

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

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

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

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

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

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

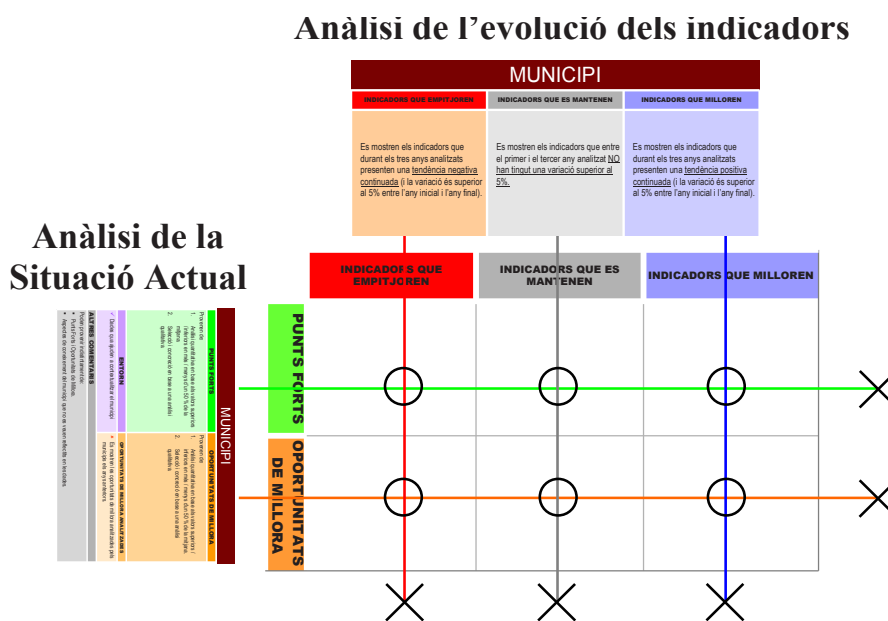
Municipi			
	INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	<p>Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són PUNT FORT</p> <p>i</p> <p>durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA</p>	<p>Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL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

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

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

4.1.D Introducció de continguts

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

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

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

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

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

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

Durant el taller de millora, es fa una presentació en plenary 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.

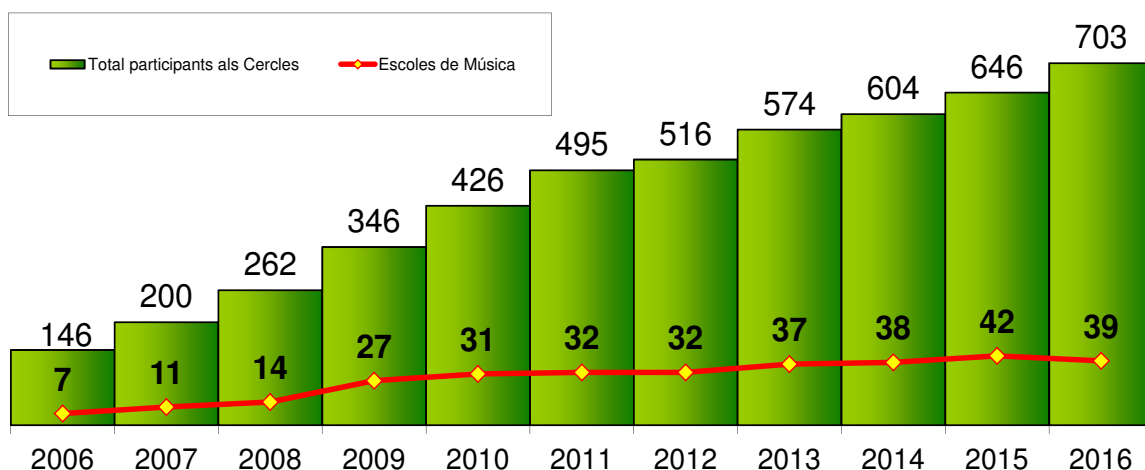
ALGUNES XIFRES

L'any 2016 s'han realitzat els CCI dels següents 18 serveis, en el quals han participat 703 tècnics municipals, englobats en 35 tallers.

Cercles	2015			2016			Edició
	Municipis participants		Nombre de Tallers	Municipis participants		Nombre de Tallers	
	Prov. Bcn	Districtes Bcn**		Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn		
Policia Local	62		1	59		3	11a
Neteja viària i residus	40	3	2	43	3	3	13a
Biblioteques	44		1	60		2	13a
Espais Escènics Municipals	29		1	30		1	9a
Escoles Bressol	39		3	38		2	11a
Escoles de Música	42		2	39		2	11a
Esports	54		2	55		3	13a
Serveis Socials	53	4	3	54	4	3	15a
Mercats Municipals	30	2	2	30	2	2	10a
Fires Locals	35		1	39		1	8a
Serveis Locals d'Ocupació	34		2	36		2	8a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	32		2	36		2	8a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	36	6	1	38	10	1	7a
Enllumenat Públic	28	2	1	31	2	1	7a
Servei de Mediació Ciutadana	35		2	35		2	6a
Verd Urbà	19	2	1	20	3	1	4a
Cultura	14		1	21		1	2a
Museus Locals				14		1	1a
Total Cercles	646		29	703		35	

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

Servei	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Edició (2016)
Policia Local	15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	11a
Neteja viària i residus	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	13a
Biblioteques	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	60	13a
Espais Escènics			12	26	30	29	30	31	31	29	30	9a
Escoles Bressol	8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	11a
Escoles de Música	7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	11a
Esports	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	55	13a
Serveis Socials	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	58	15a
Mercats Municipals		12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	10a
Fires Locals				14	17	16	22	27	30	35	39	8a
Serveis Locals d'Ocupació				12	26	30	32	33	34	34	36	8a
OMIC				11	18	25	27	31	34	32	36	8a
Seguretat Alimentària (Salut P.)				14	26	36	38	43	43	43	49	7a
Enllumenat Públic				12	13	18	18	24	25	30	33	7a
Servei de Mediació Ciutadana						14	17	24	30	35	35	6a
Verd urbà								14	20	21	23	4a
Cultura										14	21	2a
Museus locals											14	1a
Total Cercles	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	
Total participants als Cercles	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	703	



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 equívocues, no ha de permetre interpretacions contraposades.
- ♦ **Sensibilitat:** La mesura de l'indicador és suficientment eficaç per identificar variacions petites.
- ♦ **Precisió:** El marge d'error de l'indicador és suficientment acceptable.
- ♦ **Fidelitat:** Les qualitats de l'indicador es mantenen en el temps i l'espai.
- ♦ **Rellevància:** La informació que 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.

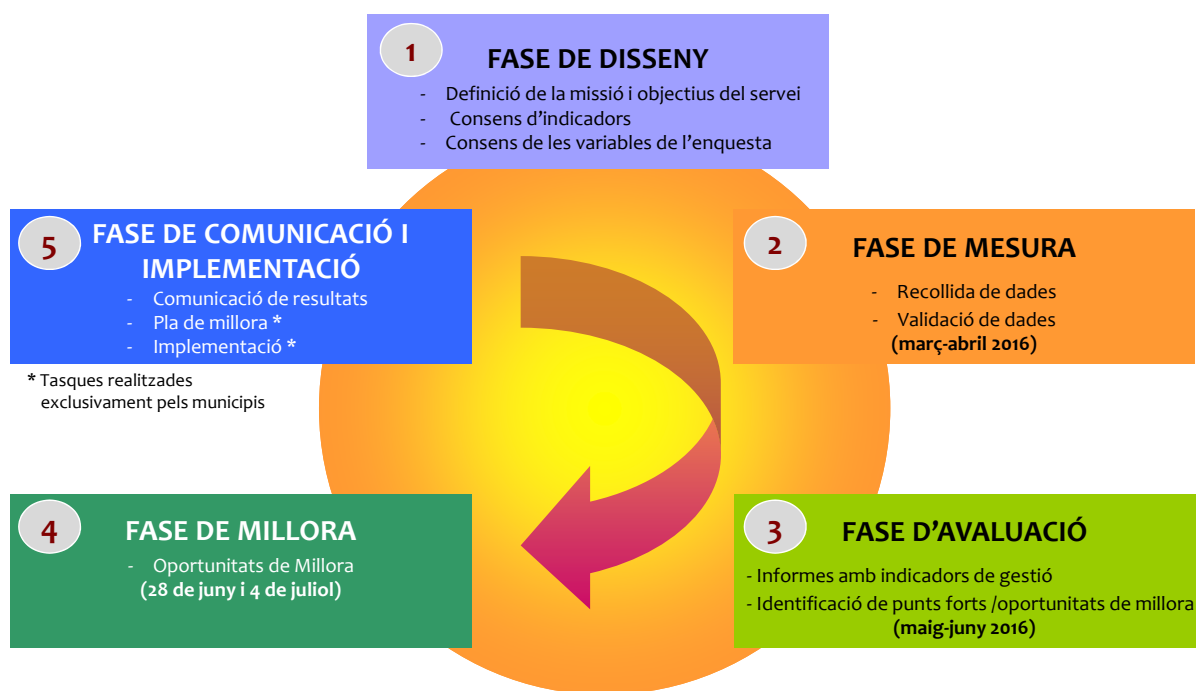
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD (2004). *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A.
- CAMP, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality 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 d'Escoles de Música

CALENDARI DEL CERCLE

En el quadre següent es mostren les dates del Cercle de Comparació Intermunicipal d'escoles de música que ha tingut lloc durant l'any 2016.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES DE MÚSICA



Fase de disseny

INTRODUCCIÓ

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

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

Quadre Resum d'Indicadors Escoles de Música 2015					
Encàrrec polític	Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2015		2015	
	Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,1		98,3	
	Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	8,0		254,3	
	Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	1,8		76,9	
	Alumnes l'ld que també són alumnes de c/d per cada 1.000 habitants	0,3		0,3	
	% d'alumnes de l'ld empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de l'ld	87,0			
Usuari / Client	Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2015		2015	
	% d'alumnes exclusivament de l'ld sobre el total d'alumnes	79,0 %		27,4 %	
	% d'alumnes exclusivament de cid sobre el total d'alumnes	18,2 %			
	% alumnes l'ld que també són de cid sobre el total d'alumnes	2,8 %			
	Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)	2015		2015	
	% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes				
Usuari / Client	Oferir un servei de qualitat als usuaris	2015		2015	
	Grau de satisfacció dels alumnes de l'ld	8,2		87,3 %	
	Mil·liana d'anys de permanència dels alumnes de l'ld a l'escola de música	4		95,1 %	
	% de baixes d'alumnes de l'ld sobre el nombre d'alumnes de l'ld	7,5 %			
	Garantir l'accés a tots els usuaris	2015		2015	
	% d'alumnes de l'ld que han rebut ajuts	25,1 %		66,3 %	
% d'alumnes de l'ld amb necessitats educatives especials	1,4 %		56,2 %		
% d'alumnes de l'ld amb necessitats educatives especials que participen en les activitats de l'escola	81,6 %		30,3 %		
% d'adults (18 anys o més) sobre el nombre d'alumnes de l'ld	13,3 %		25,0 %		
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	24,0 %				
Usuari / Client	Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals	2015		2015	
	% d'alumnes de l'ld d' instrument				
	% d'alumnes de l'ld d' instrument que formen part d'un conjunt instrumental				
	% d'alumnes d' instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran				
	% d'alumnes que formen part de conjunts vocals				
	Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi	2015		2015	
% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania					
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania					

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió		Organitzar adequadament els recursos		Organitzar adequadament la jornada laboral del personal		Millorar les habilitats dels treballadors	
2015		2015		2015		2015	
Gestió directa (%) (Ajuntament, OCAA)	88,0 %	Oferta instrumental formativa a l'escola de música (nombre d'instruments)	16	% d'hores lectives de l'ld sobre el total d'hores treballades	47,9 %	Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	17,9
Gestió indirecta (%) (Concessió)	12,0 %	Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de l'ld per alumne de l'ld	0,60	% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades	1,0 %	Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	
		% hores lectives de l'ld dedicades a instrument sobre total hores lectives de l'ld	58,5 %	% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades	19,0 %	% de personal docent llix	70,5 %
		% hores lectives de l'ld dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de l'ld	8,7 %	% d'hores programables sobre el total d'hores treballades	17,9 %	Antiguitat mitjana dels docents	14,0
		% hores lectives de l'ld dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de l'ld	2,6 %	% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades	7,5 %	% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	3,2
		% hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de l'ld i c/d	1,9 %	% d'hores treballades del personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades	6,8 %	Salari brut d'un/a docent	26.272 €
				Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals		Salari brut d'un/a director/a	31.108 €
						% de dones sobre el total de docents	44,4 %

Disposar dels recursos adequats		Finançar adequadament el servei		Gestionar adequadament els recursos		Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats	
2015		2015		2015		2015	
Despesa corrent per habitant	10,87 €	% de finançament per aportacions dels alumnes	40,8 %	% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	89,8 %	Despesa corrent de l'ld per alumne de l'ld	1.323,39 €
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,3 %	% de finançament per aportacions d'altres institucions	7,1 %	Preu mitjà ingressat per alumne de l'ld	532,63 €	Despesa corrent de c/d per alumne de c/d	96,57 €
		% de finançament per part de l'ajuntament	52,1 %	Preu mitjà ingressat per alumne de c/d	37,21 €	Despesa corrent per hora treballada	29,73 €
				Ingress per hora lectiva (aportacions dels alumnes)	25,00 €		

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

Valor de la mitjana dels municipis 2015

I. DIMENSIO ENCÀRREC POLÍTIIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)

Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles de música municipals, mesurada com el nombre de noves preinscripcions per cada plaça disponible. Es pot considerar com una aproximació a la demanda ciutadana.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades (noves preinscripcions)}}{\text{Places ofertes (Vacants)}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Places sol·licitades:</i> Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles de música municipals (a l'oferta formativa de llarga durada), corresponents al curs en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2014 per al curs 2014/2015). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2014. <u>No es consideren places sol·licitades</u> les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Places ofertes (Vacants):</i> Nombre total de l'oferta de places vacants per a l'oferta formativa de llarga durada en escoles de música municipals, pel curs en estudi (curs 2012/2014). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2012. <u>No es consideren places ofertes (vacants)</u> aquelles places per als alumnes que ja han realitzat el curs escolar anterior. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,1	Municipis participants: 39

Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes exclusivament de llarga durada que estan inscrits a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants. Es pot considerar una aproximació a la demanda del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{(\text{Nombre d'alumnes de llarga durada} - \text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada})}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. Els participants en projectes comunitaris de llarga durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga durada. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes de llarga durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 8,0	Municipis participants: 39

Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes exclusivament de curta durada que estan inscrits a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants.	
$\frac{\text{Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$	
Fórmula de càlcul:	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada:</i> Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada de l'escola de música. És OFERTA FORMATIVA DE CURTA DURADA: aquelles activitats amb un recorregut IGUAL O INFERIOR a un curs (10 mesos) i SENSE sentit de continuïtat. Poden ser: tallers, cursos, casals o projectes comunitaris, entre altres. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Els participants en projectes comunitaris de curta durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de curta o llarga durada segons quina sigui la durada del projecte. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,8	Municipis participants: 39

Alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes de llarga durada que també realitzen oferta de curta durada a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants.	
$\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$	
Fórmula de càlcul:	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 0,3	Municipis participants: 39

% d'alumnes de llarga durada empadronats al municipi respecte el total d'alumnes de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes de llarga durada matriculats a l'escola de música municipal i que estan empadronats al municipi. És una aproximació a la distribució territorial de la demanda.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes empadronats al municipi}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes empadronats al municipi:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, i que estan empadronades al municipi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. Els participants en projectes comunitaris de llarga durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga durada. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes de llarga durada.. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 87%	Municipis participants: 37

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)

% d'alumnes exclusivament de llarga durada sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes exclusivament de llarga durada que estan inscrits a les escoles de música municipals sobre el total d'alumnes.	
Fórmula de càlcul: $\frac{(\text{Nombre d'alumnes de llarga durada} - \text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada})}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. Els participants en projectes comunitaris de llarga durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga durada. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes de llarga durada.. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 79%	Municipis participants: 39

% d'alumnes exclusivament de curta durada sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes exclusivament de curta durada que estan inscrits a les escoles de música municipals sobre el total d'alumnes.	
<i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada}}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada:</i> Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada de l'escola de música. És OFERTA FORMATIVA DE CURTA DURADA: aquelles activitats amb un recorregut IGUAL O INFERIOR a un curs (10 mesos) i SENSE sentit de continuïtat. Poden ser: tallers, cursos, casals o projectes comunitaris, entre altres. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. ➤ Els participants en projectes comunitaris de curta durada s'han de comptabilitzar com a alumnes <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada" 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 18,2%	Municipis participants: 39

% d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada que també realitzen oferta de curta durada a les escoles de música municipals sobre el total d'alumnes de les escoles de musica..	
<i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada}}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada" 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 2,8%	Municipis participants: 39

Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)

% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes que participen en projectes comunitaris respecte el total d'alumnes de l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de projectes comunitaris}}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de projectes comunitaris:</i> Alumnes que participen en projectes comunitaris. S'entén per projecte comunitari aquell que s'adreça a un col·lectiu específic preexistent que inicialment no és el de la pròpia escola, amb l'objectiu d'impulsar processos que afavoreixen el seu desenvolupament educatiu, cultural i/o social mitjançant la pràctica musico-artística ("fer música"). En aquests projectes, la música és l'eina per afavorir aquesta transformació, no una finalitat en si mateixa. Els projectes es poden desenvolupar tant a les instal·lacions de l'escola com fora i tenen continuïtat més enllà d'una activitat puntual. Els projectes comunitaris poden ser de llarga o curta durada. Els participants s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga o curta durada de l'escola, segons quina sigui la durada del projecte. ➤ <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada" 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 27,4%	Municipis participants: 38

Obrir el servei a la ciutadania

Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: $\text{Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a activitats obertes a la ciutadania al llarg del curs. Es comptabilitza el nombre d'hores que duren les activitats, no el temps total que el centre dedica a la preparació i realització d'aquestes activitats. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania (tant dins com fora del municipi) que organitza o en les que col·labora l'escola de música EXCEPTUANT aquelles que van adreçades exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 98,3h	Municipis participants: 38

Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a realitzar activitats música-artístiques. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques}}{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques}}$	
Variables emprades: ➤ <i>Hores anuals de cessions d'espai a la ciutadania per a activitats música-artístiques:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a cessions d'espais per a activitats música-artístiques. En cas de diversos espais, la suma de tots els espais. <i>Font:</i> Ajuntaments.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 254,3h	Municipis participants: 38

Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a realitzar activitats que no són música-artístiques. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques}}{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques}}$	
Variables emprades: ➤ <i>Hores anuals de cessions d'espai a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a cessions d'espais per a activitats NO música-artístiques. En cas de diversos espais, la suma de tots els espais. <i>Font:</i> Ajuntaments.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 76,9h	Municipis participants: 38

Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'agents culturals, socials i educatius que mantenen alguna col·laboració amb les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'agents culturals, socials i educatius del municipi que col·laboren amb l'escola de música}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: ➤ <i>Nombre d'agents culturals, socials i educatius del municipi que col·laboren amb l'escola de música:</i> Nombre d'agents de caire cultural, social i educatiu que van realitzar algun tipus de col·laboració amb l'escola de música durant l'any d'estudi. No inclou col·laboracions individuals. Agents culturals, socials i educatius: els centres educatius, serveis municipals i altres organitzacions públiques o privades que realitzen activitats educatives, culturals o socials adreçades a la ciutadania. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 0,3	Municipis participants: 39

II. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris

Grau de satisfacció dels alumnes de llarga durada	
<p>Explicació de l'indicador: Amb aquest indicador es quantifica el grau de satisfacció de les persones que utilitzen les escoles de música, en una escala de 0 ("gens satisfet") a 10 ("molt satisfet"). Mostra la percepció que tenen els usuaris de la qualitat del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris:</i> Mesura del grau de satisfacció de l'alumnat (que està matriculat a l'oferta formativa de llarga durada) i/o pares i mares envers el servei ofert. Resultat d'enquesta amb una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"). Qualsevol enquesta de satisfacció és vàlida sempre i quan puntuï de 0 a 10. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 8,2	Municipis participants: 31

Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de llarga durada en l'escola de música	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la mitjana d'anys que els alumnes de llarga durada romanen a l'escola de música. Permet una aproximació a la satisfacció envers al servei rebut.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels alumnes}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència dels alumnes:</i> Suma dels anys de permanència a l'escola de música de tots els alumnes (de l'oferta formativa de llarga durada) matriculats a 31 d'octubre de l'any en estudi. S'ha d'emplenar només per aquelles escoles de música amb una <u>antiguitat mínima de 6 anys</u>. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 3,8	Municipis participants: 28

% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes de llarga durada	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de baixes d'alumnes que hi ha durant el curs escolar.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs)}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs):</i> Nombre d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que no finalitzen la formació corresponent al curs en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 7,5%	Municipis participants: 39

Garantir l'accés a tots els usuaris

% d'alumnes de llarga durada que han rebut ajuts	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'alumnes de llarga durada que reben algun tipus d'ajut municipal (beques, exempcions o bonificacions). És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes amb ajuts concedits}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada amb ajuts concedits:</i> Nombre total d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada), amb ajuts concedits en forma de beques, exempcions i bonificacions, al curs en estudi. Es consideren ajuts municipals de tots tipus (escolarització, pagaments anticipats, etc.) pels motius establerts a la normativa vigent (famílies nombroses, renda econòmica familiar baixa, etc.). Per als municipis que apliquin tarificació social, es considerarà que reben ajuts aquelles famílies que financin menys del 33% del cost del servei. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 25,1%	Municipis participants: 38

% d'alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge d'alumnes de llarga durada que tenen necessitats educatives especials. És una aproximació a la possibilitat d'accés de tots els usuaris a les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes, matriculats a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) del centre, amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,4%	Municipis participants: 39

% d'alumnes amb necessitats educatives especials de llarga durada que participen en les activitats de l'escola	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura en quin grau els alumnes amb necessitats educatives especials participen en activitats d'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials de llarga durada que participen en les activitats de l'escola}}{\text{Alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials que participen en activitat d'escola:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) amb necessitats educatives especials i que participen en activitats d'escola amb la resta d'alumnes (activitats formatives, culturals, de lleure, activitats obertes a la ciutadania). Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials:</i> Nombre d'alumnes, matriculats a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) del centre, amb necessitats educatives especials. Són necessitats educatives especials les discapacitats física, psíquica o sensorial; els trastorns de personalitat i conductuals. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 81,6%	Municipis participants: 33

% d'alumnes adults sobre el nombre d'alumnes de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge d'alumnes adults sobre el total d'alumnes de llarga durada matriculats a l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes adults}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes adults:</i> Nombre de persones majors de 18 anys que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, corresponents al curs en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 13,3%	Municipis participants: 38

% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'instruments que l'escola disposa per a préstec als alumnes respecte al nombre d'alumnes que estudien un o més instruments. És una aproximació a la qualitat dels serveis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'instruments en banc d'instruments}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'instruments en banc d'instruments:</i> Nombre d'instruments disponibles a l'escola de música per a préstec als alumnes de llarga durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 24,0%	Municipis participants: 37

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals

% d'alumnes de llarga durada d'instrument	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada que practiquen amb algun instrument.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que estudien un o més instruments/cant. Els alumnes de cant s'han de comptabilitzar com a alumnes d'instrument/cant. En cas que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes d'instrument. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 66,3%	Municipis participants: 39

% d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument/cant (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental un grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera contínua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental i tenen una voluntat de projecció pública. NO INCLOU: les classes d'instrument en grup, les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i el moviment, etc. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes d'instrument. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que estudien un o més instruments/cant. Els alumnes de cant s'han de comptabilitzar com a alumnes d'instrument/cant. En cas que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes d'instrument. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 56,2%	Municipis participants: 38

% d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran (de 12 o més components). Dóna una aproximació de la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola de formar alumnes que puguin entrar a formar part d'una gran formació.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran: Nombre d'alumnes d'instrument (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental de 12 o més components. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental d'aquest tram, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental i tenen una voluntat de projecció pública. No inclou: les classes d'instrument en grup, les classes de cant coral les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument: Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes d'instrument <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 30,3%	Municipis participants: 38

% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quina proporció dels alumnes forma part de conjunts vocals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals: Nombre d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt vocal. Si un alumne forma part de més d'un conjunt vocal es comptarà una vegada. S'entén per conjunt vocal: Grup d'alumnes de veu que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació vocal i tenen una voluntat de projecció pública. No inclou: les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ Nombre d'alumnes: Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 25,0%	Municipis participants: 37

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

% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania: Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania (tant del propi municipi com de fora del municipi) que organitza o en les què col·labora l'escola de música exceptuant aquelles que van adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola de música, com per exemple les audicions, els concerts per a les famílies dels alumnes... <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ Nombre de conjunts instrumentals: Nombre de conjunts instrumentals de l'escola de música. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental i tenen una voluntat de projecció pública.. No inclou: les classes d'instrument en grup, les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 87,3%	Municipis participants: 38

% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts vocals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania: Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania (tant del propi municipi com de fora del municipi) que organitza o en les que col·labora l'escola de música EXCEPTUANT aquelles que van adreçades exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. ➤ Nombre de conjunts vocals: Nombre de conjunts vocals de l'escola de música. S'entén per conjunt vocal: Grup d'alumnes de veu que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació vocal i tenen una voluntat de projecció pública.. No inclou: les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical, la música i moviment, etc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 95,1%	Municipis participants: 38

III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió

Tipologia prestació de servei: Gestió directa i/o Gestió indirecta	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura si la prestació del servei es fa mitjançant gestió directa (ja sigui per una sola administració local o en col·laboració amb d'altres administracions), o bé si la gestió es fa indirectament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta).	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió directa}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents en gestió indirecta}}{\text{Desp. corrents en gestió directa} + \text{Desp. corrents en gestió indirecta}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents en gestió directa:</i> Inclou les despeses corrents gestionades directament per una sola administració local (l'ajuntament, un organisme autònom, una societat mercantil de capital íntegrament municipal) o en col·laboració amb d'altres administracions (mancomunitat, consorci, etc.). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Despeses corrents en gestió indirecta:</i> Inclou les despeses corrents gestionades indirectament per l'ajuntament (via concessió, concert, arrendament, gestió interessada, o societat d'economia mixta). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 88% / 12%	Municipis participants: 38

Organitzar adequadament els recursos

Oferta instrumental formativa a l'escola de música	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el ventall d'ensenyaments dels diferents instruments ofertats per l'escola. És una aproximació a la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola per a afavorir la presència de diversitat d'instruments i d'estils musicals al centre.	
Fórmula de càlcul: <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música:</i> Nombre d'instruments pels quals s'ofereix formació a l'escola de música, independentment que hi hagi alumnes matriculats o no. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 16	Municipis participants: 38

Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumnes de ll/d	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la mitjana d'hores de docència que es dediquen a l'oferta de llarga durada per cada alumne de llarga durada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores setmanals lectives de llarga durada de docents}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives de llarga durada de docents:</i> Nombre d'hores lectives setmanals que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada (en una setmana estàndard). <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 0,6	Municipis participants: 39

% d'hores lectives dedicades a instrument sobre el total d'hores lectives de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge d'hores lectives que es dediquen a instrument respecte el total d'hores lectives de llarga durada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de llarga durada dedicades a instrument}}{\text{Hores anuals lectives de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada dedicades a instrument:</i> Nombre d'hores lectives de llarga durada ANUALS que el conjunt del personal dedica als alumnes de llarga durada d'instrument. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 58,5%	Municipis participants: 37

% d'hores lectives dedicades a conjunts instrumentals sobre el total d'hores lectives de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura les hores que l'escola de música dedica als conjunts instrumentals respecte el total d'hores lectives de llarga durada que es realitzen.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de llarga durada dedicades a conjunts instrumentals}}{\text{Hores anuals lectives de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta formativa de curta durada:</i> Nombre d'hores lectives de llarga durada ANUALS que el conjunt del personal dedica a la docència a conjunts instrumentals. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 8,7%	Municipis participants: 37

% d'hores lectives dedicades a conjunts vocals sobre el total d'hores lectives de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura les hores que l'escola de música dedica als conjunts vocals respecte el total d'hores lectives de llarga durada que es realitzen.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de llarga durada dedicades a conjunts vocals}}{\text{Hores anuals lectives de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives dedicades a conjunts vocals:</i> Nombre d'hores lectives de llarga durada ANUALS que el conjunt del personal dedica a la docència a conjunts vocals. ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 2,6%	Municipis participants: 37

% d'hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de llarga durada i curta durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura les hores que l'escola de música dedica als conjunts vocals respecte el total d'hores lectives de llarga durada que es realitzen.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives (inclou curta i llarga durada) dedicades a projectes comunitaris}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores setmanals lectives dedicades a projectes comunitaris:</i> Nombre d'hores ANUALS lectives que el conjunt del personal dedica a realitzar projectes comunitaris. S'entén per projecte comunitari aquell projecte que s'adreça a un col·lectiu específic preexistent que inicialment no és el de la pròpia escola, amb l'objectiu d'impulsar processos que afavoreixen el seu desenvolupament educatiu, cultural i/o social mitjançant la pràctica musico-artística ("fer música"). En aquests projectes, la música és l'eina per afavorir aquesta transformació, no una finalitat en si mateixa. Els projectes es poden desenvolupar tant a les instal·lacions de l'escola com fora i tenen continuïtat més enllà d'una activitat puntual. Poden ser de curta o llarga durada. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma d' "Hores anuals lectives de llarga durada" i "Hores anuals lectives de curta durada" . <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,9%	Municipis participants: 38

Organitzar adequadament la jornada laboral del personal

% d'hores lectives de ll/d sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores lectives que l'escola de música dedica a la formació de llarga durada respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de llarga durada}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals lectives de llarga durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de llarga durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria" 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 47,9%	Municipis participants: 37

% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores lectives que l'escola de música dedica a la formació de curta durada respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals lectives de curta durada}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals lectives de curta durada:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que tot el personal docent dedica a l'oferta formativa de curta durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,0%	Municipis participants: 37

% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores de preparació que l'escola de música dedica respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de preparació}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de preparació:</i> Nombre d'hores de preparació ANUALS que el conjunt del personal realitza regularment per a la preparació de la seva activitat docent, habitualment en un horari que ell mateix es programa. S'hi inclouen les hores de preparació de la docència realitzades per l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 19,0%	Municipis participants: 37

% d'hores de programables sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores programables que l'escola de música realitza respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals programables}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals programables:</i> Nombre d'hores programables ANUALS que el conjunt del personal dedica al centre. Les hores programables són aquelles que l'equip directiu d'un centre assigna al professorat per realitzar activitats i tasques concretes, fora de les hores lectives, complementàries a la docència, que desenvolupen el projecte educatiu i es fixen al pla anual. S'hi inclouen coordinacions, concerts i audicions, intercanvis, permanència, guàrdies, claustrs, etc. S'hi inclouen les hores programables realitzades per l'equip directiu. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 17,9%	Municipis participants: 37

% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores de gestió directiva que l'escola de música realitza respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de gestió directiva}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de gestió directiva:</i> Nombre d'hores ANUALS destinades a la gestió del centre. Realitzen tasques de gestió directiva totes aquelles persones amb responsabilitats de gestió del centre des del vessant d'organització i de RRHH (equips). Per exemple: Director/a, Cap d'Estudis, Coordinador/a, Cap de Departament, Cap d'Equip docent, Cap o Responsable de comissió, Cap de projectes... <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 7,5%	Municipis participants: 37

% d'hores treballades pel personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el % d'hores treballades per part del personal d'administració i consergeria de l'escola de música respecte el total d'hores anuals que treballa tot el personal de l'escola de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria:</i> Nombre d'hores totals ANUALS que el conjunt del personal d'administració i consergeria dedica al centre amb dedicació presencial al servei de l'escola (tant en atenció directa a l'usuari com a la resta de tasques). En cas que aquest personal estigui compartit amb altres serveis es computaran les hores de feina dedicades a l'escola de música. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria". 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 6,8%	Municipis participants: 37

Reflectir l'estructura de gènere entre els/les professionals

% de dones sobre el total de docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones docents que treballen al centre respecte el total de personal docent que treballa al centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de docents dones}}{\text{Total de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de docents dones:</i> Nombre total de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 44,4%	Municipis participants: 39

Millorar les habilitats del personal

Hores de formació anuals rebudes per docent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la mitjana d'hores anuals que destina cada docent de les escoles de música a formació. És una aproximació a l'esforç per millorar les habilitats dels docents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals de docents}}{\text{Nombre de docents equivalents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores de formació anuals de docents:</i> Suma de les hores anuals de formació rebudes pel conjunt dels docents autoritzada pel municipi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté automàticament de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'UN docent" <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 18h	Municipis participants: 34

Promoure un clima laboral positiu per al personal

% de personal docent fix	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les hores treballades per personal docent amb contractació fixa/indefinida. Mostra el grau d'estabilitat de la plantilla de docents de les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades de personal fix docent}}{\text{Hores anuals treballades de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades de personal fix docent:</i> Nombre d'hores anuals treballades (lectives i no lectives) pel conjunt del personal docent amb contractació indefinida/fixe. No s'inclou el personal interí (vacants o substitucions) ni l'eventual. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades de docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 71%	Municipis participants: 34

Antiguitat mitjana dels docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'antiguitat mitjana dels docents del centre. Un elevat nivell d'antiguitat dels docents reflecteix l'estabilitat i satisfacció d'aquests en el seu lloc de treball i afavoreix la qualitat del centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels docents}}{\text{Total de docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència dels docents:</i> Suma dels anys treballats a l'escola de música de tots els docents. S'ha d'emplenar només per a aquelles escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 14	Municipis participants: 30

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de docents de l'escola, respecte el total d'hores treballades.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents}}{\text{Hores anuals treballades dels docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents:</i> S'inclou el total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions, del conjunt de docents. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat, ni els permisos i llicències. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades dels docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. És la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 3,2%	Municipis participants: 32

Salari brut d'un/a docent	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de docent d'escola de música. És un factor que incideix en la satisfacció dels docents.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a docent</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 26.272€	Municipis participants: 34

Salari brut d'un/a director/a	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el salari brut del lloc de treball de director d'escola de música. És un factor que incideix en la satisfacció dels docents.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a</i></p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a director/a:</i> Sou brut anual del lloc de treball d'un/a director/a d'escola de música a jornada completa (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. Aquesta casella només s'haurà d'emplenar en cas de gestió indirecta.. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 31.108€	Municipis participants: 27

Preu hora del docent (segons hores lectives)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el preu hora del docent en relació a les hores lectives realitzades. És un factor que incideix en la satisfacció dels directors.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores anuals lectives dels docents/} \\ \text{Nombre de docents equivalents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. ➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'un docent" <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 30,2€	Municipis participants: 31

Preu hora del docent (segons hores conveni)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el preu hora del docent en relació a les hores de conveni. És un factor que incideix en la satisfacció dels directors.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores de conveni d'un docent}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. ➤ <i>Hores de conveni d'un docent:</i> Nombre d'hores anuals laborals per conveni d'un docent. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 17,3€	Municipis participants: 31

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles de música per habitant.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 10,9€	Municipis participants: 37

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles de música sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per a l'Escola de Música, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del pressupost municipal:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1,3%	Municipis participants: 37

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per aportacions dels alumnes	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportacions dels alumnes. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris en el finançament del servei i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola de música.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions del alumnes}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels alumnes:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3. (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en l'oferta formativa de llarga durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 40,8%	Municipis participants: 37

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal sobre el total, i mostra altres recursos de finançament de l'escola.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents): DEGC (Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya), MTAS (<i>Ministerio de Empleo y Seguridad Social</i>), d'altres institucions o empreses privades que realitzin patrocinis, etc. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 7,1%	Municipis participants: 37

% de finançament per part de l'ajuntament	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportació de l'ajuntament:</i> Despeses corrents del servei no cobertes ni amb les aportacions de les famílies ni amb les aportacions d'altres institucions. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 52,1%	Municipis participants: 37

Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles de música.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei docent i no docent (En el cas de personal de personal tècnic de l'ajuntament o PAS, només es comptabilitzarà quan la seva dedicació horària sigui superior al 50% per l'escola). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 89,8%	Municipis participants: 37

Preu mitjà ingressat per alumne de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador expressa la quota que, de mitjana, aporten els alumnes de llarga durada a l'escola de música anualment. Aporta una orientació sobre el sistema de gestió dels recursos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels alumnes de llarga durada}}{\text{Nombre d'alumnes}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels alumnes de llarga durada:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en oferta formativa de llarga durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 532,63€	Municipis participants: 36

Preu mitjà ingressat per alumne de curta durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador expressa la quota que, de mitjana, aporten els alumnes de llarga durada a l'escola de música anualment. Aporta una orientació sobre el sistema de gestió dels recursos.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels alumnes de curta durada}}{\text{Nombre d'alumnes de curta durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels alumnes de curta durada:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en oferta formativa de curta durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de curta durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 37,21€	Municipis participants: 25

Ingrés per hora lectiva	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador expressa la quantitat ingressada per part dels alumnes per cada hora lectiva realitzada.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions dels alumnes}}{\text{Hores anuals lectives dels docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels alumnes:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3 (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en oferta formativa de llarga i curta durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. S'hi inclouen les hores de docència de l'equip directiu. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma d' "Hores anuals lectives de llarga durada" i "Hores anuals lectives de curta durada" . Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 25,00€	Municipis participants: 39

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Despesa corrent de llarga durada per alumne de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent de llarga durada per alumne de llarga durada, és a dir, la despesa unitària per alumne de llarga durada de les escoles de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en oferta formativa de llarga durada}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en oferta formativa de llarga durada:</i> S'obté AUTOMÀTICAMENT com a resultat de l'operació següent: Despesa corrent del Servei - Despeses oferta formativa curta durada. Font: Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1.323,39€	Municipis participants: 37

Despesa corrent de curta durada per alumne de curta durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent de llarga durada per alumne de llarga durada, és a dir, la despesa unitària per alumne de llarga durada de les escoles de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en oferta formativa de curta durada}}{\text{Nombre d'alumnes de curta durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en oferta formativa de curta durada:</i> S'obté AUTOMÀTICAMENT com a resultat de l'operació següent: Hores anuals lectives de docents a l'oferta formativa de curta durada / Hores anuals lectives dels docents) * Despesa corrent del Servei . <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de curta durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 96,57€	Municipis participants: 25

Despesa corrent per hora treballada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la despesa corrent per hora treballada, és a dir, la despesa mitjana per hora treballada del personal de l'escola de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria".. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 29,73€	Municipis participants: 36

V. INDICADORS ENTORN

Població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la grandària d'un municipi en termes de habitants.	
Fórmula de càlcul: <i>Habitants</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 46.584h	Municipis participants: 39

Densitat de població	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la distribució del nombre d'habitants en el municipis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Habitants}}{\text{Superfície municipal}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> ➤ <i>Superfície Municipal:</i> Extensió del municipi, en Km. quadrats. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1.544 h/m²	Municipis participants: 39

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la relació que hi ha entre la renda familiar bruta disponible del municipi i el nombre d'habitants. Reflecteix el nivell de riquesa econòmica del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Renda familiar bruta disponible:</i> Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia).</i> ➤ <i>Habitants:</i> És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 14.360€	Municipis participants: 39

Nombre de centres	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'escoles de música per municipi.	
Fórmula de càlcul: <i>Nombre de centres</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de centres:</i> Nombre de centres públics municipals que tenen com a objectiu proporcionar una formació musical. <i>Font: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1	Municipis participants: 39

Any posada en funcionament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'any en que l'escola de música va iniciar el seu funcionament.	
Fórmula de càlcul: <i>Any de posada en funcionament</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Any de posada en funcionament de l'escola de música:</i> Any de posada en funcionament de l'escola de música. 	
Valor mitjà de l'indicador 2015: 1988	Municipis participants: 39

Informe global dels indicadors d'Escoles de Música 2015: conclusions

1. INTRODUCCIÓ

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

La cada vegada més freqüent presència de les escoles de música als municipis, les situa a nivells similars d'implantació al d'altres serveis educatius o culturals, fent palès el seu rol destacat en el context educatiu i social. Així doncs, han arribat a resultar instruments clau en la vertebració de les polítiques artístiques, culturals i educatives dels municipis i territoris, i fan créixer el patrimoni cultural del nostre país¹ i aportant 3 pilars fonamentals:



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

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

Cadascun d'aquests 3 aspectes claus, contribueix en la millora de diferents aspectes:

Pilar 1

Valor educatiu que contribueix a l'èxit escolar



Com?

La pràctica de la música contribueix al benestar de les persones, a la felicitat individual i a la capacitat de desenvolupar-se, expressar-se i comunicar-se.

Pilar 2

Servei a la comunitat: participació i cohesió social



Com?

Les escoles de música s'han adaptat als canvis socials, econòmics i culturals de cada municipi; potenciant la participació social i esdevenint eines de transformació social.

Pilar 3

Eines per assolir els objectius culturals i socials



Com?

L'educació artística possibilita la creació de valors, habilitats i competències per a l'auto expressió i la comunicació, i fomenta noves formes de convivència en contextos de diversitat cultural.

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

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

- ♦ La inclusió de l'aprenentatge cultural i l'activitat cultural al sistema educatiu.
- ♦ La inclusió de les arts i la cultura a la programació de les cadenes públiques de radiodifusió i televisió.
- ♦ L'obligació per al govern local de garantir l'accés, i el foment de les infraestructures i els esdeveniments culturals i la participació³.

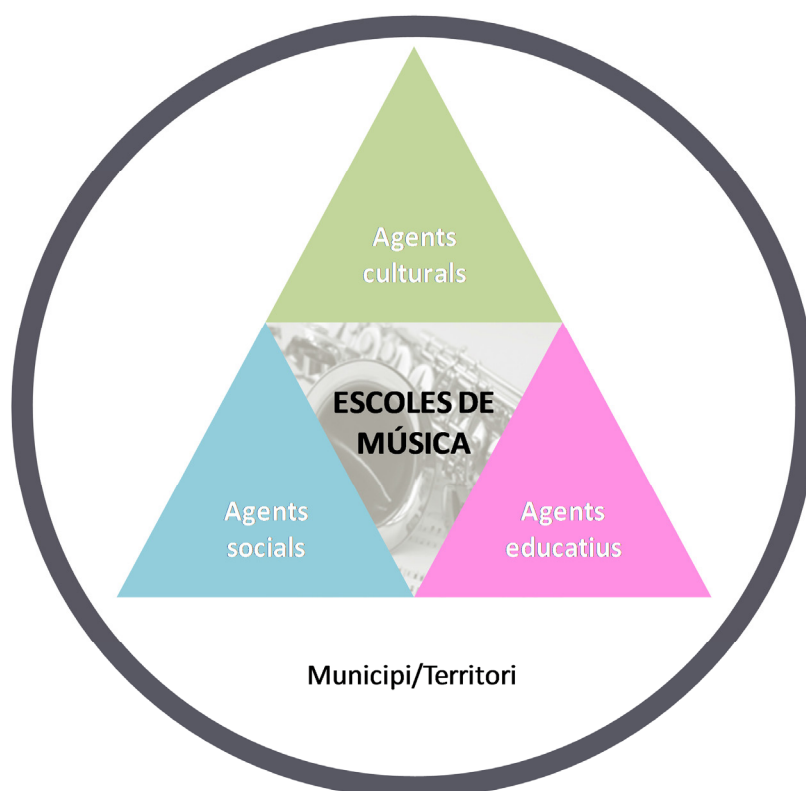


Figura 1. Xarxa de les escoles de música

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

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

La Diputació de Barcelona, per tal de facilitar als ajuntaments suport tècnic per a la millora contínua de la gestió d'aquestes escoles va crear, l'any 2006, els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Municipals de Música, un espai de reflexió, anàlisi i de creació de coneixement compartit entre les escoles de música participants en el projecte. Mitjançant l'ús d'indicadors de gestió consensuats pels participants i d'una metodologia de millora i de treball en equip, es potencia el fet de donar a conèixer els projectes i els processos de millora de cada escola.

Al llarg d'aquests onze anys, el Cercle d'Escoles Municipals de Música s'ha ampliat en nombre de participants i ha avançat i millorat en la definició dels indicadors de gestió. Enguany s'ha comptat amb la participació de 39 entitats locals amb escoles municipals de música.

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats dels indicadors de gestió d'aquestes 39 escoles de música per a l'any 2015 amb els següents objectius:

- ♦ Analitzar, en 39 entitats locals de la província de Barcelona, els resultats dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música de l'any 2015, i estudiar possibles variacions respecte edicions anteriors. Aquesta anàlisi es realitza segons diverses perspectives.
- ♦ Recollir els punts forts i les oportunitats de millora de la gestió dels serveis de les escoles municipals de música, que s'extreuen dels indicadors de gestió.
- ♦ Presentar les reflexions aportades pels diferents grups en els tallers de millora d'aquest any a través del treball sobre una oportunitat de millora.
- ♦ Exposar les principals conclusions en el resum de l'estudi.

Aquests resultats s'organitzen en diferents apartats dins del present document, els quals es mostren a continuació:



2. SITUACIÓ GENERAL

A la província de Barcelona hi ha 109 municipis que compten amb Escoles Municipals de Música (EMM), amb un total de 114 centres. D'aquestes escoles de música, un total de 97 estan autoritzades pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya (en endavant DEGC), a l'empara del Decret 179/1993, de 27 de juliol, pel qual es regulen les escoles de música i dansa.

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

Aquesta subvenció, però, ha anat minvant al llarg dels cursos, doncs el curs 2010-11 va ser de 460€ i el curs 2011-12 de 230€. Per al curs 2012-13 ja no es va realitzar cap aportació, de la mateixa manera que en el curs 2013-14. Per al curs 2014-15, tal i com es preveia, s'ha reiniciat el finançament per part del DEGC, tot i que aquest no ha estat d'aportació per alumne com fins ara, sinó que s'ha fet en funció de diferents criteris (impacte, ràtios, hores lectives docent/alumne, etc.). La subvenció del DEGC s'ha distribuït de forma heterogènia, el que ha fet que no totes les escoles hagin obtingut subvenció com abans succeïa. Es preveu que aquesta aportació continuï al curs 2015-16.

	Població					TOTAL
	0 - 10.000 hab.	10.001 - 20.000 hab.	20.001 - 50.000 hab.	50.001 - 100.000 hab.	> 100.000 hab.	
Nombre de municipis	230	36	26	12	7	311
Nombre de municipis amb Escola Municipal de Música	46	25	20	11	7	109
Nombre d'escoles municipals de música*	46	25	21	12	10	114
Nombre d'escoles municipals de música autoritzades	35	22	19	11	10	97
Nombre d'escoles municipals de música no autoritzades	11	3	2	1	0	17
Nombre de municipis al Cercle**	9	6	14	6	4	39

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

** Els participants al Cercle són 38 municipis més un Consell Comarcal, el de l'Alt Penedès.

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. http://www10.gencat.net/pls/ense_ensenyam/p01.menu - Consulta setembre 2016.

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

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

Any	Nombre de Municipis amb EMM	Nombre EMM	Nombre EMM Autoritzades	Nombre EMM No autoritzades
2009	98	101	78	23
2010	109	113	88	25
2011	109	113	92	21
2012	109	113	93	20
2013	111	115	96	19
2014	112	116	96	20
2015	109	114	97	17

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. Estadística cursos del 2009- 2010 al 2014 -2015.

Taula 2. Escoles de Música de titularitat pública existents a la província de Barcelona

Pel que fa a l'evolució de la participació dels municipis en el Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música és clarament ascendent. Entre els anys 2009 i 2011, però, el nombre de participants es va mantenir estable, per tornar a créixer l'any 2012 i fins arribar a establir-se els darrers anys al voltant dels 38 municipis participants. La figura 2 mostra aquesta progressió, que confirma la consolidació del projecte al llarg dels anys.

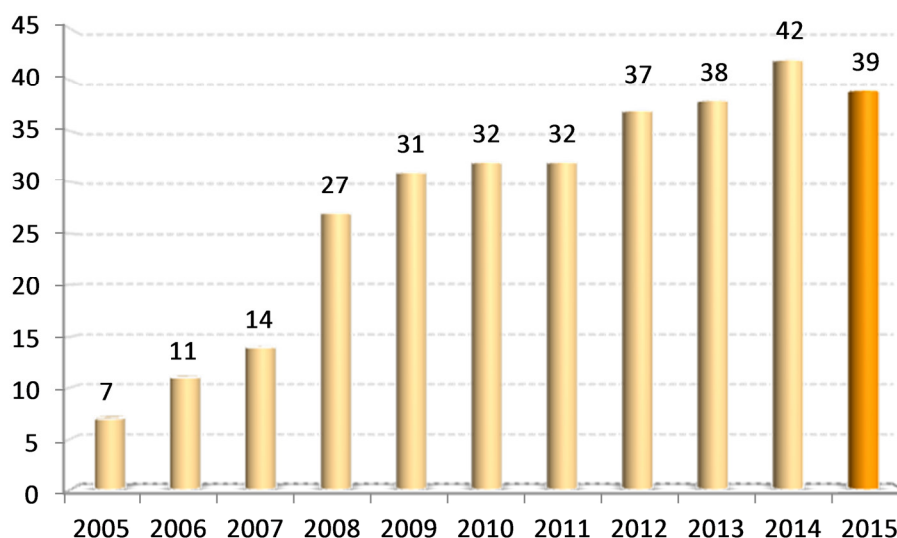


Figura 2. Nombre de participants en els CCI d'Escoles de Música segons l'edició. Anys 2005 - 2015

La taula que es mostra a continuació llista els 39 municipis participants en la present edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'EMM. Els municipis es divideixen en 4 grans grups segons grandària poblacional, amb l'objectiu d'enriquir l'anàlisi dels resultats.

Ens locals fins a 10.000 habitants		Ens locals de més de 10.000 a 25.000 habitants	
Papiol, El	4.071	Castellbisbal	12.364
Súria	5.927	Sant Sadurní d'Anoia	12.689
Navàs	6.103	Palau-solità i Plegamans	14.457
Vacarisses	6.143	Montornès del Vallès	16.172
Sallent	6.669	CC Alt Penedès	18.504
Cabrils	7.250	Esparreguera	21.701
Roda de Ter +L'Esquirol	8.272	Masnou, El	22.923
Tiana	8.411	Castellar del Vallès	23.442
Sant Vicenç de Castellet	9.246	Olesa de Montserrat	23.536

Ens locals de més de 25.000 a 50.000 habitants		Ens locals de més de 50.000 habitants	
Santa Perpètua de Mogoda	25.466	Granollers	60.101
Sant Andreu de la Barca	27.340	El Prat de Llobregat	63.014
Premià de Mar	27.944	Rubí	74.536
Sitges	28.269	Manresa	74.655
Sant Adrià de Besòs	35.814	Sant Boi de Llobregat	82.195
Vall del Tenes, La	37.063	Sant Cugat del Vallès	87.830
Igualada	38.751	Santa Coloma de Gramenet	116.950
Vilafranca del Penedès	39.224	Sabadell	207.814
Sant Feliu de Llobregat	43.800	Terrassa	215.214
Esplugues de Llobregat	45.626	Hospitalet de Llobregat, L'	252.171

Nota: Ombrejats en taronja els ens locals reincorporats al projecte

Taula 3. Ens locals participants en el Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música 2016

3. ANÀLISI GLOBAL DELS INDICADORS

La presentació i l'anàlisi dels resultats dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música dels municipis participants en la present edició 2015 es poden trobar al llarg d'aquest apartat.

Es dona força disparitat pel que fa a les característiques de les escoles de música que formen part del Cercle. La tipologia de centre, la grandària de l'escola, el projecte educatiu o els recursos disponibles són els elements que determinen aquesta varietat. Més concretament:

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

- ♦ Dels centres participants, sis tenen Conservatori a més de l'Escola de Música. Les dades corresponents a aquests centres només fan referència a l'escola de música.
- ♦ Cinc dels centres participants ofereixen formació musical a un territori més ampli que el seu municipi, mitjançant un conveni. D'aquests, tres són escoles intermunicipals de música i dues són escoles amb aules associades en municipis propers.
- ♦ Dos centres imparteixen educació musical de forma descentralitzada, en els centres d'Educació Infantil i Primària i centres d'Educació Secundària dels diferents barris del municipi.
- ♦ Algunes EMM participants en el Cercle estan oferint educació musical adreçada a nenes i nenes d'Educació Primària i a nois i noies de Centres d'Educació Secundària, acostant l'educació musical i artística, la pràctica instrumental i la participació en conjunts als alumnes escolaritzats en Centres de Règim General.

Tal i com es pot apreciar a la figura 3, els 39 municipis participants en el Cercle representen el 61,8% de la població dels municipis de més de 10.000 habitants (a excepció de Barcelona ciutat), en relació amb el total de municipis amb escola municipal de música. Aquesta mostra és prou significativa per extreure resultats que siguin extrapolables i per ser representativa de la realitat de la província.

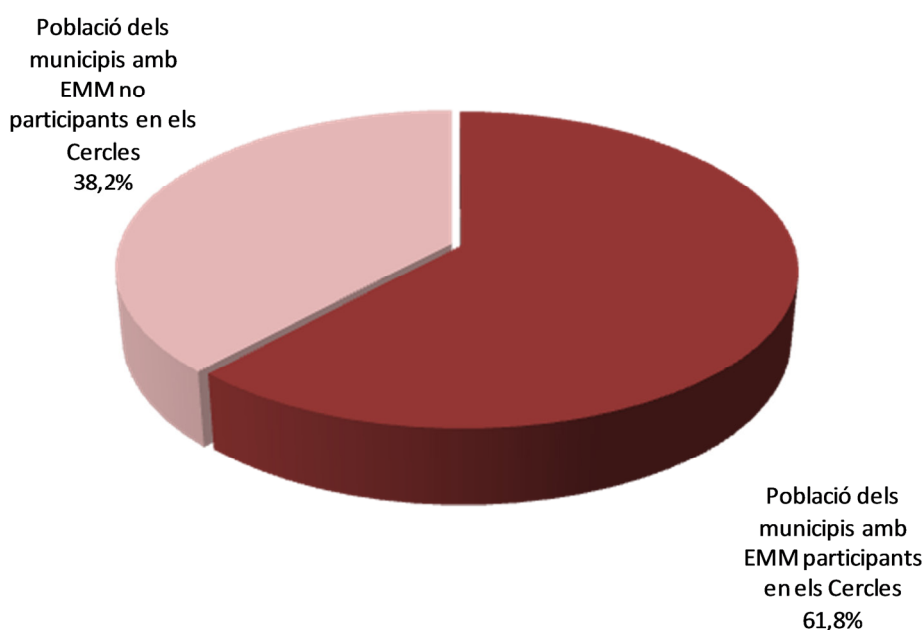


Figura 3. Percentatge de població dels municipis de la província de Barcelona participants en els Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música sobre el conjunt de municipis amb escola de música

En la present edició s'ha redefinit el quadre d'indicadors amb l'objectiu de recollir de manera més completa les activitats que es duen a terme a les escoles de música per tal de donar millor resposta a les necessitats d'informació dels responsables de les EMM. Aquests canvis es van acordar a partir d'un seguit de sessions participatives, per tal que el quadre s'adaptés possible al màxim a la gestió de les escoles de música dels municipis participants. A continuació es mostren els canvis realitzats per a cada dimensió:

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC - ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana

Indicadors incorporats o modificats	Indicadors eliminats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants ▪ Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants ▪ Alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada per cada 1.000 habitants ▪ % d'alumnes exclusivament de llarga durada sobre el total d'alumnes ▪ % d'alumnes exclusivament de curta durada sobre el total d'alumnes ▪ % alumnes de llarga durada que també són de curta durada sobre el total d'alumnes ▪ % d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alumnes per cada 1.000 habitants ▪ % dels participants en l'oferta formativa de curta durada sobre el total dels usuaris ▪ % dels participants en l'oferta formativa de curta durada que no són alumnes de llarga durada.

Obrir el servei a la ciutadania

Indicadors incorporats o modificats	Indicadors eliminats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania ▪ Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats musico-artístiques ▪ Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO músico-artístiques ▪ Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'hores d'activitats obertes a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anuals ▪ % d'hores de cessions d'espais a la ciutadania sobre el total d'hores d'obertura anuals

Un dels principals canvis en aquesta dimensió consisteix a considerar els participants de curta durada com a alumnes de l'escola, així com identificar els alumnes que participen en projectes comunitaris. És a dir, tothom que participa en primera persona en les activitats de l'escola es considera alumne independentment de la durada o tipus de formació. D'altra banda, les hores d'activitats obertes a la ciutadania i les cessions d'espais no es calculen respecte el total d'hores d'obertura, sinó que es presenten els valors absoluts segons hores anuals. Tanmateix les hores de cessions d'espais passen a dividir-se entre cessions d'espais per a activitats músico-artístiques i NO músico-artístiques. Es pretén copsar també quin pes tenen els alumnes dels projectes comunitaris sobre el total d'alumnes de l'escola.

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals

Indicadors incorporats o modificats	Indicadors eliminats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'alumnes de II/d d'instrument ▪ % d'alumnes de II/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'alumnes de II/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental petit ▪ % d'alumnes de II/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental mitjà

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

Indicadors incorporats o modificats	Indicadors eliminats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania sobre el total de conjunts instrumentals 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania ▪ % de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania ▪ % de conjunts instrumentals mitjans que participen en activitats obertes a la ciutadania

En la dimensió Usuari/client s'incorpora un indicador que mesura el percentatge d'alumnes que fan classes d'instrument sobre el total d'alumnes de l'escola. Per una altra banda s'elimina la distinció entre les mides dels conjunts instrumentals de tots els indicadors, excepte el que fa referència al volum d'alumnes de conjunt gran respecte el total d'alumnes.

III. VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

Organitzar adequadament els recursos

Indicadors incorporats o modificats	Indicadors eliminats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de II/d per alumne de II/d ▪ % hores lectives dedicades a instrument sobre total hores lectives de II/d ▪ % hores lectives dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de II/d ▪ % hores lectives dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de II/d ▪ % hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de II/d i c/d 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hores setmanals lectives de docent per alumne ▪ % d'hores no lectives sobre el total d'hores treballades (docents) ▪ % d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores lectives ▪ % reducció hores lectives de l'equip directiu sobre el total d'hores lectives ▪ Hores setmanals treballades del personal d'administració i consergeria per 100 alumnes

Organitzar adequadament la jornada laboral del personal

Indicadors incorporats o modificats	Indicadors eliminats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ % d'hores lectives de llarga durada sobre el total d'hores treballades ▪ % d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores treballades ▪ % d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades ▪ % d'hores programables sobre el total d'hores treballades ▪ % d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades ▪ % d'hores treballades del personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades 	

A l'objectiu Organitzar adequadament els recursos, amb la revisió d'indicadors s'ha identificat el percentatge de dedicació de les hores lectives als diferents aspectes de l'escola de música (llarga durada, instrument, conjunts o projectes comunitaris). D'altra banda, s'incorpora un nou objectiu a la dimensió, que analitza la distribució de la jornada laboral del personal de l'escola de música. En aquest cas, per a l'equip docent es distingeixen les hores lectives entre curta durada i llarga durada, i les no lectives entre hores de preparació i programables. La resta del conjunt d'hores de l'escola les completes les hores de direcció i de personal d'administració. La suma d'aquestes 6 categories en què es divideixen les hores treballades de l'escola suma 100%.

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA
Gestionar adequadament els recursos

Indicadors incorporats o modificats	Indicadors eliminats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preu mitjà ingressat per alumne de II/d ▪ Preu mitjà ingressat per alumne de c/d ▪ Ingress per hora lectiva (aportacions dels alumnes) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preu mig ingressat per alumne

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats

Indicadors incorporats o modificats	Indicadors eliminats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despesa corrent de II/d per alumne de II/d ▪ Despesa corrent de c/d per alumne de c/d ▪ Despesa corrent per hora treballada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despesa corrent per alumne ▪ Despesa corrent per hora lectiva

La dimensió econòmica ara permet veure més al detall els ingressos i les despeses, fent una aproximació de la despesa de llarga durada i curta durada en base a les hores de curta durada i llarga durada i distingint els ingressos dels dos tipus d'alumnes. També es mostra l'ingrés que es percep per hora lectiva així com la despesa que suposa cada hora treballada.

Amb aquestes modificacions, els indicadors que formen el quadre són un total de 63, 12 més que l'any anterior. A la figura següent es pot veure la distribució dels indicadors per a cadascuna de les dimensions.

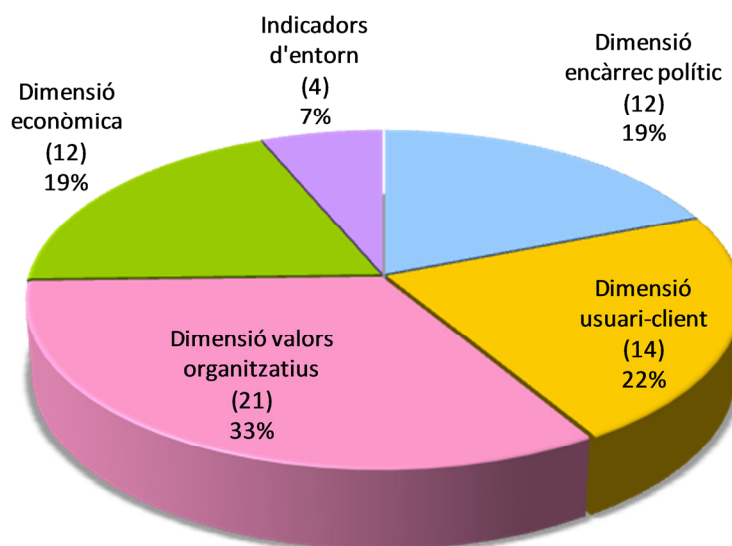
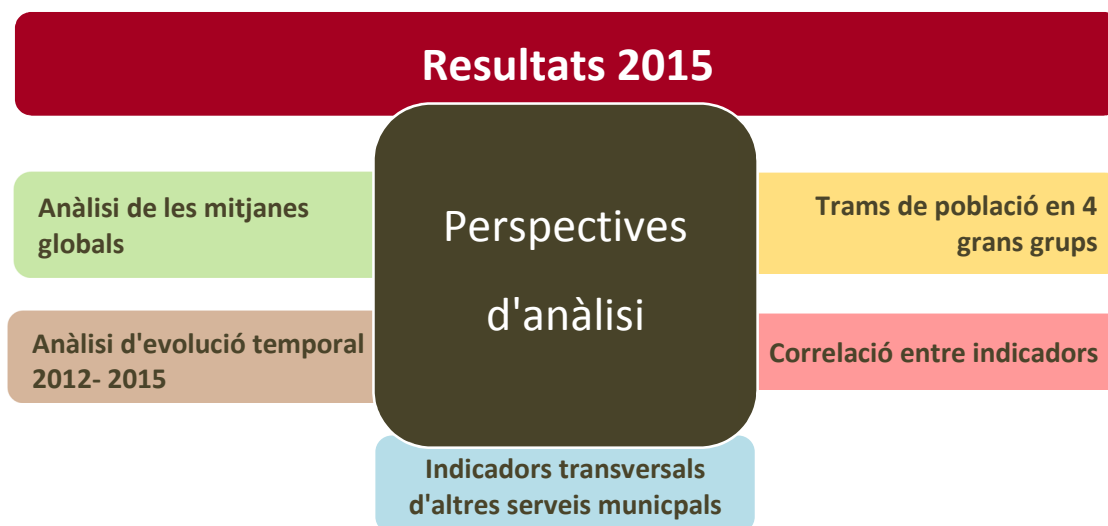


Figura 4. Distribució dels indicadors per cada una de les dimensions d'estudi

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



Les quatre grans dimensions del quadre d'indicadors marquen l'ordre d'anàlisi que es presenta tot seguit.

3.1. DIMENSÍO ENCÀRREC POLÍTIC

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

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

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

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

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

Adaptar la programació de l'ensenyament als interessos, la dedicació i el ritme d'aprenentatge de l'alumne.

Oferir una àmplia gamma d'ensenyaments entorn de l'activitat de la dansa o musical, com ara la música clàssica, música antiga, música moderna, autòctona, popular o com el cant i, per part de la dansa, el ballet clàssic i les altres formes de dansa escènica o la dansa tradicional o popular.

Segons dicta el Conveni Marc entre el DEGC, la FMC i ACMC signat a Barcelona el 9 de juliol de 2008 en el segon paràgraf de la cinquena exposició, "els objectius que es persegueixen són els de facilitar l'accés de la població a la sensibilització, la formació i la pràctica musical [...] amb la finalitat de contribuir a l'educació integral de les persones, a la formació artística al llarg de la vida i a la cohesió social en el territori ..." ⁴.

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

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

⁴ Conveni marc entre el Departament d'Ensenyament de la Generalitat, la Federació de Municipis de Catalunya (FMC) i l'Associació Catalana de Municipis i Comarques (ACMC), per al sosteniment de les escoles de música i de dansa de titularitat de l'Administració Local de Catalunya, signat el 9 de juliol de 2008.

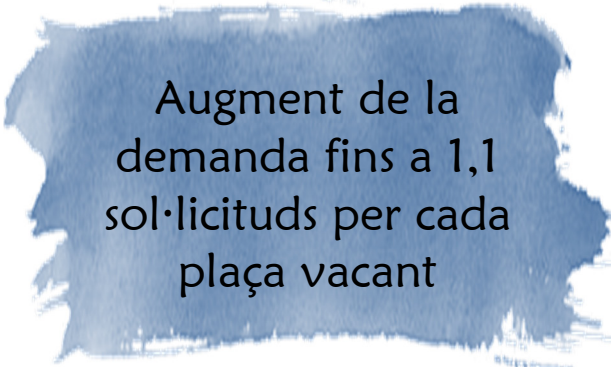
	Anys				Grups 2015			
	2012	2013	2014	2015	- 10	10 a 25	25 a 50	+ 50
Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)								
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,2	1,2	1	1,1	0,6	1,0	1,0	1,2
Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	7,0	8,0	8,0	8,0	24	13	13	5
Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	0,7	0,9	1,2	1,8	4,1	1,0	1,4	1,9
Alumnes ll/d que també són alumnes de c/d per cada 1.000 habitants	0,3	0,3	0,2	0,3	2,4	0,0	0,2	0,2
% d'alumnes de ll/d empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de ll/d	84,0 %	85,6 %	86,1 %	87,0 %	80,3 %	84,0 %	84,7 %	91,5 %
Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)								
% d'alumnes exclusivament de ll/d sobre el total d'alumnes	88,2 %	86,9 %	85,4 %	79,0 %	78,6 %	92,8 %	89,2 %	68,9 %
% d'alumnes exclusivament de c/d sobre el total d'alumnes	8,1 %	9,6 %	12,4 %	18,2 %	13,4 %	7,0 %	9,3 %	28,0 %
% alumnes ll/d que també són de c/d sobre el total d'alumnes	3,5 %	3,6 %	2,3 %	2,8 %	8,0 %	0,2 %	1,6 %	3,1 %
Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)								
% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	--	--	--	27,4 %	17,8 %	8,5 %	26,3 %	35,2 %
Obrir el servei a la ciutadania								
Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	116,2	112,7	132,6	98,3	57,8	62,4	112,7	152,7
Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques	255,0	250,9	230,6	254,3	57,0	147,7	367,8	405,2
Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques	--	--	--	76,9	53,3	46,3	63,0	147,4
Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000	--	--	--	0,3	1,4	0,6	0,3	0,2

Taula 4. Indicadors de la Dimensió Encàrrec Polític del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2015.

3.1.A. ADEQUAR EL SERVEI A LA DEMANDA CIUTADANA

L'objectiu en relació amb l'adequació del servei a la demanda ciutadana pretén mesurar la participació de l'usuari final a les escoles de música municipals. Aquesta participació es valora a través de 9 indicadors, que s'analitzen a continuació.

- ♦ Es detecta un lleuger augment en la demanda respecte l'any anterior. L'indicador "Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant" obté un valor mitjà de 1,1 sol·licituds, incrementant una dècima respecte l'any anterior. Per trams de població, a mesura que la grandària del municipi augmenta, també augmenta el valor d'aquest indicador.



Augment de la
demanda fins a 1,1
sol·licituds per cada
plaça vacant

- ♦ En molts casos, la determinació de l'oferta de places dels municipis participants en el Cercle es realitza en funció de la seva disponibilitat, de la demanda presentada o bé hi ha municipis que no fan procés de preinscripció a la seva EMM. Ara mateix el nombre de sol·licituds se situa entorn a una sol·licitud per cada plaça prop del valor òptim d'1, on demanda i oferta es creuen. Malgrat aquest equilibri d'oferta en termes agregats, s'observen grans diferències entre els ens locals participants, on alguns municipis poden tenir problemes per cobrir totes les places i d'altres que no poden satisfer totes les sol·licituds que reben.

Hi ha un seguit d'indicadors que mesuren la proporció de participants en funció del tipus de formació: de curta durada (activitat amb durada inferior a un curs i sense sentit de continuïtat -tallers, cursos, casals, etc.) o de llarga durada (formació d'una durada igual o superior a un curs i amb sentit de continuïtat. Aquests indicadors mostren com les escoles de música s'adapten a públics amb necessitats i motivacions diverses.

- ♦ L'indicador d'alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants es manté en 8 alumnes, la mateixa xifra que es repeteix des del 2013. Els municipis amb menor volum de població presenten una major ràtio d'alumnes de llarga durada per habitant (24 alumnes), que disminueix segons augmenta la grandària del municipi.

La figura següent mostra la correlació entre el volum de població dels municipis i els alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants, on a mesura que la població creix, disminueix el nombre d'alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants. En aquest indicador, els municipis petits presenten valors molt heterogenis i, en canvi, els municipis grans presenten sempre valors més baixos.

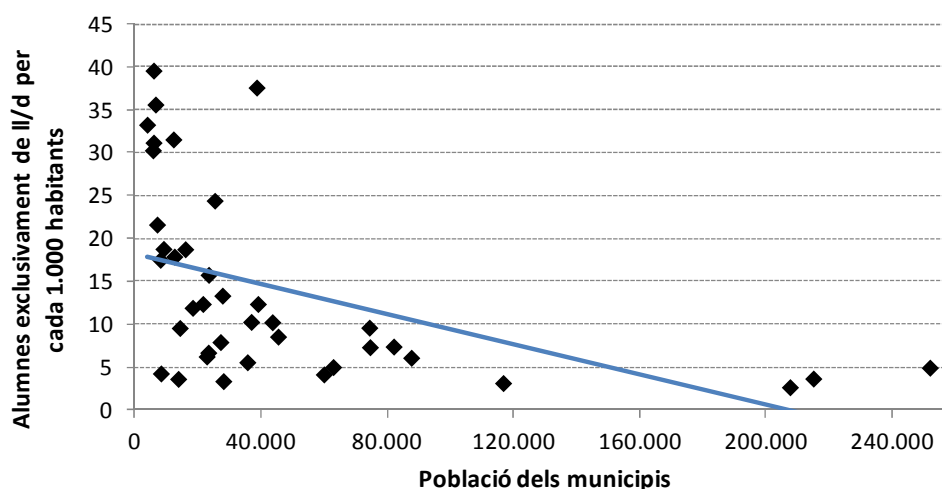


Figura 5. Alumnes exclusivament de ll/d per cada 1.000 habitants en funció de la grandària poblacional 2015

- ♦ Els alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants s'incrementen de forma significativa fins arribar als 1,8 alumnes. Per grandària poblacional, són els més petits els que tenen un major volum d'aquest tipus d'alumnes. Els més grans, però, superen en nombre d'alumnes de curta durada als municipis mitjans.
- ♦ Per cada 1.000 habitants, un total de 0,3 alumnes de llarga durada també ho són de curta durada, dada que suposa un increment respecte l'any anterior (0,2). Per tant, els alumnes de la formació més continuada cada cop es mostren més participatius en altres activitats organitzades a l'escola. És en els municipis més petits on aquesta participació és més evident.

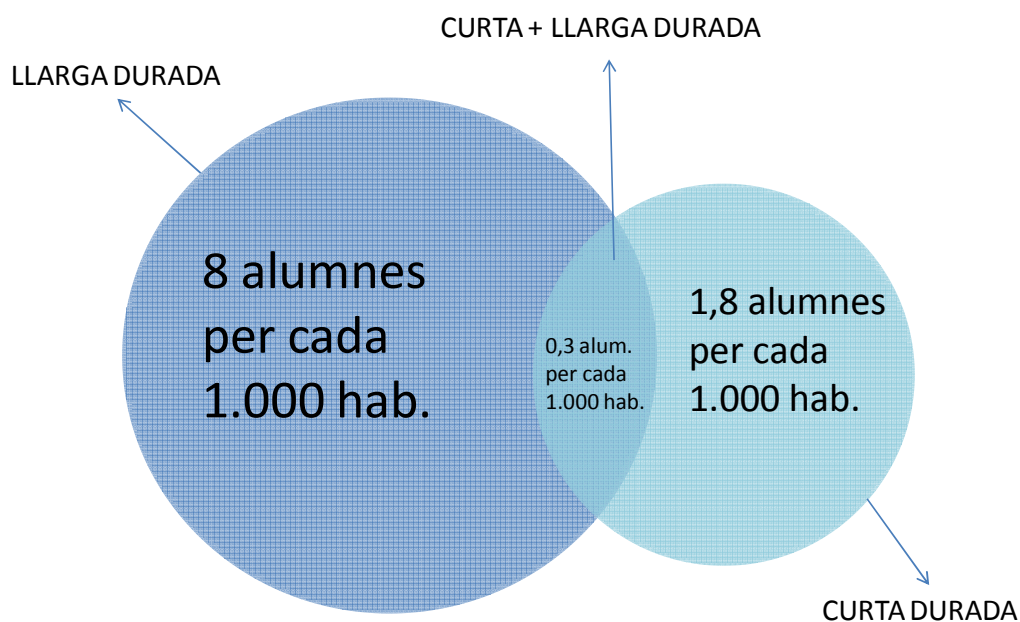


Figura 6. Alumnes de llarga, curta i de llarga i curta durada per cada 1.000 habitants 2015

El % d'alumnes empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de ll/d (87,0%) segueix la tendència ascendent dels darrers 4 anys, assolint el valor més alt de tota la sèrie analitzada. Aquest indicador mostra si va més enllà del propi municipi o territori. Els municipis que tenen un volum d'habitants menor són els que tenen un % d'alumnes de fora del municipi més elevat (19,7%) en contraposició als que tenen més habitants (8,5%); els municipis petits freqüentment actuen com a centre de referència en zones on és més difícil trobar servei d'educació musical. Sovint, les capitals de comarca -sobretot de la Catalunya Central- desenvolupen una funció de centre de referència territorial respecte a altres municipis de la comarca.

L'efecte de zona d'influència educativa es mostra amb especial intensitat en aquests municipis: Sant Adrià de Besòs (42,7%), Sant Vicenç de Castellet (35,3%), Sallent (32,7%), Vilafranca del Penedès (32,1%) o Esparreguera (29,7%).

Tenint també en compte el percentatge d'alumnes segons el tipus de formació, sobre el total d'alumnes de l'escola, es troben els següents resultats:

- ♦ Del total d'alumnes de les escoles de música: el 79% són alumnes exclusivament de llarga durada; el 18,2% exclusivament de curta durada; i el 2,8% ho són de llarga i de curta durada alhora. Veient l'evolució en el temps, els alumnes exclusivament de curta durada són els que han augmentat de manera més significativa. Segons dimensió poblacional, els municipis de més de 50 mil habitants són els que compten amb un major volum d'alumnes exclusivament de curta durada, probablement perquè les EMM de municipis més grans realitzen més oferta de curta durada. Segons indiquen les dades, en els municipis més petits és on es mostra una major participació dels alumnes de llarga durada en les activitats de curta durada de l'escola.

**Augment significatiu
dels alumnes de c/d
sobre el total
d'alumnes de l'EM**

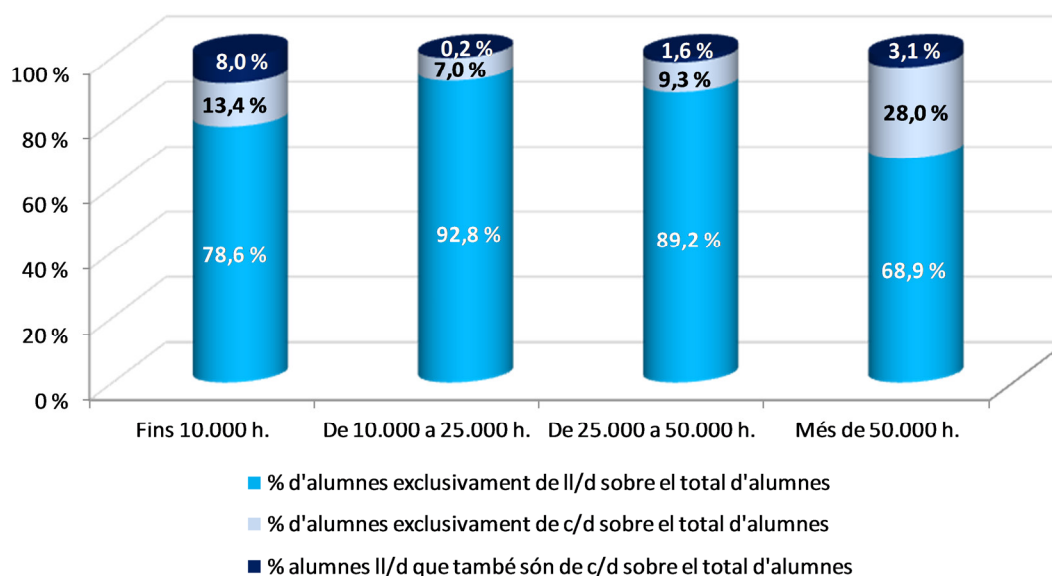


Figura 7. Distribució dels alumnes de l'escola de música en funció de la durada de l'oferta formativa, per trams de població.

- ♦ Enguany s'ha incorporat un indicador al quadre que mesura el nombre d'alumnes que participen en projectes comunitaris respecte el total d'alumnes de l'escola de música, tant si els projectes són de curta o de llarga durada). El valor per aquest indicador és de 27,4%. Els municipis més grans són els que disposen d'una major proporció d'aquest tipus d'alumnes (35,2% els superiors a 50 mil habitants i 26,3% de 25 mil a 50 mil habitants). Cal destacar que el 53,8% dels municipis realitzen algun tipus de projecte comunitari.

Més del 50% dels municipis tenen alumnes de projectes comunitaris

Musicoteràpia, cantades a la residència de gent gran, tallers a escoles d'educació especial, música en família a les llars d'infants o cantades a les escoles de primària són alguns dels exemples d'aquests projectes comunitaris realitzats per les escoles de música dels municipis participants.

3.1.B. OBRIR EL SERVEI A LA CIUTADANIA

El grau d'obertura del servei a la ciutadania es mesura mitjançant els 4 indicadors que s'analitzen a continuació:

- ♦ El total d'hores d'activitats obertes a la ciutadania (AOC) l'any 2015 ha estat de 98,3 hores, valor que disminueix significativament respecte l'any anterior (132,6). Tenint en compte la mida dels municipis, són clarament els municipis més grans els que presenten un grau major d'obertura a la població, possiblement per disposar d'un major volum d'alumnes, de conjunts i de personal.
- ♦ Pel que fa a la cessió d'espais a la ciutadania, en la present edició s'ha distingit entre si aquestes cessions tenien una finalitat música-artística (254,3 hores) o si no la tenien (76,9 hores). Els resultats indiquen que els espais de les escoles de música es cedeixen més per a activitats música-artístiques que no pas per a activitats com formacions o reunions externes, per exemple. Els municipis més grans són els que cedeixen més els seus espais per ambdues finalitats. No obstant, s'ha de tenir en compte que hi ha EMM, fonamentalment de municipis petits, que no tenen espai propi i, per tant, no tenen possibilitat de gestionar-lo ni cedir els seus espais.

El grau de col·laboració de l'escola de música amb agents del municipi de tipus cultural, social i/o educatiu, es mesura mitjançant l'indicador "Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants". El valor d'aquest indicador és de 0,3 agents en col·laboració per cada 1.000 habitants".

**0,3 agents culturals,
socials i educatius
col·laboren amb les
EM per cada 1.000h**

- **Lleuger augment de la demanda al 2015: 1,1 sol·licituds per cada plaça vacant.**
- **Les EMM arriben a més públics:**
 - ↳ **Increment del 26% dels alumnes de curta durada des del 2012: 1,8 alumnes per cada 1.000 habitants i 18,2% sobre el total d'alumnes**
 - ↳ **Increment dels alumnes de ll/d que també són de c/d: 0,3 alumnes per cada 1.000 habitants i 2,8% sobre el total d'alumnes**
- **Més del 50% de les EMM realitzen algun tipus de projecte comunitari i un 1 de cada 4 alumnes sobre el total hi participen.**
- **Les EMM disposen d'un servei per a tothom: col·laboren amb 0,3 agents culturals, socials i educatius.**
- **Les EMM es fan visibles:**
 - ↳ **98,3 hores anuals d'AOC**
 - ↳ **Major cessió d'espais per a activitats músico-artístiques**
- **Les EMM disposen d'un servei per a tothom: col·laboren amb**

3.2. DIMENSÍO USUARI / CLIENT

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

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

	Anys				Grups 2015			
	2012	2013	2014	2015	- 10	10 a 25	25 a 50	+ 50
Oferir un servei de qualitat als usuaris								
Grau de satisfacció dels alumnes de ll/d	8,2	8,3	8,3	8,2	8,5	8,2	8,1	8,1
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de ll/d a l'escola de música	3,9	4,0	3,7	3,8	5	4	3	4
% de baixes d'alumnes de ll/d sobre el nombre d'alumnes de ll/d	7,9 %	7,8 %	7,9 %	7,5 %	8,0 %	7,5 %	6,9 %	7,7 %
Garantir l'accés a tots els usuaris								
% d'alumnes de ll/d que han rebut ajuts	29,5 %	28,7 %	22,7 %	25,1 %	25,5 %	25,1 %	16,0 %	32,9 %
% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials	1,5 %	1,7 %	1,5 %	1,4 %	2,6 %	2,0 %	1,2 %	1,1 %
% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials que participen en les activitats de l'escola	92,4 %	87,0 %	84,6 %	81,6 %	54,8 %	77,8 %	98,2 %	87,5 %
% d'adults (18 anys o més) sobre el nombre d'alumnes de ll/d	15,6 %	14,2 %	14,7 %	13,3 %	19,8 %	15,7 %	13,4 %	10,9 %
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	19,1 %	19,8 %	20,0 %	24,0 %	19,3 %	25,1 %	16,3 %	31,7 %
Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals								
% d'alumnes de ll/d d'instrument	67,5 %	68,5 %	67,0 %	66,3 %	66,4 %	65,7 %	71,3 %	62,7 %
% d'alumnes de ll/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	51,2 %	53,0 %	56,0 %	56,2 %	75,4 %	54,3 %	43,3 %	63,7 %
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	27,2 %	28,7 %	28,7 %	30,3 %	30,2 %	19,6 %	22,5 %	42,9 %
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	18,9 %	20,2 %	19,3 %	25,0 %	40,7 %	27,5 %	15,8 %	24,9 %
Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi								
% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	79,4 %	87,5 %	85,3 %	87,3 %	89,8 %	94,6 %	79,6 %	89,4 %
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	93,0 %	94,7 %	95,7 %	95,1 %	97,1 %	88,4 %	97,1 %	97,3 %

Taula 5. Indicadors de la Dimensió Usuari / Client del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2015.

3.2.A. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT ALS USUARIS

- ♦ La percepció de la qualitat del servei per part dels usuaris de les escoles de música es mesura mitjançant una enquesta de satisfacció. L'opinió cospada amb aquesta enquesta resulta de gran utilitat per obtenir informació que ajudi a orientar la gestió i a optimitzar el servei. La puntuació mitjana obtinguda dels 31 municipis participants és de 8,2, valor que és manté estable els darrers 4 anys.

Els usuaris continuen satisfets amb el servei (8,2)

Els anomenats indicadors transversals dels Cercles de Comparació Intermunicipal són comuns a tots els serveis municipals que hi participen. Comparant el resultat obtingut amb la resta de serveis que també mesuren el grau de satisfacció, les escoles de música obtenen la quarta millor puntuació i es troben 0,5 punts per sobre de la mitjana, només superades per les Escoles Bressol (8,7), els Serveis Locals d'Ocupació (8,7) i les Oficines Municipals d'Informació al Consumidor (8,6).

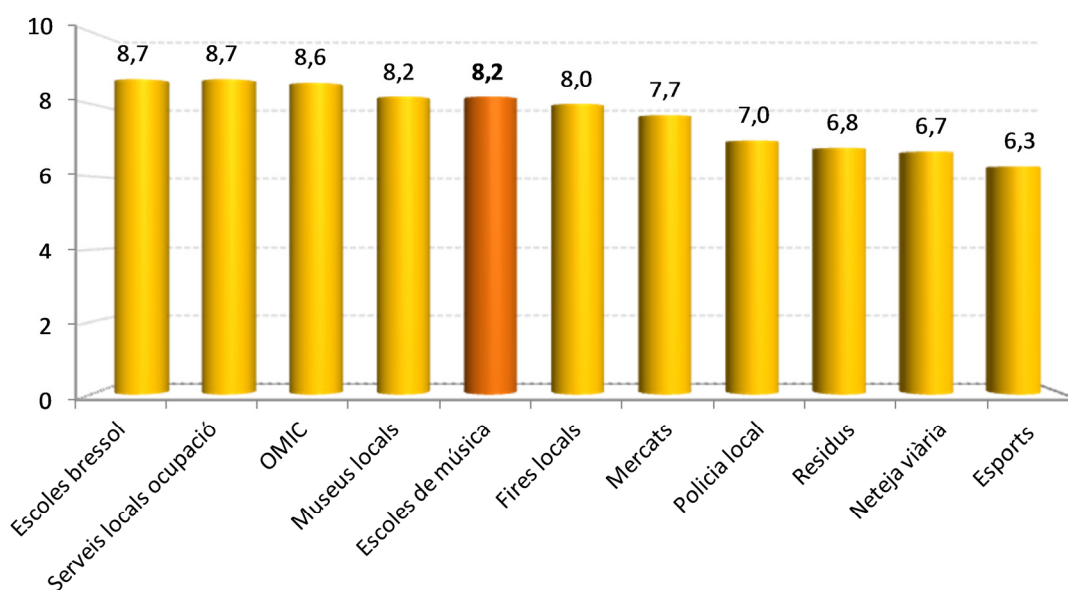


Figura 8. Grau de satisfacció del servei. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2015)

Per grandària poblacional, no s'aprecien diferències significatives en el grau de satisfacció, però són els municipis inferiors a 10 mil habitants els que presenten una puntuació més destacada (8,6).

- ♦ La mitjana dels anys de permanència dels alumnes en l'escola de música és de 3,8 anys, tenint en compte que només les escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys calculen aquest indicador. Els municipis inferiors a 10 mil habitants són els que presenten una major fidelització dels seus alumnes (4,5 anys) i els municipis de 25 a 50 mil habitants els que presenten una permanència inferior (3,4 anys).
- ♦ Un altre indicador de mesura de la qualitat del servei i la vinculació de l'alumnat, entre altres factors, és el

Estabilitat en el % de baixes en els darrers 4 anys (7,5%)

% de baixes d'alumnes, que se situa al 2015 en un 7,5%, i es manté estable els darrers 4 anys. Tot i les dificultats del context econòmic dels darrers anys, el servei no s'ha vist afectat en aquest sentit. Segons el volum de població, són els municipis de 25.000 a 50.000 habitants els que presenten un índex de baixes més reduït (6,9%) i en els de fins a 10.000 habitants on aquest indicador és més elevat (8,0%).

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

- ♦ Un 25,1% dels alumnes de les escoles de música han rebut ajuts, valor que augmenta respecte l'any 2014. Atenent a la grandària poblacional, el valor més alt (32,9%) es troba en els municipis majors de 50.000 habitants.
- ♦ El % dels alumnes amb necessitats educatives especials⁵ és d'un 1,4%. Entre trams de població, els municipis més petits atenen a més alumnes amb aquestes característiques que els municipis més grans.
- ♦ D'aquest alumnat amb necessitats educatives especials, un 81,6% participen en activitats d'escola. En els municipis de fins a 10.000 habitants és on menys participen i en els de 25 mil a 50 mil habitants es registra la major participació.
- ♦ El % d'adults sobre el nombre d'alumnes de II/d de les escoles de música és d'un 13,3%, valor sensiblement inferior al de l'any anterior (14,7%), i que continua amb la disminució iniciada al 2010. Des del 2009, la reducció ha estat d'un 25%. Una de les hipòtesis que podria explicar aquest fet, seria que en situacions de problemes econòmics, són els adults els que deixen de fer activitats abans que els infants. En l'anàlisi per grups de població, s'observa que a més grandària poblacional, hi ha menys % d'alumnes adults (Figura 9).

El % d'alumnes adults disminueix un 25% des del 2009

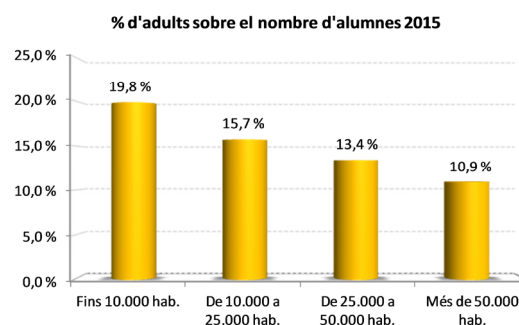
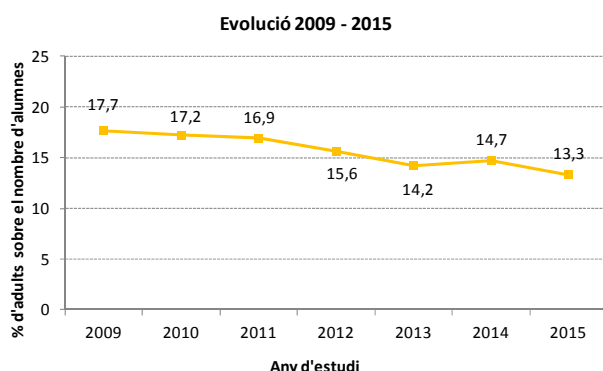


Figura 9. Evolució 2009-2015 % d'adults sobre el nombre d'alumnes de les escoles de música i resultats per trams de població 2015

⁵ Sentén com a necessitats educatives especials, la discapacitat física o sensorial i els trastorns de personalitat o conductuals.

- ♦ El % d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument és un indicador que dona informació sobre el grau de facilitat d'accés al servei. Disposar d'un banc d'instruments ampli, tant en nombre com en varietat, possibilita incrementar el nombre d'instrumentistes a l'escola de música i també el nombre de futurs components dels conjunts instrumentals.

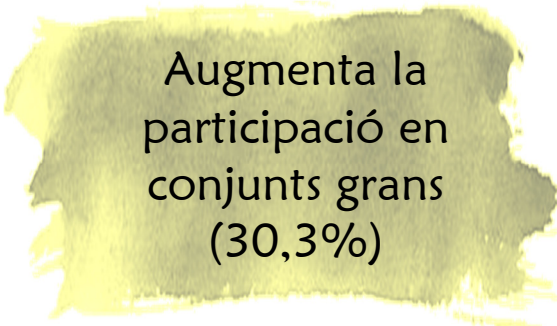
El valor d'aquest indicador augmenta en 4 punts percentuals respecte l'any anterior, essent els municipis majors de 50 mil habitants els que presenten un resultat més elevat (31,7%).

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

Els conjunts instrumentals i vocals són l'eina amb què els alumnes milloren i desenvolupen competències clau com a persona com són per exemple la socialització o el treball en equip, i competències específiques d'educació musical. Els conjunts instrumentals i vocals esdevenen l'eix principal de les escoles municipals de música, tant pel que fa al creixement de l'alumnat des del vessant pedagògic, com des del vessant més creatiu i artístic.

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

- ♦ Un 66,3% dels alumnes de llarga durada de les escoles de música són alumnes d'instrument. Aquesta xifra es manté estable els darrers 4 anys. Per trams de població no s'aprecien diferències significatives, tret del tram de 25 mil a 50 mil habitants, on aquest percentatge arriba fins al 71,3%.
- ♦ El % d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental és del 56,2%. En els municipis del tram inferior és on es dona una major participació dels alumnes en conjunts instrumentals.
- ♦ Un 30,3% dels alumnes de llarga durada formen part d'un conjunt instrumental gran. L'evolució d'aquest indicador és clarament a l'alça des de l'any 2012, amb un augment més destacat el darrer any. Els municipis majors de 50 mil habitants són els que presenten el valor més elevat (42,9%), probablement perquè acostumen a tenir més conjunts en general. Els conjunts grans tenen un paper rellevant a l'hora de construir el projecte de l'escola perquè apleguen un nombre elevat d'instrumentistes.
- ♦ El % d'alumnes que formen part de conjunts vocals és del 25,0%, i augmenta significativament respecte l'anterior edició. Són els municipis inferiors a 10 mil habitants els que clarament compten amb més conjunts vocals (40,7%).



Augmenta la
participació en
conjunts grans
(30,3%)

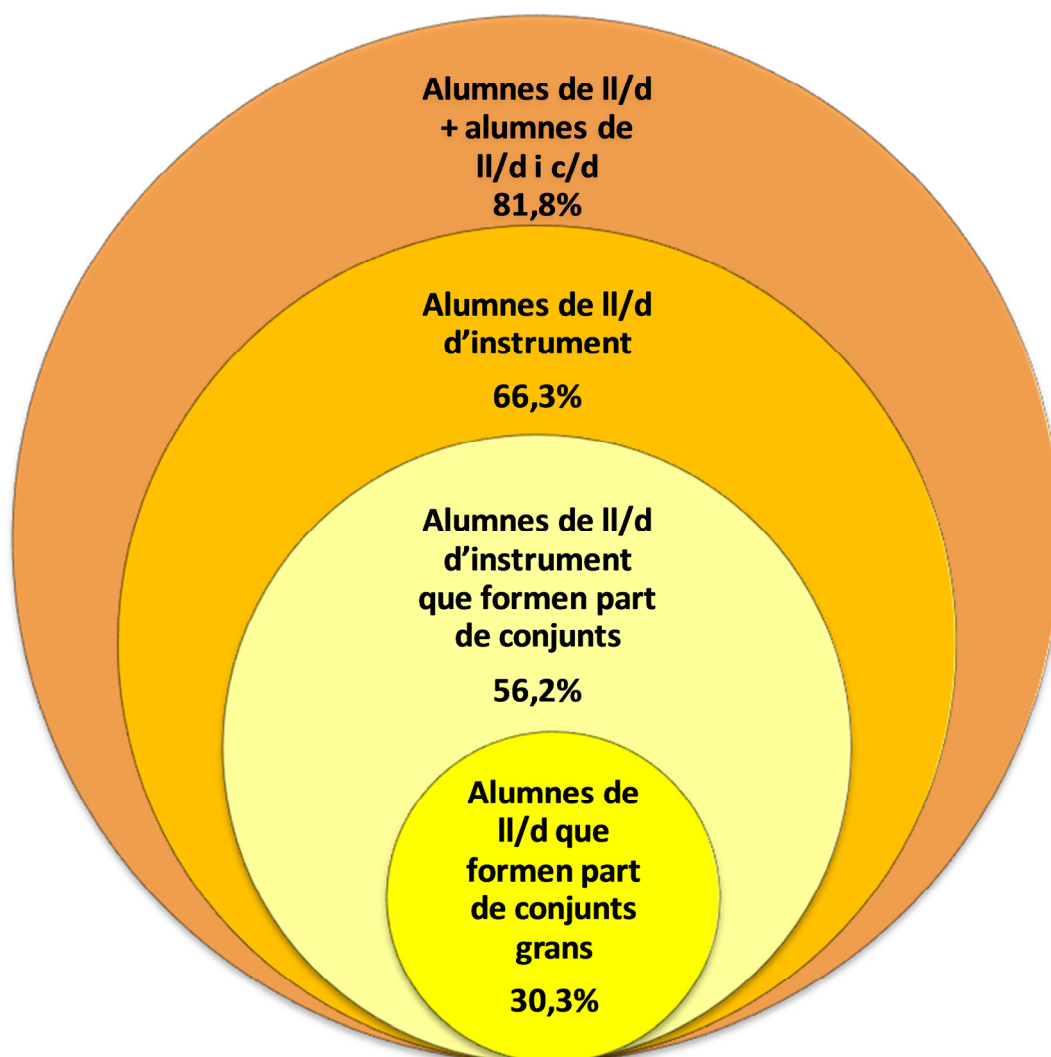


Figura 10. Representació alumnes de conjunt gran sobre el total d'alumnes de llarga durada 2015

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

Les escoles de música municipals, a banda de la funció educativa, també exerceixen una important funció social i cultural⁶ en la vida dels municipis, promovent la participació i facilitant la cohesió social. Amb la finalitat d'aproximar el grau d'implicació de l'escola amb la vida socio-cultural del municipi, els indicadors presentats a continuació mesuren la participació dels conjunts instrumentals i cors en activitats obertes a la ciutadania.

- ♦ El % de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania (AOC) és del 87,3%, valor que augmenta respecte l'any anterior (85,3%).
- ♦ El % de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania és del 95,1%, estable en relació a la dada obtinguda l'any 2014 (95,7%).

**Increment de les
AOC de conjunts
instrumentals**

⁶ *Guía de las Escuelas de Música. Ministerio de Educación-Gobierno de España-Federación Española de Municipios y Provincias. 2010.*

Escoles municipals de música i dansa, un patrimoni de Catalunya. Associació Catalana d'Escoles de Música de Catalunya i Àrea d'Atenció a les Persones. Gerència de Serveis d'Educació. Diputació de Barcelona.

Diferenciant per trams de població, els municipis de menys població tenen un grau de participació més elevat. En els conjunts vocals, però, no hi ha diferències significatives entre els diferents trams, excepte en el de 10 mil a 25 mil, on la participació és més baixa (Figura 10). Segons la tipologia de conjunt, són els conjunts vocals els que participen més en aquest tipus d'activitats en tres dels trams de població.

Les EMM continuen potenciant l'obertura a la ciutadania dels seus centres, facilitant i fent més visible el paper que aquestes juguen en el context educatiu, cultural i social del municipi.

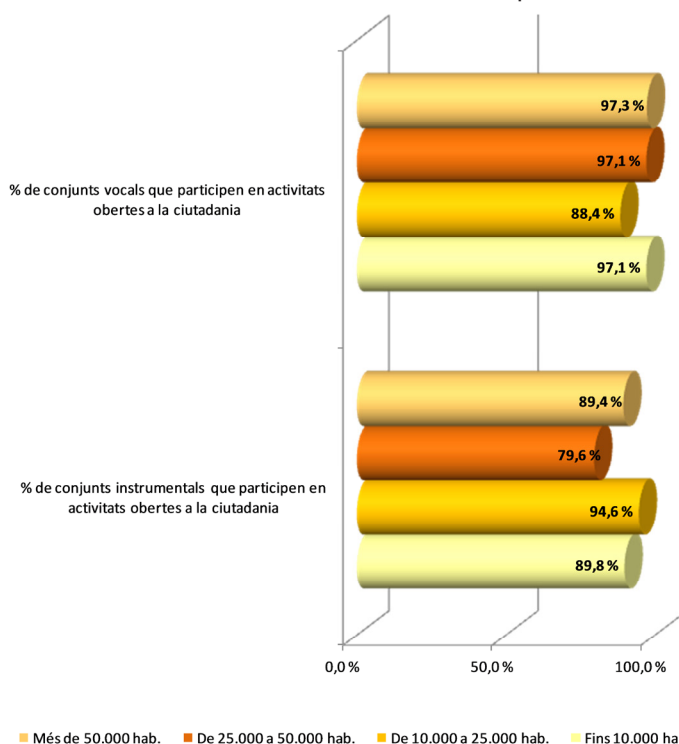


Figura 11. Participació dels conjunts instrumentals i vocals en activitats obertes a la ciutadania (AOC) per trams de població 2015.



- **La satisfacció dels usuaris amb el servei es molt elevada i se situa en un 8,3.**
- **El % de baixes es manté estable des del 2012.**
- **El % d'alumnes adults disminueix des de l'any 2009.**
- **Els darrers anys augmenta la participació en conjunts instrumentals especialment en els conjunts grans a l'any 2015.**
- **Els conjunts instrumentals segueixen fent-se visibles amb un increment en les activitats obertes a la ciutadania.**

3.3. DIMENSÍO VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

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

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

	Anys				Grups 2015			
	2012	2013	2014	2015	- 10	10 a 25	25 a 50	+ 50
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió								
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	92,0 %	92,0 %	90,0 %	88,0 %	90,0 %	95,0 %	91,0 %	84,0 %
Gestió indirecta (%) (Concessió)	8,0 %	8,0 %	10,0 %	12,0 %	10,0 %	5,0 %	9,0 %	16,0 %
Organitzar adequadament els recursos								
Oferta instrumental formativa a l'escola de música (nombre d'instruments)	16	16	17	16	14	15	18	19
Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumne de ll/d	0,7	0,6	0,6	0,6	0,60	0,80	0,40	0,60
% hores lectives de ll/d dedicades a instrument sobre total hores lectives de ll/d	--	--	--	58,5%	55,1%	48,7 %	62,4 %	63,3 %
% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de ll/d	--	--	--	8,7%	11,1%	7,0 %	10,5 %	7,9 %
% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de ll/d	--	--	--	2,6%	3,6 %	2,5 %	1,4 %	3,1 %
% hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de ll/d i c/d	--	--	--	1,9%	1,3%	0,8%	3,1%	2,1%
Organitzar adequadament la jornada laboral del personal								
% d'hores lectives de ll/d sobre el total d'hores treballades	--	--	--	47,9 %	46 %	52 %	48 %	47 %
% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades	--	--	--	1,0 %	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades	--	--	--	19,0 %	23,1%	17,4 %	17,8 %	19,4 %
% d'hores programables sobre el total d'hores treballades	--	--	--	17,9 %	16,0%	16,0%	17,0%	20,0%
% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades	--	--	--	7,5 %	11,0%	7,0%	8,0%	6,0%
% d'hores treballades del personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades	--	--	--	6,8 %	3,0%	8,0%	9,0%	7,0%
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals								
% de dones sobre el total de docents	42,6 %	43,8 %	44,2 %	44,4 %	48,1%	48,3 %	45,7 %	40,8 %
Millorar les habilitats dels treballadors								
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	19	20	17	18	22	16	12	20
Promoure un clima laboral positiu per als treballadors								
% de personal docent fix	71,0 %	66,7 %	71,3 %	70,5 %	48,0%	72,0%	77,0%	75,0%
Antiguitat mitjana dels docents	12	12	13	14	10,00	11,00	13,00	16,00
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	2,1 %	1,9 %	2,0 %	3,2 %	1,0 %	1,4 %	1,0 %	6,2 %
Salari brut d'un/a docent	26.965,00	26.371,48	26.330,80	26.272,31	24.409,5	24.929,8	26.778,7	28.764,3
Salari brut d'un/a director/a	31.767,00	31.003,00	31.164,70	31.108,07	24.366,0	28.881,1	32.856,5	34.957,7

Taula 6. Indicadors de la Dimensió Valors Organitzatius / Recursos Humans del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2015.

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

- ♦ Un 88% de la gestió de les escoles de música és realitzada directament per l'Ajuntament (o Organisme Autònom). Aquest percentatge disminueix lleugerament respecte l'any anterior. Des de l'any 2013, la gestió indirecta ha anat augmentant paulatinament. Per grandària poblacional, és en els municipis de més de 50 mil habitants on la gestió indirecta es dona en major mesura (16%).

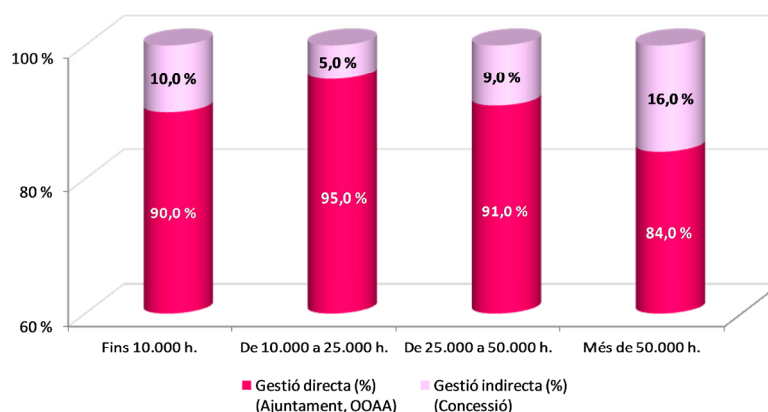


Figura 12. Model de gestió econòmica per trams de població 2015

3.3.B. ORGANITZAR ADEQUADAMENT EL SERVEI

- ♦ L'indicador "Oferta instrumental formativa a l'escola de música" mesura el nombre d'especialitats instrumentals que s'ofereixen. Aquest valor disminueix en un instrument respecte l'any anterior, i pren un valor de 16 instruments l'any 2015. A mesura que els municipis són més grans compten amb més diversitat d'oferta instrumental, fins arribar als 19 instruments en el tram de més de 50.000 habitants.
- ♦ Les hores setmanals lectives de docent per alumne de llarga durada (0,6) es mantenen estables des de l'any 2013, després de la disminució que s'observa des del 2008. Tenint en compte la grandària de població, els municipis de 10 a 25 mil habitants són els que destinen més hores lectives per alumne de llarga durada.

Les hores lectives es mantenen estables (0,6) des del 2013

El següent gràfic reflecteix la correlació entre la despesa corrent de llarga durada per alumne de llarga durada en relació amb el nombre d'hores lectives setmanals per alumne de llarga durada. En aquesta figura s'observa que a major nombre d'hores lectives setmanals per alumne, major despesa per alumne.

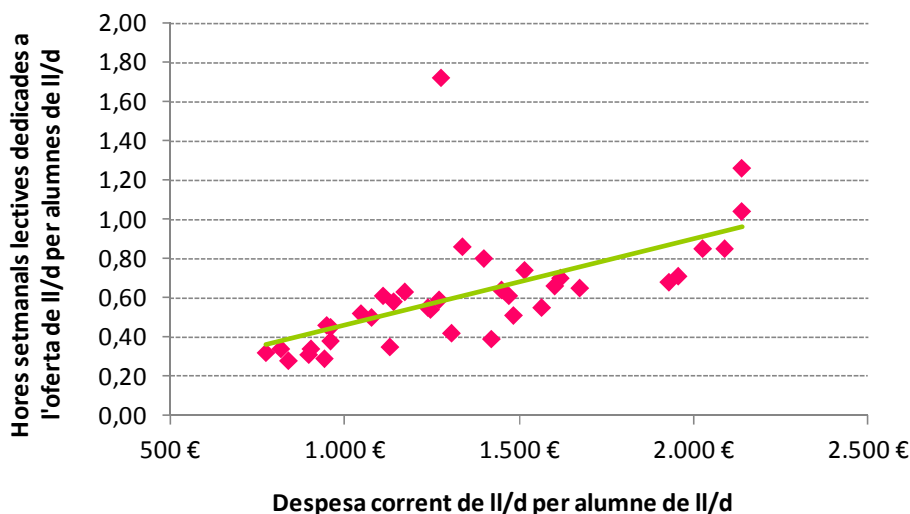


Figura 13. Despesa corrent de ll/d per alumne de ll/d en funció de les hores setmanals lectives de docents per alumne de ll/d. 2015.

- ♦ L'indicador “% hores lectives de ll/d dedicades a instrument sobre total hores lectives de ll/d” mostra que el 58,5% de les hores lectives de llarga durada es dediquen a instrument. Els municipis amb una població superior a 50 mil habitants són els que presenten un percentatge superior de dedicació a instrument, mentre que els de 10 mil a 25 mil habitants són els que hi dediquen menys hores lectives de llarga durada.
- ♦ Als conjunts instrumentals es dediquen el 8,7% de les hores lectives de llarga durada.
- ♦ El “% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de ll/d” mostra la dedicació als conjunts vocals respecte el total d’hores lectives de llarga durada, que per al 2015 és d’un 2,6%. Per trams de població, els municipis més petits (3,6%) i els més grans (3,1%) són els que destinen més hores lectives als conjunts vocals.
- ♦ Als projectes comunitaris s’hi dediquen un 1,9% de les hores lectives tant de llarga com de curta durada. En els municipis superiors a 25 mil habitants aquest tipus de projectes presenten una major dedicació de les hores lectives que s’hi destinen amb relació als municipis inferiors a 25 mil habitants. Un 53,8% de les escoles de música participants en el Cercle realitzen projectes comunitaris. El projectes realitzats van des de sensibilització a escoles bressol, col·laboracions amb residències de gent gran o escoles d’educació especial, fins a projectes amb les escoles de primària de diferents municipis.

El 58,5% de les hores lectives de ll/d es dediquen a instrument

El 53,8% dels municipis que realitzen projectes comunitaris, hi destinen l'1,9% de les hores lectives

3.3.C. ORGANITZAR ADEQUADAMENT LA JORNADA LABORAL DEL PERSONAL

En la present edició, fruit de la revisió consensuada del quadre d'indicadors, s'han dividit les hores treballades a l'escola de música en 6 tipus: **hores lectives de llarga durada** (hores lectives dedicades pel personal docent a l'oferta formativa de llarga durada), **hores lectives de curta durada** (hores lectives dedicades pel personal docent a l'oferta formativa de curta durada), **hores de preparació** (hores no lectives dels docents dedicades a preparar la seva activitat docent), **hores programables** (hores no lectives dels docents dedicades a realitzar tasques assignades per l'equip directiu), **hores de gestió directiva** (hores de dedicades a la gestió del centre) i **hores del personal d'administració i consergeria** (hores que el PAC dedica al centre presencialment). A continuació s'analitzen els resultats obtinguts.

- ♦ **Les hores lectives de la formació de llarga durada** representen el 47,9% de les hores treballades per tot el personal de les escoles de música, i no hi ha diferències significatives entre trams de població.
- ♦ El "**% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades**" és d'un 1,0%, la part més petita del total d'hores treballades pel personal de l'escola de música.
- ♦ Una part de les hores no lectives dels docents es destinen a **preparar la seva activitat docent**. Aquestes hores de preparació representen el 19,0% de les hores totals treballades al centre per tot el personal. Els docents dels municipis inferiors a 10 mil habitants són els que hi destinen una major part de les hores treballades.
- ♦ L'altra part de les hores no lectives dels docents es destinen a realitzar tasques i activitats concretes assignades per l'equip directiu i es fixen al pla anual, són **les hores programables** (Ex: claustre, reunions coordinació, espai de tutoria, etc.) . El 17,9% de les hores treballades per tot el personal, són hores programables dels docents. Els municipis de més de 50 mil habitants són els que hi destinen més hores per a aquest tipus de tasques (20%).
- ♦ Les hores destinades a **la gestió del centre** representen el 7,5% del total de les hores treballades a l'escola de música. Aquesta tasca pot ser realitzada per totes aquelles persones amb responsabilitats de gestió del centre des del vessant d'organització i de RRHH (equips). Per grandària poblacional, són els municipis més petits els que presenten una major dedicació, que disminueix a mesura que s'incrementa el volum de població.
- ♦ Les **hores treballades pel personal d'administració i consergeria** representen de mitjana el 6,8% del total d'hores treballades a l'escola de música. Els municipis més petits són els que hi destinen menys hores a aquesta tasca.

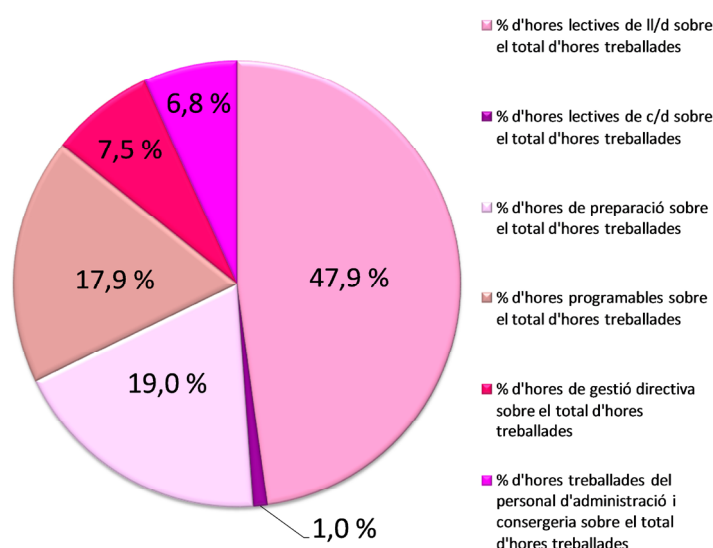
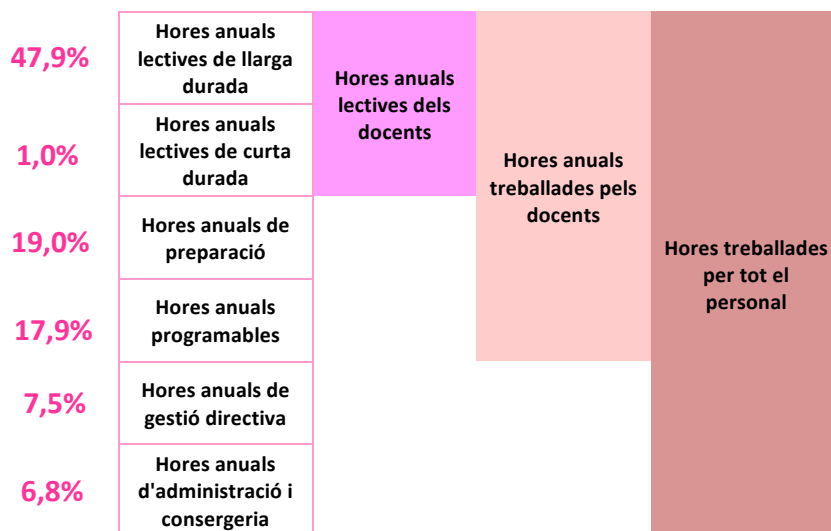


Figura 14. Distribució de les hores treballades del personal de l'escola de música 2015

Com es pot observar en la taula 7, gairebé la meitat d'hores treballades de l'escola de música es dediquen a les hores lectives (48,9%). El paquet d'hores no lectives suposa el 36,9% de les hores treballades. Entre hores lectives i no lectives, el 85% de les hores treballades a les EMM corresponen al personal docent.

La meitat d'hores treballades es dediquen a les hores lectives (48,9%)



Taula 7. Distribució de les hores treballades del personal de l'escola de música per blocs 2015

La següent figura mostra la distribució de la jornada laboral de l'escola de música segons els trams poblacionals, on s'observa que als municipis de major població les hores anuals programables, són lleugerament superiors a les dels municipis que presenten un percentatge superior d'hores de preparació.

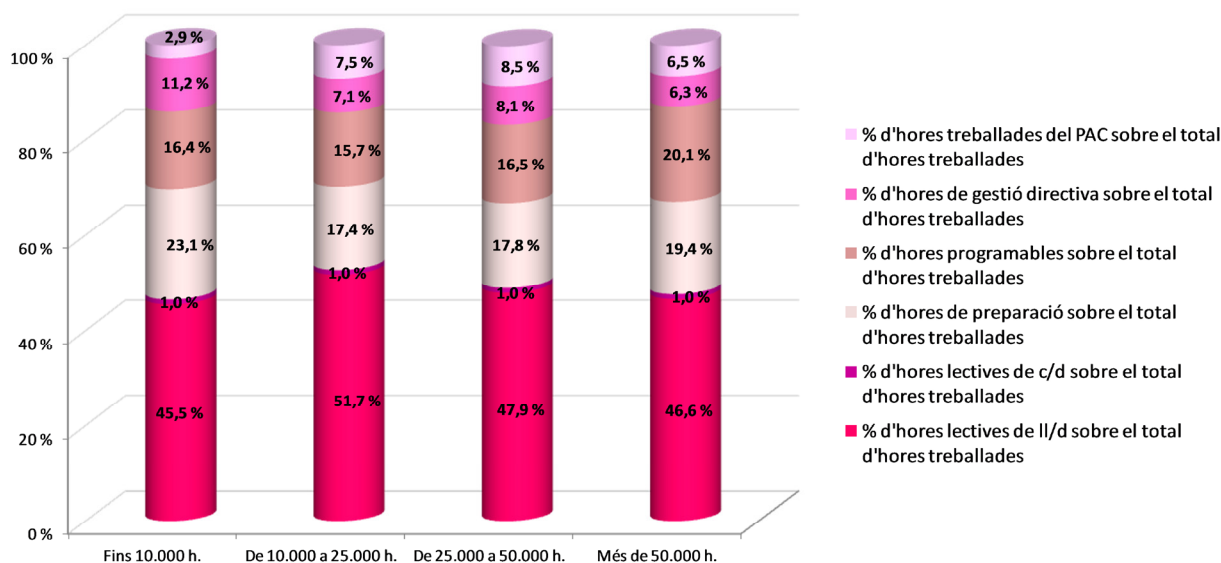


Figura 15. Distribució de les hores treballades del personal de l'escola de música segons trams de població 2015.

3.3.D. REFLECTIR L'ESTRUCTURA DE GÈNERE ENTRE ELS PROFESSIONALS

- ♦ Un 44,4% del total de docents de les escoles de música són dones. En relació amb la resta de serveis, les escoles de música segueixen ocupant una posició intermèdia (Figura 16).

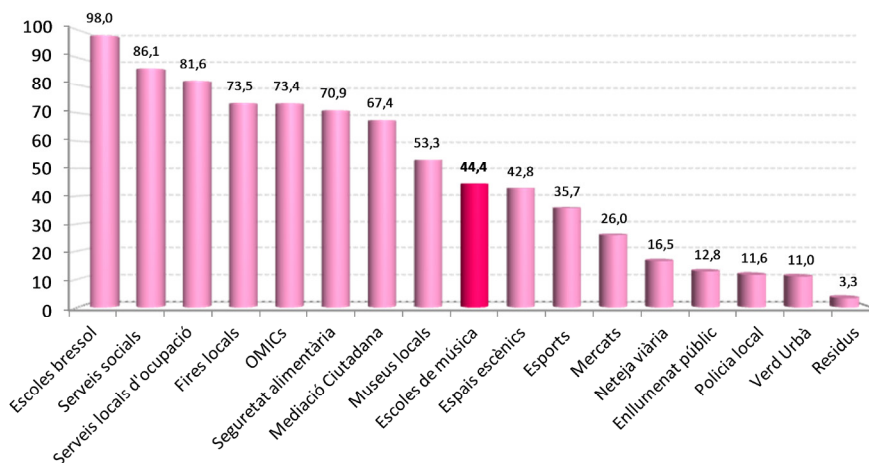


Figura 16. Percentatge de dones respecte el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2015)

3.3.E. MILLORAR LES HABILITATS DELS TREBALLADORS

- ♦ Al 2015, els docents han rebut 18 hores de formació de mitjana, 1 hora més respecte l'any anterior. Tenint en compte que és un indicador transversal a altres serveis participants en els CCI, si es compara aquesta dada amb la d'altres serveis, estaria situada lleugerament per sobre de la mitjana (veure Figura 17). Per dimensió poblacional, en els municipis més petits (22h) i en els més grans (20h) és on es realitzen més hores de formació.

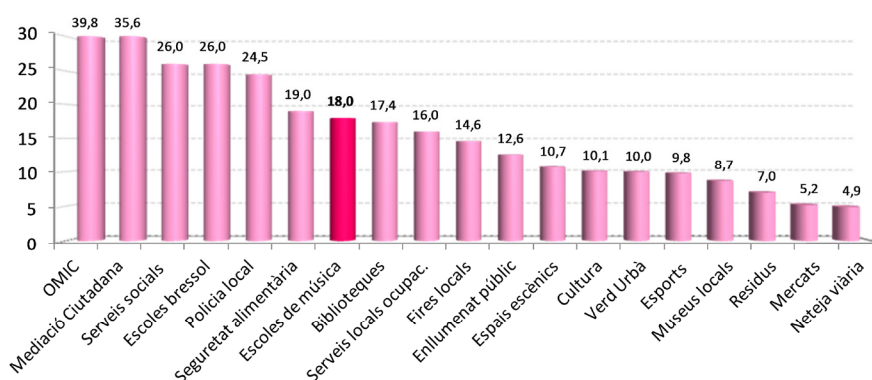
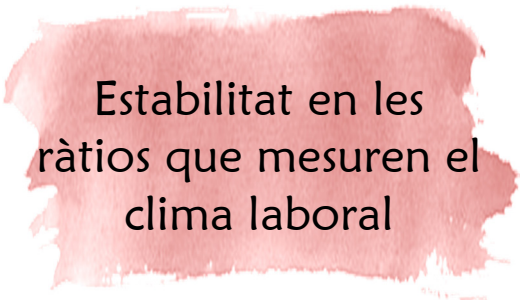


Figura 17. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal (2015)


3.3.F. PROMOURE UN CLIMA LABORAL POSITIU PER ALS TREBALLADORS

- ♦ El 2015, un 70,5% del personal docent era fix. Per grandària poblacional, els municipis a partir de 25 mil habitants són els que presenten un major percentatge de personal docent fix.

- ♦ L'antiguitat mitjana dels docents és de 14 anys. A major volum de població, l'antiguitat mitjana del professorat és més elevada. Cal esmentar que aquest indicador només el mesuren aquells centres que tenen una antiguitat mínima de 6 anys.
- ♦ L'indicador % d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent obté un valor de 3,2%, percentatge força reduït. Els municipis amb més població són els que presenten un major percentatge d'hores de baixa (6,2%).
- ♦ El salari brut de docents i directors/es de les escoles de música es mantenen estables amb una mitjana de 26.272,31€ i 31.108,07€ respectivament. Es pot parlar d'estabilitat en els salaris dels darrers 4 anys. Per grandària poblacional, a mesura que la població dels municipis és major també augmenta el salari percebut tant per docents com per directors.



Estabilitat en les ràtios que mesuren el clima laboral

- 
- **Les hores setmanals lectives tenen una tendència descendent des del 2008 (0,2 hores menys).**
 - **El 58,5% de les hores lectives de II/d es dediquen a instrument, el 8,7% a conjunts instrumentals i el 2,6% a conjunts vocals.**
 - **L'1,9% de les hores lectives de II/d i c/d es dediquen a projectes comunitaris.**
 - **Les hores lectives representen la meitat del total d'hores treballades a l'escola de música (47,9%), i les no lectives (hores de preparació i hores programables) el 36,9% i la resta d'hores es destinen a la gestió directiva (7,5%) i a tasques d'administració i consergeria (6,8%).**
 - **Augmenten lleugerament les hores de formació (18h) i l'antiguitat mitjana dels docents (14 anys).**

3.4. DIMENSIÓ ECONÒMICA

La dimensió econòmica recull els indicadors relacionats amb els recursos econòmics necessaris per al sosteniment del servei, i s'analitzen tant els costos com les fonts de finançament. Aquests indicadors es presenten agrupats en quatre grans objectius:

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

	Anys				Grups 2015			
	2012	2013	2014	2015	- 10	10 a 25	25 a 50	+ 50
Disposar dels recursos adequats								
Despesa corrent per habitant	11,7	11,6	11,1	10,9	32,3	18,4	16,0	7,2
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,5 %	1,5 %	1,4 %	1,3 %	3,5 %	2,0 %	1,8 %	0,9 %
Finançar adequadament el servei								
% de finançament per aportacions dels alumnes	33,4 %	37,4 %	40,2 %	40,8 %	43,7 %	41,3 %	43,9 %	38,0 %
% de finançament per aportacions d'altres institucions	12,3 %	0,6 %	1,4 %	7,1 %	6,1 %	5,6 %	8,6 %	7,1 %
% de finançament per part de l'ajuntament	54,3 %	62,0 %	58,5 %	52,1 %	50,2 %	53,1 %	47,5 %	55,0 %
Gestionar adequadament els recursos								
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	88,8 %	90,9 %	92,1 %	89,8 %	86,2 %	91,5 %	91,6 %	89,0 %
Preu mitjà ingressat per alumne de ll/d	--	--	--	532,63	530	583	475	560
Preu mitjà ingressat per alumne de c/d	--	--	--	37,21	18,6	40,3	100,0	27,2
Ingrés per hora lectiva (aportacions dels alumnes)	19,96	23,08	24,07	25,00	23,7	18,6	28,8	26,6
Oferir el servei a uns costos unitaris adequats								
Despesa corrent de ll/d per alumne de ll/d	--	--	--	1.323,39	1.192	1.447	1.085	1.512
Despesa corrent de c/d per alumne de c/d	--	--	--	96,57	72	161	212	73
Despesa corrent per hora treballada	--	--	--	29,73	25	24	32	33

Taula 8. Indicadors de la Dimensió Econòmica del Cercle de Comparació Intermunicipal de les Escoles de Música. Resultats 2015.

Per tal de facilitar la lectura i comprensió, per a aquesta dimensió s'ha realitzat una estructura d'anàlisi dels resultats diferent als quatre objectius plantejats. Així, els 3 apartats que estructuraven l'anàlisi són: els costos del servei el finançament del servei; analitzant específicament la part finançada pels usuaris donat que influeix en les possibilitats d'accés al servei.



A continuació es passen a descriure les principals conclusions per a la present dimensió.

3.4.A. COSTOS DEL SERVEI

- ♦ La despesa corrent per habitant el 2015 va ser de 10,9€, lleugerament inferior a la del 2014 (11,1€) i continuant la tendència a la baixa dels darrers 4 anys.
- ♦ El % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (1,3%) segueix disminuint, amb una davallada de 0,4 punts percentuals des del 2008. La següent figura compara el cost per habitant i el cost amb relació al pressupost municipal, on es pot comprovar com la despesa disminueix en ambdós casos al voltant d'un 25% respecte l'any 2008. La davallada es produeix tant en termes absoluts com relatius.

Les EEMM arriben a més alumnes amb els mateixos recursos

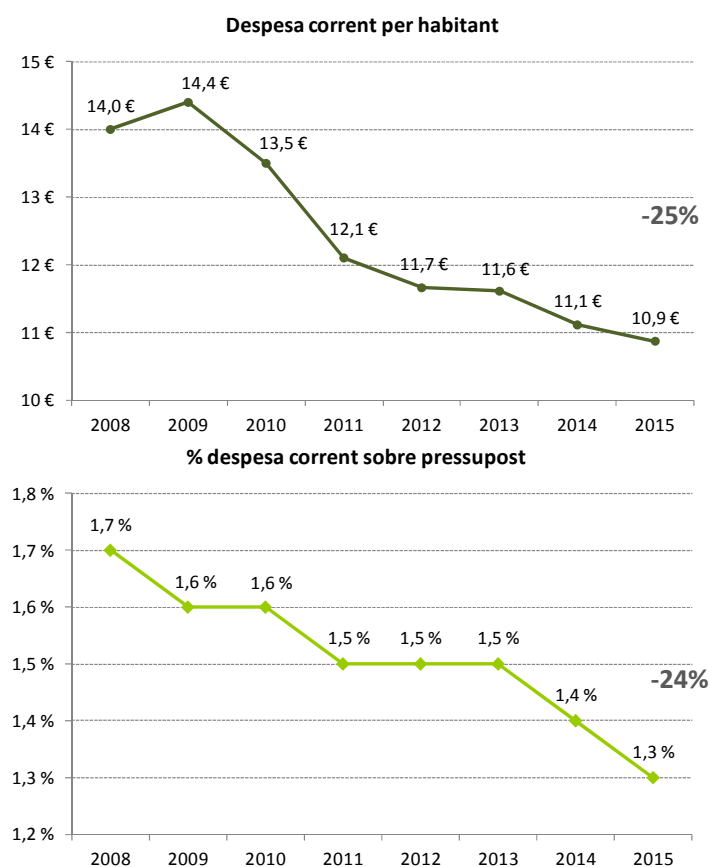


Figura 18. Comparativa despesa corrent per habitant - % despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal. Evolució 2008 - 2015.

Per trams poblacionals, els municipis més petits destinen al servei tant un percentatge superior sobre el pressupost com una major despesa corrent per habitant. Tant un valor com l'altre, disminueixen a mesura que els municipis són més grans. Aquests resultats evidencien l'aposta i l'especial esforç en termes pressupostaris, que realitzen els municipis petits per mantenir les seves escoles municipals de música (Figura 19).

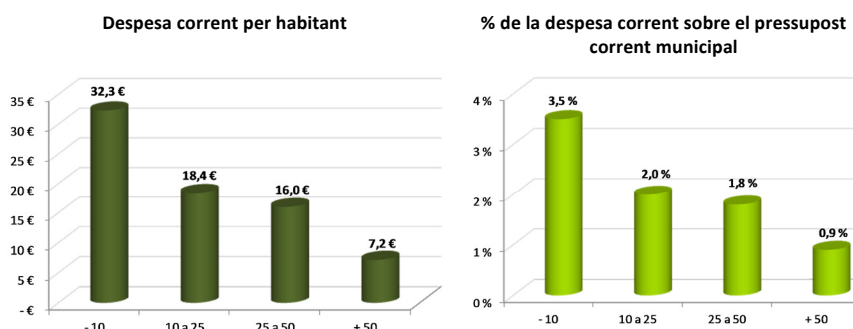


Figura 19. Despesa corrent per habitant i % despesa corrent sobre total pressupost municipal segons trams de població 2015.

- ♦ La despesa corrent per alumne és una aproximació al cost unitari del servei. Enguany, els indicadors distingeixen entre la despesa corrent per alumne de llarga durada i la despesa corrent per alumne de curta durada. En el cas de la llarga durada, la despesa per alumne el 2015 ha estat de 1.323,39€, valor que és superior per als municipis de més de 50 mil habitants.

La despesa corrent per alumne de curta durada, que s'obté realitzant una aproximació del percentatge d'hores de curta durada, és de 96,57€, en aquest cas els municipis mitjans són els que obtenen els valors més elevats.

Un alumne de llarga durada costa 1.329€ i un alumne de curta durada 97€

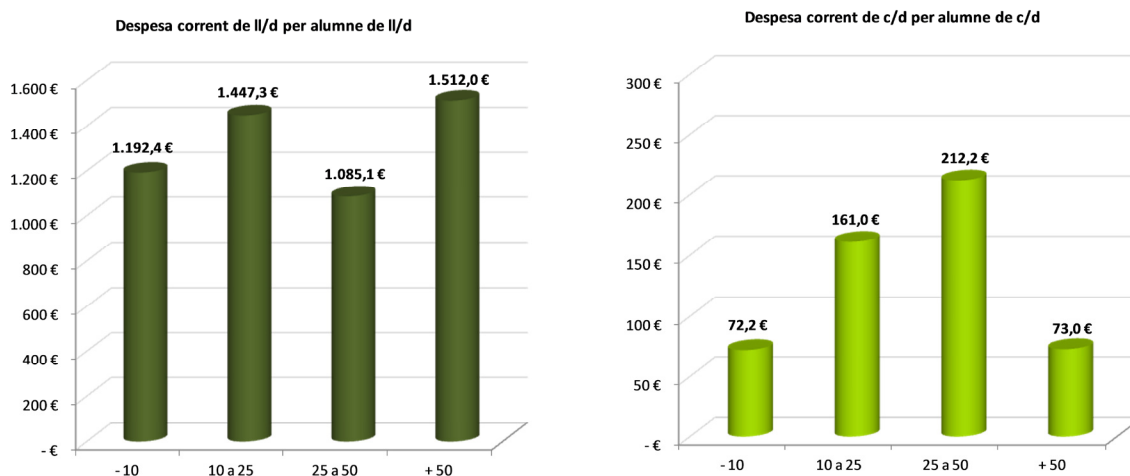


Figura 20. Despesa corrent per alumne de ll/d i c/d per trams de població 2015

- ♦ L'indicador de despesa corrent per hora treballada, relaciona la despesa corrent amb el nombre d'hores treballades per tot el personal, permetent realitzar una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei. El valor obtingut per al 2015 és de 29,73€. Els municipis dels dos trams de població superiors presenten una despesa més elevada que els dels dos trams inferiors.

Cada hora treballada a l'EM costa 29,73€

Pel que fa a la despesa en personal, aquesta suposa un 89,8% amb relació al total de les despeses corrents de l'escola de música, és un 89,8%, i disminueix lleugerament respecte l'any anterior (92,1%), tot i que continua sent la partida més important de la despesa del servei.

3.4.B. FINANÇAMENT DEL SERVEI

Els darrers anys, el finançament del servei de les escoles de música s'ha vist afectat pel context econòmic. La retirada de la subvenció de la Generalitat els dos anys anteriors va provocar que els usuaris i els Ajuntaments haguessin d'assumir aquesta part. Al 2015 es va recuperar part de l'aportació de la Generalitat, fet pel qual l'estructura de finançament del servei s'ha modificat en aquest últim any. Seguidament s'analitzen els indicadors relacionats amb aquest objectiu.

- ♦ Al 2015 el percentatge de finançament dels usuaris augmenta lleugerament respecte l'any anterior fins a un 40,8%. L'aportació d'altres institucions ha incrementat gràcies a la recuperació de l'aportació de la Generalitat (7,1%), tot i que no ha arribat als nivells d'anys anteriors. L'aportació de l'Ajuntament és la que més s'ha reduït per aquest retorn de l'aportació del DEGC. La següent figura mostra aquesta evolució, on es passa del finançament proper als terços del 2008 (previ a la retirada de l'aportació DEGC) a un finançament major per part de l'Ajuntament al 2013, fins al 2014 on l'aportació del DEGC fa reduir el % de finançament per part de l'Ajuntament.

El retorn de l'aportació del DEGC ha fet reduir el % de finançament per part de l'Ajuntament

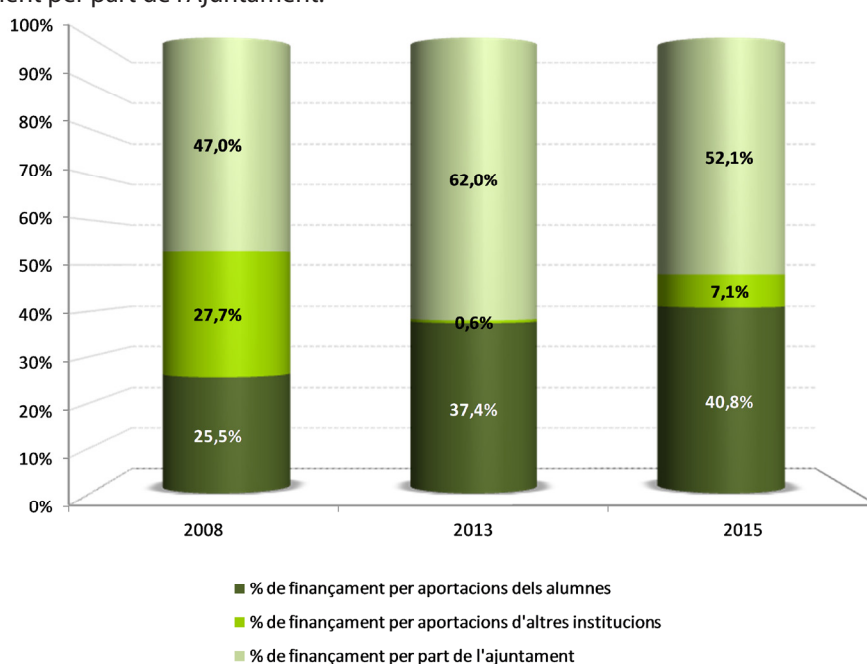


Figura 21. Evolució de l'estructura del finançament. 2008 - 2013 - 2015

Segons la mida poblacional, en els municipis més grans les aportacions d'altres institucions han tingut un major pes. Per altra banda, els municipis de més de 50 mil habitants són els que presenten un major finançament per part de l'Ajuntament i una menor aportació per part dels usuaris.

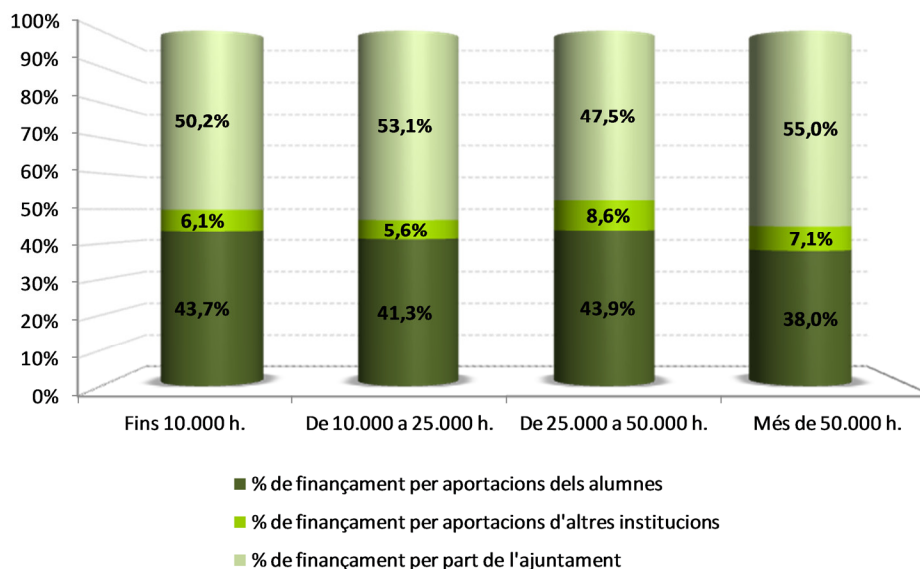


Figura 22. Estructura del finançament segons trams de població.

L'aportació efectiva és un valor aproximat que mesura l'aportació econòmica dels ajuntaments unitària per alumne. Es calcula multiplicant el cost per alumne pel % de finançament. L'evolució mostra com des del 2009 els costos unitaris s'han reduït, però la evolució ha estat desigual. La disminució del finançament per part de la Generalitat a partir del 2011 fins a la seva retirada el 2013, va fer augmentar l'aportació efectiva per alumne a l'Ajuntament, tot i la reducció de costos. Al 2014 es continuen reduint els costos unitaris i el finançament segueix sent inexistent, de manera que l'aportació efectiva es redueix. Aquest descens s'accentua el 2015 perquè segueix la reducció dels costos unitaris i torna part del finançament de la Generalitat que al 2013 i 2014 no va existir. Com es pot veure a la taula 7, l'aportació del DEGC ha suposat una disminució del finançament per part de l'Ajuntament sense repercutir en els usuaris, que han mantingut una aportació per alumne força estable. Des de la perspectiva dels trams de població, la major aportació efectiva per alumne és realitzada pels municipis de més de 50 mil habitants (832€).

L'alumne de II/d costa 689€ a l'Ajuntament

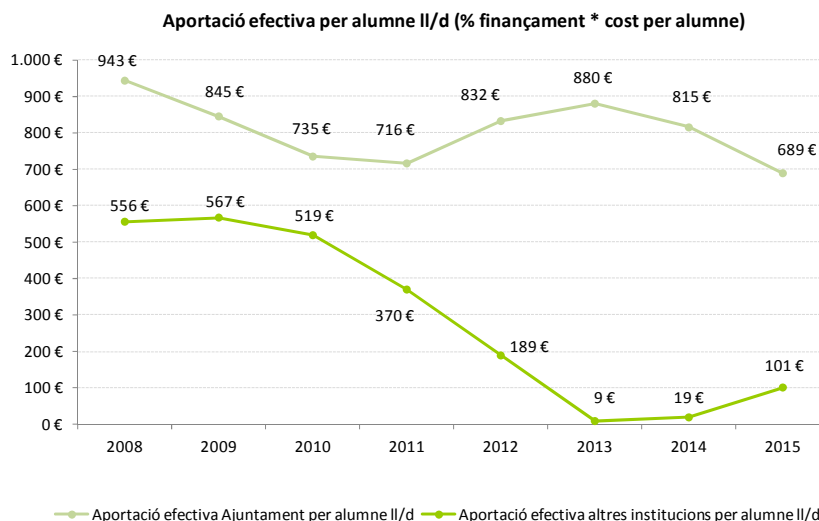


Figura 23. Aportació efectiva per alumne - evolució 2008-2015

3.4.C. FINANÇAMENT DELS USUARIS

El quadre d'indicadors de la present edició introdueix una distinció entre els ingressos obtinguts pels alumnes de llarga durada i els de curta durada. En aquest cas, la dada s'extreu de la recollida de variables concretes, i no per aproximació. A continuació es mostren els resultats obtinguts per a aquests indicadors.

- ♦ El preu mitjà ingressat per alumne de llarga durada és de 532,63€. Segons grandària poblacional, hi ha força disparitat; els alumnes dels municipis de 10 mil a 25 mil habitants són els que paguen unes quotes més elevades (583€).
- ♦ Pel que fa a la curta durada, el preu mitjà ingressat és de 37,21€.

Un alumne de ll/d aporta 533€ i un alumne de c/d 37€

La figura següent mostra una comparativa de les despeses i els ingressos per cada tipologia d'alumne. Els resultats indiquen que amb el preu mitjà ingressat per alumne de llarga durada, es finança el 44,7% del cost d'aquest alumne. En el cas d'un alumne de curta durada, el finançament del seu cost és del 38,5%.

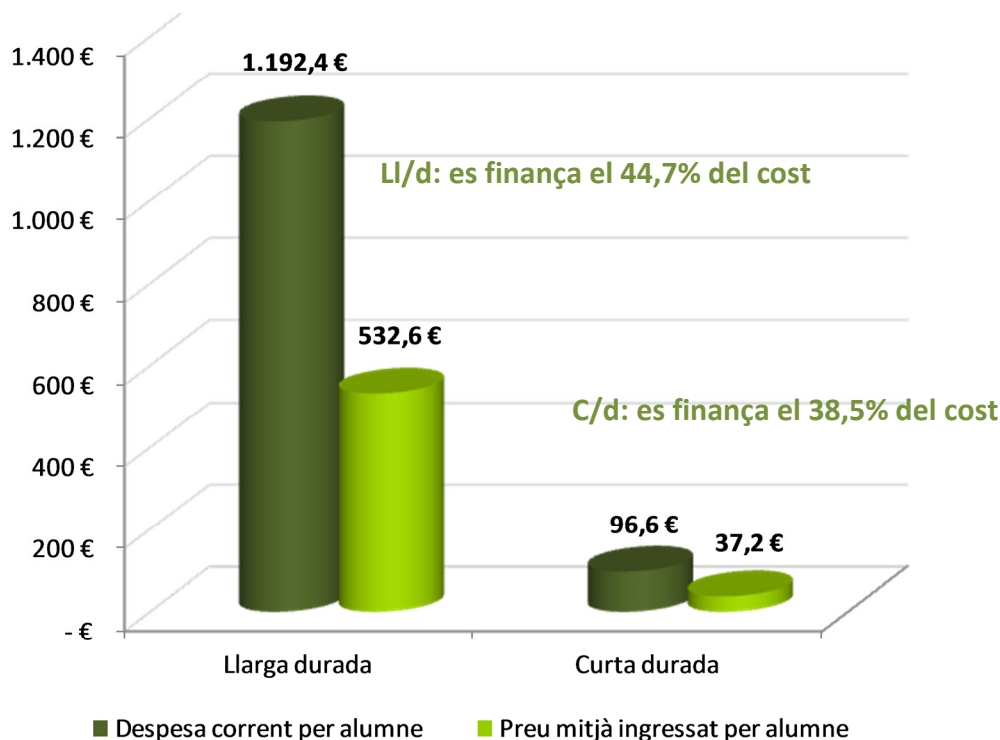


Figura 24. Comparativa despesa corrent i preu mitjà ingressat per alumne de llarga i curta durada 2015.

- ♦ L'ingrés per hora lectiva dona informació sobre l'aportació que realitzen els alumnes per cada hora lectiva realitzada a l'escola de música. El valor per a aquest indicador enguany és de 25€, seguint la tendència ascendent dels darrers 4 anys. Segons grandària poblacional, els municipis a partir de 25 mil habitants realitzen una major aportació que els inferiors a 25 mil habitants.



- **Es redueixen els costos unitaris del servei, tant en termes de cost per alumne com de cost per hora lectiva.**
- **L'aportació efectiva de l'Ajuntament torna als nivells previs a la retirada de l'aportació de la Generalitat. Aquesta baixa a causa de la disminució del percentatge de finançament de l'Ajuntament i la reducció de costos.**
- **El preu mitjà ingressat per alumne de II/d (532,36€) finança un 44,7% del seu cost (1.323,39€).**

4. ELS TALLERS DE MILLORA

Enguany els objectius dels Tallers de Millora han estat:

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

La metodologia emprada ha estat la de les Oportunitats de millora, que té com a punt de partida les dades quantitatives obtingudes en els CCI d'Escoles de Música. Aquesta metodologia ha permès :

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

En la fase de preparació dels tallers, s'identifiquen punts forts i oportunitats de millora de cada municipi en base als resultats dels indicadors en comparació amb la mitjana del tram poblacional. En el taller, cada municipi escull la oportunitat de millora a treballar durant la jornada.

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

La metodologia del taller va consistir en la identificació i anàlisi de les diferents causes que hi ha darrere de l'oportunitat de millora identificada pel municipi. A continuació, es van valorar les causes identificades i es van seleccionar les més votades que acumulen entre un 70% i un 80% del pes total de les causes, per analitzar possibles accions de millora que podrien donar-hi resposta. Novament, es van avaluar les accions de millora proposades ponderant-les en base a criteris d'efectivitat, disponibilitat de recursos, factibilitat i acceptació. El resultat final que cada participant aconsegueix són dues o tres accions de millora concretes que podrien contribuir a solucionar l'oportunitat de millora identificada. A continuació es mostren exemples de les diferents parts del procés.

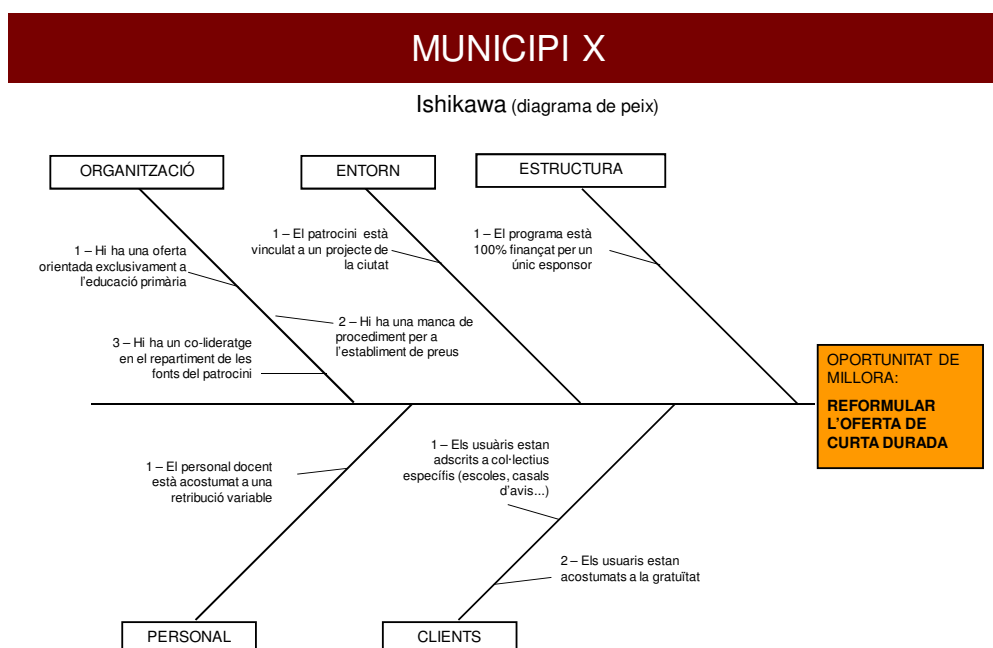


Figura 25. Exemple Ishikawa (diagrama de peix)

MUNICIPI X

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT DE MILLORA:

REFORMULAR L'OFERTA DE CURTA DURADA

Tipus *	Causes **	PARTICIPANTS***												TOTAL ****	%	% Acumulat
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
Clients	2	Els usuaris estan acostumats a la gratuïtat												243	48,31%	48,31%
Entorn	1	El patrocini està vinculat a un projecte de la ciutat												162	32,21%	80,52%
Estructura	1	El programa està 100% finançat per un únic esponsor												32	6,36%	86,88%
Clients	1	Els usuaris estan adscrits a col·lectius específics (escoles, casals d'avis...)												32	6,36%	93,24%
Organització	3	Hi ha un co-lideratge en el repartiment de les fonts del patrocini												16	3,18%	96,42%
Organització	1	Hi ha una oferta orientada exclusivament a l'educació primària												8	1,59%	98,01%
Personal	1	El personal docent està acostumat a una retribució variable												8	1,59%	99,60%
Organització	2	Hi ha una manca de procediment per a l'establiment de preus												2	0,40%	100,00%
TOTAL														503	100,00%	

Figura 26. Exemple matriu de classificació de causes

MUNICIPI X

MATRIU D'ANÀLISI DE LES ACCIONS DE MILLORA

OPORTUNITAT DE MILLORA:

REFORMULAR L'OFERTA DE CURTA DURADA

DESCRIPCIÓ		PONDERACIÓ (*)				
CAUSA (a partir del diagrama causa-efecte)	ACCIÓ DE MILLORA PROPOSADA	EFFECTIVITAT	DISPONIBILITAT DE RECURSOS	FACTIBILITAT	ACCEPTACIÓ	TOTAL (**)
Els usuaris estan acostumats a la gratuïtat	Establir un pla de futur que inclogui: la gratuïtat d'un cert nombre d'activitats i noves activitats amb una tarifa que es vagi establint poc a poc	5	5	5	4	500
	Donar visibilitat als costos reals i sensibilitzar als usuaris	4	5	5	3	300
El patrocini està vinculat a un projecte de la ciutat	Buscar nous projectes que es puguin vincular a diferents "projectes i/o àmbits" d'acció de la ciutat. Ampliar el ventall	5	2	3	5	150
	Buscar nous aliats "entitats i/o associacions de la ciutat	5	3	4	5	300

Figura 27. Exemple matriu d'anàlisi de les accions de millora

MUNICIPI X

QUADRE FINAL

OPORTUNITAT DE MILLORA	Tipus	CAUSES	Ponderació	ACCIONS DE MILLORA	Ponderació
REFORMULAR L'OFERTA DE CURTA DURADA	Clients	Els usuaris estan acostumats a la gratuïtat	48,31%	Establir un pla de futur que inclogui: la gratuïtat d'un cert nombre d'activitats i noves activitats amb una tarifa que es vagi establint poc a poc	500
	Entorn	El patrocini està vinculat a un projecte de la ciutat	32,21%	Donar visibilitat als costos reals i sensibilitzar als usuaris	300
	Estructura	El programa està 100% finançat per un únic esponsor	6,36%	Buscar nous projectes que es puguin vincular a diferents "projectes i/o àmbits" d'acció de la ciutat. Ampliar el ventall	150
	Clients	Els usuaris estan adscrits a col·lectius específics (escoles, casals d'avis...)	6,36%	Buscar nous aliats "entitats i/o associacions de la ciutat	300
	Organització	Hi ha un co-lideratge en el repartiment de les fonts del patrocini	3,18%		
	Organització	Hi ha una oferta orientada exclusivament a l'educació primària	1,59%		
	Personal	El personal docent està acostumat a una retribució variable	1,59%		
	Organització	Hi ha una manca de procediment per a l'establiment de preus	0,40%		

Figura 28. Exemple del quadre resum final del procés

5. CONCLUSIONS FINALS

Les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles de Música de l'any d'estudi 2015, són les següents:

ENCÀRREC POLÍTIC

- La demanda de la població per accedir a les escoles de música s'estabilitza amb 1,1 sol·licituds per cada plaça vacant, fet que mostra un equilibri entre oferta i demanda en termes agregats. Malgrat això existeix una gran diversitat entre els municipis participants, amb alguns municipis amb places vacants i altres que no poden satisfer tota la demanda.
- El nombre d'alumnes de llarga durada respecte la població es manté estable (8 alumnes per cada 1.000 habitants).
- Els alumnes de curta durada augmenten tant en relació amb la població (1,8 per cada 1.000 habitants) com respecte del total d'alumnes de l'escola (18,2%). D'altra banda, l'alumnat de llarga durada que participa també en aquestes activitats de curta durada, augmenta lleugerament respecte la població (0,3 per cada mil habitants) i sobre el total d'alumnes (2,8%).
- El % d'alumnes empadronats se situa en un 87,0% i continua la seva tendència ascendent. Alguns municipis compten amb % elevats d'alumnes de fora, amb valors fins al 28,6%. Aquest indicador fa palesa la necessitat de col·laborar entre els diferents municipis per tal de donar resposta a les necessitats formatives de la ciutadania arreu del territori.
- Un 27,4% del total dels alumnes de les escoles de música participen en projectes comunitaris. Més de la meitat dels municipis del Cercle realitzen algun tipus de projecte comunitari.
- Les Activitats Obertes a la Ciutadania (AOC) difonen la cultura, permeten la participació de la ciutadania i afavoreixen la cohesió social. Al 2015 el nombre d'hores anuals d'AOC és de 98,3 hores, de mitjana.
- Els espais de les escoles de música es cedeixen 254,3 hores anuals a la ciutadania. Per a activitats no músico-artístiques, s'ha obtingut un resultat de 76,9 hores anuals. Val a dir que s'ha de tenir en compte que hi ha escoles que no disposen d'un edifici propi, pel que la gestió dels espais depèn de tercers.
- El nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música és de 0,3 per cada 1.000 habitants.

USUARI / CLIENT

- L'opinió de la qualitat del servei expressada pels usuaris mitjançant l'enquesta de satisfacció continua sent molt positiva (8,2), i és un dels serveis més ben valorats dels Cercles de Comparació Intermunicipal. De la mateixa manera, els alumnes romanen a l'escola 4 anys de mitjana, valor que es manté força estable els darrers 4 anys.
- El % d'alumnes que es dona de baixa abans de finalitzar el curs és del 7,5%, valor que es manté estable els darrers 4 anys, i descendeix lleugerament el darrer any.
- Les escoles de música continuen treballant per possibilitar l'accés a la formació musical, tal i com mostren els indicadors que mesuren el grau de compliment d'aquest objectiu. En aquest sentit, augmenten els alumnes que han rebut ajuts (25,1%) i el % d'alumnes amb necessitats educatives especials (1,4%) es manté força estable els darrers anys, tot i que disminueix la seva participació en activitats d'escola (81,6%).

- El % d'instruments en el banc d'instruments augmenta fins el 24,0%, arribant al màxim valor obtingut fins el moment. Es presenta, però, una oportunitat de millora pel que fa al % d'alumnes adults sobre el total d'alumnes de llarga durada, que segueix disminuint fins arribar enguany al 13,3%.
- Els resultats obtinguts indiquen que els alumnes de llarga durada d'instrument representen el 66,3% dels alumnes de l'escola de música. Un 56,2% formen part d'un conjunt instrumental. La participació en conjunts grans (30,3%) augmenta significativament, seguint la tendència a l'alça dels darrers anys. La participació en conjunts vocals també augmenta fins el 25,0% d'enguany.
- Augmenta la participació dels conjunts instrumentals en activitats obertes a la ciutadania (87,3%) i es manté estable aquesta participació per part dels conjunts vocals (95,1%), que sempre ha estat elevada.

VALORS ORGANITZATIUS / RRHH

- El % de gestió directa de les escoles de música és d'un 88,8%.
- Pel que fa als aspectes organitzatius de les escoles, l'oferta instrumental formativa se situa en 16 instruments.
- Les hores setmanals lectives de docent per alumne de llarga durada es mantenen en 0,6 hores els darrers 3 anys. Quant a la dedicació de les hores lectives, un 58,5% es dediquen a instrument, un 8,7% a conjunts instrumentals i un 2,6% a conjunts vocals. Als projectes comunitaris es destinen un 1,9% de les hores lectives de llarga i curta durada.
- Un 47,9% de les hores treballades per tot el personal de l'escola de música corresponen a les hores lectives de llarga durada, un 1,0% a les hores lectives de curta durada, un 19,0% a les hores de preparació, un 17,9% a les hores programables, un 7,5% a la gestió directiva i un 6,8% al personal d'administració i consergeria. Així doncs, un 48,9% de les hores treballades pel conjunt del personal són hores lectives.
- Pel que fa a la composició de gènere del personal docent, les dades mostren que el 44% del total són dones. Les hores de formació es mantenen força estables els últims anys (18 hores).
- El % de personal docent fix és d'un 70,5%. Pel que fa a l'antiguitat mitjana dels docents, aquesta augmenta fins els 14 anys. Les hores de baixa sobre el total de treballades representen un 3,2% sobre el total al 2015.
- Els salaris de docents (26.272€) i de directors /es (31.108€) es mantenen estables respecte els darrers anys.

ECONÒMICA

- Continua disminuint la despesa corrent si es posa en relació amb el nombre d'habitants (10,9€) i sobre el pressupost corrent municipal (1,3%). Pel que fa als costos unitaris, la despesa corrent per alumne de ll/d és de 1.323,39€, la despesa corrent per un alumne de curta durada és de 96,57€ i la despesa corrent per hora treballada se situa en 29,73€. La despesa en personal continua sent la partida més elevada amb un 89,8% del total de les despeses corrents.
- L'increment del finançament per l'aportació d'altres institucions (7,1%) causat per la recuperació de la subvenció de la Generalitat, ha fet que disminueixi el percentatge de finançament de l'Ajuntament que hi havia abans que la Generalitat retirés la seva aportació (52,1%), mantenint alhora el % de finançament per part dels alumnes (40,8%). Així, la despesa suportada

per alumne per part de l'Ajuntament s'ha reduït considerablement fins als 689€ per alumne de llarga durada.

- El preu mitjà ingressat per alumne de llarga durada és de 532,63€ i per un alumne de curta durada és de 37,21€. En proporció a la despesa ocasionada, un alumne de llarga durada cobreix un major percentatge del seu cost que un de curta.

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

Tram fins 10.000 hab.

- Són els que compten amb més alumnes exclusivament de ll/d (24) , de c/d (4,1) i alumnes de ll/d i c/d alhora (2,4) per cada 1.000 habitants.
- Són els que compten amb més alumnes de ll/d que també són de c/d sobre el total d'alumnes (8,0%).
- Són els que col·laboren amb més agents culturals, socials i educatius per cada 1.000 habitants (1,4).
- Són els que presenten un major grau de satisfacció dels usuaris (8,5).
- Són els que disposen d'alumnes amb més anys de permanència (5 anys).
- Són els que compten amb més alumnes amb necessitats educatives especials (2,6%).
- Són els que compten amb un major volum d'alumnes adults (19,8%).
- Són els que compten amb un major nombre d'alumnes en conjunts instrumentals (75,4%).
- Són els que compten amb un major nombre d'alumnes en conjunts vocals (40,7%).
- Són els que dediquen més hores lectives de ll/d a conjunts instrumentals (11,1%) i vocals (3,6%).
- Són els que realitzen més hores de preparació sobre el total de treballades (23,1%).
- Són els que realitzen més hores de gestió directiva sobre el total de treballades (11,0%).
- Tenen els docents que més hores de formació anual reben (22 hores).

- Són els que compten amb menys hores de baixa sobre el total de treballades entre el seu personal docent (1,0%).

- Són els que realitzen una major despesa corrent per habitant (32,3€) i un major % de despesa del servei en relació amb el pressupost municipal (3,5%).

Tram 10.000 fins 25.000 hab.

- Són els que compten amb més alumnes exclusivament de ll/d sobre el total d'alumnes (92,8%).
- Són els que compten amb més conjunts que participen en AOC (94,6%).
- Són els que compten amb un major volum de gestió directa (95,0%).
- Són els que realitzen més hores setmanals lectives de ll/d per alumnes de ll/d (0,8).
- Són els que dediquen més hores lectives a la ll/d sobre el total de treballades (52%)
- Són els que compten amb més dones a l'equip docent (48,3%).
- Són els que presenten un preu mitjà per alumne de ll/d més elevat (583€).

Tram +25.000 fins 50.000 hab.

- Són els que tenen menys baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes (6,9%).
- Els seus alumnes amb necessitats educatives especials, són els que més participen en activitats d'escola (98,2%).
- Són els que compten amb més alumnes de ll/d d'instrument (71,3%).
- Són els que dediquen més hores lectives a projectes comunitaris (3,1%).
- Les hores del personal d'administració i consergeria representen el % més elevat sobre el total (9,0%).
- Són els que compten amb un major % de personal docent fix en plantilla (77,0%).
- Són els que presenten un % de finançament més elevat per part dels alumnes (43,9%) i per part d'altres institucions (8,6%).
- Són els que realitzen una major despesa en personal sobre el total de despeses corrents (91,6%).
- Són els que presenten un preu mitjà per alumne de c/d més elevat (100€).
- Són els que obtenen un ingrés per hora lectiva més elevat (28,8€).
- Són els que realitzen una major despesa corrent per alumne de c/d (212€).

Tram +50.000 hab.

- Són els que presenten més sol·licituds per cada plaça vacant (1,2).
- Són els que compten amb més alumnes empadronats al municipi (91,5%).
- Són els que compten amb més alumnes de c/d sobre el total d'alumnes (28,0%).
- Són els que compten amb més alumnes de projectes comunitaris s/ el total d'alumnes (35,2%).
- Són els que realitzen més hores anuals d'activi-

tats obertes a la ciutadania (152,7).

- Són els que més cedeixen els espais a la ciutadania per a activitats músico-artístiques (405,2 h anuals) i no músico-artístiques (147,4 hores anuals).
- Són els que compten amb més alumnes que han rebut ajuts (32,9%).
- Són els que compten amb un major nombre d'instruments al banc (31,7%).
- Són els que compten amb un major nombre d'alumnes en conjunts grans (42,9%).
- Són els que compten amb més conjunts vocals que participen en AOC (97,3%).
- Són els que compten amb un major volum de gestió indirecta (16,0%).
- Són els que disposen d'una major oferta instrumental formativa (19).
- Són els que dediquen més hores lectives de ll/d a instrument (63,3%).
- Són els que realitzen més hores programables sobre el total de treballades (20,0%).
- Són els que tenen els docents amb més antiguitat mitjana (16 anys).
- Són els que tenen els salaris de docents (28.764,3€) i directors/es (34.957,7€) més elevat.
- Els seus Ajuntaments són els que aporten un major % al finançament del servei (55,0%).
- Són els que realitzen una major despesa corrent per alumne de ll/d (1.512€).
- Són els que realitzen una major despesa corrent per hora treballada (33€).

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

Àrea de Presidència
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació
Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura,
Educató i Esports

Gerència de Serveis d'Educató

Recinte Escola Industrial

Edifici del Relotge, 1a

Comte d'Urgell, 187

08036 Barcelona

Tel. 934 022 263

gs.educacio@diba.cat

www.diba.cat/web/educacio/cercles



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

Direcció de Serveis de Planificació Econòmica

Servei de Programació

Edifici Can Serra

Rambla de Catalunya, 126, 5è

08008 Barcelona

Tel. 934 022 237

s.programacio@diba.cat

www.diba.cat/web/menugovernlocal/cci