

**14a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles de música**

Resultats any 2018



**Diputació
Barcelona**

**14a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles de música**

Resultats any 2018



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Educació, Esports i Joventut
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 Recursos Humans, Hisenda i Serveis Interns
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/ci

SUMARI

PRÒLEG	3
ELS CERCLES DE COMPARACIÓ INTERMUNICIPAL	5
INTRODUCCIÓ	7
DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS	8
FASES DE L'ESTUDI	9
ALGUNES XIFRES	33
MARC TEÒRIC	35
DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES	37
UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS	37
EL BENCHMARKING	38
LEGISLACIÓ	40
BIBLIOGRAFIA	41
EL CERCLE DE COMPARACIÓ D'ESCOLES DE MÚSICA	43
CALENDARI DEL CERCLE	45
FASE DE DISSENY	47
INTRODUCCIÓ	49
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	52
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	58
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS / RECURSOS HUMANS	66
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	76
V. INDICADORS D'ENTORN	83
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS	85
D'ESCOLES DE MÚSICA 2018: CONCLUSIONS	85
1. INTRODUCCIÓ	87
2. LES ESCOLES DE MÚSICA DE LA DEMARCACIÓ: SITUACIÓ I CONTEXT ACTUAL	89
3. EL CCI D'ESCOLES DE MÚSICA EN XIFRES	90
4. ANÀLISI DEL QUADRE D'INDICADORS	92
5. VISIÓ GENERAL DELS INDICADORS DEL CERCLE D'ESCOLES DE MÚSICA	117
6. CONCLUSIONS	121

PRÒLEG

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

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

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

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

En el cas de les Escoles de Música, el Cercle de Comparació Intermunicipal es va crear l'any 2006, amb la participació de 7 municipis. Des dels inicis fins a l'edició actual, hi ha hagut un increment considerable de participació. Actualment el nombre de participants al Cercle d'Escoles de música és de 43, xifra que es manté estable respecte l'any anterior tot i la incorporació de 2 nous municipis al cercle.

Aquest 43 participants s'agrupen en funció de la grandària poblacional. Concretament, enguany s'han classificat els municipis en quatre trams: menys de 10.000 habitants, de 10.000 a 25.000 habitants, de 25.000 a 50.000 habitants, i de més de 50.000 habitants. Això ha permès analitzar la informació de forma més detallada, comparant les dades dins de cada grup amb municipis de grandària similar, a més d'obtenir les mitjanes globals de tots els participants.

Després de recollir i validar les dades corresponents a l'exercici 2018 dels municipis participants, es va organitzar una jornada de treball per tal de valorar les dades obtingudes i treballar sobre temàtiques d'interès en petits grups.

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 col·laboració dels municipis participants i amb el suport de la Diputació de Barcelona, mitjançant la Gerència de Serveis d'Educació de l'Àrea d'Educació, Esports i Joventut i el Servei de Programació de l'Àrea de Recursos Humans, Hisenda i Serveis Interns.

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

L'any 2001 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 innovadors 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'ur implicació com a agents proactius en la definició de les actuacions de la nostra Corporació esdevé un factor clau que augmenta la garantia d'èxit en l'aplicabilitat i en el grau d'utilitat de les polítiques supramunicipals. ■■■

DEFINICIÓ, OBJECTIUS I COMPROMISOS

Els CCI es configuren 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 indicadors comuns amb els quals poder comparar els serveis municipals,
- ♦ formar un grup de treball concret que, de forma transparent, intercanviï els resultats dels indicadors entre els seus participants.

El nombre recomanable d'ajuntaments participants en un taller 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 la majoria de 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 caràcter 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.

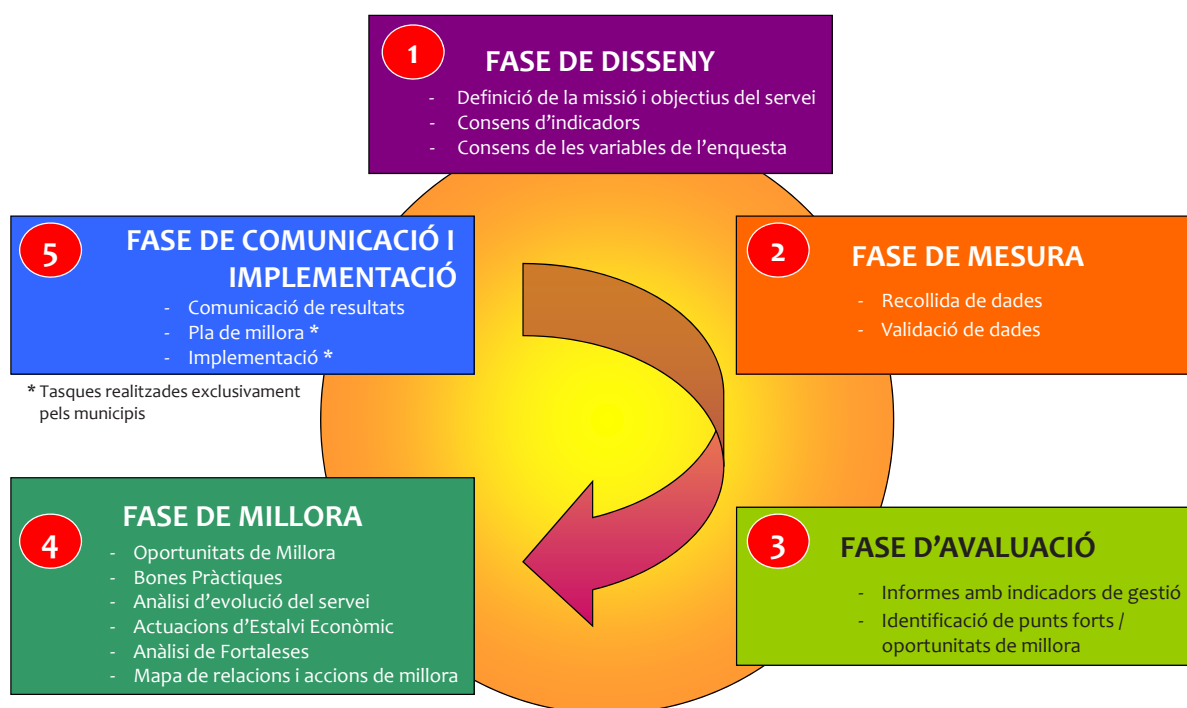
FASES DE L'ESTUDI

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 mateixos 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.

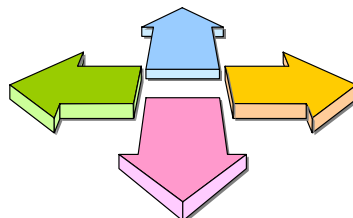
Les 4 dimensions

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

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

2. FASE DE MESURA

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

- ♦ a través d'un fitxer Excel, o bé,
- ♦ via internet, utilitzant una aplicació creada *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'aplicació 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

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

(És 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 25% 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 25% 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 25% 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 25% 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).

MUNICIPI	
PUNTS FORTS	OPORTUNITATS DE MILLORA
<p>Anàlisi quantitativa respecte als valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i es consideren un punt fort.</p> <p><i>Selecció i concreció segons una anàlisi qualitativa.</i></p>	<p>Anàlisi quantitativa respecte als valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i es consideren una oportunitat de millora.</p> <p><i>Selecció i concreció segons una anàlisi qualitativa.</i></p>
<p>ENTORN Dades sociodemogràfiques que ajuden a contextualitzar el municipi.</p>	
<p>ALTRES COMENTARIS Indicadors amb valors que es troben un 25 % per sobre o per sota de la mitjana i que no es consideren ni un punt fort ni una oportunitat de millora. <i>Es poden incorporar aspectes de coneixement del servei que no es veuen reflectits en les dades.</i></p>	

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.
- F. Mapa de relacions i accions de millora.

A. OPORTUNITATS DE MILLORA

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

- 4.A.1. S'identifiquen les diferents causes de l'oportunitat de millora seleccionada. Eina emprada: diagrama ishikawa (o d'espina de peix).
- 4.A.2. 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.A.3. 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.B.1. Objectius a assolir.
- 4.B.2. Introducció dels continguts.
- 4.B.3. Anàlisi d'un cas.
- 4.B.4. Descripció d'una bona pràctica.
- 4.B.5. Presentació i valoració de bones pràctiques.

C. ANÀLISI DE L'EVOLUCIÓ DEL SERVEI

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

- 4.C.1. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus punts forts i oportunitats de millora.
- 4.C.2. 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.C.3. Creuament de l'anàlisi de la situació actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors.
- 4.C.4. 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.D.1. Introducció de continguts.
- 4.D.2. Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- 4.D.3. 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.E.1. Selecció de les fortaleses (Indicadors) a analitzar.
- 4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.
- 4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses.

Durant els Tallers de Millora:

- 4.E.4. Introducció de la metodologia.
- 4.E.5. Descripció d'una fortalesa (en taules).
- 4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortaleses.

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

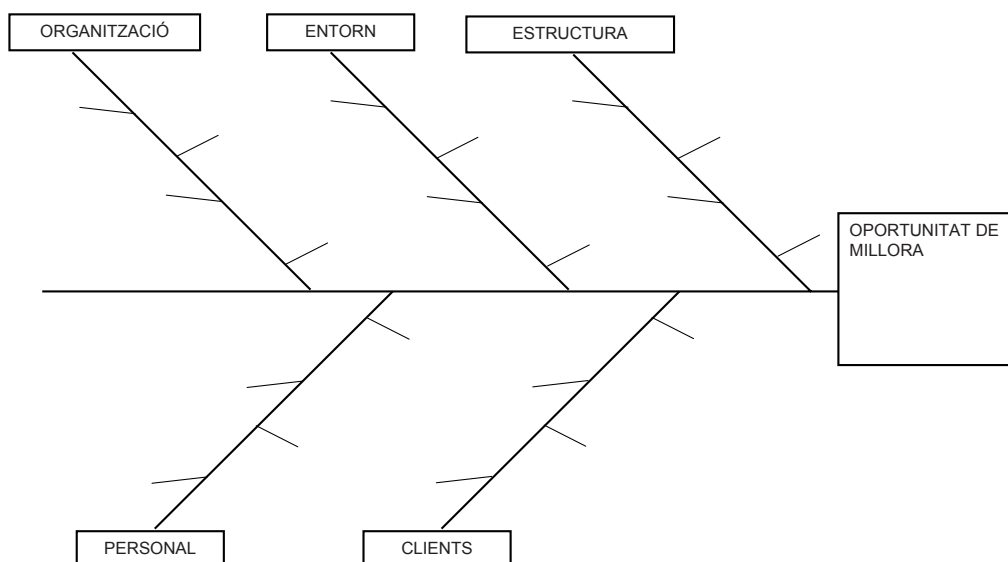
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

- 4.F.1. Mapa de relacions: anàlisi de les relacions existents entre punts forts, oportunitats de millora i altres indicadors clau del servei.
- 4.F.2. Anàlisi de les causes d'una de les problemàtiques identificades i definició en grup de les accions de millora que han d'ajudar a resoldre la situació.

A. OPORTUNITAT DE MILLORA

4.A.1. Diagrama d'ishikawa. A partir d'aquests diagrames de causa efecte, 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.

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.A.3. 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 d'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 serveix 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 que són millorades en el seu disseny metodològic o en la seva aplicació per a 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 en què, a partir d'un diagnòstic i 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 segons els 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 del qual 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 va generar la bona pràctica.
- ♦ **Objectius plantejats.** Quins objectius es van plantejar a partir de les necessitats detectades.
- ♦ **Metodologia emprada.** Quin plantejament metodològic de treball es va portar a terme: fases de treball; tipus de reunions, amb quins participants, amb quina periodicitat; gestió de la informació generada; mecanismes de seguiment i avaluació; etc.

- ♦ **Accions portades a terme.** Quines accions es van portar a terme per assolir els objectius plantejats.
- ♦ **Recursos utilitzats.** Quins van ser els recursos humans, tecnològics, econòmics, logístics i d'altres emprats.
- ♦ **Resultats obtinguts.** Quins resultats concrets es van assolir d'acord amb els objectius plantejats.
- ♦ **Difusió feta de la bona pràctica.** A qui, quan i com es va transmetre la bona pràctica.
- ♦ **Aspectes clau a ressaltar (positius i dificultats).** Quins van ser els aspectes més positius generats per la bona pràctica 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.B.1. 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.B.2. 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.B.3. 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.B.4. 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.B.5. 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 (vegeu apartat d'atributs d'una bona pràctica).

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

Cadascun dels participants analitza la situació del seu servei segons l'evolució que han mostrat els indica-

dors analitzats. És una sessió que s'estructura seguint les fases següents:

4.C.1. Anàlisi de la situació actual: els participants analitzen i verifiquen els seus Punts Forts i Oportunitats de Millora.

Com s'ha indicat a l'apartat "3. Fase d'Avaluació" d'aquest capítol, 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, com més grans, millor).
- ♦ els indicadors amb correlació negativa (és a dir, com més petits, millor).
- ♦ els indicadors pels quals no es pot considerar que la situació millora o empitjora quan pugem o baixem.

- ♦ 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 predefinició 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.C.2. 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) mitjançant un Quadre resum d'indicadors adaptat que incorpora tant els valors de cada any com fletxes de colors per il·lustrar la seva evolució.

-  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.

Aquesta informació es resumeix de la següent manera:

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.C.3. Creuament de l'Anàlisi de la Situació Actual amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors

Els participants han de encreuar la informació de l'anàlisi de la situació actual (4.C.1) amb l'Anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.C.2).

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 doble entrada:

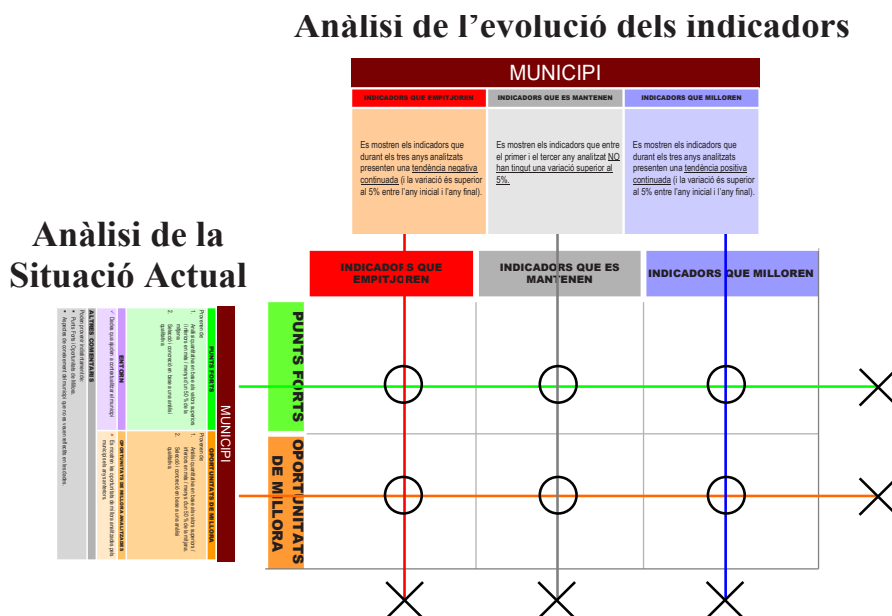
		Municipi		
		INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT FORT</u> i durant els anys analitzats han tingut una <u>tendència NEGATIVA</u>	Es mostren: els indicadors que l'any <u>ACTUAL</u> són <u>PUNT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

Els participants han d'escriure en cadascun dels quadrants del document anàlisi de la situació actual a partir de l'evolució dels indicadors una de les 6 situacions següents (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). Dit amb paraules planeres: Bé, però atenció!
2. Els indicadors que són un punt fort i que s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). Dit amb paraules planeres: Bé!
3. Els indicadors que són un punt fort i que han tingut una tendència positiva (han millorat). Dit amb paraules planeres: Molt bé!
4. Els indicadors que són una oportunitat de millora i que han tingut una tendència negativa (han empitjorat). Dit amb paraules planeres: Crític.
5. Els indicadors que són una oportunitat de millora i que s'han mantingut (ni han millorat ni han empitjorat). Dit amb paraules planeres: No millora.
6. Els indicadors que són una oportunitat de millora però que han tingut una tendència positiva (han millorat). Dit amb 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 l'Anàlisi de la situació actual (4.C.1) ni de l'anàlisi de l'evolució dels indicadors (4.C.2), ja que es tracta de la intersecció de dos conjunts. Aquests indicadors que no apareixen són els que no compleixen les condicions d'anàlisi (no són ni punt fort ni oportunitat de millora, o que tenen una evolució clara).

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 anteriorment mencionades.

4.C.4. Presentació i valoració de l'evolució del servei des de l'any base fins la situació actual

En aquesta fase, cadascun 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 grans blocs:

- Actuacions que s'inicien davant una reducció dels ingressos municipals i la necessitat de les entitats municipals de mantenir la prestació dels 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 procés 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 potencialitats i limitacions.
- Compartir experiències i coneixements entre els responsables municipals d'actuacions vinculades amb la gestió dels 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. Cal remarcar que la descripció ha de ser concisa.

Actuació

S'ha de 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 l'eficiència en la prestació del servei.
- Augment dels ingressos del servei.

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

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

Objectiu de l'actuació

S'ha d'assenyalar sintèticament les necessitats (problematiques) detectades i establir els objectius que es plantegen.

Descripció de l'actuació:

L'objecti és 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 caràcter 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 per-

centatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge d'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		
Valoració econòmica de l'actuació (import en euros)	Increment d'ingressos	Disminució de despeses
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.D.1. Introducció de continguts.
- ♦ 4.D.2. Descripció d'una actuació d'estalvi econòmic.
- ♦ 4.D.3. Presentació i valoració de les actuacions d'estalvi econòmic.

4.D.1. Introducció de continguts

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

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

4.D.2. 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.D.3. 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 el 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.E.1. Selecció de les fortaleses (indicadors) a analitzar.
- 4.E.2. Agrupació dels municipis segons el dia de la realització del taller.
- 4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses.

Durant els tallers de millora:

- 4.E.4. Introducció de la metodologia.
- 4.E.5. Descripció d'una fortalesa (en taules).
- 4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortaleses.

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

4.E.1. 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 (vegeu 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.E.2. 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.
- ♦ S'ha de tenir en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortalezes

Per a 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.E.4. Introducció de la metodologia

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

Es distribueixen els municipis segons la 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.E.5. 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'aproximadament 30 minuts.
- ♦ 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 comentada anteriorment.

4.E.6. Presentació i discussió en plenari de fortalezes

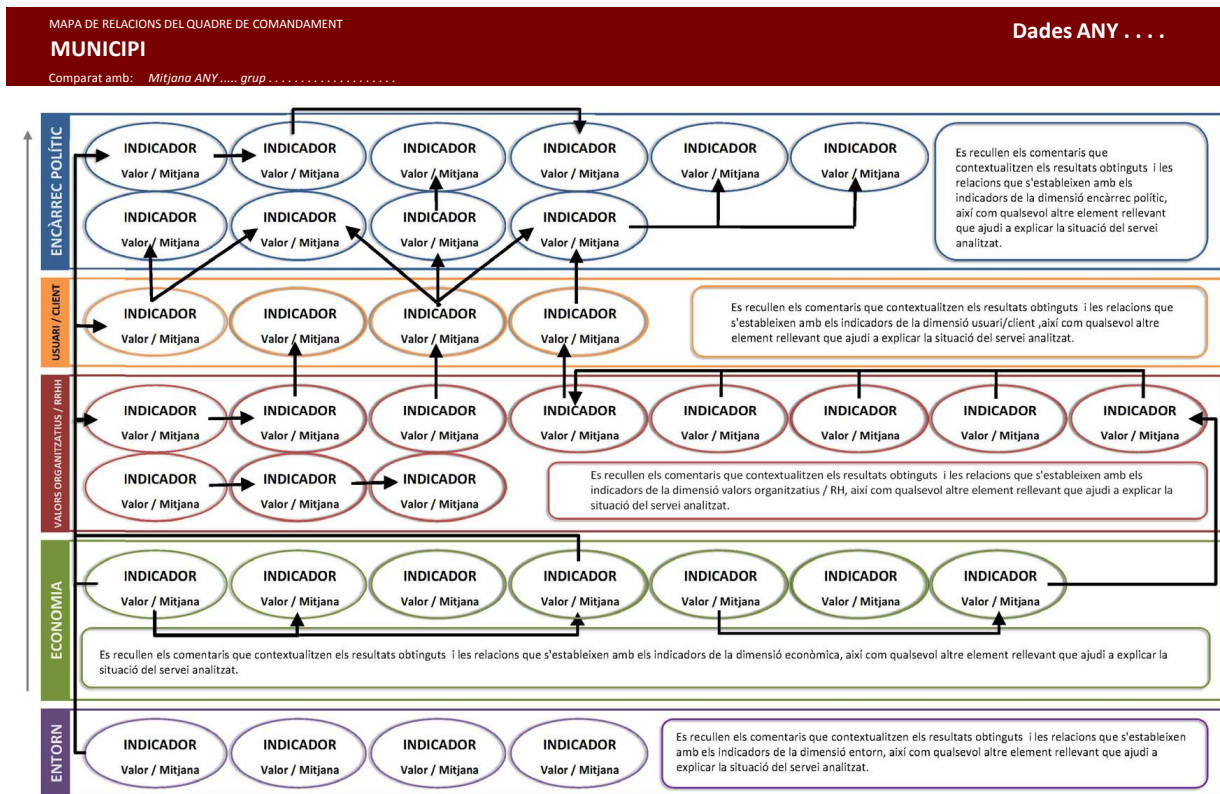
Les fortalezes analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

El municipi portaveu de cada taula exposa els factors d'èxit i obstacles d'una fortalesa que s'han consensuat i traslladat al cartell A0.

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

F. MAPA DE RELACIONS I ACCIONS DE MILLORA

4.F.1. Anàlisi i contextualització de les relacions existents entre els indicadors de cada municipi.



Un cop distribuïts per grups formats per 4 o 5 municipis, els participants reben i validen el mapa de relacions característic del seu servei, el qual recull interrelacionats els indicadors considerats clau i aquells que són punt fort o oportunitat de millora en comparació amb la mitjana del grup de referència (format pels municipis d'un mateix tram poblacional).

Així mateix, el diagnòstic que se'n deriva permet identificar les diferents problemàtiques característiques de cada participant l'any d'anàlisi per acabar triant-ne una que es treballarà durant la següent fase.

Individualment, es reflexiona sobre els vincles existents entre els indicadors i es contextualitzen els resultats obtinguts per complementar la diagnosi quantitativa amb comentaris explicatius de caràcter més qualitatiu. El document final és un mapa diferenciat per cada municipi que, de forma esquemàtica, interrelaciona els recursos disponibles amb els indicadors de resultat.

4.F.2. Anàlisi de les causes d'una de les problemàtiques identificades i definició en grup de les accions de millora que han d'ajudar a resoldre la situació.

MUNICIPI

Problemàtica	Factors determinants	Accions Kaizen
	<p>Informació de context: Es recull aquella informació que ajuda a dimensionar la problemàtica escollida d'acord amb les característiques del municipi i aquells indicadors relacionats.</p> <p>Descripció de la problemàtica: Es descriu la problemàtica fent especial èmfasi en les causes que la provoquen. Aquestes causes poden estar relacionades amb els recursos del servei, l'organització interna, l'estructura municipal, factors externs, etc.</p>	1 ...
		2 ...
		3 ...
		4 ...
		5 ...
		Es recullen les accions de millora concretes que han estat definides conjuntament seguint una metodologia de dinàmica de grup. S'han de caracteritzar, en la mesura del possible, per una fàcil implementació.

Inspirada en el diagrama d'Ishikawa de la metodologia oportunitats de millora, aquesta fase busca primer identificar les diferents causes que motiven la problemàtica que cada participant ha triat, les quals poden estar associades directament a les persones treballadores, al sistema d'organització del servei, a la seva població objectiu, a l'existència de deficiències estructurals i de recursos, o a factors externs.

Un cop establertes les causes, cada participant exposa al seu grup la problemàtica que ha triat junt amb els factors que la motiven. Es genera llavors un debat d'intercanvi d'idees que conclou amb la definició conjunta d'accions de millora concretes, factibles i acumulatives per resoldre un aspecte concret relacionat amb la problemàtica i elevar d'aquesta manera els estàndards de qualitat del servei.

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 cregut 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 un temps prudential de planificació i d'execució. Per tots aquests motius, la Diputació de Barcelona no participa directament en la seva elaboració. No obstant això, no es descarta que a mitjà termini s'iniciïn actuacions en aquesta línia.

ALGUNES XIFRES

L'any 2019 s'han realitzat els CCI dels següents 21 serveis, en el quals han participat 914 tècnics municipals, englobats en 38 tallers.

Cercles	2018			2019			Edició (2019)
	Municipis participants			Municipis participants			
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn	
Policia Local	70			68	1		14a
Neteja viària i residus	49		4	50		4	16a
Biblioteques	142			143			16a
Espais Escènics Municipals	30			29			12a
Escoles Bressol	48			53		4	14a
Escoles de Música	43			43			14a
Esports	52			54			16a
Serveis Socials	59		5	60		5	18a
Mercats Municipals	32			31			13a
Fires Locals	35		1	34		1	11a
Serveis Locals d'Ocupació	36			35			11a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	40			41			11a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	40	10	1	39	10	1	10a
Enllumenat Públic	32		2	34		2	10a
Servei de Mediació Ciutadana	43			43			9a
Verd Urbà	25		2	21		5	7a
Serveis culturals	18			22			5a
Museus Locals	35			37			4a
Cementiris Municipals	12			12			3a
Oficines tècniques laborals	-			17			1a
Abastament d'aigua	-			15			1a
Total Cercles		866	40		914	38	

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

Servei	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Edició (2019)
Policia Local						15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	69	14a
Neteja viària i residus		12			11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	53	54	16a
Biblioteques				13	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	142	143	16a
Espais Escènics							8	13	25	27	28	31	31	31	29	30	31	30	29	12a
Escoles Bressol																				14a
Escoles de Música							7	11	14	27	31	32	37	38	42	39	42	43	43	14a
Esports	8				14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	52	54	16a
Serveis Socials		25	25	32	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64	65	18a
Mercats Municipals							12	25	29	29	30	30	33	32	32	33	33	32	31	13a
Fires Locals									14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	36	11a
Serveis Locals d'Ocupació									12	26	30	32	33	34	34	36	36	36	35	11a
OMIC									11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	41	11a
Seguretat Alimentària (Salut P.)									14	26	36	38	43	43	49	48	51	50	50	10a
Enllumenat Públic									12	13	18	24	25	30	33	32	34	36	36	10a
Servei de Mediació Ciutadana										14	17									9a
Verd urbà													14	20	21	23	24	27	26	7a
Serveis culturals															14	17	18	18	22	5a
Museus locals																13	23	35	37	4a
Cementiris Municipals																	11	12	12	3a
Oficines tècniques laborals																			17	1a
Abastament d'aigua																			15	1a
Total Cercles	2	1	1	2	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	19	21	
Total participants als Cercles	20	25	25	45	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	695	748	866	914	



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 dels canvis en la gestió dels serveis públics.

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

- ♦ Fer un diagnòstic de la situació actual.
- ♦ Ajudar a revisar i marcar objectius.
- ♦ Donar informació a l'hora de prendre decisions.
- ♦ Ajudar a millorar els estàndards de qualitat dels serveis.
- ♦ Ajudar a la planificació i pressupostar el cost dels serveis, així com a l'avaluació de la implementació d'aquests.
- ♦ Ajudar al disseny i implementació de polítiques.
- ♦ Informar els 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 d'acord amb els 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, en què es busca 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, que els mètodes de l'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 a 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... 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.
- Visionar el 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 al líder).
5. Planificar els nivells d'actuació futurs.

c. Fase d'integració

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

6. Comunicar els resultats de benchmarking i obtenir-ne l'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. Reavaluar 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.

A 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 Reial 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).

La Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes, reconeix el principi de transversalitat de gènere en l'article 15, que vincula tots els poders públics de l'Estat i obliga les administracions públiques a incloure la perspectiva de gènere en totes les seves polítiques públiques. De la mateixa manera, la Llei catalana 17/2015, de 21 de juliol, d'igualtat efectiva de dones i homes reconeix en l'article 3 que «els poders públics han d'aplicar la perspectiva de gènere a totes les etapes, reconeixent el valor que aporten dones i homes i aplicant de manera positiva els canvis necessaris per millorar la societat i respondre a les realitats, les oportunitats, les necessitats i les expectatives del dos sexes».

BIBLIOGRAFIA

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

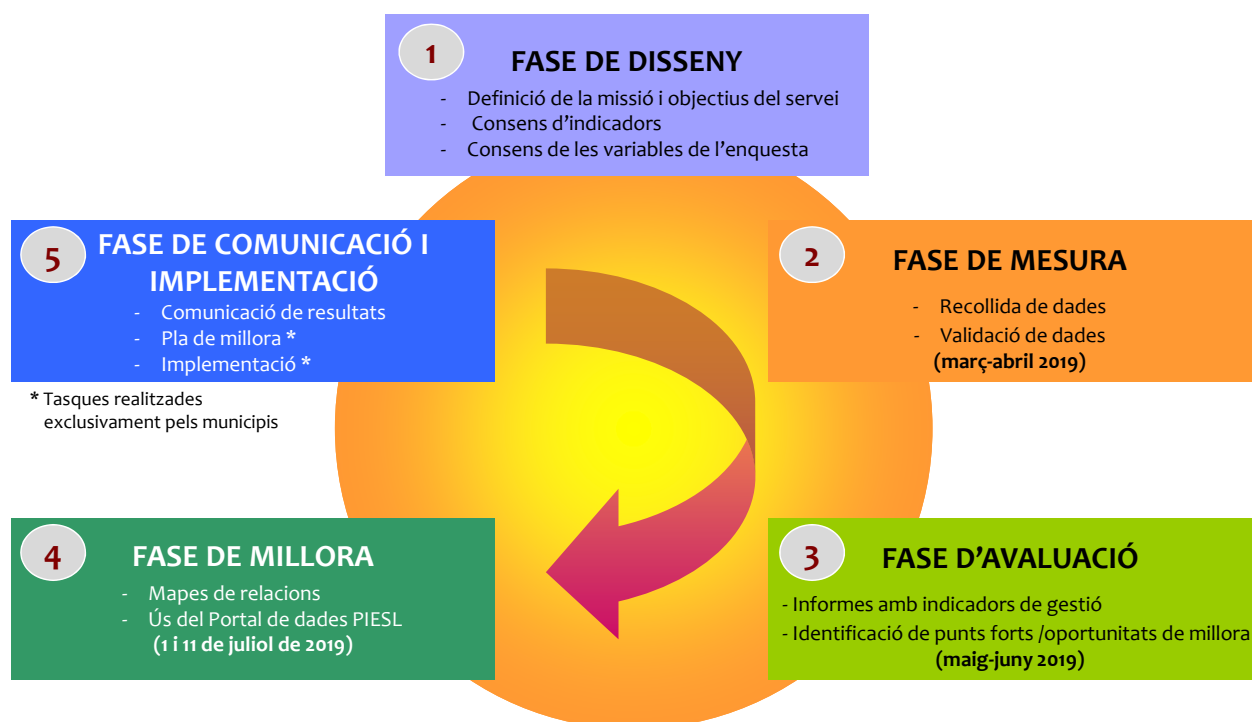
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1989.
- CAMP, Robert. *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1995.
- CAMP, Robert. *Global Cases in Benchmarking: Best Practices from Organizations Around the World*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 1998.
- CARRASCO DÍAZ, Daniel. [et al.]. *Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales*. Menor (Navarra): Thomson Civitas, 2005.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Memòria 2009-2010. Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM)*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Indicadors de gestió de serveis municipals. Guia d'interpretació 2017*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2018.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2017*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2019.
- FEMP. *Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2006.
- LÓPEZ CAMPS, Jordi; GADEA CARRERA, Albert. *El control de gestión en la administración local*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1992.
- METCALFE, Les; RICHARDS, Sue. *La modernización de la gestión pública*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Barcelona: Paidós, 1994. p. 205-240. i p. 467-479.
- SUBIRATS, Joan. *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas, 1989.
- SPENDOLINI, Michael J. *The benchmarking book*. New York (Estats Units), AMACOM, a division of the American Management Association, 1992.
- BOSCH NÚRIA; MAS, Daniel. «Indicadores de gestión: aplicación a los servicios municipales». Papeles de Economía Española, núm. 115 (2008), p. 244-258.

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 2019.

DATES DEL CERCLE INTERMUNICIPAL D'ESCOLES DE MÚSICA



Fase de disseny

INTRODUCCIÓ

OBJECTIUS

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

ENCÀRREC POLITIC		2018	
Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant <small>OM en desvolucions superiors i inferiors al 25%</small>	1,0	↑
	Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	8,5	↑
	Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	3,6	↑
	Alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada per cada 1.000 habitants	0,3	↑
	% d'alumnes de llarga durada empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de llarga durada	87,5	↑
Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	% d'alumnes exclusivament de llarga durada sobre el total d'alumnes	68,5	↑
	% d'alumnes exclusivament de curta durada sobre el total d'alumnes	29,4	↑
	% alumnes de llarga durada que també són de curta durada sobre el total d'alumnes	2,1	↑
Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)	% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	40,0	↑
Obrir el servei a la ciutadania	Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	100,9	↑
	Hores anuals de sessions d'espais a la ciutadania per a activitats musicals i artístiques	257,0	↑
	Hores anuals de sessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO musicals i artístiques	51,6	↑
	Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants	0,4	↑
USUARI/CLIENT		2018	
Oferir un servei de qualitat als usuaris	Grau de satisfacció dels alumnes de ll/d	8,3	↑
	Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de ll/d a l'escola de música	4,3	↑
	% de baixes d'alumnes de ll/d sobre el nombre d'alumnes de ll/d	8,1	↑
Garantir l'accés a tots els usuaris	% d'alumnes de ll/d que han rebut ajuts	32,0	↑
	Municipis que apliquen polítiques de tarifació social	18,6	↑
	% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials	1,8	↑
	% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials que participen en les activitats de l'escola	84,4	↑
	% d'adults (18 anys o més) sobre el total d'alumnes de ll/d	13,4	↑
	% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'instruments de ll/d	26,4	↑
Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals	% d'alumnes de ll/d d'instrument	64,3	↑
	% d'alumnes de ll/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	62,7	↑
	% d'alumnes de ll/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	38,0	↑
	% d'alumnes que formen part de conjunts vocals respecte al total d'alumnes de ll/d	20,7	↑
Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi	% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania sobre el total de conjunts instrumentals	85,5	↑
	% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania sobre el total de conjunts vocals	89,8	↑

VALORS ORGANITZATIUS		ECONOMIA		ENTORN	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió 2018 % de Gestió directa: 85,7 % de Gestió indirecta: 14,3		Disposar dels recursos adequats 2018 Despesa corrent per habitant (Escoles Música): 11,1 % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (Escoles Música): 1,2		2018 Població: 46.426,2 Densitat de població (hab. / km2): 1.162,0	
Organitzar adequadament els recursos 2018 Oferta instrumental formativa a l'escola de música: 16,7 Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumne de ll/d: 0,5 <small>OM: valors >0,8 IF: valors entre 0,3 i 0,8</small> % hores lectives de ll/d dedicades a instrument sobre total hores lectives de ll/d: 62,2 % hores lectives de ll/d dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de ll/d: 10,6 % hores lectives de ll/d dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de ll/d: 2,7 % hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de ll/d i c/d: 4,2		Finançar adequadament el servei 2018 % d'autofinançament per aportacions dels alumnes: 37,5 % d'autofinançament per aportacions d'altres institucions: 1,5 % de finançament per part de l'ajuntament: 61,0		2018 Renda per càpita: 16.263,4	
Organitzar adequadament la jornada laboral del personal 2018 % d'hores lectives de llarga durada sobre el total d'hores treballades: 46,8 % d'hores lectives de curta durada sobre el total d'hores treballades: 1,3 % d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades: 17,3 % d'hores programables sobre el total d'hores treballades: 16,8 % d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades: 8,2 % d'hores treballades del personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades: 9,6		Gestionar adequadament els recursos 2018 % despesa en personal sobre el total de despeses corrents: 91,1 Preu mitjà ingressat per alumne de ll/d: 468,9 <small>OM en desviacions superior i inferior al 25%</small> Preu mitjà ingressat per alumne de c/d: 14,5 <small>OM en desviacions superior i inferior al 25%</small> Ingressos per hora lectiva (aportacions dels alumnes): 23,6 <small>OM en desviacions superior i inferior al 25%</small>		2018 Nombre de centres (Escoles de Música): 1,0	
Millar les habilitats dels treballadors 2018 Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet): 19,6		Oferir el servei a uns costos unitaris adequats 2018 Despesa corrent de ll/d per alumne de ll/d: 1.235,6 Despesa corrent de c/d per alumne de c/d: 72,5 Despesa corrent de projectes comunitaris per alumnes de projectes comunitaris: 112,1 Despesa corrent per hora treballada: 30,3		2018 Any posada en funcionament: 1.992,0	
Promoure un clima laboral positiu pels treballadors 2018 % de personal docent fix: 71,8 Antiguitat mitjana dels docents: 13,1 % d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent: 2,7 Salari Brut d'un/a docent: 26.436,2 Salari Brut d'un/a director/a: 32.050,5		Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals 2018 % de dones sobre el total de docents: 44,4 % de dones amb càrrec de comandament sobre el total de comandaments: 52,5			

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

L'indicador es manté estable (5%) els 4 anys
L'indicador manté tendència a l'alça els 4 anys
L'indicador manté tendència a la baixa els 4 anys

I. DIMENSIO ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)

Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles de música municipals, mesurada com el nombre de noves preinscripcions per cada plaça disponible. Es pot considerar com una aproximació a la demanda ciutadana.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades (noves preinscripcions)}}{\text{Places ofertes (Vacants)}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 2017 per al curs 2017/2018). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2017. <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 2017/2018). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2017. <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 2018: 1	Municipis participants: 37

Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	
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.	
$\frac{(\text{Nombre d'alumnes de llarga durada} - \text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada})}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$	
Fórmula de càlcul:	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'alumnes de llarga durada: 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. ➤ Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada: 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". ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> <i>Instituto Nacional de Estadística</i> i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 8,5	Municipis participants: 43

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"> ➤ Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada: 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. ➤ Nombre d'habitants: Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> <i>Instituto Nacional de Estadística</i> i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 3,6	Municipis participants: 43

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.	
<i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$	
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 2018: 0,3	Municipis participants: 43

% 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.	
<i>Nombre d'alumnes empadronats al municipi</i>	
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: Ajuntaments.</i> ➤ <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: Ajuntaments.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 87,5	Municipis participants: 42

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.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{(\text{Nombre d'alumnes de llarga durada} - \text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada})}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'alumnes de llarga durada: 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. ➤ Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada: 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". ➤ Nombre d'alumnes de l'escola: 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 2018: 68,5	Municipis participants: 43

% 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.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada}}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada: 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 Nombre d'alumnes de l'escola: 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 2018: 29,4	Municipis participants: 43

% 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..	
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 2018: 2,1	Municipis participants: 43

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 2018: 40	Municipis participants: 42

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: <i>Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania</i>: Nombre total d'hores que el centre dedica a activitats obertes a la ciutadania al llarg del curs. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les que col·labora l'escola de música EXCEPTUANT aquelles que van adreçades exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. <i>Font</i>: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 100.9	Municipis participants: 43

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: <i>Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 2018: 257	Municipis participants: 40

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: <i>Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 2018: 51,6	Municipis participants: 40

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: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 2018: 0,4	Municipis participants: 42

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Oferir un servei accessible als usuaris

Grau de satisfacció dels alumnes de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Amb aquest indicador es quantifica el grau de satisfacció de les persones que utilitzen les escoles de música, en una escala de 0 ("gens satisfet") a 10 ("molt satisfet"). Mostra la percepció que tenen els usuaris de la qualitat del servei.	
Fórmula de càlcul: <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Enquesta sobre el grau de satisfacció dels usuaris:</i> Mesura del grau de satisfacció de l'alumnat (que està matriculat a l'oferta formativa de llarga durada) i/o pares i mares envers el servei ofert. Resultat d'enquesta amb una escala de 0 a 10 ("gens satisfet"- "molt satisfet"). Qualsevol enquesta de satisfacció és vàlida sempre i quan puntuï de 0 a 10. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 8,3	Municipis participants: 26

Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de llarga durada en l'escola de música	
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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels alumnes}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència dels alumnes:</i> Suma dels anys de permanència a l'escola de música de tots els alumnes (de l'oferta formativa de llarga durada) matriculats a 31 d'octubre de l'any en estudi. S'ha d'emplenar només per aquelles escoles de música amb una <u>antiguitat mínima de 6 anys</u>. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes 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 2018: 4,2	Municipis participants: 34

% de baixes d'alumnes sobre el nombre d'alumnes de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de baixes d'alumnes que hi ha durant el curs escolar.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs)}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de baixes d'alumnes (abans de finalitzar el curs):</i> Nombre d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que no finalitzen la formació corresponent al curs en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes 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 2018: 8,1	Municipis participants: 43

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 2018: 32	Municipis participants: 42

Municipi que aplica polítiques de tarificació social	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra si el municipi aplica polítiques de tarificació social o no.	
Fórmula de càlcul: <i>Municipi que aplica polítiques de tarificació social</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Municipi que aplica polítiques de tarificació social:</i> La tarificació social consisteix en l'establiment de quotes diferenciades a les famílies en funció de la seva renda. Els municipis que apliquin tarificació social hauran d'adjuntar l'ordenança fiscal. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 18,6	Municipis participants: 43

% 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 2018: 1,8	Municipis participants: 43

% d'alumnes amb necessitats educatives especials de llarga durada que participen en activitats d'escola	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura en quin grau els alumnes amb necessitats educatives especials participen en activitats d'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Alumnes amb necessitats educatives especials de llarga durada que participen en activitats d'escola}}{\text{Alumnes de llarga durada amb necessitats educatives especials}} \times 100$	
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 2018: 84,4	Municipis participants: 39

% 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 2018: 13,4	Municipis participants: 43

% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'instruments que l'escola disposa per a préstec als alumnes respecte al nombre d'alumnes que estudien un o més instruments. És una aproximació a la qualitat dels servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'instruments en banc d'instruments}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'instruments en banc d'instruments:</i> Nombre d'instruments disponibles a l'escola de música per a préstec als alumnes de llarga durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 26,4	Municipis participants: 42

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 de 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. ➤ <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 2018: 64,3	Municipis participants: 43

% 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"> ➤ Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals: 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. ➤ Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument: 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 de 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 2018: 62,7	Municipis participants: 42

% 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 conjunts instrumentals grans: 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 contínua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. Font: Ajuntaments. ➤ 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 de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 38	Municipis participants: 42

% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quina proporció dels alumnes forma part de conjunts vocals.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals:</i> Nombre d'alumnes (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt vocal. Si un alumne forma part de més d'un conjunt vocal es comptarà una vegada. S'entén per conjunt vocal: Grup d'alumnes de veu que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació vocal. No inclou: les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, pel curs acadèmic corresponent al període en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 20,7	Municipis participants: 42

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.	
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"> ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre de conjunts instrumentals d'entre 2 i 5 components que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les què col·labora l'escola de música exceptuant aquelles que van adreçades especialment a la comunitat educativa de l'escola de música. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de conjunts instrumentals:</i> Nombre de conjunts instrumentals formats per un nombre d'entre 2 i 5 components. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 85,5	Municipis participants: 43

% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts vocals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania:</i> Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania. Són activitats obertes a la ciutadania totes aquelles activitats adreçades a tota la ciutadania que organitza o en les que col·labora l'escola de música EXCEPTUANT aquelles que van adreçades exclusivament a la comunitat educativa de l'escola de música com, per exemple, les audicions. ➤ <i>Nombre de conjunts vocals:</i> Nombre de conjunts vocals de l'escola de música. S'entén per conjunt vocal: Grup d'alumnes de veu que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació vocal. No inclou: les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical, la música i moviment, etc. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 89,8	Municipis participants: 40

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 2018: 85,7/14,3	Municipis participants: 41

Organitzar adequadament els recursos

Oferta instrumental formativa a l'escola de música	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el ventall d'ensenyaments dels diferents instruments ofertats per l'escola. És una aproximació a la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola per a afavorir la presència de diversitat d'instruments i d'estils musicals al centre.	
Fórmula de càlcul: $\text{Oferta instrumental formativa a l'escola de música}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música:</i> Nombre d'instruments pels quals s'ofereix formació a l'escola de música, independentment de que hi hagi alumnes matriculats o no. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 16,7	Municipis participants: 43

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 a cada alumnes 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 2018: 0,5	Municipis participants: 43

% 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 2018: 61,1	Municipis participants: 43

% 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 2018: 10,6	Municipis participants: 42

% 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 2018: 2,7	Municipis participants: 42

% 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 2018: 4,2	Municipis participants: 43

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 2018: 46,8	Municipis participants: 43

% 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 2018: 1,3	Municipis participants: 43

% 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 2018: 17,3	Municipis participants: 43

% 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, claustres, 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 2018: 16,8	Municipis participants: 43

% 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 2018: 8,2	Municipis participants: 43

% 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 2018: 9,6	Municipis participants: 43

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals

% de dones sobre el total de docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones docents que treballen al centre respecte el total de personal docent que treballa al centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de docents dones}}{\text{Total de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre de docents dones:</i> Nombre total de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 44,4	Municipis participants: 43

% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de dones amb càrrec de comandament que treballen al centre respecte el total de personal amb càrrec de comandament que treballa al centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre total de DONES amb càrrec de comandament}}{\text{Nombre total de personal amb càrrec de comandament}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre total de DONES amb càrrec de comandament:</i> DONES que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió de les escoles de música municipals. Cada persona s'ha de comptabilitzar com 1 amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre total de personal amb càrrec de comandament:</i> persones que tenen responsabilitats de direcció, coordinació i gestió de les escoles de música municipals. Cada persona s'ha de comptabilitzar com 1 amb independència de la seva jornada laboral i/o durada del contracte. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 52,5	Municipis participants: 43

Millorar les habilitats dels treballadors

Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complert)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la mitjana d'hores anuals que destina cada docent de les escoles de música a formació. És una aproximació a l'esforç per millorar les habilitats dels docents.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores de formació anuals de docents}}{\text{Nombre de docents equivalents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores de formació anuals de docents:</i> Suma de les hores anuals de formació rebudes pel conjunt dels docents autoritzada pel municipi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté automàticament de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'UN docent" <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 19,6	Municipis participants: 38

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors

% de personal docent fix	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les hores treballades per personal docent amb contractació fixa/indefinida. Mostra el grau d'estabilitat de la plantilla de docents de les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals treballades de personal fix docent}}{\text{Hores anuals treballades de docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals treballades de personal fix docent:</i> Nombre d'hores anuals treballades (lectives i no lectives) pel conjunt del personal docent amb contractació indefinida/fixe. No s'inclou el personal interí (vacants o substitucions) ni l'eventual. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades de docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. S'obté de la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 71,8	Municipis participants: 42

Antiguitat mitjana dels docents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra l'antiguitat mitjana dels docents del centre. Un elevat nivell d'antiguitat dels docents reflecteix l'estabilitat i satisfacció d'aquests en el seu lloc de treball i afavoreix la qualitat del centre.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Anys de permanència dels docents}}{\text{Total de docents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Anys de permanència dels docents:</i> Suma dels anys treballats a l'escola de música de tots els docents. S'ha d'emplenar només per aquelles escoles de música amb una antiguitat mínima de 6 anys. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Total de docents:</i> Suma del nombre total de docents homes i de docents dones sense tenir en compte les hores treballades. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 13,1	Municipis participants: 35

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de docents de l'escola, respecte el total d'hores treballades. És un element per analitzar el clima laboral de l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents}}{\text{Hores anuals treballades dels docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents:</i> S'inclou el total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions, del conjunt de docents. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat, ni els permisos i llicències. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades dels docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. És la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 2,7	Municipis participants: 36

Salari brut d'un/a docent	
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.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a docent</i>	
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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 26.384,6	Municipis participants: 27

Salari brut d'un/a director/a	
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.	
Fórmula de càlcul: <i>Salari brut d'un/a director/a</i>	
Variables emprades: <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 2018: 31.089,7	Municipis participants: 20

Preu hora del docent (segons hores lectives)	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el preu hora del docent en relació a les hores lectives realitzades. És un factor que incideix en la satisfacció dels directors.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Salari brut d'un/a docent}}{\text{Hores anuals lectives dels docents/} \\ \text{Nombre de docents equivalents}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Salari brut d'un/a docent:</i> Sou brut anual del lloc de treball de docent (sou base + complement de destí + complement específic) d'acord amb les dedicacions horàries base o estàndard de cada ajuntament, sense considerar els complements salarials personals i els relacionats amb els conceptes de prolongació de jornada, nocturnitat i/o festivitat, antiguitat i els complements personals transitoris. <i>Font:</i> En cas de gestió directa i disponibilitat de dades la font és "<i>l'Estudi de les Retribucions de Personal</i>" de la Diputació de Barcelona, a partir de les dades facilitades per part dels departaments de recursos humans dels municipis respectius. En els altres casos, la dada ha estat facilitada pels Ajuntaments. <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives anuals que el conjunt de personal docent dedica a l'oferta formativa de curta durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals lectives dels docents:</i> Nombre d'hores lectives ANUALS que el conjunt del personal docent dedica a la formació tant de llarga com de curta durada. ➤ <i>Nombre de docents equivalents:</i> Nombre total de personal docent adscrit al centre. S'obté de dividir les "Hores anuals treballades dels docents" entre les "Hores de conveni d'un docent" <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018:	Municipis participants: 27

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 2018:	Municipis participants: 27

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 2018: 11,2	Municipis participants: 42

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles de música sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per l'Escola de Música, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries 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 2018: 1,3	Municipis participants: 41

Finançar adequadament el servei

% d'autofinançament per aportacions dels usuaris	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportacions dels usuaris. És una valoració del pes dels ingressos aportats pels usuaris en el finançament del servei i una mostra del grau d'autofinançament de l'escola de música.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions del usuari}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions dels usuaris:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 3. (Taxes, preus públics i altres ingressos). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen els ingressos de l'entitat gestora (compte d'explotació). S'inclouen les matrícules, els cobraments mensuals i també els cobraments per activitats complementàries dels alumnes (matriculats en l'oferta formativa de llarga durada). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries 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 2018: 37,5	Municipis participants: 41

% de finançament per aportacions d'altres institucions	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportació d'altres institucions. És una valoració del pes dels ingressos procedents d'institucions diferents de la municipal sobre el total, i mostra altres recursos de finançament de l'escola.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportacions d'altres institucions}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportacions d'altres institucions:</i> Ingressos (drets reconeguts) del capítol 4 (Transferències corrents): DEGC (Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya), MTAS (<i>Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales</i>), d'altres institucions o empreses privades que realitzin patrocinis, etc. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. No s'inclouen les transferències de l'Ajuntament a l'Organisme Autònom ni a la Concessionària. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries 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 2018: 1,5	Municipis participants: 41

% 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 2018: 61	Municipis participants: 41

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 2018: 91,1	Municipis participants: 42

Preu mig 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 2018: 468,9	Municipis participants: 42

Preu mig 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 2018: 14,5	Municipis participants: 33

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 2018: 23,6	Municipis participants: 42

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:</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 2018: 1.235,6	Municipis participants: 42

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.	
<i>Despesa en oferta formativa de curta durada</i>	
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 2018: 72,5	Municipis participants: 32

Despesa corrent de projectes comunitaris per alumnes de projectes comunitaris	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra la despesa corrent en projectes comunitaris per cadascun dels alumnes d'aquests projectes, és a dir, la despesa unitària per alumne de projectes comunitaris de les escoles de música.	
<i>Despesa en projectes comunitaris</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en projectes comunitaris}}{\text{Nombre d'alumnes de projectes comunitaris}}$	
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 (inclou curta i llarga durada) dedicades a projectes comunitaris (49) / Hores anuals lectives dels docents (inclou llarga i curta durada (37)) * Despesa corrent del Servei (63). <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <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. 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 112,1	Municipis participants: 31

Despesa corrent per hora treballada	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>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 2018: 30,3	Municipis participants: 42

V. INDICADORS D'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 2018: 45.884,6	Municipis participants: 43

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 2018: 1.411,8	Municipis participants: 43

Renda per càpita	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador és la relació que hi ha entre la renda familiar bruta disponible del municipi i el nombre d'habitants. En reflexa el nivell de riquesa econòmica del municipi.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Renda familiar bruta disponible}}{\text{Habitants}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Renda familiar bruta disponible</i>: Renda municipal. <i>Font: Diputació de Barcelona (SIEM, Elaboració pròpia).</i> ➤ <i>Habitants</i>: És el nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2018: 16.352,6	Municipis participants: 43

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 2018: 1	Municipis participants: 43

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 2018: 1992	Municipis participants: 43

Informe global dels indicadors d'escoles de música 2018: conclusions

1. INTRODUCCIÓ

Els governs locals catalans han considerat clau el foment de la cultura i l'extensió de l'accés a l'educació musical i artística a tota la ciutadania. Les escoles municipals de música contribueixen al desenvolupament integral de les persones i tenen una influència positiva en les habilitats clau per a l'èxit educatiu així com en la seva sociabilitat i integració dins de la comunitat. Per aconseguir els reptes que es proposen, les escoles de música avancen cap a un model més obert amb l'objectiu de fer extensiva la pràctica musical al conjunt de la ciutadania.

Alhora, hi ha certs aspectes que caldria destacar per entendre l'impacte de les escoles de música al territori. En primer lloc, les escoles municipals de música constitueixen un **espai educatiu** particularment atractiu que contribueix de forma decisiva a la democratització de la pràctica musical per a totes les persones. Són, doncs, uns equipaments públics que han nascut no només per difondre i democratitzar la pràctica musical, sinó també per esdevenir per si mateixes eines educatives. En segon lloc, les escoles municipals de música tenen una dimensió comunitària en tant que creen espais de pràctica de les arts a diversos col·lectius del municipi/territori i fomenten la participació activa. Finalment, en darrer lloc, la capacitat d'animació i integració social que produeix la música en el seu entorn fa que moltes escoles municipals de música es converteixin en **trets d'identitat** emblemàtics dels seus municipis.

*Cada municipi i/o territori està creant comunitat en funció de les seves necessitats
amb agents educatius, culturals i socials.
La creació de la xarxa comporta processos diversos
en funció de les característiques del territori.*

Les escoles de música tenen un paper rellevant en el desenvolupament de la persona fomentant la seva creativitat, la capacitat d'acció i de transformació dels coneixements, i la seva vivència personal de la música. D'acord amb el manifest "La música conforma los pueblos", signat a Utrecht l'any 2003, fer música serveix per desenvolupar capacitats que són molts útils en altres contextos de la vida quotidiana com la concentració, la tenacitat, la creativitat, la motivació i la importància de treballar en equip. Fer música cultiva la capacitat personal per a la comunicació i forma els individus en comportaments socials. L'impacte que genera és ajudar les persones a créixer, a ser felices i amb dignitat.

Els individus amb educació musical tenen més capacitat de processar la informació sonora de peces musicals simples i complexes, i més capacitat de crear i apreciar la música. Segons el model d'intel·ligències múltiples divulgat pel psicòleg Howard Garner, es poden distingir 8 tipus d'intel·ligències i, entre elles, hi ha la intel·ligència musical. Aquesta es caracteritza per l'elevada habilitat de detectar matisos en les melodies, pensar en termes de ritme, timbre i tonalitat i distingir sons similars que sonen per separat o conjuntament. La intel·ligència musical és una de les primeres en aparèixer en el desenvolupament de les persones, independentment de si s'ha rebut educació formal en música o no. No obstant, per millorar-la significativament, es necessari practicar i formar-se.



"Quan es tracta de trobar noves orientacions en un món que s'ha tornat tan complicat, amb un model social carregat d'agressivitat, l'educació musical aporta un significat molt especial".

Elisa Roche, el papel de las escuelas de música



L'impacte de les escoles de música traspasa l'àmbit educatiu i cultural, per arribar a ser una eina transversal que permet enriquir la vida del municipi, que estableix relacions amb altres agents i afavoreix la cohesió social.

Cal destacar la importància de dos factors que porten a construir el servei a la ciutadania i el pensament global. El primer d'ells és el component cada cop més **participatiu** que té l'ensenyament de la pràctica musical, en el qual s'inclou a tothom, independentment de la seva edat, capacitat o situació socioeconòmica.

En aquest punt, cal destacar l'augment del percentatge d'alumnes que formen part de conjunts instrumentals, fet que incorpora elements artístics i socials al procés d'aprenentatge. Pel que fa al model pedagògic i educatiu, les classes col·lectives d'instruments són una metodologia d'aprenentatge basada en la construcció de coneixement compartit on el docent dinamitza les situacions d'ensenyament-aprenentatge amb el grup i els alumnes compartint aprenentatges; és un aprenentatge entre iguals.

El segon factor a tenir en compte és la realització de **projectes comunitaris**, ja que contribueixen a fer accessible la pràctica musical a tothom. El treball amb col·lectius tan diversos afavoreix la igualtat d'oportunitats i la inclusió social. Es democratitza l'accés a la pràctica musical i artística i es fomenta el DRET a la CULTURA, que hauria de tenir tota la ciutadania. Aquests projectes es duen a terme a escoles bressol, escoles de primària i secundària, a casals de gent gran, etc. Es dona, doncs, la possibilitat d'accedir a la pràctica musical a persones de totes les edats.



La música promou
el desenvolupament lliure de la personalitat
l'educació en valors
la capacitat personal per a la comunicació
i els comportaments socials

La Diputació de Barcelona, en la línia de facilitar als ajuntaments suport tècnic per a la gestió d'aquestes escoles va crear, l'any 2006, el Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Municipals de Música, que constitueix un espai de reflexió, anàlisi i creació de coneixement compartit entre les escoles de música participants en el projecte. A través del Cercle, s'aconsegueix potenciar i donar a conèixer els projectes i processos de millora de cada escola, mitjançant l'ús d'indicadors de gestió consensuats pels participants, i d'una metodologia de millora i de treball en equip. Aquesta metodologia es caracteritza per potenciar l'intercanvi d'experiències, posar en comú problemàtiques i cercar possibles solucions de forma conjunta.

L'informe que es presenta a continuació analitza els resultats dels indicadors de gestió de les escoles municipals de música dels municipis participants en la present edició, estudia els canvis respecte de les edicions anteriors des de diferents perspectives i exposa les principals conclusions que s'extreuen.

2. LES ESCOLES DE MÚSICA DE LA DEMARCACIÓ: SITUACIÓ I CONTEXT ACTUAL

A la demarcació de Barcelona hi ha 98 municipis que compten amb Escoles Municipals de Música (EMM), amb un total de 104 centres. Entre aquestes escoles, 95 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.

	Població					TOTAL
	Fins 10 mil	+ 10 a 20 mil	+ 20 a 50 mil	+ 50 a 100 mil	+ 100 mil	
Municipis	230	36	26	12	7	311
Municipis amb EMM	35	26	19	11	7	98
Nombre EMM	35	26	20	12	11	104
Nombre EMM autoritzades	31	23	19	11	11	95
Nombre EMM NO autoritzades	4	3	1	1	0	9
Municipis al CCI	12	6	14	6	5	43
Municipis d'impacte EMM	75	27	19	11	7	139

* Cada municipi disposa d'una escola de música municipal, excepte Barcelona que en té 5 i Sant Cugat del Vallès que en té 2 (una de les quals a Valldoreix). Vilafranca del Penedès té escola municipal de música pròpia i també hi ha la seu administrativa de l'escola municipal de música del Consell Comarcal de l'Alt Penedès.

** Els participants al Cercle són 41 municipis més dos Consells Comarcals, el de l'Alt Penedès i el del Lluçanès.

Fonts: DEGC: web de consulta de directoris educatius. <http://ensenyament.gencat.cat/ca/arees-actuacio/centres-serveis-educatius/centres/directoris-centres/> - Consulta setembre 2019.

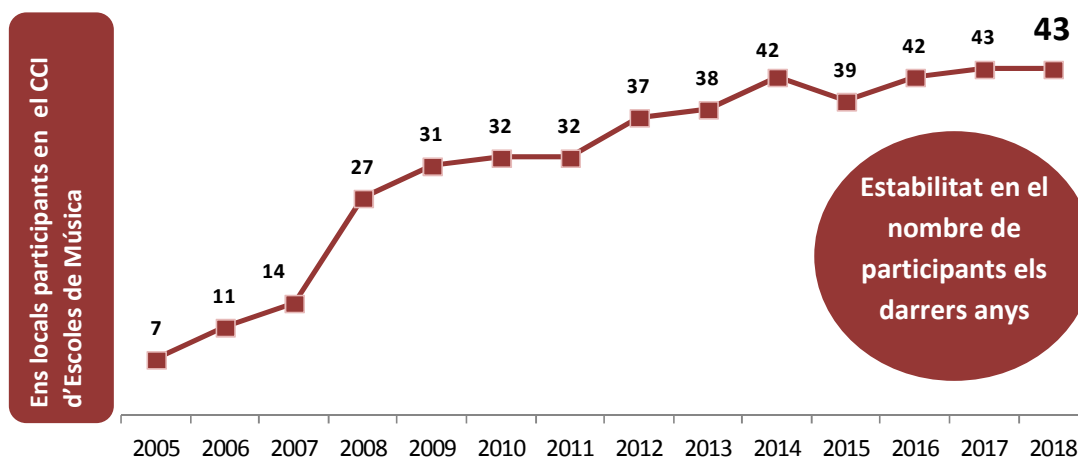
Els darrers 10 anys, el nombre de municipis que compten amb EMM autoritzades pel DEGC s’ha mantingut força estable. Després de la revisió exhaustiva de l’any anterior pel que fa als requisits perquè una escola de música sigui considerada municipal, la xifra total d’aquestes va disminuir respecte els anys anteriors. Enguany, seguint el mateix criteri, les dades són similars a les obtingudes el darrer any.

Any	Nombre de Municipis amb EMM	Nombre EMM	Nombre EMM Autoritzades	Nombre EMM No autoritzades
2017	98	103	94	9
2018	98	104	95	10

L’any 2008 es va signar un Conveni Marc entre el DEGC, la Federació de Municipis de Catalunya i l’Associació Catalana de Municipis i comarques, per al sosteniment de les escoles de música i dansa de titularitat de l’administració local de Catalunya. En aquest conveni es va acordar atorgar una subvenció a les escoles de música de 600€ per cada alumne/a d’entre 4 i 18 anys d’edat i de 400€ per cada alumne/a de les escoles de dansa

A partir del curs 2010-2011, però, la subvenció es va anar reduint cada curs fins arribar a desaparèixer en els cursos 2012-2013 i 2013-2014. A partir del curs 2014-2015 es va reactivar el finançament de les escoles de música per part del DEGC, però l’import es va reduir a 80€ per alumne i any.

3. EL CCI D’ESCOLES DE MÚSICA EN XIFRES



Participants 14a edició

Ens locals fins a 10.000 habitants

El Papiol	4.103
Súria	5.895
Navàs	6.023
Vacarisses	6.486
Sallent	6.636
Consorci del Lluçanès	6.817
Cabrils	7.348
Roda de Ter + L'Esquirol	8.338
Tiana	8.709
Palafolls	9.256
Sant Vicenç de Castellet	9.274
Santa Maria de Palautordera	9.325

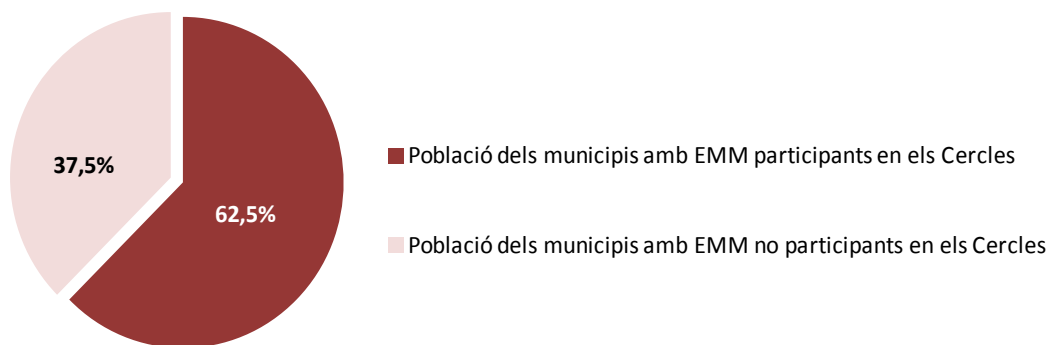
Ens locals de + 25.000 a 50.000 habitants

Sant Andreu de la Barca	27.332
Premià de Mar	28.071
Sitges	28.969
CC Alt Penedès	34.531
Sant Adrià de Besòs	36.669
Mancomunitat La Vall del Tenes	37.786
Igualada	39.540
Vilafranca del Penedès	40.055
Sant Feliu de Llobregat	44.474
Esplugues de Llobregat	46.355

Sant Andreu de Llaveneres	10.877
Castellbisbal	12.332
Sant Sadurní d'Anoia	12.866
Torelló	14.172
Palau-solità i Plegamans	14.636
Montornès del Vallès	16.263
Esparreguera	22.045
El Masnou	23.340
Olesa de Montserrat	23.779
Castellar del Vallès	24.036

Cerdanyola del Vallès	57.740
Granollers	60.981
El Prat de Llobregat	64.132
Rubí	76.423
Sant Boi de Llobregat	82.904
Sant Cugat del Vallès	90.664
Santa Coloma de Gramenet	118.821
Mataró	126.988
Sabadell	211.734
Terrassa	218.535
L'Hospitalet de Llobregat	261.068

*Ombrejats els municipis de nova incorporació

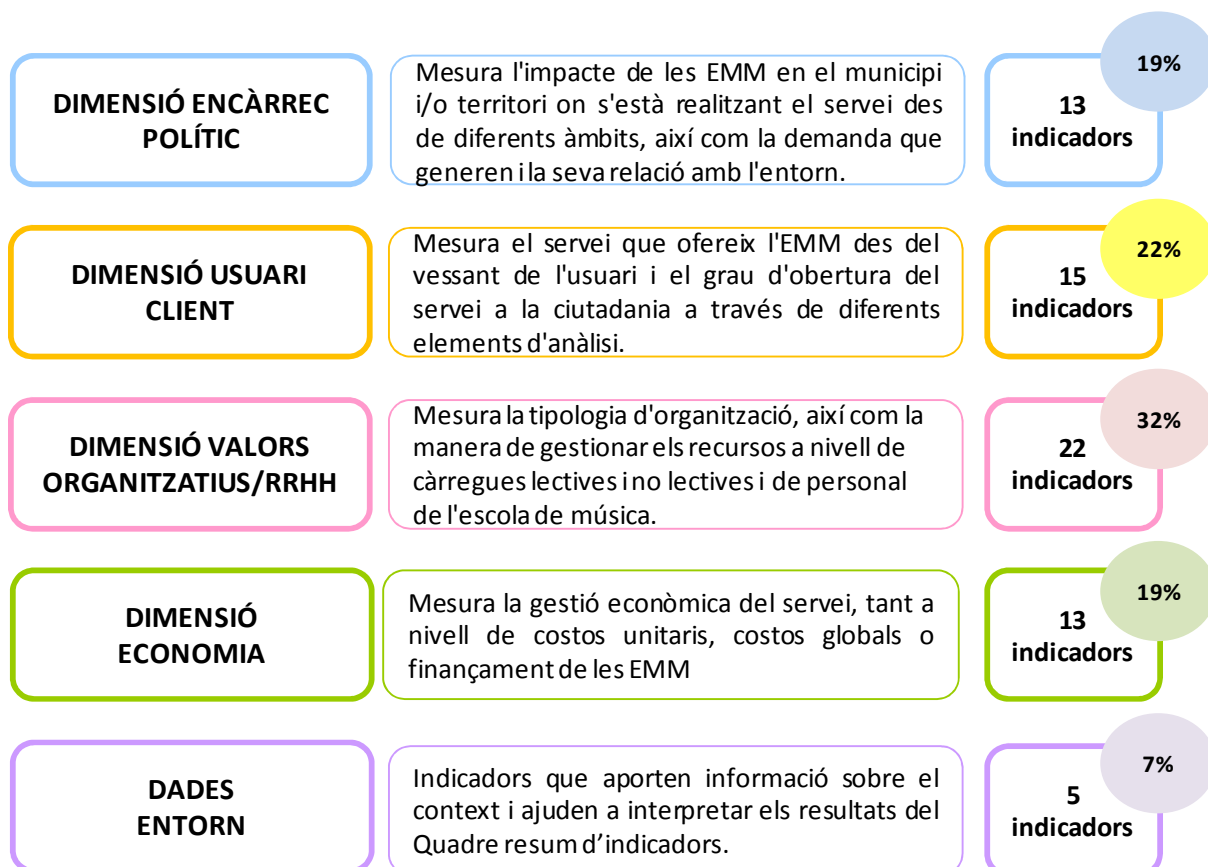


Aquesta població correspon als 41 municipis (Roda de Ter i l'Esquirol són municipis que comparteixen escola) que participen en el Cercle i als 3 ens locals de caràcter supramunicipal que inclouen:

- ♦ 17 municipis del Consell comarcal de l'Alt Penedès
- ♦ 4 municipis de la Mancomunitat de la Vall del Tenes
- ♦ 13 municipis del Consorci del Lluçanès

4. ANÀLISI DEL QUADRE D'INDICADORS

El Quadre Resum d'Indicadors (QRI) del Cercle d'Escoles de Música està organitzat a partir de 4 dimensions d'estudi, més les dades d'entorn. A continuació es descriuen els objectius principals per a cadascuna d'aquestes, així com el seu pes dins del QRI.



La dimensió Valors organitzatius / RRHH és la que conté un major nombre d'indicadors, fet que denota el detall amb el qual s'analitzen els recursos de què es disposa per dur a terme la gestió educativa de l'escola. Aquests recursos haurien de servir per desenvolupar el projecte educatiu de cada centre.

Enguany, dins la dimensió Economia s'ha introduït un nou indicador:

DIMENSÍO ECONOMIA Despesa corrent de projectes comunitaris per alumne de projectes comunitaris

Aquest quantifica la despesa que l'escola de música destina per cada alumne que participa en projectes comunitaris.

A continuació es presenta l'anàlisi global dels resultats obtinguts a la present edició, on s'organitzen els indicadors a partir de quatre grans temes que permeten obtenir una visió completa del servei des de diferents perspectives i on s'observen quines són les pautes quant a estabilitat i canvi dels resultats dels diferents indicadors. S'incorpora també una anàlisi de relacions entre diferents indicadors del quadre, per reforçar la metodologia emprada enguany en els tallers de millora.

4.1. L'EMM COM A EINA DE DEMOCRATITZACIÓ DE LES ARTS

4.1.1 ENTORN SOCIOECONÒMIC I DEMANDA DEL SERVEI

Per analitzar l'entorn que afecta la demanda de les escoles de música, es poden emprar tres indicadors bàsics: població objectiu segons el segment d'edat, taxa d'atur i renda per càpita. Aquestes dades permeten obtenir una visió global del context general de les escoles de música.

Les escoles de música, en la seva condició de servei públic, són un servei a l'abast de tota la població, independentment de l'edat. Tot i així, les dades mostren que encara el 80%¹ de l'alumnat de les escoles municipals de música té entre 4 i 18 anys. És un fet que gran part del seu públic potencial es troba en aquesta franja d'edat. Els darrers anys, però, les escoles de música estan incrementant l'impacte ja que estan arribant a un ventall més ampli de públics. Els projectes comunitaris impulsats conjuntament amb les escoles bressol, el creixent alumnat d'edat adulta que s'hi inscriu o les activitats de curta durada en són bons exemples.

A continuació, es mostra l'evolució del nombre d'infants i joves de 4 a 18 anys a la província (excloent el municipi de Barcelona), segment de població on s'observa un creixement del 21% en els darrers 11 anys. Aquest augment del públic potencial s'ha de considerar com a una oportunitat per incrementar el nombre d'alumnes de les escoles de música.

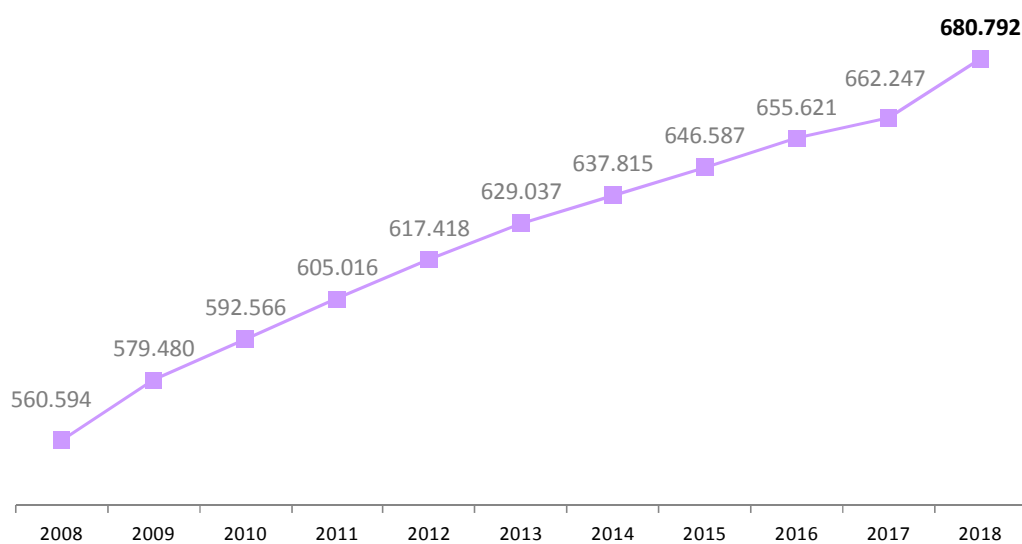


Figura 1. Evolució població de 4 a 18 anys excloent Barcelona ciutat 2008-2018

A partir de l'any 2013 —quan es va arribar a la xifra màxima del 24%—, la taxa d'atur s'ha anat reduint fins a valors propers als existents abans de la crisi econòmica. L'augment de la població ocupada, *a priori* és un factor positiu per a la demanda del servei d'escoles de música donat que més famílies poden fer front a les quotes de l'escola.

¹ Dades del Panel Educatiu d'Escoles Municipals de Música de la Diputació de Barcelona.

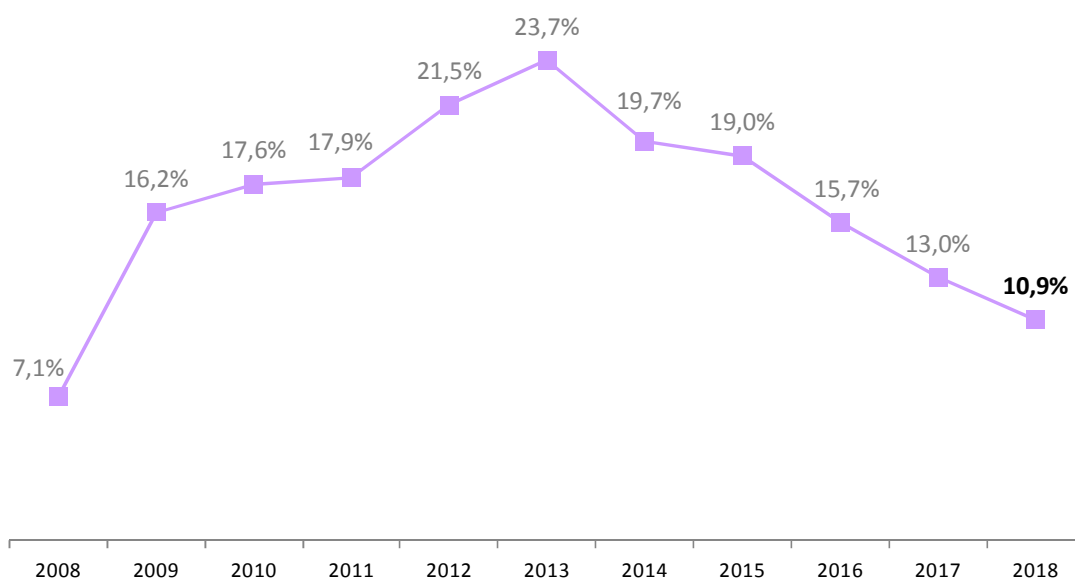


Figura 2. Evolució taxa d'atur 2008-2018²

En darrer lloc, també cal tenir present la renda per càpita mitjana dels municipis de la província, que ha anat augmentant des de l'any 2015. Un major poder adquisitiu hauria d'influir positivament en la demanda del servei d'escoles de música.

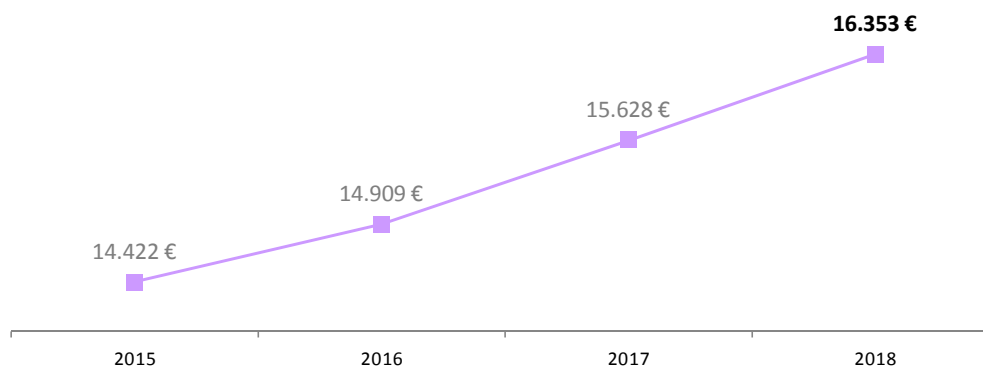


Figura 3. Evolució renda per càpita excloent Barcelona ciutat 2015-2018³

1 sol·licitud per cada plaça vacant

Valor estable i òptim

Així doncs, el context socioeconòmic esdevé en general favorable per, com a mínim, mantenir la demanda del servei d'escola municipal de música. L'indicador 'Sol·licituds per cada plaça vacant' es manté estable els darrers 5 anys amb 1 sol·licitud per cada plaça vacant. Aquest valor reflecteix que hi ha equilibri entre l'oferta i la demanda de places. Val a dir que els processos de preinscripció a les escoles són heterogenis i en alguns casos no es realitza el tràmit de la sol·licitud d'entrada.

² Enquesta de població activa, segon trimestre. Província de Barcelona.

³ Informació estadística local: Hermes, Diputació de Barcelona. Dades demarcació de Barcelona.

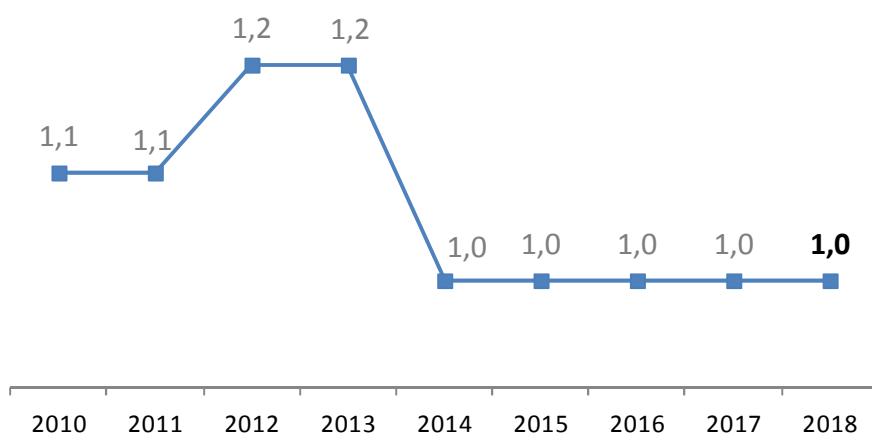


Figura 4. Evenció sol·licituds per cada plaça vacant 2015-2018

4.1.2. L'IMPACTE DE LES ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA

**12,4 alumnes
per cada 1.000 hab.**
Increment de més d'un 20%
en els darrers 4 anys

Una manera de mesurar l'impacte de les escoles de música és a través del nombre d'alumnes per cada 1.000 habitants. Pel que fa a l'alumnat de llarga durada, ha augmentat els darrers 3 anys, fins assolir l'any 2018 el valor màxim (8,5). Destaca l'augment d'alumnat de curta durada des de 2012: en els darrers 6 anys el volum d'aquest alumnat s'ha multiplicat per 5 (0,7 al 2012 i 3,6 al 2018). El nombre d'alumnes que són a la vegada de llarga i curta durada es manté estable. Així doncs, si se sumen els tres tipus, la xifra global és de 12,4 alumnes per cada 1.000 habitants, que representa un augment del 17,1% en els darrers 4 anys i és el més alt de la sèrie analitzada. En definitiva, les escoles de música estan arribant a un nombre més elevat de persones destinant uns recursos semblants, tal i com veurem més endavant.

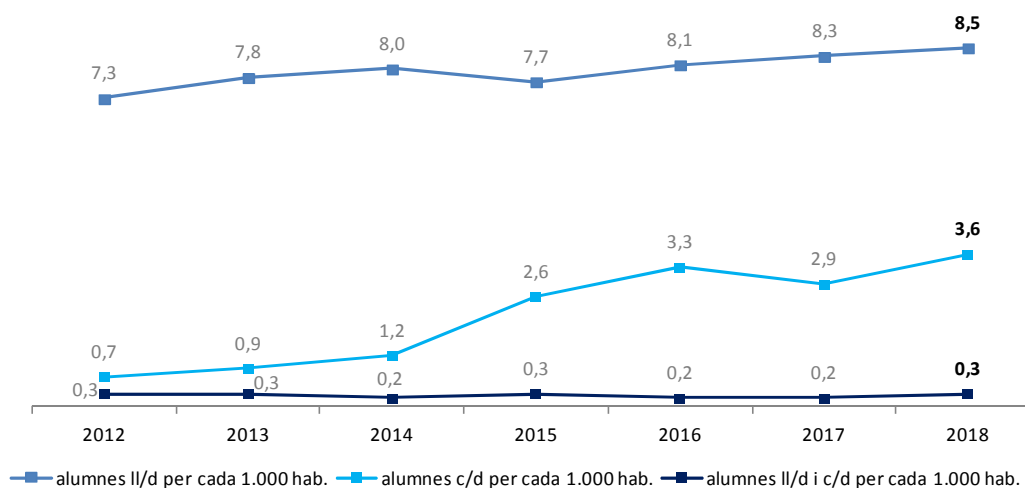
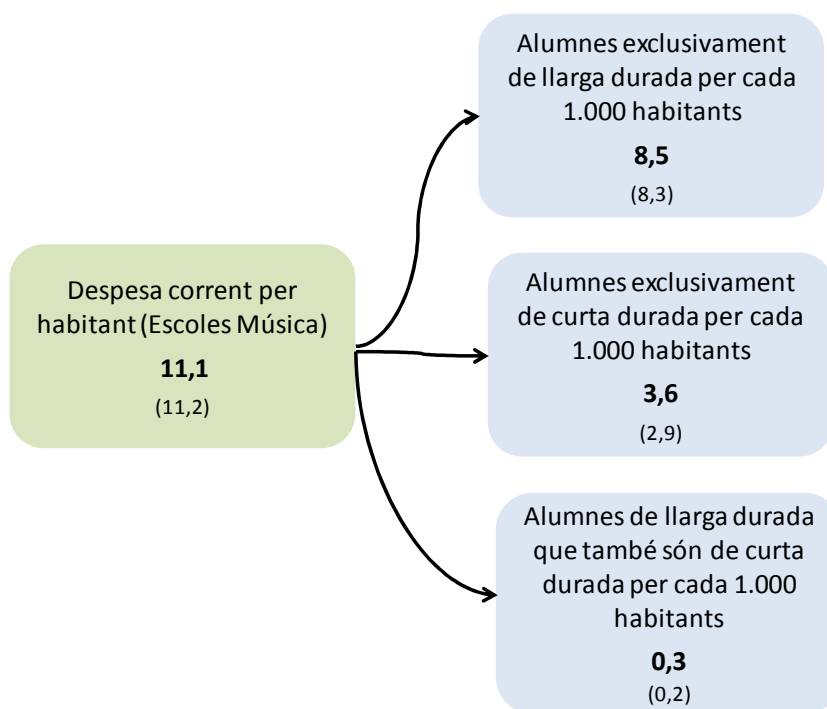


Figura 5. Evenció dels alumnes exclusivament de ll/d i de c/d per cada 1.000 habitants. 2012-2018

Un indicador que es pot relacionar amb els alumnes per cada 1.000 habitants és el de la despesa corrent per habitant, tal i com mostra la figura següent.



*Nota: entre parèntesi s'indiquen els valors de 2017

Figura 6. Relació despesa corrent per habitant amb alumnes per cada 1.000 habitants 2018

A priori, un major nombre d'alumnes en relació amb la població implicaria una major despesa corrent per habitant en escoles de música. Els resultats obtinguts indiquen, però, que la despesa corrent per habitant es manté força estable tot i haver pujat en general el nombre d'alumnes per cada 1.000 habitants.

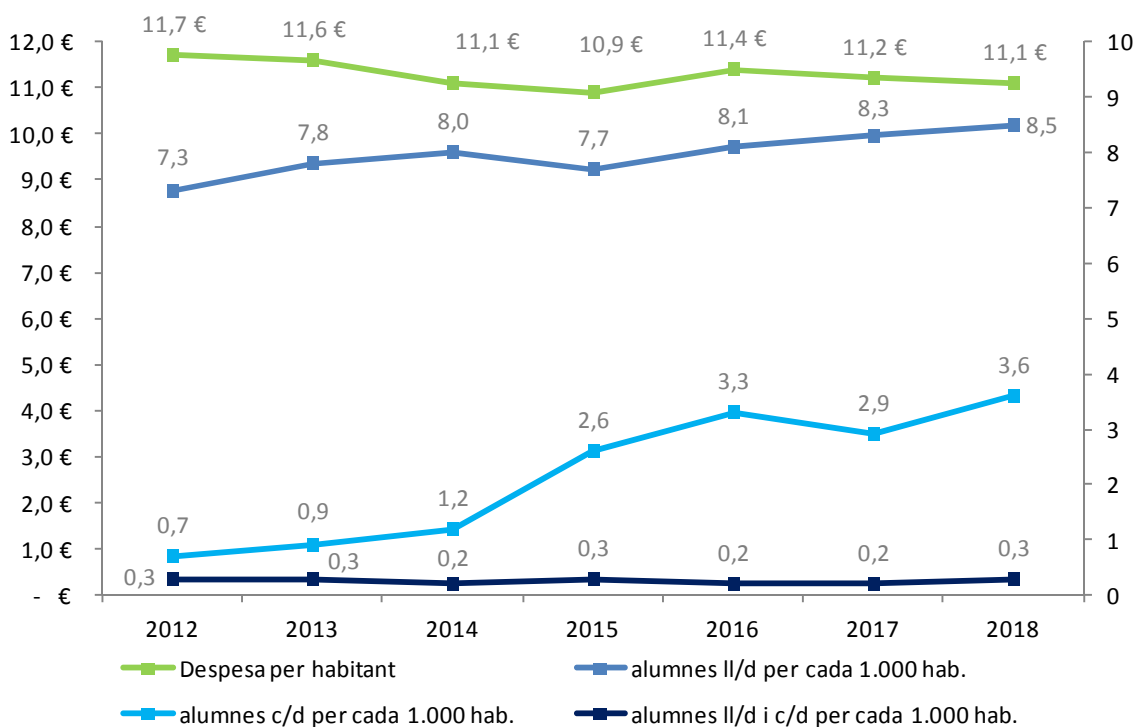


Figura 7. Evolució despesa corrent per habitant i alumnes per cada 1.000 habitants 2012-2018

Analitzant les hores lectives que es dediquen al conjunt de l'alumnat, però, es troba que l'increment d'alumnes va acompanyat d'un augment de les hores lectives totals. Així, el total d'hores lectives anuals de llarga durada realitzades ha anat en ascens progressiu els darrers 4 anys. Per altra banda, les hores lectives anuals de curta durada han crescut substancialment fins l'any 2017, i s'han mantingut estables el 2018. Una conclusió que es pot extreure d'aquest fet, és que amb els mateixos recursos, s'està arribant a més alumnes amb una major dedicació global.

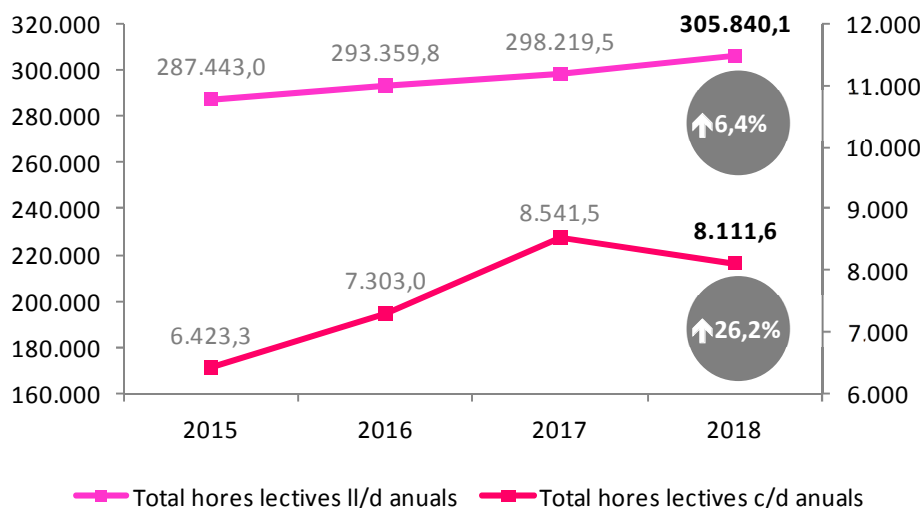


Figura 8. Evolució total d'hores lectives de II/d i de c/d 2015-2018⁴

4.1.3. UN SERVEI PER A TOTHOM

Les escoles de música cada cop s'adapten més a públics amb necessitats, motivacions i interessos diferents. L'objectiu comú ha de ser posar la música a l'abast de tothom mitjançant una oferta educativa diversa i adaptada als diferents col·lectius.

El 79% de les EMM disposen d'oferta de curta durada

Una de les fórmules per fer arribar la música a nous usuaris és a través de l'oferta formativa de curta durada, que apropa l'educació musical a persones que d'una altra manera potser no podrien o no voldrien realitzar una formació més extensa. Alhora, serveix com a complement per a aquelles persones que ja tenen un bagatge musical. La formació de curta durada està cada cop més estesa en les escoles, fins al punt que un 79% de les escoles de música dels municipis participants en el Cercle n'han fet algun tipus durant la present edició.

Pel que fa a la proporció respecte del total, un 29,4% de l'alumnat és exclusivament de curta durada.

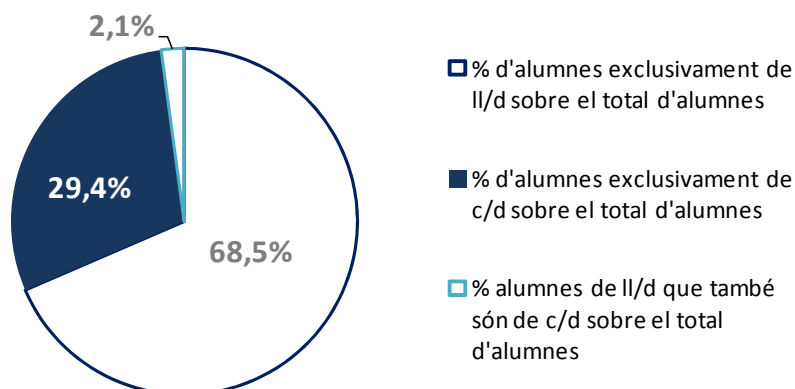


Figura 9. % Alumnes de curta durada sobre el total d'alumnes 2018

⁴ Mostra de 36 municipis que han participat al Cercle de manera ininterrompuda els darrers 4 anys.

Prenent com a referència l'evolució temporal de l'indicador, es detecta una tendència a l'alça d'aquest tipus d'alumnes, sobretot en el darrer any, quan s'ha assolit el valor més elevat.

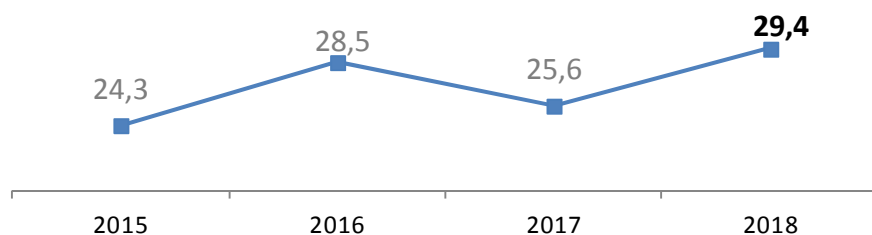


Figura 10. Evolució % d'alumnes exclusivament de curta durada sobre el total d'alumnes 2015-2018

Un dels principals objectius de la música comunitària és afavorir la igualtat d'accés i d'oportunitats, i promoure la cohesió social. Dins del marc del Cercle, 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 comunitaris poden desenvolupar-se dins o fora de les instal·lacions del centre i poden ser de llarga o de curta durada.

Un 81% de les EMM han realitzat projectes comunitaris

Augment del 38% els darrers 4 anys

Les escoles municipals de música cada cop estan més implicades amb aquesta tasca comunitària. Així ho demostra el fet que un 81% dels municipis participants en el Cercle han tingut l'any 2018 alumnes que participen en projectes comunitaris. Pel que fa a l'evolució, el percentatge de municipis que fan projectes comunitaris ha augmentat un 38% els últims 4 anys.

Altres dades que constaten el creixement de la música comunitària són l'augment del nombre d'alumnes els darrers anys i l'augment de les hores lectives que s'hi dediquen. Així, els dos últims anys s'ha produït un increment significatiu d'aquest tipus d'alumnat en relació amb el total d'alumnes de l'escola de música, i en paral·lel, també del % d'hores dedicades a aquests projectes respecte del total d'hores lectives.

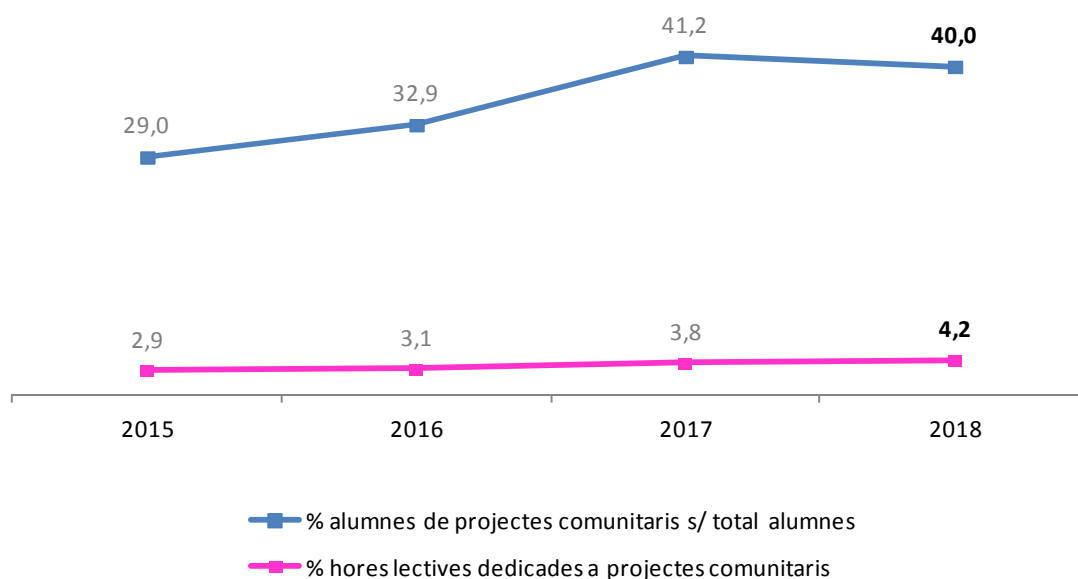
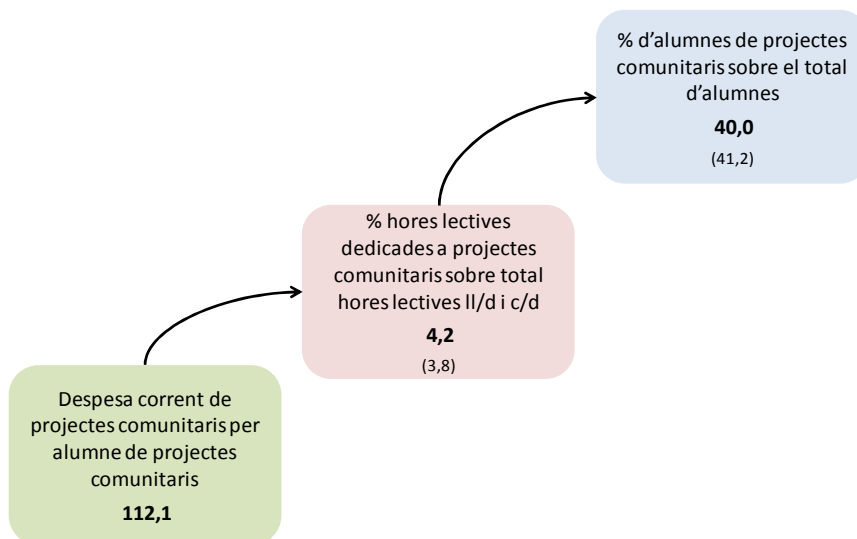


Figura 11. Evolució % d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total i % d'hores lectives dedicades. 2015-2018

Enguany s'ha creat un nou indicador que mesura la despesa unitària associada als alumnes dels projectes comunitaris, que permet obtenir una visió més completa de la dedicació i els recursos que es destinen a aquest tipus de projectes. L'indicador mostra que la despesa per cada alumne de projecte comunitari és de 112,1€.



*Nota: entre parèntesi s'indiquen els valors del 2017

Figura 12. Relació entre els indicadors de projectes comunitaris. 2018

El 13,4% dels alumnes de II/d són adults

Augmenta respecte l'any anterior

Un col·lectiu que les escoles de música intenten atraure és el de la gent adulta. L'etapa adulta també pot ser un bon moment per iniciar-se a la música o per reprendre uns estudis musicals que es van abandonar anteriorment. Cada cop més es trenca amb la idea que l'escola de música és només per a infants i joves, ja que l'objectiu és fer accessible la pràctica musical al conjunt de la ciutadania. Els resultats d'enguany indiquen que un 13,4% dels alumnes de llarga durada són adults, dada que augmenta 0,6 punts percentuals respecte de l'any anterior (12,8%), i inverteix la tendència a la baixa dels darrers anys. Segons la dimensió poblacional dels municipis, es troba que són les escoles dels municipis més petits les que tenen un major percentatge d'alumnes adults, de manera que hi ha una relació inversa entre grandària poblacional i % d'alumnes adults, on quan més gran és el municipi, menys percentatge d'alumnes adults té.

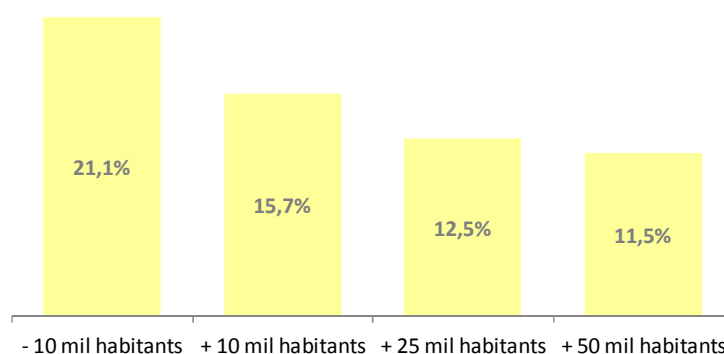


Figura 13. % d'adults sobre el nombre d'alumnes de II/d per trams de població 2018

Com a centres educatius oberts a tots els públics, les escoles de música acullen una gran diversitat d'alumnes amb diferents necessitats educatives. Per tant, també hi ha alumnes que requereixen d'una atenció especial i un suport específic per realitzar amb la resta dels companys les activitats de l'escola. Es tracta d'alumnes amb necessitats

educatives especials, que en el marc del Cercle serien aquells que presenten una discapacitat física, psíquica o sensorial i/o trastorns de personalitat o conductuals. L'escola de música, com a servei públic, també és un espai d'atenció a la diversitat fora d'un context estrictament formal que ajuda al desenvolupament de les habilitats de les persones que assisteixen. Si s'analitzen les dades concretes, el % d'alumnes amb necessitats educatives especials es manté força estable els darrers anys, tot i que sí que es visualitza una lleugera tendència a l'alça. Cal puntualitzar que per a aquest indicador, només es consideren alumnes amb necessitats educatives especials aquells que tenen informe del CEDIAP.

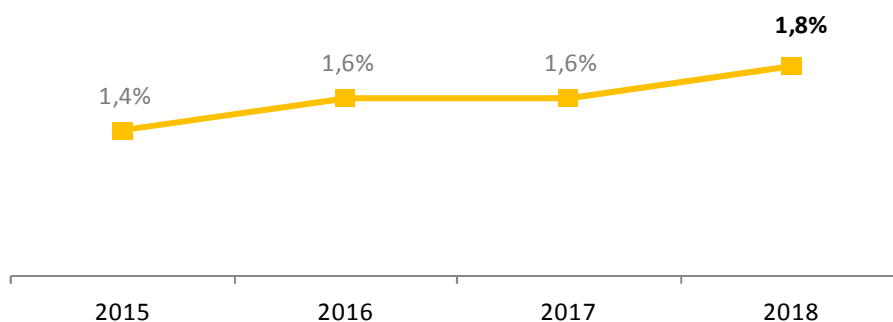


Figura 14. Evolució % d'alumnes amb necessitats educatives especials 2015 - 2018

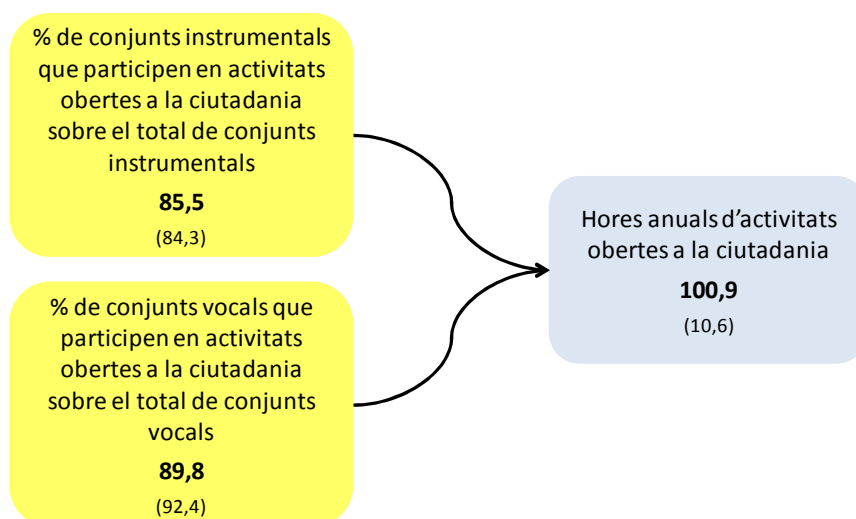
4.1.4. PARTICIPACIÓ I COHESIÓ SOCIAL

Les activitats que es realitzen més enllà del centre ajuden a donar visibilitat als centres i fan arribar la música de l'escola als carrers i centres del municipi. Així es facilita que la ciutadania participi i sigui espectadora de concerts i actuacions que realitza l'alumnat. Per la seva banda, sovint aquestes activitats són la primera oportunitat per a alguns alumnes per actuar davant del públic el que suposa un extra afegit de motivació. Aquesta obertura de l'escola a la ciutadania afavoreix la promoció de la cultura, la participació i la cohesió social.

**100,9h anuals
d'activitats obertes
a la ciutadania**
Valor estable els darrers anys

La mitjana d'hores anuals obertes a la ciutadania per a l'any 2018 és de 100,9 hores, dada que disminueix lleugerament respecte de l'any anterior (110,6 h). Els resultats dels darrers 4 anys, però, indiquen estabilitat en les hores dedicades a la realització d'aquest tipus d'activitats obertes al públic.

Aquest indicador està estretament relacionat amb la participació dels conjunts, tant instrumentals com vocals, en activitats obertes a la ciutadania. La participació dels conjunts instrumentals en aquestes activitats ha augmentat lleugerament respecte l'any anterior, mentre que la dels conjunts vocals ha disminuït també de manera lleu. El petit descens en les hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania podria explicar-se parcialment per aquesta menor participació dels conjunts vocals.



*Nota: entre parèntesi s'indiquen els valors del 2017

Figura 15. Relació entre els indicadors d'activitats obertes a la ciutadania. 2018

Es va col·laborar amb 0,4 agents per cada 1.000 hab. l'any 2018

El nivell de participació i cohesió social també es pot aproximar a través del grau de col·laboració de l'escola de música amb agents d'altres àmbits del municipi vinculats a la cultura i a la societat en general. Hi ha un indicador que mesura el grau de col·laboració en aquest sentit, el "Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants". L'any 2018 cada escola de música va col·laborar amb 0,4 agents de mitjana per cada 1.000 habitants. Si s'aga-

fa només com a referència el nombre de col·laboracions sense tenir en compte els habitants, es troba que **cada escola de música col·labora de mitjana amb 16 agents del territori**, amb molta diversitat en el nombre de col·laboracions per municipi. En termes relatius, els municipis més petits són els que presenten un major grau de col·laboració amb els diferents agents culturals, socials i educatius del municipi, segons indica l'anàlisi per tram poblacional en aquest indicador.

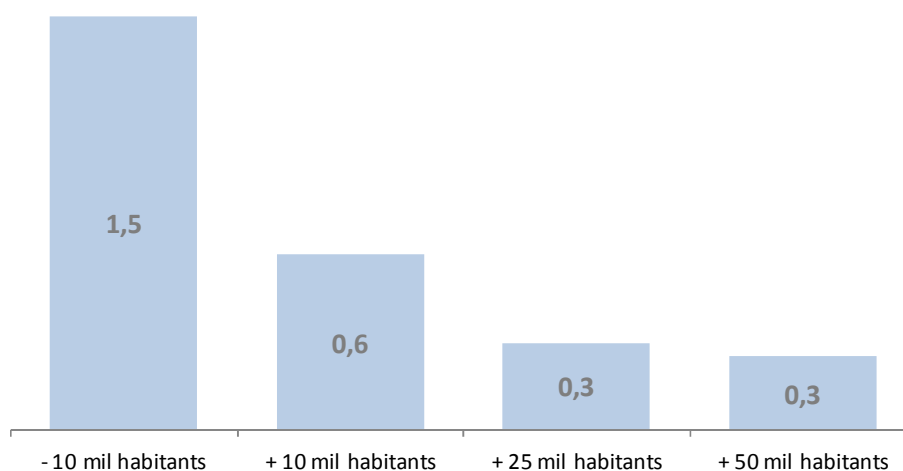


Figura 16. Col·laboració amb agents per cada 1.000 habitants per trams de població. 2018

4.2. L'ACCESSIBILITAT A LES ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA

4.2.1. GARANTIR ECONÒMICAMENT L'ACCÉS

Per tal que les escoles de música siguin un reflex de la societat de cada municipi, s'ha de fer que sigui un servei accessible a tots els públics independentment de la seva capacitat econòmica. Són 3 les estratègies que els municipis poden emprar per aconseguir aquest objectiu: facilitar l'accés a l'escola a persones amb diferents nivells adquisitius mitjançant la tarifació social, la composició d'un sistema d'ajuts i bonificacions adequat i adaptat a les necessitats dels col·lectius més vulnerables econòmicament, i l'establiment d'un preu públic del servei assequible.



Figura 17. Estratègies per garantir econòmicament l'accés al servei

La tarifació social consisteix a modular el preu públic del servei en funció de la renda i altres criteris de l'alumnat o la família, per facilitar d'aquesta manera l'accés a l'escola a persones amb diferents nivells adquisitius. Es tracta, doncs, d'un sistema que estableix unes quotes o bonificacions progressives en funció del nivell de renda de les famílies. Per complir aquest objectiu, els trams de renda i les quotes o bonificacions associades han de ser adaptades a la realitat econòmica de les persones a les quals volem facilitar l'accés.

Entre els municipis participants en el Cercle, un 18,6% aplica polítiques de tarifació social, dada lleugerament inferior a l'any anterior (19,5%). Aquesta variació es deu al canvi en la mostra de municipis participants, ja que no hi ha cap municipi que hagi deixat d'aplicar aquestes polítiques, sinó que s'ha incorporat algun nou participant que no en disposa. Per dimensió poblacional, es troba que a més habitants, major percentatge de municipis n'aplica.

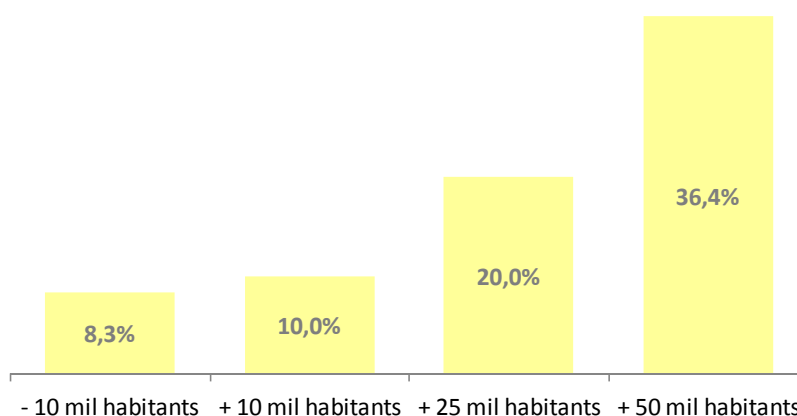


Figura 18. Municipis que apliquen polítiques de tarifació social per trams de població 2018

1 de cada 3 alumnes rep algun tipus d'ajut o bonificació
 Continua la tendència a l'alça dels darrers anys

Els ajuts i bonificacions són una altra via per facilitar a les famílies l'accés a l'escola de música. Els resultats d'enguany indiquen que un 32,0% dels alumnes reben algun tipus d'ajut o bonificació. És a dir, que 1 de cada 3 alumnes que van a l'escola municipal de música rep algun tipus d'ajut. El valor de l'indicador augmenta respecte l'any anterior (quan va ser del 28,5%) i continua la tendència creixent dels darrers 5 anys. Val a dir que dins d'aquestes dades es troba gran heterogeneïtat pel que fa el tipus d'ajuts i la seva intensitat. El disseny de la política d'ajuts

requereix una reflexió estratègica, la identificació dels col·lectius als quals ens volem adreçar perquè vinguin a l'escola, la definició de la nostra política d'ajuts i, finalment, l'avaluació de si estem assolint els resultats desitjats.

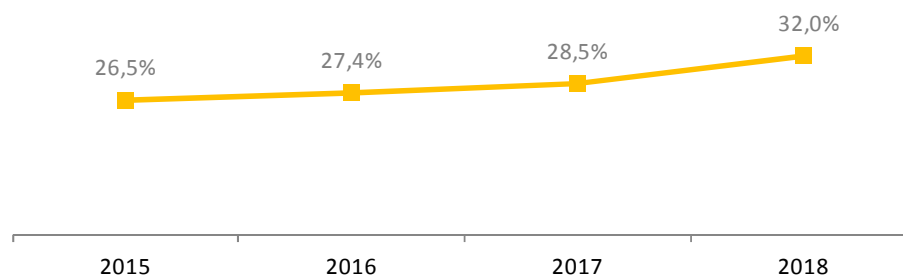


Figura 19. Evolució % d'alumnes de ll/d que han rebut ajuts 2014-2018

468,9€ és el preu mitjà ingressat per alumne de ll/d

Reducció continuada els darrers 4 anys

En darrer lloc, una tercera via per facilitar l'accés a l'escola de música, és l'establiment d'uns preus públics que siguin assequibles per a tota la ciutadania, sense distinció per renda o circumstàncies específiques. Aquesta via també es pot combinar amb una política d'ajuts. Els indicadors que permeten fer una aproximació a les quotes abonades pels usuaris són el "Preu mitjà abonat per alumne de ll/d" i el "Preu mitjà abonat per alumne de c/d". L'anàlisi de l'evolució d'aquests dos indicadors, tant el preu mitjà abonat per alumne de ll/d com l'abonat per l'alumne de c/d, mostra una disminució en els darrers 4 anys.

La causa d'aquest descens en el cas de la llarga durada, més que una hipotètica reducció de les quotes, podria ser que cada alumne rep més classes de grup o bé que hi ha més alumnes amb itineraris formatius que requereixen una càrrega lectiva inferior. També el descens en els preus mitjans ingressats pot estar relacionat amb l'increment progressiu del percentatge d'alumnes de projectes comunitaris que generalment tenen uns nivells de finançament per part dels usuaris inferior.

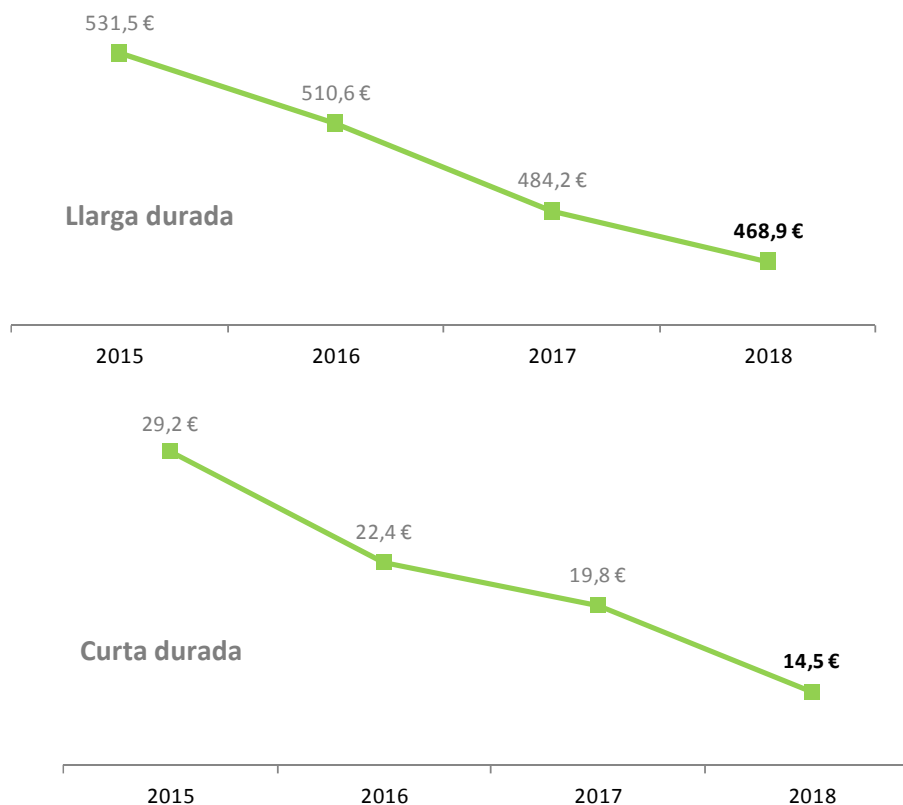


Figura 20. Evolució del preu mitjà ingressat per alumne de ll/d i de c/d. 2015 - 2018

4.2.2. EL BANC D'INSTRUMENTS

Tenir un banc d'instruments adequat al projecte de centre, tant pel que fa al nombre d'instruments com a la varietat instrumental, possibilita augmentar el nombre d'instrumentistes a l'escola de música i afavoreix la creació de conjunts instrumentals. Així, un banc d'instruments ben dotat i mantingut és un element bàsic de l'escola municipal de música, del qual pot dependre l'èxit del projecte⁵. També és un element per facilitar l'accés a l'escola a aquelles famílies que no poden afrontar la despesa inicial que suposa la inversió en la compra d'un instrument. S'ha de tenir en compte que alguns instruments tenen un cost elevat, i el fet de disposar d'un banc d'instruments ampli i variat és una forma de garantir un accés equitatiu a la pràctica de determinats instruments. De la mateixa manera, el banc d'instruments pot ser una eina per afavorir la creació de grups grans ja que si el banc compta amb instruments més minoritaris, s'afavoreix que una proporció més alta d'usuaris toquin aquest tipus d'instruments.

El nombre d'instruments que formen el banc d'instruments està augmentant en els darrers anys, fins arribar al valor màxim l'any 2018 amb un 26,4% d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument. Per trams de població, són els municipis de més de 50 mil habitants els que, en termes relatius, disposen d'un banc d'instruments més ampli.

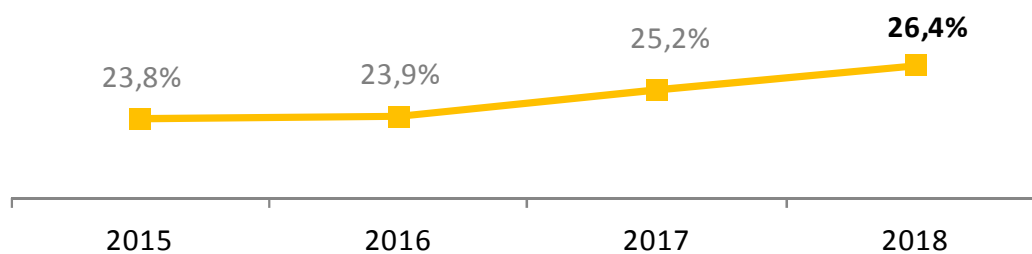


Figura 21. Evolució del % instruments en el banc s/ nombre alumnes ll/d d'instrument. 2015-2018

4.2.3. PARTICIPACIÓ EN CONJUNTS

El 62,7% dels alumnes d'instrument formen part d'un conjunt instrumental
Dada estable els darrers 3 anys

Els conjunts instrumentals són un element central de l'organització i el funcionament d'una escola de música, ja que aquests condicionen decisions com poden ser l'oferta d'instruments, la plantilla docent, l'oferta de places o el banc d'instruments. A més, són l'element més visible de l'escola, així com la principal eina de motivació de l'alumnat a través de la pràctica musical col·lectiva⁶. Per aquest motiu, les escoles de música que aposten pels conjunts vocals i instrumentals requereixen d'un equilibri en l'oferta instrumental, d'uns espais preparats per a la pràctica col·lectiva de la música i d'un professorat format en aquest tipus de pràctica.

El percentatge d'alumnat que forma part d'un conjunt instrumental va créixer fins l'any 2016. A partir d'aquí els alumnes de conjunt s'han mantingut estables els darrers 3 anys, fins arribar a un 62,7% l'any 2018. Pel que fa al percentatge d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt gran, arriba al 38,0% en la present edició. Cal tenir present que els conjunts grans són els que més afavoreixen que alumnes de diferents nivells puguin tocar junts.

⁵ Federación Española de Municipios y Provincias, i Ministerio de Educación, Guía de las Escuelas Municipales de Música, Edición 2010.

⁶ Federación Española de Municipios y Provincias, i Ministerio de Educación, Guía de las Escuelas Municipales de Música, Edición 2010.

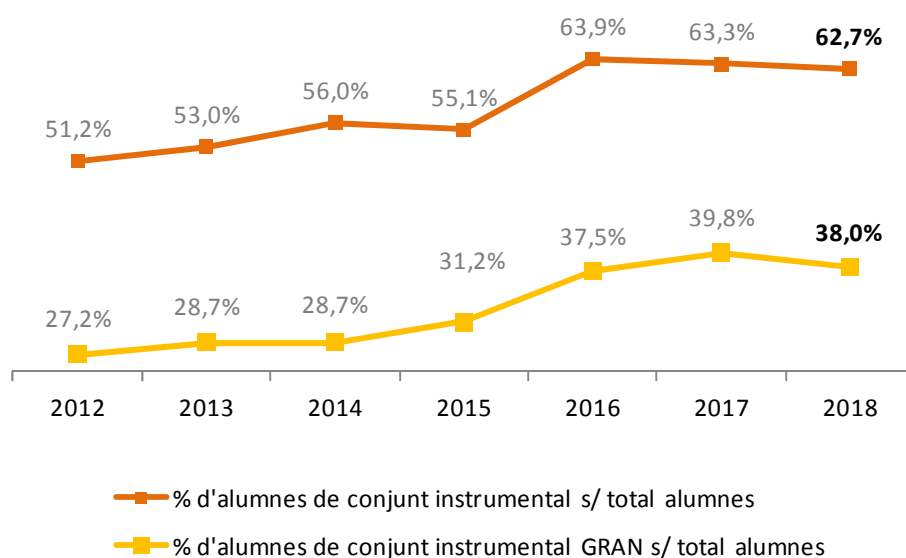
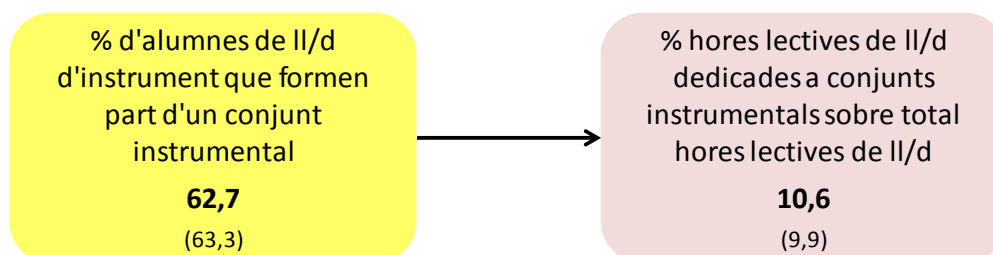


Figura 22. Evolució del % alumnes d'instrument que formen part de conjunt instrumental i conjunt instrumental gran. 2012 - 2018

El % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental es pot relacionar amb l'indicador que mesura les hores lectives que s'hi dediquen, el "% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de ll/d".



*Nota: entre parèntesi s'indiquen els valors del 2017

Figura 23. Relació entre els indicadors de participació i dedicació a conjunts instrumentals. 2018

L'estabilitat en el % d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental va acompanyada d'una lleugera tendència a l'alça en les hores lectives que s'hi dediquen els últims 4 anys. Aquest fet reforça la importància que atorguen les escoles de música als conjunts, doncs són l'eina a través de la qual els alumnes poden millorar i desenvolupar competències clau com a persones: la socialització, el treball en equip o les competències específiques d'educació musical.

Pel que fa a l'altra tipologia de conjunts que es poden trobar a les escoles de música, **els conjunts vocals**, al 2018 un 20,7% dels alumnes en formava part. Una dada lleugerament inferior a la de l'edició anterior (22,3%).

4.2.4. OFERIR UN SERVEI DE QUALITAT

Avui dia, a les administracions, la qualitat esdevé un valor en la relació entre la ciutadania i l'organització pública. Concretament, es tracta de conèixer les preferències dels ciutadans i satisfer-les, en definitiva, que els usuaris dels serveis públics tinguin el que necessiten⁷. Així doncs, es pot definir la qualitat en els serveis com aquella orienta-

⁷ Övretveit, Public Service Quality Improvement, 2005.

ció present en totes les activitats de l'organització i la recerca de la satisfacció plena de tots els clients, tant els interns com els externs⁸.

La qualitat, per tant, permet conèixer la percepció dels usuaris d'un servei, tant pel que fa a la satisfacció de les seves necessitats, com al compliment de les seves expectatives. En darrera instància i des d'una visió més actual, es poden despertar en el client noves necessitats o produir serveis adaptats a les normes i estàndards previstos.

La nota mitjana de les enquestes de satisfacció és de 8,3

Percepció d'alta qualitat del servei, estable al llarg del temps

En el marc del Cercle, es mesura la percepció de la qualitat del servei d'escola municipal de música per part dels usuaris mitjançant una enquesta de satisfacció. La puntuació mitjana obtinguda per al 2018 és de 8,3, valor que es manté estable respecte d'anys anteriors. Es pot afirmar doncs, que la qualitat percebuda pels usuaris del servei és molt alta.

Tot i que el grau de satisfacció no es recull a tots els serveis, si es compara amb la resta de puntuacions, les escoles de música obtenen la cinquena millor puntuació, per darrera de les Escoles Bressol i els Serveis Locals d'Ocupació (8,8), els Museus Locals (8,7) i els serveis de Mediació Ciutadana (8,5)

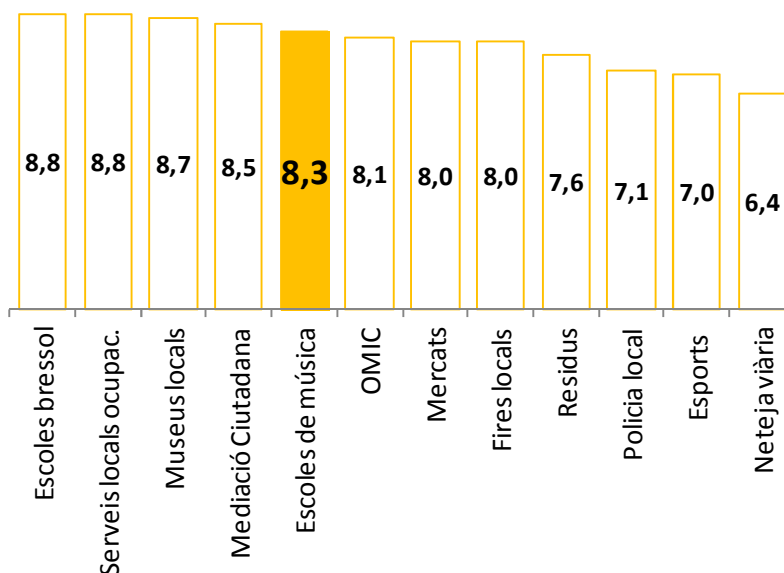


Figura 24. Grau de satisfacció del servei. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal

El nombre d'alumnes matriculats en l'oferta formativa de llarga durada que no finalitzen la formació corresponent al curs en estudi —és a dir, **les baixes** que es produeixen al llarg del curs— pot ser també un indicador relacionat amb la qualitat del servei. Cal tenir en compte, però, que es tracta d'una mesura indirecta i que les baixes depenen de molts factors que no tenen perquè estar relacionats amb la satisfacció dels usuaris.

El % de baixes d'alumnes de llarga durada disminueix fins al 8,1% Es trenca la tendència a l'alça dels últims anys

El % de baixes d'alumnes de ll/d sobre el nombre d'alumnes de ll/d l'any va ser del 8,1% l'any 2018, xifra que suposa una baixada en relació amb l'any anterior (8,8%) i trenca la tendència a l'alça dels anys anteriors.

⁸ A. Orte. La qualitat a l'administració pública moderna. Universitat Oberta de Catalunya.

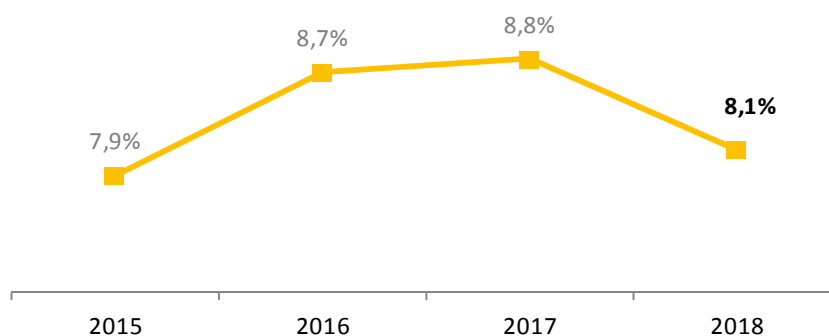


Figura 25. Evolució % de baixes d'alumnes de ll/d sobre el nombre d'alumnes de ll/d 2015 - 2018

Augmenten els anys de permanència dels alumnes a 4,3 anys

Es trenca l'estabilitat dels últims anys

En darrer lloc, la mitjana d'anys que els alumnes són a l'escola de música també aproxima la satisfacció de l'usuari envers el servei rebut. En aquest sentit, a la present edició, la mitjana d'anys de permanència dels alumnes a l'escola de música ha estat de 4,3 anys, una xifra que augmenta en 0,6 respecte l'any anterior, després d'un període d'estabilitat.

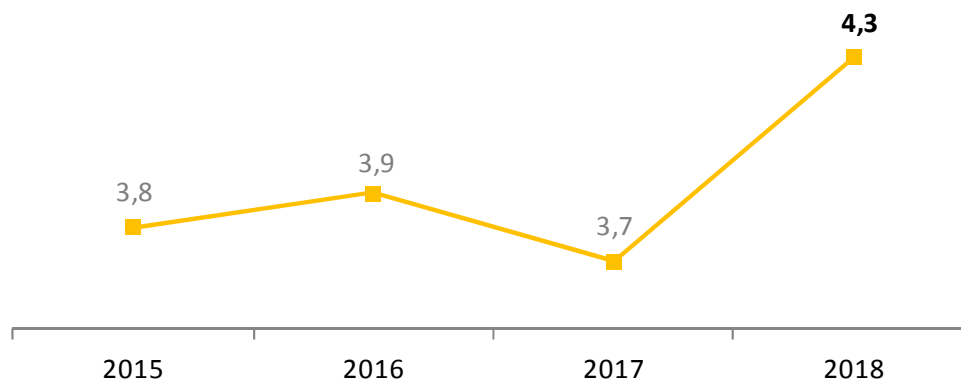


Figura 26. Evolució mitjana d'anys de permanència dels alumnes de ll/d. 2015 - 2018

4.3. ORGANITZACIÓ DE L'ESCOLA DE MÚSICA PER AL DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE EDUCATIU

4.3.1. EL MODEL D'ESCOLA

Segons la Llei Orgànica d'Educació (LOE), tots els centres que imparteixen educació formal han de tenir un document marc que serveixi de guia de la seva activitat durant el seu període de vigència. Aquest document marc és l'anomenat **projecte educatiu de centre (PEC)**, que defineix com és l'organització i la gestió del centre tant pel que fa als trets identitaris, els objectius generals i com assolir-los, i la seva estructura organitzativa. Així doncs, les directrius que afecten tots els àmbits de la gestió i el funcionament del centre (directiu, pedagògic, docent, administratiu, humà i de servei) queden definides en aquest document. El PEC ha de ser conegut i compartit per tot el personal que treballa al centre, ja que és la guia que dona coherència a tota l'activitat escolar.



Figura 27. Directrius generals d'un Projecte Educatiu de Centre

Ajustar els recursos de l'escola de música amb el PEC d'una forma òptima és un dels factors essencials per realitzar una bona gestió del servei. Cal delimitar els òrgans de gestió i participació, els serveis que ofereix el centre, les funcions generals assignades i les relacions entre el personal per definir l'estructura organitzativa de l'escola. Aquesta necessitat de definir l'organització i establir els objectius i les pautes que han de guiar les relacions entre l'equip de treball ve donada per la complexitat que comporta la gestió d'un centre educatiu. El PEC és l'eina principal per contribuir a dinamitzar, organitzar i millorar la qualitat del procés educatiu.

El 85,7% de la despesa de les EMM s'executa en gestió directa

En els municipis més grans es produeix en major mesura la gestió indirecta

La prestació del servei de les escoles municipals de música es pot realitzar mitjançant gestió directa (ja sigui per una administració local o en col·laboració amb altres administracions), o bé gestió indirecta (via concessió, prestació de serveis, concert, arrendament, gestió interessada o societat d'economia mixta). Els resultats de l'edició en estudi indiquen que un 85,7% de la despesa de les escoles municipals de música correspon a un model de gestió directa. Aquest percentatge es manté estable els darrers 3 anys. Per trams de població, no s'estableix un patró clar, però és en els municipis majors de 50 mil habitants on més predomina la gestió indirecta (19,6%).

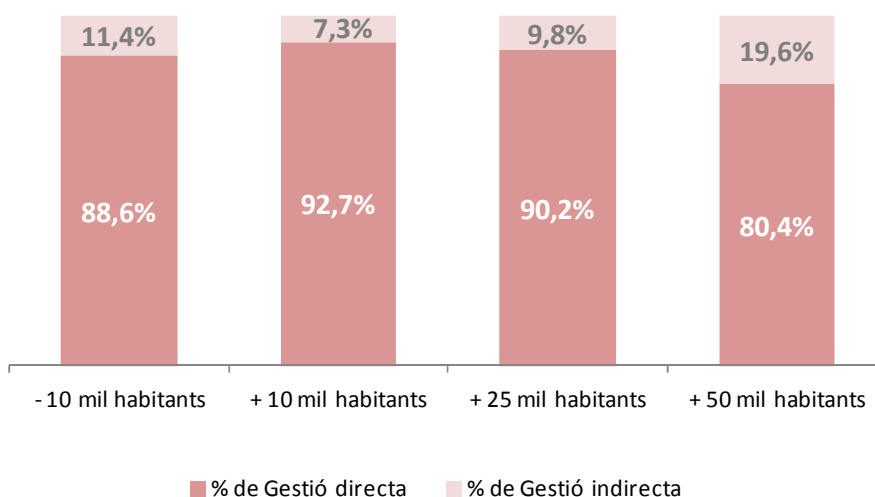


Figura 28. Formes de gestió del servei per trams de població. 2018

4.3.2. DISTRIBUCIÓ DE LES JORNADES DEL PERSONAL

Les hores treballades pel personal d'una escola de música es poden distribuir en 3 tipologies diferents, segons el tipus de rols:

- ♦ **Personal docent:** hores lectives de llarga durada, hores lectives de curta durada, hores de preparació i hores programables.

- ♦ **Equip directiu:** hores de gestió directiva.
- ♦ **Administració i consergeria:** hores del personal d'administració i consergeria.

L'1,3% de les hores treballades són lectives de curta durada

Tendència a l'alça els darrers 4

Pel que fa al personal docent, les **hores lectives de llarga durada** són les que representen la major part de les hores treballades de les escoles de música, amb un 46,8% sobre el total. Aquesta xifra és lleugerament superior a l'obtinguda a l'edició anterior (46,0%), tot i que en els darrers anys es pot parlar d'estabilitat. La dedicació a les **hores lectives de curta durada**, d'altra banda, arriba fins a l'1,3% del total d'hores treballades i presenta una tendència a l'alça els darrers 4 anys. Les **hores de preparació de l'activitat docent** representen el 17,3% i les programables, un 16,8%, totes dues amb una lleu disminució respecte de 2017.

Les hores d'administració i consergeria representen el 9,6% del total d'hores i, en darrer lloc, a la gestió directiva s'hi dedica el 8,2%. Tots dos valors es mantenen estables al llarg dels anys.

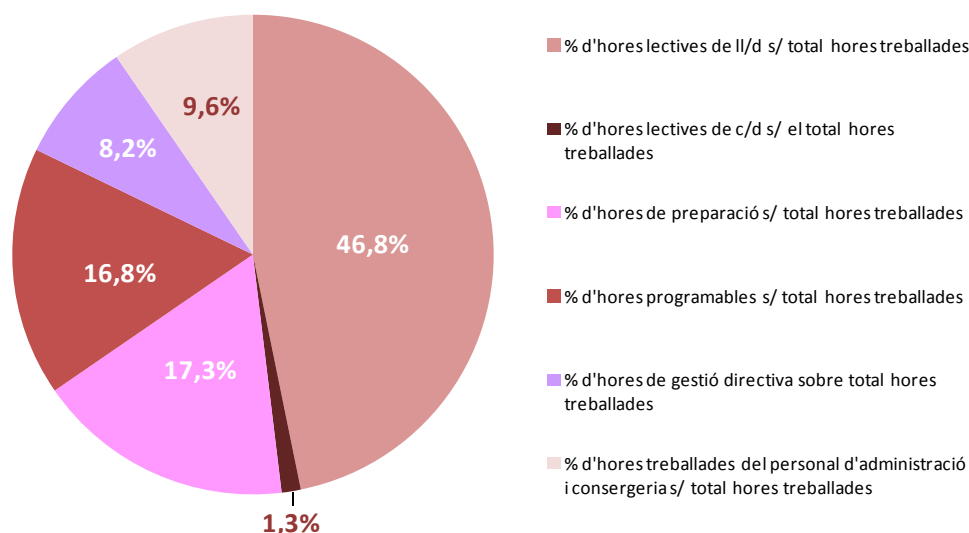


Figura 29. Distribució de les hores treballades del personal de l'escola de música 2018

Centrant l'anàlisi en el personal docent, es poden dividir les hores treballades per aquest en dos blocs: hores lectives i hores no lectives. En aquest sentit, es troba que les hores anuals lectives dels docents representen el 48,1% del total de les hores treballades, mentre que les no lectives són el 34,1% del total. El bloc total de les hores treballades dels docents es manté invariable respecte l'any anterior (82,2%), però quant a la composició, hi ha un lleuger increment de les hores lectives en detriment de les no lectives.

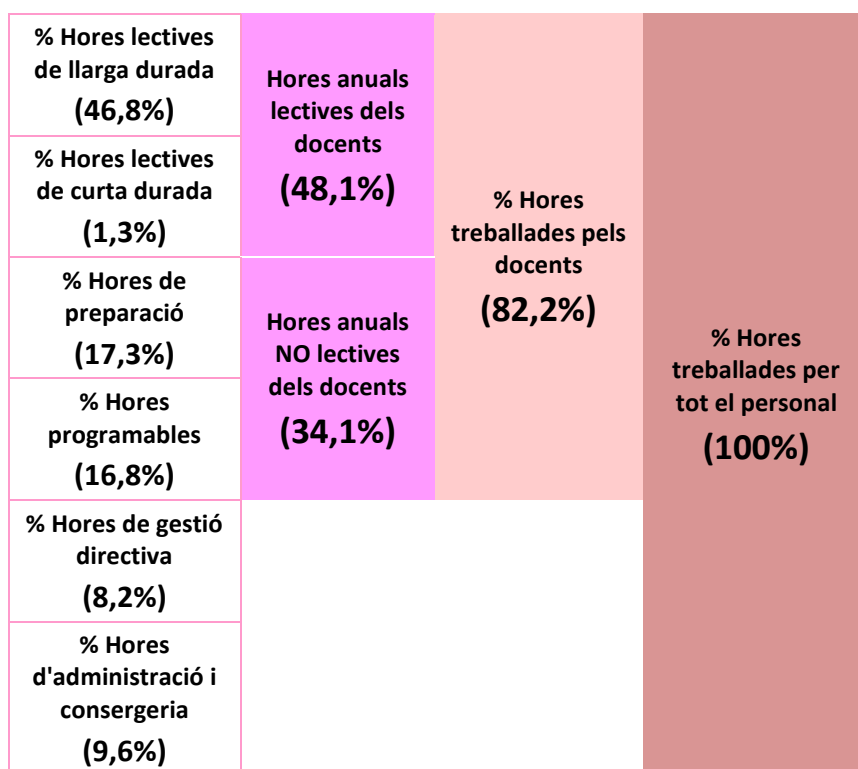


Figura 30. Distribució de les hores treballades del personal de l'escola de música per blocs

Al QRI hi ha indicadors que permeten analitzar a què es dediquen aquestes hores lectives, segons el que realitza el personal docent de l'escola de música:

Per cada alumne de llarga durada s'hi dediquen 0,5 hores lectives setmanals Disminueixen en els últims 10 anys

Les hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumne de ll/d són 0,5h el 2018. Des de 2008, aquestes han anat disminuint. Per tant, es pot concloure que s'està arribant a més alumnes, com així ho demostren els indicadors anteriorment analitzats, però la dedicació horària per alumne és inferior a la d'anys anteriors.

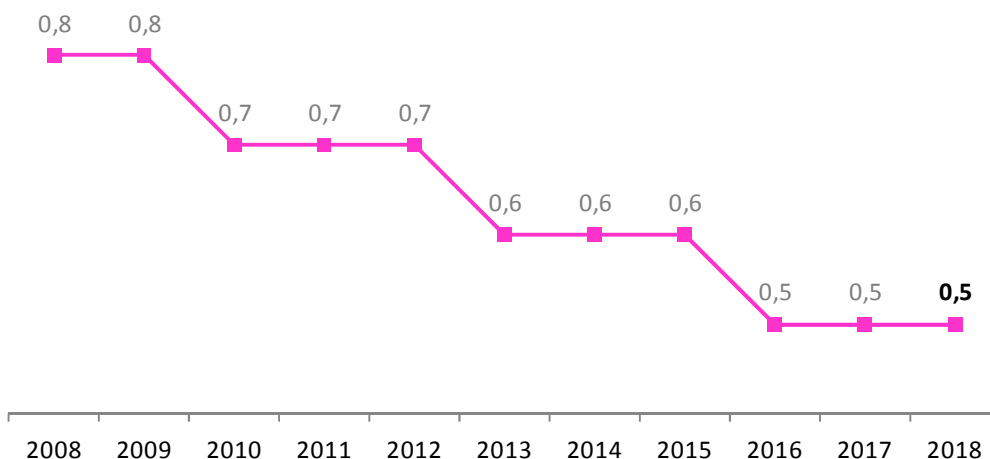


Figura 31. Evolució hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumne de ll/d 2008-2018



En relació amb la **dedicació a instrument**, s'hi destinen un 62,2% del total de les hores lectives de llarga durada. Aquest resultat suposa un increment de 2,9 punts respecte de 2017 i trenca la pauta d'estabilitat mostrada des de 2015.

El % d'hores lectives de ll/d dedicades a **conjunts instrumentals** és del 10,6%, valor que ha anat augmentant els últims 4 anys, fet que posa de manifest la creixent importància dels conjunts per a les escoles de música, tal i com s'ha esmentat a l'apartat anterior.



Pel que fa als **conjunts vocals**, es manté l'estabilitat dels darrers anys amb un 2,7% de les hores lectives que s'hi dediquen respecte del total d'hores lectives.

Com s'ha vist a l'apartat dedicat als **projectes comunitaris**, el percentatge d'hores que es dediquen a aquest tipus de projectes és del 4,2%, amb una lleugera tendència a l'alça.



4.3.3. EL CLIMA LABORAL

Es pot definir el clima laboral com el conjunt de condicions socials i psicològiques sota les quals desenvolupa la seva activitat una determinada organització. El clima laboral influeix en la satisfacció amb la feina i, per tant, en l'acompliment del personal.

La rotació dels equips és un dels riscos que implica un clima laboral no satisfactori, a més, un elevat nivell de canvis en els equips docents té una repercussió negativa entre les persones usuàries i afecta a la qualitat del servei. En aquest sentit diversos indicadors permeten obtenir alguna dada de referència al respecte, com són el % de personal docent fix o l'antiguitat mitjana dels docents:

- ♦ El % de **personal docent fix** és del 71,8%, dada superior a la de l'any anterior (70,6%) i que manté la tendència a l'alça dels darrers 3 anys. En els municipis que superen els 25 mil habitants, s'observa un major percentatge de personal docent fix.
- ♦ **L'antiguitat mitjana dels docents** l'any 2018 va ser de 13,1 anys, 0,2 punts percentuals més que al 2017. Pel que fa a la seva evolució, des de 2014, la dada s'ha mantingut estable. Cal tenir en compte, que l'indicador d'antiguitat mitjana dels docents només es calcula per a aquells centres amb mínim de 6 anys d'antiguitat.

Un **entorn laboral** positiu impulsa la productivitat i el rendiment, alhora que redueix les baixes mèdiques. Prenent com a referència l'indicador "% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent", es troba que l'any 2018 el personal docent va estar de baixa el 2,7% de les hores treballades, de mitjana. Per grandària poblacional, a mesura que els municipis són més grans, el percentatge d'hores de baixa és més alt. Cal tenir present, però, que tot i que a nivell global pot haver-hi certa relació entre el % d'hores de baixa i l'estat del clima laboral, el cert és que les baixes es poden produir per causes molt diverses que no sempre tenen relació amb el clima laboral del centre.

La **retribució del personal** pot ser un altre indicador que influeixi en l'ambient de l'organització i la motivació del personal. Segons les dades obtingudes per a la present edició, el salari brut d'un/una docent se situa en 26.436,2€,

xifra que es manté estable els últims 4 anys. Pel que fa a la retribució del director/a de l'escola de música, el salari brut mitjà obtingut és de 32.050,5€.

Cada docent a temps complet ha rebut 19,6 hores de formació

Es trenca a l'alça l'estabilitat dels últims anys

En darrer lloc, vetllar per millorar les habilitats dels treballadors a través de la **formació** també es pot considerar una manera d'afavorir un clima laboral positiu, fet que propicia alhora una millora de la qualitat del servei. Els resultats d'enguany mostren un augment de les hores de formació rebudes per docent fins a les 19,6 hores, xifra que trenca l'estabilitat dels últims anys.

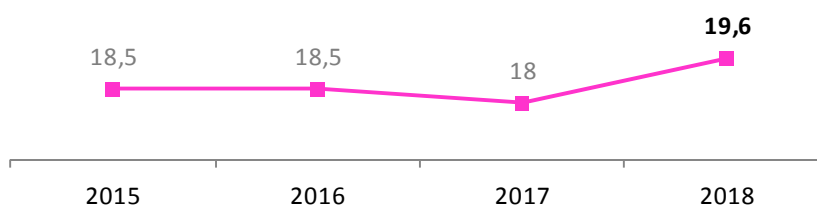


Figura 32. Evolució hores de formació anuals rebudes per docent 2015-2019

Si es compara aquest indicador amb els resultats obtinguts en els altres serveis que formen part dels Cercles de Comparació, es troba que hi ha 9 serveis en els quals els/les seus/ves treballadors/es reben més hores de formació.



Figura 33. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal. 2018⁹

4.4. LES FINANCES I COSTOS DEL SERVEI

4.4.1. ELS COSTOS DEL SERVEI

Al QRI es poden trobar una sèrie d'indicadors que donen informació sobre els diferents costos que té una escola de música per al desenvolupament del seu servei, tant de manera global com de manera més específica en relació amb les tipologies d'alumnes o els recursos humans de l'escola.

⁹ Les dades dels següents serveis són provisionals: Neteja viària, Residus, Biblioteques, Serveis socials, Enllumenat públic i Verd Urbà.

En primer lloc, la despesa corrent per alumne permet aproximar el cost unitari del servei. Tres indicadors distingeixen entre la despesa unitària segons la tipologia de l'alumnat: de llarga durada, de curta durada o de projectes comunitaris.

Cada alumne de llarga durada costa 1.236€ El cost s'ha anat reduint els últims 4 anys

Pel que fa a la **despesa corrent per alumne de llarga durada**, segueix disminuint any a any, fins als 1.236€ del 2018. Aquesta disminució probablement no es deu a una reducció dels costos, sinó que cada cop hi ha més varietat en el tipus d'alumnat i que en les classes de grup cada cop hi ha més alumnes.

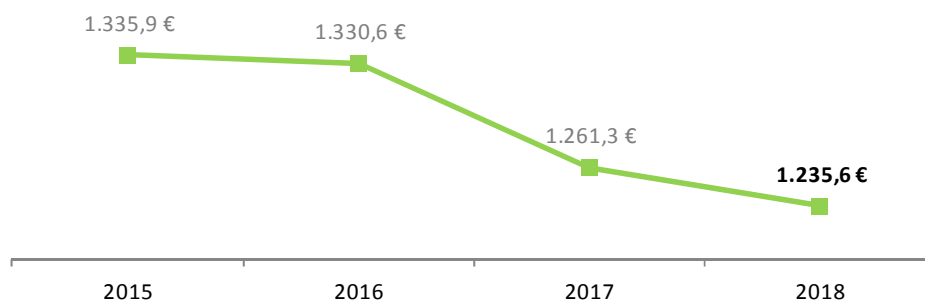
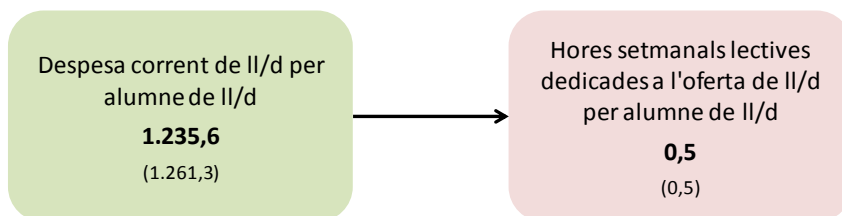


Figura 34. Evolució despesa corrent per alumne de ll/d 2015-2018

La despesa corrent per alumne de llarga durada està relacionada amb les hores lectives que es dediquen a aquest tipus d'oferta formativa. En aquest sentit, es troba una reducció paral·lela dels valors que prenen aquests dos indicadors. Així, la disminució de les hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de llarga durada per alumne ha estat la causa més important que ha provocat la disminució de la despesa unitària per alumne de ll/d.



*Nota: entre parèntesi s'indiquen els valors del 2017

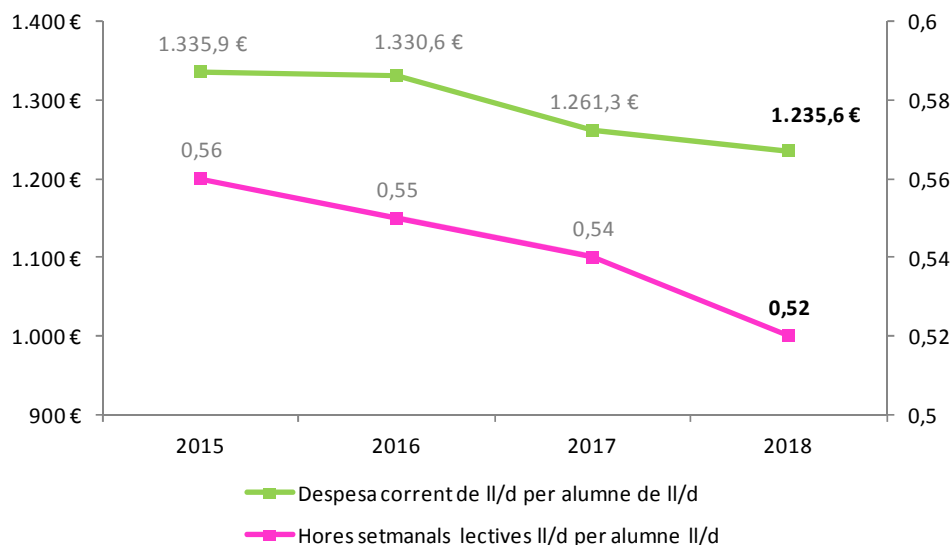


Figura 35. Relació entre els indicadors de despesa i hores lectives per alumne de llarga durada. 2018

Cada alumne de curta durada costa 72,5€

Cost força estable al llarg dels anys

Quant a l'oferta de curta durada, la despesa corrent per cada alumne va ser de 72,5€ l'any 2018. Aquesta dada es redueix en relació amb l'edició anterior (97,2€). La despesa total en curta durada no és una variable que es reculli directament sinó que s'obté mitjançant un càlcul aproximat que consisteix a multiplicar el % d'hores que es dediquen a la curta durada per la despesa total. Aquesta reducció és conseqüència que l'augment dels alumnes de curta durada ha estat superior al % d'hores que es dediquen a aquests tipus de projectes; és a dir, s'ha arribat a més persones dedicant-hi un volum de recursos similar. Per trams de població, són els municipis més petits els que dediquen una despesa unitària superior a aquest tipus d'alumnes.

Cada alumne de projectes comunitaris costa 112,1€

Finalment, enguany s'ha introduït un nou indicador al quadre que quantifica la despesa per a cada alumne de projectes comunitaris, que per a l'any 2018 és de 112,1€. Com que és el primer any que es comptabilitza, no es pot establir una evolució de la dada, de manera que caldrà anar fent un seguiment els anys vinents.

Els serveis acostumen a ser intensius en recursos humans i les escoles municipals de música no en són una excepció. Així, els costos es relacionen amb la dedicació horària del personal docent, donat que la part més important de les despeses de l'escola de música recau sobre la partida de personal. Per a l'actual edició el percentatge de despesa en personal sobre el total de despeses corrents ha estat del 91,1%, i es manté estable al llarg del temps. No hi ha diferències significatives per trams de població.

La despesa corrent per habitant permet comparar la despesa en escoles de música posant-la en relació amb una variable de l'entorn: el nombre d'habitants. Per a l'actual edició, la despesa ha estat d'11,1€ per habitant, dada que es manté força estable els darrers 6 anys. Aquesta estabilitat s'explica perquè els ajuntaments han mantingut la despesa dedicada a escoles de música en un context d'estancament demogràfic. Per trams de població es manté la relació inversa "com més habitants, menys despesa per habitant".

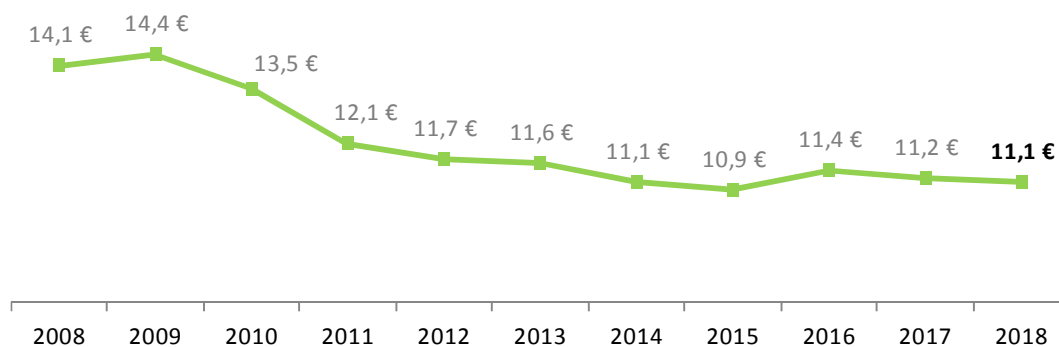


Figura 36. Evolució despesa corrent per habitant 2008-2018

El pressupost del servei representa l'1,2% del pressupost municipal

Dada estable els últims 4 anys

Pel que fa al total de despeses del pressupost municipal, el servei d'escola de música representa l'1,2% del total. La dada es manté força estable els últims 4 anys. Per trams de població, igual que passa amb la despesa corrent per habitant, a més grandària poblacional, menys % de despesa del servei en relació amb el pressupost municipal.

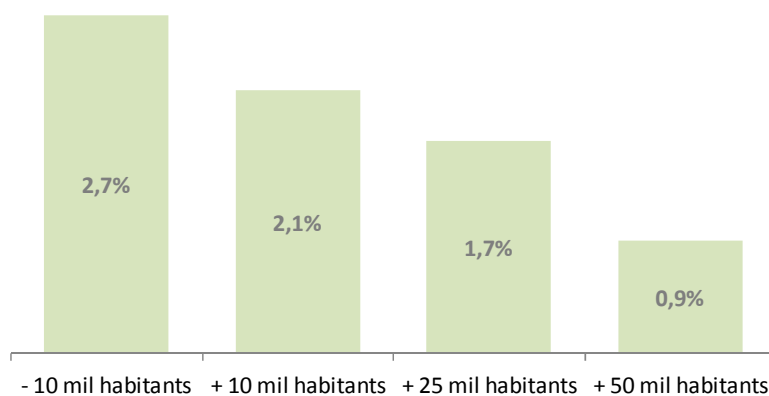


Figura 37. % despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal per trams de població. 2018

4.4.2. EL FINANÇAMENT

El servei de les escoles de música municipals es va veure clarament afectat per la crisi econòmica, sobretot pel que fa al seu finançament, i va fer que els ajuntaments es veiessin forçats a reduir costos prenent diverses mesures d'estalvi econòmic. Les persones usuàries i els ajuntaments van haver d'assumir part del finançament quan la Generalitat va retirar la subvenció durant dos anys. A partir del 2015, però, es va recuperar part d'aquest finançament provinent del Departament d'Educació, tot i que els criteris de concessió actuals són molt diversos i no totes les escoles compleixen els requisits per rebre'n. A continuació es mostra una figura comparativa entre l'estructura del finançament abans de la crisi econòmica (2008) i l'estructura actual.

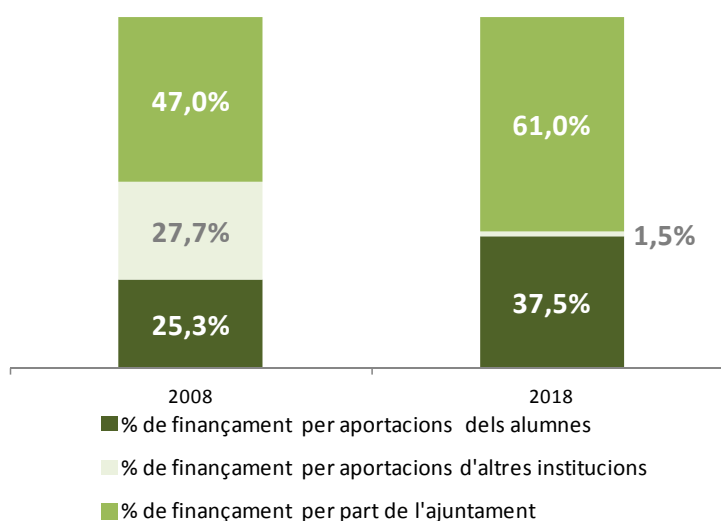


Figura 38. Estructura del finançament. Comparativa 2008-2018

**L'ajuntament
assumeix el 61,0% del
cost del servei**
**Lleu tendència a l'alça els últims
4 anys**

En canvi, respecte dels darrers anys, l'estructura del finançament es manté pràcticament invariable. Així, la major part del cost del servei l'assumeixen l'ajuntament (61,0%) i els alumnes (37,5%). La retirada del finançament de la Generalitat, en primera instància, i la posterior revisió dels criteris de concessió dels ajuts han ocasionat que tant usuaris com ajuntament assumissin aquesta disminució del finançament a parts iguals en termes absoluts. Tot i això, en termes percentuals, aquest increment ha estat més accentuat per als usuaris del servei. Donat que no s'ha tingut en compte l'aportació de la

Generalitat per al present curs, l'1,5% de finançament d'altres institucions correspon a l'aportació que es realitza des de la Diputació de Barcelona a través de la convocatòria d'ajuts econòmics del Catàleg de Serveis 2019.

Com a model d'estructura de finançament es pot citar "l'ideal europeu"¹⁰, que consisteix en un finançament a terços entre els 3 agents: 33% governs autonòmics, 33% ajuntaments i 33% matrícules alumnes. A la província de Barcelona es va arribar gairebé a aquest estàndard a l'any 2008 quan l'aportació de la Generalitat era regular i homogènia, però actualment encara s'està molt lluny d'aquestes referències. És important que hi hagi estabilitat en aquest tipus de convenis entre administracions educatives i ajuntaments ja que permeten fer una projecció del creixement del centre i de la tipologia de projectes a desenvolupar.

Si es compara l'estructura de finançament de les escoles municipals de música amb la d'altres serveis que s'analitzen en els Cercles de Comparació Intermunicipals, s'observa que és el cinquè servei amb una xifres molt similars a les de les escoles bressol, que compta amb un major finançament per part de les persones usuàries.

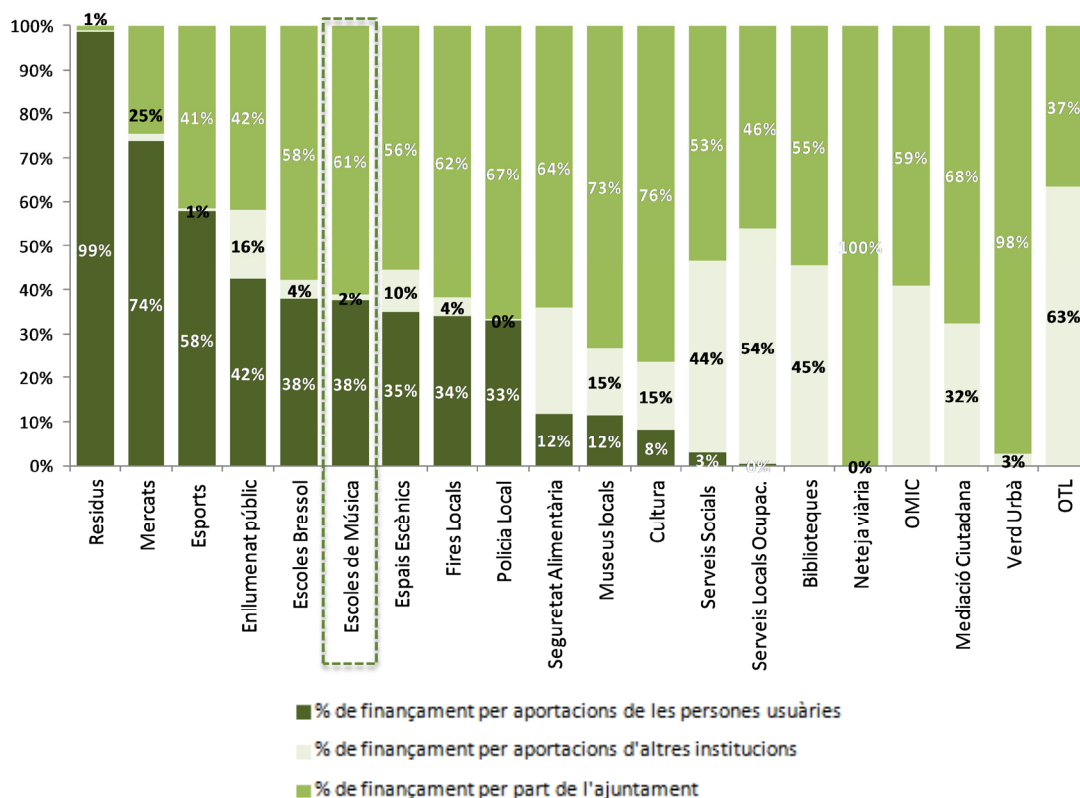


Figura 39. Fonts de finançament dels serveis municipals. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipals

L'indicador "Ingrés per hora lectiva" mostra la quantitat ingressada dels alumnes per cada hora lectiva realitzada a l'escola de música. Analitzant els resultats dels darrers 4 anys, s'observa que l'import ha anat disminuint any a any de manera lleu. Per trams de població, és als municipis majors de 25 mil habitants on els alumnes paguen un preu més elevat per cada hora lectiva realitzada.

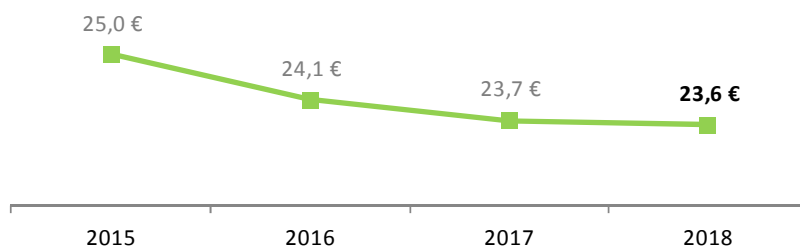


Figura 40. Evolució ingrés per hora lectiva 2015-2018

¹⁰ "Las escuelas municipales de música en España, un modelo educativo europeo con más de medio siglo de funcionamiento eficaz", Documento con las aportaciones presentadas en las Jornadas de Escuelas Municipales de Música. Ministerio de Educación, FEMP, 2010, p. 13.

5. VISIÓ GENERAL DELS INDICADORS DEL CERCLE D'ESCOLES DE MÚSICA

A continuació es presenta un resum dels resultats i l'evolució dels indicadors que formen el QRI del Cercle d'Escoles de música, destacant aquells aspectes més rellevants per a cada dimensió.

DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2015	2016	2017	2018
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,0	1,0	1,0	1,0
Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	7,7	8,1	8,3	8,5
Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	2,6	3,3	2,9	3,6
Alumnes ll/d que també són alumnes de c/d per cada 1.000 habitants	0,3	0,2	0,2	0,3
% d'alumnes de ll/d empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de ll/d	86,9%	84,9%	86,9%	87,5%

Estabilitat en la demanda de les escoles de música, que se situa en 1 sol·licitud per cada plaça vacant.

Es mantenen els alumnes de llarga durada respecte l'any anterior i, en canvi, els de curta durada augmenten de manera significativa.

Una de cada cinc escoles té més d'un 20% d'alumnat no empadronat al municipi.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2015	2016	2017	2018
% d'alumnes exclusivament de ll/d sobre el total d'alumnes	73,0%	69,3%	72,4%	68,5%
% d'alumnes exclusivament de c/d sobre el total d'alumnes	24,3%	28,5%	25,6%	29,4%
% alumnes ll/d que també són de c/d sobre el total d'alumnes	2,8%	2,1%	2,0%	2,1%

Augment de la proporció d'alumnes exclusivament de curta durada.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)	2015	2016	2017	2018
% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	29,0%	32,9%	41,2%	40,0%

Es manté el percentatge d'alumnes de projectes comunitaris el darrer any. 4 de cada 5 escoles fan projectes comunitaris.

Obrir el servei a la ciutadania	2015	2016	2017	2018
Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	98,3	111,5	110,6	100,9
Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per activitats musico-artístiques	254,3	290,0	251,6	257,0
Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per activitats NO musico-artístiques	76,9	75,6	82,9	51,6
Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 hab.	0,3	0,3	0,4	0,4

La col·laboració amb altres agents del municipi es manté estable.

DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris	2015	2016	2017	2018
Grau de satisfacció dels alumnes de ll/d	8,2	8,2	8,3	8,3
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de ll/d a l'escola de música	3,8	3,9	3,7	4,3
% de baixes d'alumnes de ll/d sobre el nombre d'alumnes de ll/d	7,9 %	8,7 %	8,8 %	8,1 %

Satisfacció de l'alumnat molt elevada.

Augment dels anys de permanència i disminució del percentatge de baixes d'alumnes.

Garantir l'accés a tots els usuaris	2015	2016	2017	2018
% d'alumnes de ll/d que han rebut ajuts	26,5 %	27,4 %	28,5 %	32,0 %
% municipis que apliquen polítiques de tarifació social	--	15,4 %	19,5 %	18,6%
% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials	1,4%	1,6%	1,6%	1,8%
% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials que participen en les activitats de l'escola	80,9%	86,1%	88,5%	84,4%
% d'adults (18 anys o més) sobre el nombre d'alumnes de ll/d	13,8%	13,7%	12,8%	13,4%
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	23,8%	23,9%	25,2%	26,4%

El percentatge d'alumnes que ha rebut ajuts continua augmentant.

Segueix augmentant el nombre de persones amb NEE que van a les escoles de música.

Augmenta el percentatge d'alumnes adults respecte l'any anterior.

La dotació dels bancs d'instruments de les escoles ha anat millorant, de mitjana, en els últims 4 anys.

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals	2015	2016	2017	2018
% d'alumnes de ll/d d'instrument	67,6%	68,6%	66,4%	64,3%
% d'alumnes de ll/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	55,1%	63,9%	63,3%	62,7%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	31,2%	37,5%	39,8%	38,0%
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	25,3%	22,2%	22,3%	20,7%

La participació en conjunts es manté força estable respecte d'anys anteriors.

Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi	2015	2016	2017	2018
% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	86,8%	85,8%	84,3%	85,5%
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	95,1%	96,5%	92,4%	89,8%

La gran majoria dels conjunts de les escoles de música participen activament en la vida cultural i social dels municipis.

VALORS ORGANIZATIUS/RRHH

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2015	2016	2017	2018
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	88,3%	85,7%	85,2%	85,7%
Gestió indirecta (%) (Concessió)	11,7%	14,3%	14,8%	14,3%

Organitzar adequadament els recursos	2015	2016	2017	2018
Oferta instrumental formativa a l'escola de música (nombre d'instruments)	16,7	17,6	17,4	16,7
Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumne de ll/d	0,6	0,5	0,5	0,5
% hores lectives de ll/d dedicades a instrument sobre total hores lectives de ll/d	59,4%	59,2%	59,3%	62,2%
% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de ll/d	8,9%	9,0%	9,9%	10,6%
% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de ll/d	2,6%	2,5%	2,7%	2,7%
% hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de ll/d i c/d	2,9%	3,1%	3,8%	4,2%

Organitzar adequadament la jornada laboral del personal	2015	2016	2017	2018
% d'hores lectives de ll/d sobre el total d'hores treballades	46,1%	46,8%	46,0%	46,8%
% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades	1,0%	1,2%	1,2%	1,3%
% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades	18,7%	18,5%	17,5%	17,3%
% d'hores programables sobre el total d'hores treballades	17,4%	17,1%	17,4%	16,8%
% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades	7,4%	7,5%	8,2%	8,2%
% d'hores treballades del personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades	9,4%	9,9%	9,7%	9,6%

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	2015	2016	2017	2018
% de dones sobre el total de docents	44,3%	44,4%	44,8%	44,4%
% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	--	--	48,3%	52,5%

Millorar les habilitats dels treballadors	2015	2016	2017	2018
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	18,5	18,5	18,0	19,6

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	2015	2016	2017	2018
% de personal docent fix	70,1%	66,0%	70,6%	71,8%
Antiguitat mitjana dels docents	13,6	13,1	12,9	13,1
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	3,2%	3,4%	1,6%	2,7%
Salari brut d'un/a docent	26.562,9 €	26.228,3 €	26.462,0 €	26.436,2 €
Salari brut d'un/a director/a	31.760,4 €	30.550,5 €	30.562,1 €	32.050,5 €

La gestió directa continua sent la forma més habitual de gestió.

Augment de les hores lectives de llarga durada dedicades a instrument i a conjunts instrumentals.

Les hores dedicades a projectes comunitaris augmenten en paral·lel al nombre d'alumnes que hi participen.

La distribució d'hores en els diferents àmbits de l'escola es manté força estable, amb un lleuger descens de les hores programables.

Més de la meitat del personal amb càrrec de comandament són dones, gairebé 4 punts més que el 2017.

Augment en la mitjana d'hores de formació rebudes per docent.

Augmenta el % de personal docent fix i l'antiguitat mitjana dels docents es manté estable.

ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats	2015	2016	2017	2018
Despesa corrent per habitant	10,9 €	11,4 €	11,2 €	11,1 €
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,3%	1,4%	1,3%	1,2%

La despesa en escoles de música es manté estable en termes relatius respecte al pressupost i als habitants

Finançar adequadament el servei	2015	2016	2017	2018
% de finançament per aportacions dels alumnes	40,3%	38,5%	38,0%	37,5%
% de finançament per aportacions d'altres institucions	7,9%	2,1%	1,8%	1,5%
% de finançament per part de l'ajuntament	51,7%	59,4%	60,3%	61,0%

L'aportació de les diferents fonts de finançament es manté estable, amb un lleuger augment de l'aportació realitzada pels ajuntaments.

Gestionar adequadament els recursos	2015	2016	2017	2018
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	89,8%	91,5%	92,0%	91,1%
Preu mitjà ingressat per alumne de ll/d	531,48 €	510,60 €	484,19 €	468,90 €
Preu mitjà ingressat per alumne de c/d	29,20 €	22,40 €	19,80 €	14,50 €
Ingrés per hora lectiva (aportacions dels alumnes)	25,01 €	24,10 €	23,72 €	23,60 €

El preu mitjà ingressat per alumne continua disminuint, tant per alumne de llarga durada com de curta durada.

La despesa corrent tant per alumne de ll/d com de c/d disminueix.

Oferir el servei a uns costos unitaris adequats	2015	2016	2017	2018
Despesa corrent de ll/d per alumne de ll/d	1.335,89 €	1.330,60 €	1.261,30 €	1.235,60 €
Despesa corrent de c/d per alumne de c/d	75,47 €	66,60 €	97,20 €	72,50 €
Despesa corrent de projectes comunitaris per alumnes de projectes comunitaris	--	--	--	112,10 €
Despesa corrent per hora treballada	29,00 €	30,40 €	29,70 €	30,30 €

Es calcula per primer cop l'indicador de la despesa per alumne de projecte comunitari, que se situa per sobre dels 100€.

6. CONCLUSIONS

A continuació es presenten les principals conclusions del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Municipals de Música per a l'any 2018, agrupades en els 4 grans temes presentats:

L'ESCOLA MUNICIPAL DE MÚSICA COM A EINA DE DEMOCRATITZACIÓ DE LES ARTS

- Els diferents **factors de l'entorn** que afecten a la demanda de les escoles de música es presenten favorables: augmenta la població de 4 a 18 anys, l'atur s'ha reduït i augmenta la renda per càpita a la província. Aquest context socioeconòmic positiu es tradueix en una estabilitat de les sol·licituds per cada plaça vacant en el seu valor òptim (1).
- **L'impacte del servei** no ha parat de créixer els darrers anys i cada vegada són més les persones que fan música a les escoles municipals: actualment s'ha arribat a la xifra màxima històrica amb 12,4 alumnes per cada 1.000 habitants. Aquest creixement es produeix tant per l'augment de l'alumnat de llarga durada com del de curta durada. Aquest increment del nombre d'alumnes no va acompanyat d'un augment de la despesa corrent, ja que les hores lectives que s'hi dediquen es mantenen estables. Per tant, amb la mateixa càrrega lectiva, s'està arribant a un major nombre d'alumnes. Es pot afirmar que s'està fent més amb uns recursos similars.
- El motor del canvi d'aquesta transformació ha estat una oferta educativa cada cop més diversa i adaptada a les diferents necessitats. Així, més del 80% de les EMM realitzen **oferta formativa de curta durada** i cada cop hi ha més alumnes que fan exclusivament aquest tipus de formació. Una via per a la promoció de la cohesió social i la igualtat d'oportunitats és la dels **projectes comunitaris**. Les dades així ho demostren: el percentatge d'escoles que en duen a terme ha augmentat molt en els darrers anys fins al punt que actualment 4 de cada 5 escoles tenen alumnes en projectes comunitaris. Paral·lelament, s'ha produït un important increment dels alumnes que hi participen i de les hores lectives que s'hi dediquen. També es vol destacar que el **percentatge d'alumnes adults** augmenta així com també creix lleugerament els alumnes amb necessitats educatives especials, tot indicant un augment en la incorporació a l'educació musical d'un ventall cada cop més ampli de persones.
- Tant les hores d'activitats obertes a la ciutadania com el grau de col·laboració amb altres agents del municipi es mantenen estables els darrers anys, i són elements clau del vessant de **connexió social i cultural** que tenen les escoles.

L'ACCESSIBILITAT A LES ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA

- Per tal d'afavorir **l'equitat en l'accés** a les escoles municipals de música, els ajuntaments apliquen diferents estratègies. Dins d'aquestes, alguns ajuntaments opten per l'aplicació de polítiques de **tarifació social**. Actualment, 8 municipis que participen al Cercle escullen la tarifació social com a via per garantir l'accés al servei a tots els usuaris i són els municipis de major població els que més l'apliquen percentualment. Els **ajuts i bonificacions** són una altra via per facilitar l'accés a les famílies. Actualment reben ajuts aproximadament 1 de cada 3 alumnes de les escoles de música, una xifra que augmenta any rere any. En darrer lloc, l'establiment d'uns **preus públics** accessibles és una tercera via facilitadora de l'accés. En aquest sentit, el preu mitjà ingressat per alumne s'ha reduït significativament els darrers anys tant

pel que fa a la llarga durada com a la curta durada, en aquesta baixada ha influït la disminució de les càrregues lectives i per tant no es pot afirmar que s'hagi produït una reducció dels preus de les escoles.

- Els resultats indiquen que el nombre **d'instruments al banc** va creixent any a any, i el nombre de conjunts s'ha estabilitzat els darrers 3 anys. Tot i això, cada cop s'hi dediquen més hores lectives, fet que destaca el paper rellevant que les escoles de música donen als conjunts instrumentals.
- La percepció de **la qualitat del servei** d'escola de música per part dels usuaris, mesurada a través d'enquestes de satisfacció, és molt alta (8,3), i és un dels 5 serveis més ben valorats dels Cercles de Comparació Intermunicipals. Aquesta bona qualificació del servei va acompanyada d'una disminució del % de baixes d'alumnes de llarga durada el darrer any i d'un augment dels anys de permanència dels alumnes. Els resultats d'aquests indicadors evidencien els esforços de les escoles municipals de música per oferir un servei adaptat a les necessitats i expectatives de les persones usuàries.

ORGANITZACIÓ DE L'ESCOLA DE MÚSICA PER AL DESENVOLUPAMENT DEL PROJECTE EDUCATIU

- La **prestació del servei** de les escoles municipals de música es realitza majoritàriament de manera directa (85,7%), dada que es manté estable els darrers 3 anys. En els municipis de més de 50 mil habitants és on més predomina la gestió indirecta.
- Les **hores treballades** pel personal docent representen el 82,2% del total d'hores que es treballen a una escola municipal de música. Aquestes es divideixen en: hores lectives de llarga durada (46,8%), hores lectives de curta durada (1,3%), hores de preparació (17,3%) i hores programables (16,8%). Pel que fa a les hores lectives, les hores de llarga durada es mantenen estables els darrers anys, mentre que la dedicació a la curta durada ha augmentat. Les hores no lectives, tant les de preparació com les programables, disminueixen lleugerament en relació amb l'anterior edició.
- La resta d'hores treballades a l'escola de música corresponen al personal d'administració i consergeria (9,6%) i a la gestió directiva (8,2%). Aquests valors es mantenen força estables al llarg dels anys.
- La dedicació **d'hores lectives setmanals per alumne** se situa en 0,5 hores. Analitzant l'històric d'aquest indicador, s'observa que ha anat disminuint per una sèrie de factors relacionats amb un canvi de paradigma de les escoles de música: la menor càrrega lectiva per alumne, l'augment de les classes de grup o l'augment de projectes comunitaris i de curta durada. D'altra banda, creix la dedicació horària a instrument, als conjunts instrumentals i als projectes comunitaris, mentre que es manté estable la dedicació a conjunts vocals.
- En general, els indicadors que donen una aproximació al **clima laboral** dels centres són positius: augmenta el % de personal docent fix, l'antiguitat mitjana dels docents i les hores de formació rebudes per docent. També s'incrementen, però, les hores de baixa, tot i que aquestes es produeixen per causes molt diverses i no es vinculen necessàriament amb el clima laboral.

LES FINANCES I COSTOS DEL SERVEI

- La **despesa corrent per alumne** permet obtenir una aproximació del cost unitari del servei. En aquest sentit, el cost de l'alumne de llarga durada ha anat disminuint clarament els darrers anys acompanyat de la reducció de les hores setmanals lectives per alumne. El cost de l'alumne de curta durada es manté força estable al llarg dels anys i el cost de l'alumne de projectes comunitaris s'ha començat a mesurar enguany (112,1€), fet pel qual caldrà esperar a les properes edicions per veure'n l'evolució.
- Una visió més global dels costos del servei és possible a través dels indicadors de la despesa corrent per habitant i la despesa corrent sobre el pressupost municipal, els valors dels quals es mantenen estables els darrers anys.
- **L'estructura de finançament** no pateix variacions significatives respecte d'anys anteriors. L'Ajuntament continua sent el que assumeix la major part de la despesa, de manera més pronunciada els últims 4 anys per la disminució de l'aportació d'altres institucions que es va produir el 2016 i la progressiva i lleugera disminució del percentatge d'aportació dels usuaris.



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Educació,
Esports i Joventut

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



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Recursos Humans,
Hisenda i Serveis Interns

**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