

13a edició del Cercle de comparació intermunicipal d'escoles de música

Resultats any 2017

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

**13a edició del
Cercle de comparació
intermunicipal
d'escoles de música**

Resultats any 2017

Versió lliure difusió



**Diputació
Barcelona**

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

Àrea de Presidència
Direcció de Serveis de Planificació Econòmica
Servei de Programació
Edifici Can Serra
Rambla de Catalunya, 126, 5è
08008 Barcelona
Tel. 934 022 237
s.programacio@diba.cat
www.diba.cat/web/menugovernlocal/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	52
I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC	58
II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT	64
III. DIMENSIÓ VALORS ORGANITZATIUS/ RECURSOS HUMANS	66
IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA	74
V. INDICADORS D'ENTORN	80
INFORME GLOBAL DELS INDICADORS D'ESCOLES DE MÚSICA 2017: CONCLUSIONS	81
INTRODUCCIÓ	83
SITUACIÓ GENERAL DE LES ESCOLES DE MÚSICA	84
EL CCI D'ESCOLES DE MÚSICA EN XIFRES	86
ANÀLISI DEL QUADRE D'INDICADORS	87
VISIÓ GENERAL DELS INDICADORS DE LES ESCOLES DE MÚSICA	111
CONCLUSIONS	116
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	118

PRÒLEG

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

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

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

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

En el cas de les Escoles de Música, el Cercle de comparació intermunicipal es va crear l'any 2006, amb la participació de 7 municipis. Des dels inicis fins a l'edició actual, hi ha hagut un increment considerable de participació. Actualment participen en el Cercle d'Escoles de música **43 municipis**.

Aquest augment de 36 municipis al llarg d'aquestes tretze edicions ha permès agrupar-los 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 2017 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 de Cultura, Educació i Esports i el Servei de Programació de l'Àrea de Presidència.

Els cercles de comparació intermunicipal

INTRODUCCIÓ

L'experiència de la Diputació de Barcelona en l'àmbit dels indicadors de gestió local es remunta a l'any 1983, amb l'aparició del Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM). Aquest producte, que gaudeix d'un gran prestigi en l'àmbit de les finances locals, se centra en l'anàlisi de temes pressupostaris, de fiscalitat i d'endeutament de l'àmbit local de la província de Barcelona.

La demanda de serveis públics es va enfortir notablement durant la dècada dels 80, situació que va comportar que els ajuntaments haguessin d'incrementar d'una manera ràpida i relativament poc ordenada la prestació de nous serveis per a la ciutadania. Als anys 90 es va veure la necessitat d'instrumentalitzar la gestió en la provisió dels serveis públics locals, i la racionalització i la qualitat van esdevenir conceptes clau en parlar de serveis públics. Així doncs, s'observa la necessitat de començar a treballar per obtenir informació en relació amb la manera en què se subministren aquests serveis, per tal que els responsables i els gestors municipals puguin prendre decisions.

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

L'estudi IGSM oferia als municipis participants una evolució dels seus indicadors de gestió dels serveis de forma comparada amb la mitjana del conjunt de municipis participants. Mitjançant les comparacions, s'establí una mesura del nivell de provisió i de qualitat en la prestació de serveis municipals.

Malgrat això, l'estudi IGSM estava mancat de la participació dels responsables dels serveis municipals, que ni intervenien en la definició dels indicadors (eren creats unilateralment pel Servei de Programació de la Diputació de Barcelona) ni eren el punt de contacte per a la recollida de dades i posterior remissió de la informació (la via de comunicació era a través dels interventors municipals). Addicionalment, cal mencionar que a l'estudi IGSM tampoc participaven altres àrees de la Diputació de Barcelona, que tenien un contacte habitual amb els responsables dels serveis locals. Es desaprovava, d'aquesta forma, el coneixement específic d'aquestes àrees i la possibilitat d'enfortir la transversalitat interna.

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

Els CCI constitueixen un dels productes més 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'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.

El·ls indicadors resultants s'estructuren en **quatre dimensions de meta**:

- ♦ Primera dimensió: Encàrrec Polític / Estratègic.
- ♦ Segona dimensió: Usuari / Client.
- ♦ Tercera dimensió: Valors Organitzatius / Recursos humans.
- ♦ Quarta dimensió: Econòmica.

Les 4 dimensions

I. Dimensió Encàrrec polític / estratègic

Es tracta d'indicadors relacionats amb la consecució dels objectius finals del servei, així com amb la qualitat del servei

II. Dimensió Usuari / Client

Es tracta d'indicadors relacionats amb l'ús que fan els usuaris / clients del servei, i la seva satisfacció amb el servei.

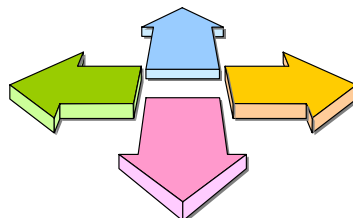
Si s'escau, es pot distingir entre usuaris interns i externs del servei.

III. Dimensió Valors Organitzatius / RRHH

Es tracta d'indicadors relacionats amb el model organitzatiu i de gestió, així com dels recursos humans (com ara retribucions, formació, taxa de presència, satisfacció o càrregues de treball).

IV. Dimensió Econòmica

Es tracta d'indicadors que expressen l'ús dels recursos necessaris per donar el servei, els seus costos associats, així com les fonts de finançament del servei.



Així mateix, s'incorporen alguns indicadors d'entorn, que ajuden a contextualitzar el municipi.

Cal destacar que els indicadors es presenten en un format de "Quadre Resum d'Indicadors", que pretén ser una primera aproximació a un Quadre de Comandament Integral, en què per a cada dimensió es defineixen uns objectius estratègics i uns indicadors que serveixen per mesurar-los.

Amb l'objectiu de poder fer comparacions entre diversos serveis -objectiu complementari al de fer comparacions intermunicipals d'un servei-, s'han definit una sèrie d'**indicadors transversals** per a tots els serveis analitzats. En concret, es tracta de 6 indicadors de la dimensió de Valors Organitzatius / Recursos Humans (% de gestió directa, % de gestió indirecta, % d'hores de baixa, salari brut d'una categoria professional rellevant en el servei, hores de formació per treballador i % de dones sobre el total de professionals del servei) i de 5 indicadors de la dimensió Econòmica (despesa corrent per habitant, % de despesa corrent sobre el pressupost corrent

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

2. FASE DE MESURA

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

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

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

Si els participants envien la informació en format excel, se'n fa un abocament posterior de la mateixa a l'aplicatiu GTE.

Les dades rebudes són objecte d'una validació conceptual i estadística per part de la Diputació de Barcelona, a fi i efecte de depurar possibles errors en la recollida de dades. Aquesta validació inclou, entre d'altres, la comprovació dels valors extrems i la verificació de les dades que s'han modificat substancialment d'un any a un altre.

Cal mencionar que la mitjana del grup de municipis participants es calcula de la següent manera:

X = qualsevol variable del numerador de l'indicador

Y = qualsevol variable del denominador de l'indicador

lp = municipi participant

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

(essent necessari que un municipi tingui disponibles els valors de les variables del denominador i el numerador per tal que s'inclogui en el càlcul de la mitjana).

Els indicadors amb dades monetàries s'expressen en euros en termes corrents (és a dir, no estan deflactats per l'índex de preus al consum).

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

3. FASE D' AVALUACIÓ

Consisteix en l'elaboració d'un **informe amb els indicadors de cada municipi**, destacant els valors més significatius. Així, per a cada indicador es calcula la mitjana, i es destaquen els valors dels municipis de la següent manera:

- ♦ En **verd**: els valors un 50% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat un punt fort.
- ♦ En **taronja**: els valors un 50% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que, en general, s'han considerat una oportunitat de millora.
- ♦ En **groc**: els valors un 50% per sobre o per sota la mitjana del conjunt de municipis participants que no es consideren ni punt fort ni oportunitat de millora.

Adicionalment, s'elabora un **Quadre Resum Individual**, per a cada municipi de referència, comparant els valors del municipi amb la mitjana de referència del Cercle. De la mateixa manera que a l'informe Intermunicipal, es destaquen els valors específicament significatius (que estan com a mínim un 50% per sobre o per sota la mitjana).

A partir d'aquests valors, així com d'altres que puguin ser significatius, es realitza per part de la Diputació de Barcelona un primer esborrany d'identificació dels **punts forts i oportunitats de millora** de cada municipi, que és accessible a través del Portal d'Informació Econòmica i de Serveis Locals (PIESL).



Durant el taller d'intercanvi anual, cada municipi pot validar el primer esborrany de punts forts i oportunitats de millora, i explicar succintament a la resta de municipis el conjunt dels resultats del seu municipi.

4. FASE DE MILLORA

A continuació, i durant aquest taller d'intercanvi tot just mencionat, es treballa per identificar les millores que es poden realitzar en la prestació del servei municipal. Es tracta d'un taller eminentment pràctic i participatiu, que dona peu a replantejar-se com s'ofereix i es gestiona el servei, a la vegada que possibilita l'intercanvi d'experiències i la transferència de coneixements.

En funció del taller, es proposa seguir una de les metodologies següents:

- A. Oportunitats de millora.
- B. Bones pràctiques.
- C. Anàlisi de l'evolució del servei.
- D. Actuacions d'Estalvi Econòmic.
- E. Anàlisi de Fortaleses.
- 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 en base a 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

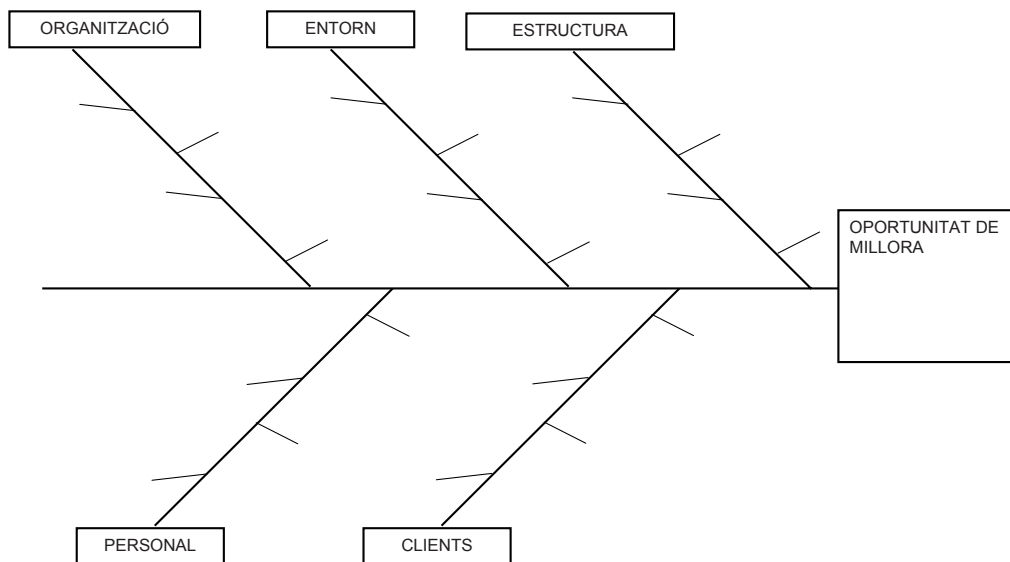
Els participants reflexionen sobre les relacions existents entre els seus indicadors per identificar les problemàtiques característiques del seu servei i definir accions de millora de forma conjunta. Els tallers s'estructuren en dues fases:

- 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.2. Matriu de Classificació de Causes. És una metodologia que ens permet conèixer el pes de cada causa en la globalitat d’una oportunitat de millora, així com ordenar les causes de major a menor importància.

Municipi:

MATRIU DE CLASSIFICACIÓ DE CAUSES

OPORTUNITAT DE MILLORA:

Tipus *	Causes **	PARTICIPANTS***												TOTAL ****	%	% Acumulat
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
TOTAL																

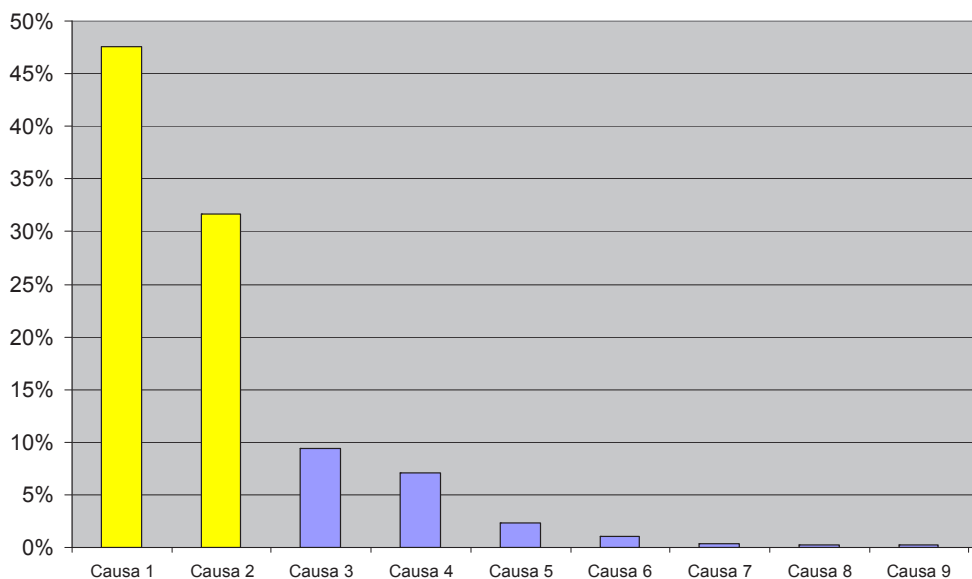
* Espines principals del peix: Organització / Entorn / Estructura / Personal / Clients
 ** Espines secundàries del peix

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

Els participants d’un equip de millora es reuneixen i, individualment, donen una puntuació subjectiva a les causes d’un problema (analitzades amb el diagrama Ishikawa). Cadascun dels participants valora la importància de la causa de 1 a 3 (1 poc important, 2 important, 3 molt important).

Gràficament, es poden representar les causes amb un diagrama de Pareto. A l’exemple següent, amb 2 causes, s’aconsegueix “atacar” un 80% de l’oportunitat de millora, entès com el percentatge acumulat de les 2 causes amb major ponderació total:

A continuació, per a cada causa es multipliquen les puntuacions individuals i es calcula la ponderació acumulada de cadascuna, que ens permet ordenar-les de major a menor, i d’aquesta manera decidir quines, de totes les causes detectades, cal abordar primer.



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 de 1 a 5 (1 cap, 2 alguna, 3 moderada, 4 alta, 5 molt alta).

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

S'obté la puntuació total multiplicant els valors de les 4 dimensions.

B. BONES PRÀCTIQUES

A continuació es detallen els principals aspectes conceptuals d'una bona pràctica i el pla de treball desplegat.

I. CONCEPTE, ATRIBUTS I ESTRUCTURA FORMAL D'UNA BONA PRÀCTICA

EL CONCEPTE DE BONA PRÀCTICA

Es pot definir com a bona pràctica qualsevol actuació o experiència implantada, avaluable, participativa, sostinguda i transferible, basada en el disseny d'una planificació prèvia, que dona una resposta satisfactòria a un problema concret, en un determinat àmbit d'actuació, ja sigui per resoldre una temàtica innovadora o per millorar de forma excel·lent una pràctica ja existent.

L'impuls del concepte de bones pràctiques a les Administracions públiques ha tingut un desenvolupament important a partir de la dècada dels noranta, amb la finalitat de donar resposta a nous reptes i necessitats de canvi en l'àmbit del sector públic.

Concepte originari del món anglosaxó, *Best Practices*. La idea bàsica consisteix a recollir i difondre experiències exemplars que donin resposta a problemes comuns per a diferents organitzacions o territoris.

Les bones pràctiques van girar en un primer moment al voltant de temes relacionats amb l'eficiència en l'ús dels recursos públics, les polítiques d'orientació als usuaris/clients i la qualitat dels serveis prestats. Amb el temps, es van anar estenent a temàtiques i sectors més específics fins arribar a una àmplia popularització.

Hi ha dos aspectes, a banda d'altres que veurem més endavant, que caracteritzen de forma especial les bones pràctiques:

- ♦ la innovació, ja que serveixen per abordar situacions o problemes novedosos a partir d'experiències exitoses, i
- ♦ la millora orientada cap a l'excel·lència, és a dir, com bones pràctiques ja reconegudes són millorades en el seu disseny metodològic o en la seva aplicació per experiències posteriors.

Les bones pràctiques han acabat constituint-se com una molt bona eina per a la gestió pública, amb una especial incidència a l'Administració Local.

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

ATRIBUTS D'UNA BONA PRÀCTICA

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

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

- 1) **Planificació.** La bona pràctica ha de ser fruit de l'ús de la metodologia de la planificació on, a partir d'un diagnòstic i de l'establiment d'uns objectius, el desplegament d'un conjunt d'accions ordenades i interrelacionades permeti l'assoliment d'uns resultats mesurables i concrets.
- 2) **Participació.** La bona pràctica ha d'estar basada en la participació activa de diversos agents, amb la finalitat de concretar acords que beneficiïn totes les parts interessades.
- 3) **Impacte.** La bona pràctica ha d'aportar resultats tangibles i concrets que suposin canvis positius i observables en l'àmbit en què s'ha portat a terme.
- 4) **Avaluable.** La bona pràctica ha de disposar de mecanismes que permetin fer un seguiment de la seva evolució, detectar possibles desviacions i avaluar els resultats obtinguts en base als objectius prèviament formulats.
- 5) **Innovació.** La bona pràctica ha de suposar una novetat o una millora excel·lent respecte al que ja s'està fent.
- 6) **Perdurable.** La bona pràctica ha de provocar uns efectes que es mantinguin en el temps, més enllà del període temporal vinculat a la posada en marxa i execució del projecte que inicialment l'ha generat.
- 7) **Transferible.** La bona pràctica ha de poder ser repetida amb èxit, en els seus aspectes essencials, en un context diferent d'on va ser originada.

ESTRUCTURA FORMAL DE PRESENTACIÓ D'UNA BONA PRÀCTICA

Les pautes que es donen per presentar les bones pràctiques, matisos a banda, acostumen a estructurar-se d'una forma semblant:

- ♦ Dades identificatives.
- ♦ Descripció sintètica.
- ♦ Descripció detallada.

En el nostre marc de treball usarem l'estructura de presentació següent:

Dades identificatives

- ♦ **Nom de la bona pràctica.** Ha d'avançar el tema sobre el qual s'ha portat a terme la bona pràctica.
- ♦ **Organització promotora.** Nom de l'organització que l'ha impulsat.
- ♦ **Altres agents participants.** Nom d'altres organitzacions, col·lectius o professionals que hi han intervingut.
- ♦ **Dates clau.** Inici, posada en marxa, avaluació, així com d'altres que es considerin rellevants.

Descripció sintètica

Text concís que dóna una idea precisa de la bona pràctica en qüestió i dels seus aspectes més rellevants, aquells que aporten més valor.

Descripció detallada

- ♦ **Necessitats detectades.** Quines van ser les necessitats que van generar la bona pràctica.
- ♦ **Objectius plantejats.** Quins objectius es van plantejar a partir de les necessitats detectades.
- ♦ **Metodologia emprada.** Quin plantejament metodològic de treball es va portar a terme: fases de treball; tipus de reunions, amb quins participants, amb quina periodicitat; gestió de la informació generada; mecanismes de seguiment i avaluació; etc.

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

En la presentació cal utilitzar un estil de llenguatge planer i concís, amb frases curtes i entenedores, títols que amb un cop d'ull permetin obtenir una visió de l'estructura general del text. Cal utilitzar enumeracions i símbols que facilitin la comprensió interna dels diferents apartats. Sempre s'aconsella defugir de l'argot administratiu i de l'ús de tecnicismes.

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

- 4.1.B Objectius a assolir.
- 4.2.B Introducció de continguts.
- 4.3.B Anàlisi d'un cas.
- 4.4.B Descripció d'una bona pràctica.
- 4.5.B Presentació i valoració de bones pràctiques.

4.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 (veure 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 en base a 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 pugen o baixen.

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






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

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

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

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

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

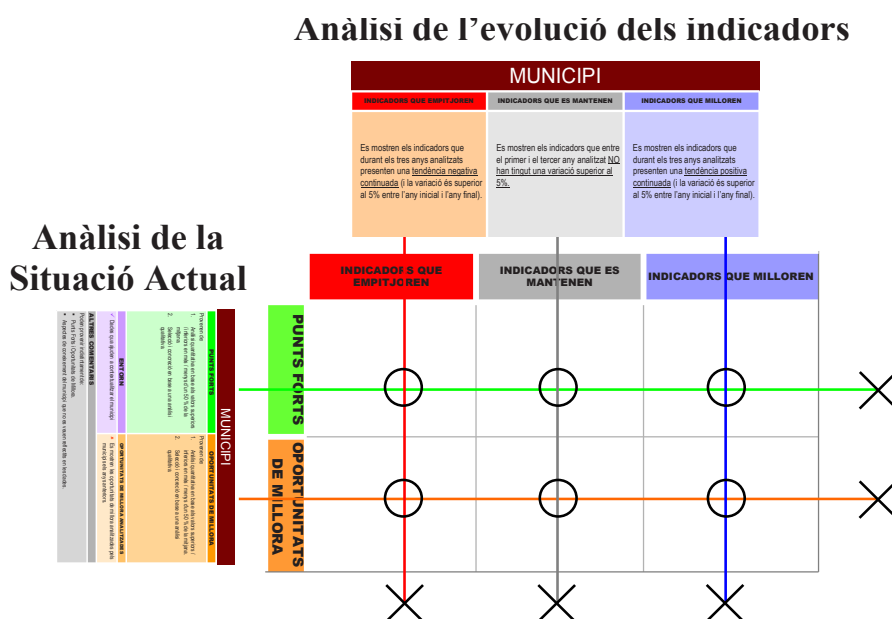
		Municipi		
		INDICADORS QUE EMPITJOREN	INDICADORS QUE ES MANTENEN	INDICADORS QUE MILLOREN
PUNTS FORTS	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats han tingut una tendència NEGATIVA	Es mostren: els indicadors que l'any ACTUAL són PUNT FORT i durant els anys analitzats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

Els participants han d'escriure en 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 (4.1.C) ni de l’Anàlisi de l’evolució dels indicadors (4.2.C), 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 gran blocs:

- Actuacions que s'inicien davant una reducció dels ingressos municipals i la necessitat de les entitats municipals de mantenir la prestació del servei.
- Actuacions que s'inicien davant el sorgiment de noves demandes amb un pressupost de despesa congelats.
- Actuacions que s'inicien en el marc de la introducció de millores organitzatives en el processos de prestació del servei.

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

- ♦ Identificar les actuacions en l'àmbit de la gestió econòmica que condueixi a un increment de l'estalvi en la prestació del servei i alhora avaluar-ne les seves potencialitats i limitacions.
- ♦ Compartir experiències i coneixements entre els responsables municipals d'actuacions vinculades amb la gestió 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. Remarcar que la descripció ha de ser concisa.

Actuació

Descriure una mesura o actuació que realitza el servei que hagi estat prestada amb una dotació menor de recursos (humans, materials, monetaris). La mesura en termes d'estalvi econòmic pot ser causada per diferents raons:

- ♦ Reducció del pressupost assignat al servei.
- ♦ Sorgiment de noves demandes de servei per part de la ciutadania però amb un pressupost que es manté.
- ♦ Millora dels processos de prestació del servei que ha comportat una millora en eficiència en la prestació del servei.
- ♦ Augment dels ingressos del servei.

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

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

Objectiu de l'actuació

Assenyalar sintèticament les necessitats (problemàtiques) detectades i establir els objectius que es plantejen.

Descripció de l'actuació:

Realitzar una descripció concisa de les accions més rellevants portades a terme per complir els objectius plantejats així com dels recursos utilitzats (recursos humans, tècnics, tecnològics, logístics, etc. emprats).

En aquest apartat, es fa especial menció a les actuacions de caire econòmic [així com els efectes que l'actuació comporta en termes d'estalvi econòmic].

Valoració econòmica de l'actuació:

Els participants han d'indicar:

- 1) La quantia d'estalvi econòmic que ha comportat l'actuació (expressat en euros), ja sigui o bé l'import d'increment dels ingressos o bé l'import de la reducció de la despesa.
- 2) La despesa corrent del servei (a partir de les dades de l'enquesta de Cercles).
- 3) Finalment, s'ha de determinar què suposa aquesta actuació d'estalvi econòmic en termes de percentatge sobre la despesa corrent del servei (és a dir, el percentatge de 1 / 2).

BLOC II. IMPACTES

En el Bloc II es detallen de forma concisa els impactes/ efectes (tant positius com negatius) que ha suposat l'actuació en diferents àmbits:

- ♦ **En la prestació del servei:** es recullen les millores organitzatives que s'han aconseguit gràcies a l'aplicació de la mesura;
- ♦ **En l'usuari /client:** incidència de l'actuació sobre els ciutadans/usuaris del servei;
- ♦ **En el treballador:** incidència de l'actuació sobre el recursos humans del propi servei;
- ♦ **En la resta de serveis:** incidència de l'actuació sobre la resta de serveis de l'ajuntament.

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

BLOC II. IMPACTE DE L'ACTUACIÓ	
EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI (PROCESSOS DE PRESTACIÓ)	
Positiu	Negatiu
+ + +	- - -
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 els procés d'assoliment de la fortalesa.**
- ♦ **Compartir coneixements i experiències que han permès o permetran un elevat grau d'assoliment en un objectiu** determinat relatiu a la prestació del servei entre els responsables municipals.

ESTRUCTURA FORMAL D'UNA FORTALESA

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

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

II. PLA DE TREBALL

S'estructura a partir dels punts següents:

Abans dels tallers de millora:

- 4.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 (veure apartats Fase de Mesura i Fase d'Avaluació) sobre els quals els tècnics del servei puguin actuar (és a dir, que siguin gestionables).

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

4.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.
- ♦ Tenint en compte el % de municipis assistents en les edicions anteriors.

4.E.3. Agrupació dels municipis per fortaleses

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

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

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

4.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 fortaleses.

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

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

4.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'uns 30 minuts, aproximadament.
- ♦ De forma similar, cada municipi de forma individual fa una pluja d'idees sobre els obstacles als quals s'han afrontat per assolir la fortalesa. Posteriorment el coordinador fa una agrupació d'aquests obstacles seguint la mateixa tècnica que la comentada anteriorment.

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

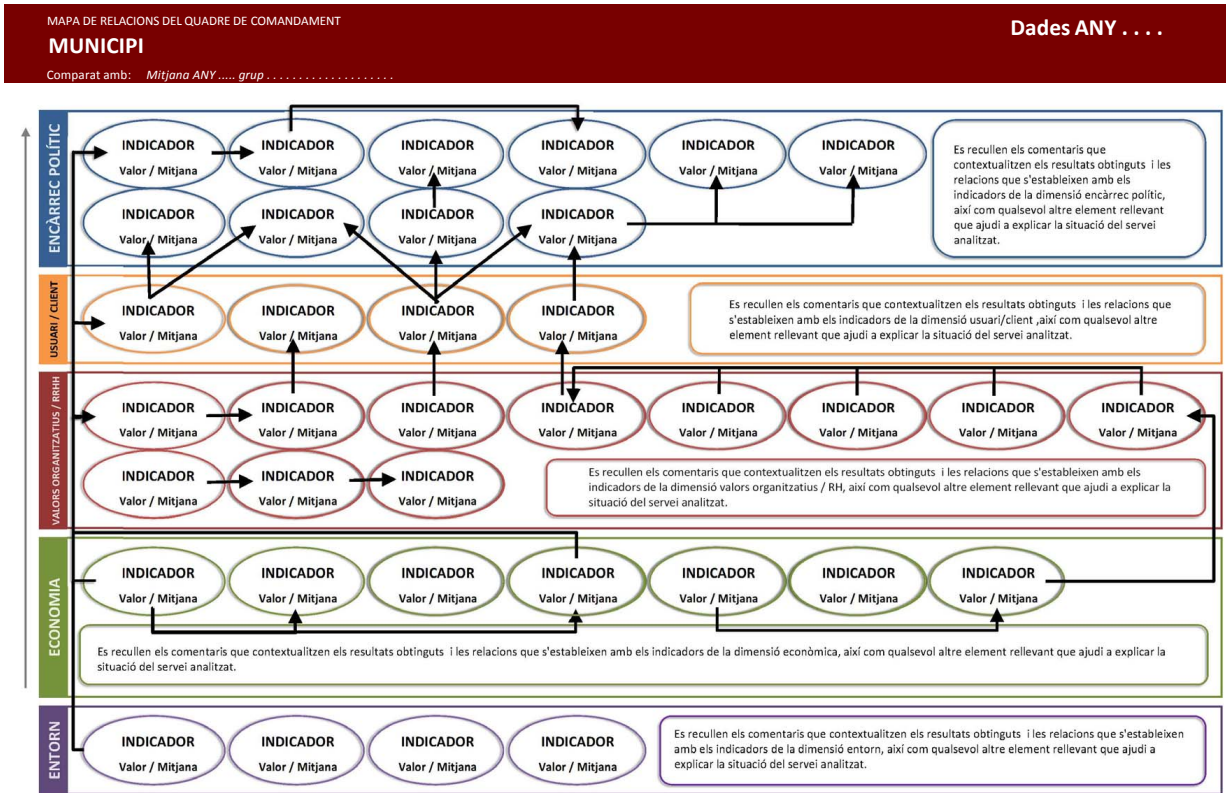
Les fortaleses analitzades per cada grup de municipis són presentades a la resta dels participants en plenari.

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

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

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).

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 caire 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.

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.

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 ...
		<p>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.</p>

Inspirada en el diagrama d'Ishikawa de la metodologia "A. 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 d'un temps prudencial de planificació i d'execució. Per tots aquest motius, la Diputació de Barcelona no participa directament en la seva elaboració. No obstant això, no es descarta que a mig termini s'iniciïn actuacions en aquesta línia.

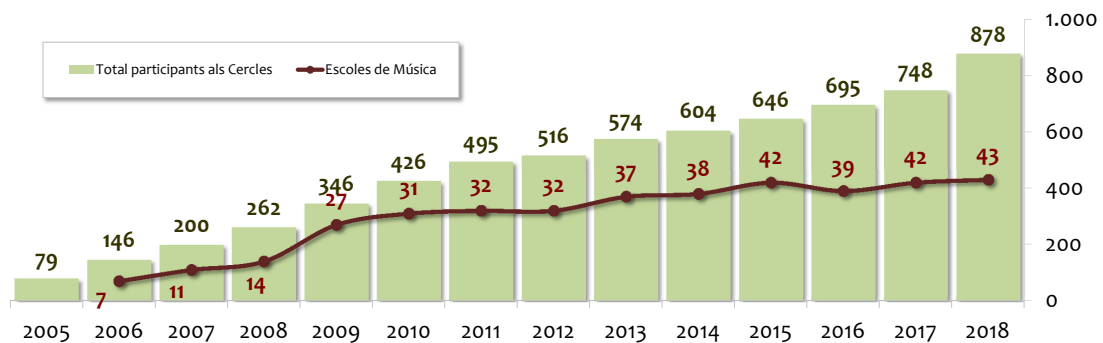
ALGUNES XIFRES

L'any 2018 s'han realitzat els CCI dels següents 19 serveis, en el quals han participat 878 tècnics municipals, englobats en 37 tallers.

Cercles	2017				2018				Edició (2017)
	Municipis participants			Nombre de Tallers	Municipis participants			Nombre de Tallers	
	Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		Prov. Bcn	Districtes Bcn	Fora Prov. Bcn		
Policia Local	64			4	70			1	13a
Neteja viària i residus	51		5	3	51		4	3	15a
Biblioteques	60			2	142			2	15a
Espais Escènics Municipals	31			2	30			2	11a
Escoles Bressol	45			3	48			2	13a
Escoles de Música	42			2	43			2	13a
Esports	55			3	57			3	15a
Serveis Socials	55		4	3	59		5	3	17a
Mercats Municipals	31	2		2	32			2	12a
Fires Locals	36		1	2	35		1	2	10a
Serveis Locals d'Ocupació	36			2	36			2	10a
Ofic. Mun. d'Informació al Consumidor	38			2	40			2	10a
Seguretat Alimentària (Salut P.)	37	10	1	3	40	10	1	2	9a
Enllumenat Públic	30		2	2	31		2	2	9a
Servei de Mediació Ciutadana	36			2	43			2	8a
Verd Urbà	22		2	1	25		2	1	6a
Serveis culturals	18			1	22			1	4a
Museus Locals	23			2	33			2	3a
Serveis Funeraris	11			1	16			1	2a
Total Cercles	748			42	878			37	

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

Servei	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Edició (2018)
Policia Local		15	24	35	43	46	53	55	58	61	62	59	64	70	13a
Neteja viària i residus	11	17	24	28	24	34	36	36	40	40	43	46	56	55	15a
Biblioteques	13	27	37	37	37	37	54	44	44	44	44	60	60	142	15a
Espais Escènics				12	26	30	29	30	31	31	29	30	31	30	11a
Escoles Bressol		8	13	25	27	28	31	31	32	34	39	38	45	48	13a
Escoles de Música		7	11	14	27	31	32	32	37	38	42	39	42	43	13a
Esports	14	29	37	42	49	50	51	50	53	53	54	53	55	57	15a
Serveis Socials	41	43	42	44	47	54	55	56	55	55	57	57	59	64	17a
Mercats Municipals			12	25	29	29	30	30	33	32	32	32	33	32	12a
Fires Locals					14	17	16	22	27	30	35	39	37	36	10a
Serveis Locals d'Ocupació					12	26	30	32	33	34	34	36	36	36	10a
OMIC					11	18	25	27	31	34	32	36	38	40	10a
Seguretat Alimentària (Salut P.)						14	26	36	38	43	43	49	48	51	9a
Enllumenat Públic						12	13	18	24	25	30	33	32	33	9a
Servei de Mediació Ciutadana							14	17	24	30	35	35	36	43	8a
Verd urbà									14	20	21	23	24	27	6a
Serveis culturals											14	17	18	22	4a
Museus locals												13	23	33	3a
Serveis Funeraris i Cementiris													11	16	2a
Total Cercles	4	7	8	9	12	14	15	15	16	16	17	18	19	19	
Total participants als Cercles	79	146	200	262	346	426	495	516	574	604	646	695	748	878	



Marc teòric

DEFINICIÓ I PRINCIPALS CARACTERÍSTIQUES

Els indicadors de gestió són uns estadístics sintètics que ens proporcionen informació rellevant sobre la prestació d'un servei i que ens permeten fer-ne el seguiment i l'avaluació periòdica mitjançant la seva comparació amb municipis de característiques socioeconòmiques similars.

Els indicadors s'obtenen a partir de la realització d'algunes operacions amb magnituds elementals, tant en unitats físiques com monetàries.

Els indicadors tenen una funció descriptiva i valorativa sobre el nivell de prestació dels diferents serveis públics. D'una banda, la funció descriptiva fa referència a la informació necessària que un indicador de gestió ha de proporcionar per facilitar un coneixement sintètic del nivell de provisió dels diferents serveis públics. D'altra banda, la funció valorativa permet quantificar i avaluar l'impacte de canvis en la gestió dels serveis públics.

És desitjable que els indicadors reuneixin una sèrie de característiques:

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

UTILITATS I APLICACIONS DELS INDICADORS

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

- ♦ Fer un diagnòstic de la situació actual.
- ♦ Ajudar a revisar i marcar objectius.
- ♦ Donar informació a l'hora de prendre decisions.
- ♦ Ajudar a millorar els estàndards de qualitat dels serveis.
- ♦ Ajudar a la planificació i pressupostar el cost dels serveis, així com a l'avaluació de la implementació d'aquests.
- ♦ Ajudar al disseny i implementació de polítiques.
- ♦ Informar als usuaris (ciutadans) del servei que se'ls hi ofereix.
- ♦ Facilitar l'oportunitat per a introduir la comptabilitat de costos a les administracions locals.

EL BENCHMARKING

Existeixen nombroses definicions sobre el benchmarking. Tanmateix, de forma genèrica, la majoria dels autors coincideixen en els principis fonamentals:

És el procés sistemàtic i continu de mesurar i comparar productes, serveis i pràctiques d'una organització amb les organitzacions líders per obtenir informació amb el propòsit de realitzar millores organitzacionals.

Aquesta definició presenta aspectes importants com:

- ♦ el concepte de continuïtat: el benchmarking no tan sols és un procés que es fa una vegada i s'oblida, sinó que és un procés continu i constant.

- ♦ el concepte de mesura: cal mesurar els processos propis i els d'altres empreses per poder comparar-los.
- ♦ la comparació que es realitza amb les organitzacions líders, de manera que canvia la pràctica de comparar-se internament per passar a comparar-se en base a estàndards externs de les organitzacions reconegudes com a líders del seu sector.

Segons el tipus d'organitzacions amb les quals es fa la comparació, es pot parlar de tres tipus de Benchmarking:

Benchmarking intern

Entenem per Benchmarking intern les operacions de comparació que podem efectuar dins la mateixa organització, entre diversos departaments o seccions. Això, en general, és aplicable a grans organitzacions, on el que es busca és veure quins processos dins la mateixa organització són més eficients i eficaços. Podem així establir patrons de comparació amb departaments o seccions prenent-les com a estàndard per iniciar processos de millora contínua.

Un dels riscos de l'enfocament intern és que no siguem conscients durant la comparació de que els mètodes de la pròpia organització són menys eficients que els d'altres organitzacions. Aquest enfocament predominantment intern impedeix, doncs, una visió global de l'exterior.

Benchmarking competitiu

Aquest és el més conegut dels benchmarkings. Consisteix en efectuar proves de comparabilitat així com investigacions que ens permetin conèixer tots els avantatges dels nostres competidors més directes.

Un dels aspectes més importants dins d'aquest tipus d'investigació a considerar és el fet que pot ser realment difícil obtenir informació sobre les operacions dels competidors.

Pot succeir que sigui impossible obtenir la informació degut a que està patentada i és la base de l'avantatge competitiu d'una organització.

Benchmarking genèric

Existeixen funcions i processos que poden ser idèntics en organitzacions de sectors i activitats diferents. Així departaments de comptabilitat, facturació, compra d'estocs, logística... d'altres organitzacions poden mostrar similituds amb la nostra, així que també pot ser lògica la comparació de les millors pràctiques d'aquestes organitzacions i l'adequació a nous sistemes o processos de millora.

El benchmarking genèric requereix una àmplia conceptualització, però amb una comprensió acurada del procés genèric. És el concepte de benchmarking més difícil per obtenir acceptació i ús, però probablement és el que té major rendiment a llarg termini.

Diversos autors han proposat metodologies lleugerament diferents sobre com fer un benchmarking. Les dues principals són les de Michael Spendolini i Robert C. Camp.

Segons Michael Spendolini, un benchmarking ha de constar de 5 fases:

a. Determinar a què se li ha de fer un benchmarking:

- Determinar quins són els participants del benchmarking.
- Determinar les necessitats d'informació dels participants del benchmarking.
- Identificar els factors crítics d'èxit.
- Fer un diagnòstic del procés de benchmarking.

b. Formar un equip de benchmarking:

- Considerar el benchmarking com activitat d'equip.
- Decidir quines són les persones involucrades en el procés de benchmarking (especialistes interns, especialistes externs, empleats).
- Definir funcions i responsabilitats de l'equip de benchmarking.
- Definir les habilitats i atributs d'un practicant eficient de benchmarking.
- Capacitar l'equip del benchmarking (a través d'accions formatives).
- Establir un calendari de les etapes del benchmarking.

c. Identificar els socis / participants del benchmarking:

- Establir una xarxa d'informació pròpia.
- Identificar altres recursos d'informació.
- Buscar les millors pràctiques.
- Establir xarxes de benchmarking.

d. Recopilar i analitzar la informació de benchmarking:

- Conèixer-se (entre els participants del benchmarking).
- Recopilar la informació.
- Organitzar la informació.
- Analitzar la informació.

e. Actuar:

- Realitzar un informe de benchmarking.
- Presentar els resultats als participants del benchmarking.
- Identificar possibles millores de productes i processos.
- Visió del projecte en la seva totalitat.

D'altra banda, segons Robert C. Camp (1995), les 5 fases del benchmarking han de constar de 10 passos:

a. Fase de Planificació

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

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

b. Fase d'Anàlisi

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

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

c. Fase d'Integració

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

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

d. Fase d'Acció

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

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

e. Fase de Maduresa

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

LEGISLACIÓ

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

D'altra banda, a l'Annex de l'Ordre EHA/4041/2004, de 23 de novembre, per la qual s'aprova la Instrucció del Model Normal de Comptabilitat Local, s'especifica que, a la memòria, «els municipis de més de 50.000 habitants i les altres entitats locals d'àmbit superior hauran de complimentar la part que fa referència als indicadors de gestió».

Així mateix, en diversa legislació es fa referència als conceptes d'economia, eficiència i eficàcia.

En la pròpia Constitució Espanyola, s'estableix a l'article 31.2 que: «La despesa pública realitzarà una assignació equitativa dels recursos públics, i la seva programació i execució respondran als criteris d'eficiència i economia». Posteriorment, a l'article 103.1 de la carta magna també s'observa el següent: «L'Administració pública serveix amb objectivitat els interessos generals i actua d'acord amb els principis d'eficàcia, jerarquia, descentralització, desconcentració i coordinació, amb sotmetiment ple a la llei i al dret».

La Llei 47/2003, de 26 de novembre, General Pressupostària indica en el seu article 120 que «la comptabilitat del sector públic estatal ha de permetre el compliment de les següents finalitats de gestió, de control i d'anàlisi i informació: ... 6. Proporcionar informació per a l'exercici dels controls de legalitat, financer, de economia, eficiència i eficàcia».

A la Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local s'estableix en el seu article 133 que la gestió econòmico-financera s'ajustarà als criteris següents: «e) introducció de l'exigència del seguiment dels costos dels serveis; f) l'assignació de recursos, d'acord amb els principis d'eficàcia i eficiència, es farà en funció de la definició i el compliment d'objectius».

El Real Decret Legislatiu 2/2004, de 5 de març, que aprova el text refós de la Llei reguladora de les Hisendes Locals, posa l'accent en diversos temes

relacionats amb el control de gestió municipal en el seu article 205.

La reforma de la comptabilitat local aprovada el 23 de novembre de 2004, que es va reflexar en les ordres ministerials que aprovaven les instruccions de Comptabilitat Local, va fixar en l'apartat corresponent a la memòria que ha d'acompanyar als Comptes Generals, l'obligatorietat de presentar una sèrie d'indicadors financers, patrimonials i pressupostaris.

A la Llei Orgànica 2/1982, de 12 de maig, del Tribunal de Comptes, s'indica a l'article 9.1. que «la funció fiscalitzadora del Tribunal de Comptes es referirà al sotmetiment de l'activitat econòmico-financera del sector públic als principis de legalitat, eficiència i economia» i a l'article 13.1 que «l'Informe o Memòria anual que el Tribunal ha de remetre a les Corts Generals... s'estendrà als extrems següents: c) la racionalitat en l'execució de la despesa pública basada en criteris d'eficiència i economia».

Finalment, a la Llei 8/1989, de 13 d'abril, de taxes i preus públics, s'indica en els articles 7, 19.1 i 25.

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

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.

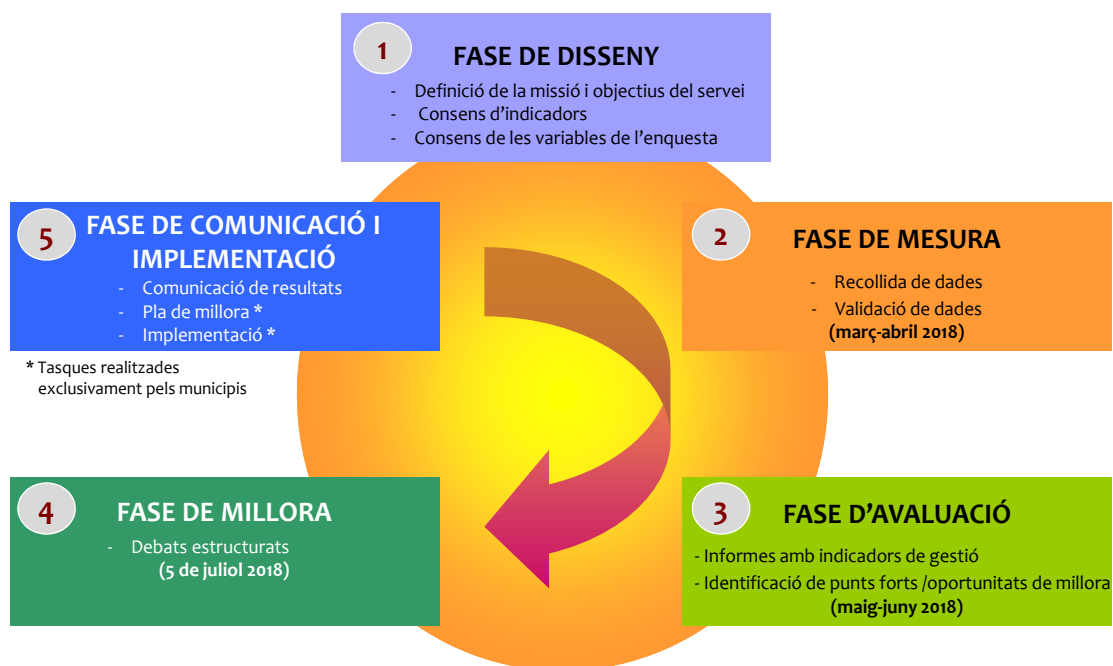
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. *Herramientas para la calidad*. Cyan, Proyectos y Producciones Editoriales, S.A., 2004.
- CAMP, Robert. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Milwaukee (Wisconsin, Estats Units): American Society for Quality Press, 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 2016*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2016.
- DIPUTACIÓ DE BARCELONA. SERVEI DE PROGRAMACIÓ. *Anàlisi de serveis municipals mitjançant indicadors de gestió. Resultats any 2016*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2016.
- 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 2018.

DATES DEL CERCLE D'ESCOLES DE MÚSICA



Fase de disseny

INTRODUCCIÓ

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

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

Quadre Resum d'Indicadors Escoles de Música 2017

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)		Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)		Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)		Obrir el servei a la ciutadania	
2017		2017		2017		2017	
Sol·licituds (pre-inscripcions) per cada plaça vacant	1,0	% d'alumnes exclusivament de l'Id sobre el total d'alumnes	67,6 %	% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	38,9 %	Hores anuals d' activitats obertes a la ciutadania	111,1
Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	8,0	% d'alumnes exclusivament de c/d sobre el total d'alumnes	30,7 %			Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats músico-artístiques	255,5
Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	3,6	% alumnes l'Id que també són de c/d sobre el total d'alumnes	2,0 %			Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO músico-artístiques	82,9
Alumnes l'Id que també són alumnes de c/d per cada 1.000 habitants	0,2					Nombre d' agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants	0,3
% d'alumnes de l'Id empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de l'Id	87,5						

Encàrrec polític

Ofertir un servei de qualitat als usuaris		Garantir l'accés a tots els usuaris		Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals		Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi	
2017		2017		2017		2017	
Grau de satisfacció dels alumnes de l'Id	8,3	% d'alumnes de l'Id que han rebut ajuts	28,4 %	% d'alumnes de l'Id d'instrument	65,3 %	% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	83,9 %
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de l'Id a l'escola de música	4	% municipis que apliquen polítiques de tarificació social	15,0 %	% d'alumnes de l'Id d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	62,0 %	% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	92,0 %
% de baixes d'alumnes de l'Id sobre el nombre d'alumnes de l'Id	10,0 %	% d'alumnes de l'Id amb necessitats educatives especials	1,5 %	% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	37,8 %		
		% d'alumnes de l'Id amb necessitats educatives especials que participen en les activitats de l'escola	87,5 %	% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	21,6 %		
		% d'adults (18 anys o més) sobre el nombre d'alumnes de l'Id	13,0 %				
		% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	25,9 %				

Usuari / Client



Valors Organitzatius / RHH		2017	
Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió			
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	84,0 %		
Gestió indirecta (%) (Concessió)	16,0 %		
Organitzar adequadament els recursos		2017	
Oferta instrumental formativa a l'escola de música (nombre d'instruments)	17		45,9 %
Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de l'ld per alumne de l'ld	0,50		1,2 %
% hores lectives de l'ld dedicades a instrument sobre total hores lectives de l'ld	59,2 %		17,5 %
% hores lectives de l'ld dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de l'ld	9,8 %		17,5 %
% hores lectives de l'ld dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de l'ld	2,7 %		8,3 %
% hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de l'ld i c/d	3,7 %		9,6 %
Organitzar adequadament la jornada laboral del personal		2017	
% d'hores lectives de l'ld sobre el total d'hores treballades			45,9 %
% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades			1,2 %
% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades			17,5 %
% d'hores programables sobre el total d'hores treballades			17,5 %
% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades			8,3 %
% d'hores treballades del personal d'administració i consorgeria sobre el total d'hores treballades			9,6 %
Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals		2017	
% de dones sobre el total de docents	45,1 %		
% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	49,0 %		
Millorar les habilitats dels treballadors		2017	
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	18,3		
Promoure un clima laboral positiu per als treballadors		2017	
% de personal docent fix	70,7 %		
Antiguitat mitjana dels docents	13,0		
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	1,6		
Salari brut d'un/a docent	26.658 €		
Salari brut d'un/a director/a	30.892 €		

Economia		2017	
Disposar dels recursos adequats		2017	
Despesa corrent per habitant	10,87 €		
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,3 %		
Finançar adequadament el servei		2017	
% de finançament per aportacions dels alumnes	38,1 %		
% de finançament per aportacions d'altres institucions	1,9 %		
% de finançament per part de l'ajuntament	60,1 %		
Gestionar adequadament els recursos		2017	
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	92,0 %		
Preu mitjà ingressat per alumne de l'ld	489,29 €		
Preu mitjà ingressat per alumne de c/d	15,99 €		
Ingrés per hora lectiva (aportacions dels alumnes)	23,96 €		
Ofertir el servei a uns costos unitaris adequats		2017	
Despesa corrent de l'ld per alumne de l'ld	1.260,63 €		
Despesa corrent de c/d per alumne de c/d	79,43 €		
Despesa corrent per hora treballada	29,84 €		

Entorn		2017	
Població	47.264		
Densitat de població (hab. / km ² municipi)	1.436		
Renda per capita	15.797		
Nombre de centres	1		

I. DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC / ESTRATÈGIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)

Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la demanda del servei d'escoles de música municipals, mesurada com el nombre de noves preinscripcions per cada plaça disponible. Es pot considerar com una aproximació a la demanda ciutadana.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Places sol·licitades (noves preinscripcions)}}{\text{Places ofertes (Vacants)}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Places sol·licitades: Nombre de noves pre-inscripcions per a places d'escoles de música municipals (a l'oferta formativa de llarga durada), corresponents al curs en estudi (és a dir, les pre-inscripcions fetes l'any 2016 per al curs 2016/2017). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2016. <u>No es consideren places sol·licitades</u> les dels alumnes que continuen el curs escolar següent i que ja tenien plaça coberta. És oferta formativa de llarga durada la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ Places ofertes (Vacants): Nombre total de l'oferta de places vacants per a l'oferta formativa de llarga durada en escoles de música municipals, pel curs en estudi (curs 2016/2017). Es pren com a data final del període de pre-inscripció el 31 d'octubre de 2016. <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 2017: 1,0	Municipis participants: 37

Alumnes exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'alumnes exclusivament de llarga durada que estan inscrits a les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants. Es pot considerar una aproximació a la demanda del servei.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{(\text{Nombre d'alumnes de llarga durada} - \text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada})}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1000$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 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> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 8,0	Municipis participants: 42

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.	
<i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada</i>	
Fórmula de càlcul: _____ x 1000 <i>Nombre d'habitants</i>	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada:</i> Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada de l'escola de música. És OFERTA FORMATIVA DE CURTA DURADA: aquelles activitats amb un recorregut IGUAL O INFERIOR a un curs (10 mesos) i SENSE sentit de continuïtat. Poden ser: tallers, cursos, casals o projectes comunitaris, entre altres. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Els participants en projectes comunitaris de curta durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de curta o llarga durada segons quina sigui la durada del projecte. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font: Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.</i> 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 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: _____ x 1000 <i>Nombre d'habitants</i>	
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 2017: 0,2	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.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes empadronats al municipi}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes empadronats al municipi:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles de música municipals, i que estan empadronades al municipi. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. Els participants en projectes comunitaris de llarga durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga durada. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes de llarga durada.. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 86,9 %	Municipis participants: 43

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)

% d'alumnes exclusivament de llarga durada sobre el total d'alumnes	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes exclusivament de llarga durada que estan inscrits a les escoles de música municipals sobre el total d'alumnes.	
Fórmula de càlcul: $\frac{(\text{Nombre d'alumnes de llarga durada} - \text{Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada})}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada:</i> Nombre de persones que estan matriculades a l'oferta formativa de llarga durada a l'inici de curs (31 d'octubre) a les escoles municipals de música, corresponents al curs en estudi. Els participants en projectes comunitaris de llarga durada s'han de comptabilitzar com a alumnes de llarga durada. És OFERTA FORMATIVA DE LLARGA DURADA la corresponent a un itinerari formatiu superior a un curs, amb sentit de continuïtat. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes de llarga durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que també són alumnes de curta durada. S'obté automàticament de la resta de "nombre d'alumnes de curta durada" - "nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada". ➤ <i>Nombre d'alumnes de l'escola:</i> Alumnes que participen en activitats d'educació musical de les escoles municipals de música, ja siguin de curta o de llarga durada. S'obté automàticament de la suma de "nombre d'alumnes de llarga durada" + "Nombre d'alumnes de curta durada que no són alumnes de llarga durada" 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 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.	
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 alumnesNombre 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 2017: 29,8 %	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">➤ 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 2017: 1,9 %	Municipis participants: 43

Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)

% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes que participen en projectes comunitaris respecte el total d'alumnes de l'escola.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de projectes comunitaris}}{\text{Nombre d'alumnes de l'escola}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2017: 38,9 %	Municipis participants: 42

Obrir el servei a la ciutadania

Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	
<p>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.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\text{Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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 2017: 110,6	Municipis participants: 42

Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a realitzar activitats música-artístiques. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques}}{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats música-artístiques}}$	
Variables emprades: ➤ <i>Hores anuals de cessions d'espai a la ciutadania per a activitats música-artístiques:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a cessions d'espais per a activitats música-artístiques. En cas de diversos espais, la suma de tots els espais. <i>Font:</i> Ajuntaments.	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 251,6	Municipis participants: 42

Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a realitzar activitats que no són música-artístiques. És un element per mesurar el grau d'obertura de les escoles de música a la població en general.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques}}{\text{Hores anuals de cessions d'espais a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques}}$	
Variables emprades: ➤ <i>Hores anuals de cessions d'espai a la ciutadania per a activitats NO música-artístiques:</i> Nombre total d'hores que el centre dedica a cessions d'espais per a activitats NO música-artístiques. En cas de diversos espais, la suma de tots els espais. <i>Font:</i> Ajuntaments.	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 82,9	Municipis participants: 41

Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el nombre d'agents culturals, socials i educatius que mantenen alguna col·laboració amb les escoles de música municipals per cada 1.000 habitants.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'agents culturals, socials i educatius del municipi que col·laboren amb l'escola de música}}{\text{Nombre d'habitants}} \times 1.000$	
Variables emprades: ➤ <i>Nombre d'agents culturals, socials i educatius del municipi que col·laboren amb l'escola de música:</i> Nombre d'agents de caire cultural, social i educatiu que van realitzar algun tipus de col·laboració amb l'escola de música durant l'any d'estudi. No inclou col·laboracions individuals. Agents culturals, socials i educatius: els centres educatius, serveis municipals i altres organitzacions públiques o privades que realitzen activitats educatives, culturals o socials adreçades a la ciutadania.. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya.	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 0,4	Municipis participants: 42

II. DIMENSIÓ USUARI / CLIENT

Oferir un servei de qualitat 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 2017: 8,2	Municipis participants: 25

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 2017: 4	Municipis participants: 33

% 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 2017: 9,7 %	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 2017: 28,3 %	Municipis participants: 40

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 2017: 14,6 %	Municipis participants: 41

% 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 2017: 1,6 %	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 2017: 88,5 %	Municipis participants: 36

% 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 2017: 12,8 %	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 serveis.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'instruments en banc d'instruments}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'instruments en banc d'instruments:</i> Nombre d'instruments disponibles a l'escola de música per a préstec als alumnes de llarga durada. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 25,2 %	Municipis participants: 43

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals

% d'alumnes de llarga durada d'instrument	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada que practiquen amb algun instrument.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <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. 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 2017: 66,4 %	Municipis participants: 43

% d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental}}{\text{Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument/cant (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental un grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera contínua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental i tenen una voluntat de projecció pública. NO INCLOU: les classes d'instrument en grup, les classes de cant coral, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i el moviment, etc. Les persones que NOMÉS formen part d'un conjunt instrumental NO es comptabilitzaran com a alumnes d'instrument. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument:</i> Nombre d'alumnes de llarga durada que estudien un o més instruments/cant. Els alumnes de cant s'han de comptabilitzar com a alumnes d'instrument/cant. En cas 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 2017: 63,3 %	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.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans}}{\text{Nombre d'alumnes d'instrument}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Nombre d'alumnes de conjunts instrumentals grans:</i> Nombre d'alumnes d'instrument (que estan matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que formen part d'un conjunt instrumental de 12 o més components. Si un alumne forma part de més d'un conjunt instrumental d'aquest tram, es comptarà una vegada. S'entén per conjunt instrumental: Grup d'alumnes d'instrument que treballen junts i de manera continua i sistemàtica amb objectius específics que fan referència al tipus de formació instrumental. No inclou: les classes instrumentals en grup, les classes de llenguatge musical amb instrument, la música i moviment, etc. Font: Ajuntaments. ➤ <i>Nombre d'alumnes de llarga durada d'instrument:</i> Nombre d'alumnes (matriculats a l'oferta formativa de llarga durada) que estudien un o més instruments. En cas de que una persona toqui més d'un instrument només es comptabilitza un cop. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 39,8 %	Municipis participants: 43

% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura quina proporció dels alumnes forma part de conjunts vocals.	
$\text{Fórmula de càlcul: } \frac{\text{Nombre d'alumnes que formen part de conjunts vocals}}{\text{Nombre d'alumnes}} \times 100$	
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. Font: 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. Font: Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 22,3 %	Municipis participants: 43

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

% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el percentatge de conjunts instrumentals petits que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts instrumentals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 2017: 84,3 %	Municipis participants: 42

% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador quantifica el percentatge de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania.	
<i>Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania</i>	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Nombre de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania}}{\text{Nombre de conjunts vocals}} \times 100$	
Variables emprades:	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ <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 2017: 92,4 %	Municipis participants: 41

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 2017: 85 % / 15 %	Municipis participants: 42

Organitzar adequadament els recursos

Oferta instrumental formativa a l'escola de música	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el ventall d'ensenyaments dels diferents instruments ofertats per l'escola. És una aproximació a la qualitat del servei, entesa com la capacitat de l'escola per a afavorir la presència de diversitat d'instruments i d'estils musicals al centre.	
Fórmula de càlcul: <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música</i>	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Oferta instrumental formativa a l'escola de música:</i> Nombre d'instruments pels quals s'ofereix formació a l'escola de música, independentment de que hi hagi alumnes matriculats o no. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 17	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 2017: 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 2017: 59,1 %	Municipis participants: 42

% 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 2017: 9,8 %	Municipis participants: 43

% 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 2017: 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 2017: 4,0 %	Municipis participants: 42

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 2017: 46,3 %	Municipis participants: 41

% 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 2017: 1,2 %	Municipis participants: 40

% 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 2017: 17,5 %	Municipis participants: 41

% 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 2017: 17,2 %	Municipis participants: 39

% 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 2017: 8,2 %	Municipis participants: 41

% 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 2017: 9,7 %	Municipis participants: 41

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 2017: 44,7 %	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 2017: 48,3 %	Municipis participants: 41

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 2017: 18,0	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 2017: 71,0 %	Municipis participants: 41

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 2017: 13,0	Municipis participants: 34

% d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades pel personal docent	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mostra el percentatge d'hores de baixa del conjunt de docents de l'escola, respecte el total d'hores treballades. És un element per analitzar el clima laboral de l'escola.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents}}{\text{Hores anuals treballades dels docents}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Hores anuals de baixa i d'indisposició de docents:</i> S'inclou el total d'hores de baixa (incapacitat temporal) i d'indisposicions, del conjunt de docents. No s'inclouen les hores de baixa per maternitat, ni els permisos i llicències. <i>Font:</i> Ajuntaments. ➤ <i>Hores anuals treballades dels docents:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal docent dedica al centre. És la suma de "Hores lectives de docents" + "Hores no lectives de docents". <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 1,6 %	Municipis participants: 34

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 2017: 26.527 €	Municipis participants: 32

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 2017: 30.833 €	Municipis participants: 23

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 2017: 29,5 €	Municipis participants: 26

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 2017: 17,2 €	Municipis participants: 30

IV. DIMENSIÓ ECONÒMICA

Disposar dels recursos adequats

Despesa corrent per habitant	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura la despesa corrent per habitant, és a dir, la despesa mitjana de les escoles de música per habitant.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Nombre d'habitants}}$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Nombre d'habitants:</i> Nombre de persones empadronades en el municipi a 1 de gener de l'any en estudi. <i>Font:</i> Instituto Nacional de Estadística i Institut d'Estadística de Catalunya. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 11,17 €	Municipis participants: 42

% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	
<p>Explicació de l'indicador: Aquest indicador calcula el percentatge que suposa la despesa corrent del servei d'escoles de música sobre el total de les despeses corrents de l'Ajuntament. Mostra la disponibilitat de recursos per l'Escola de Música, entesa com el pes del servei en la despesa municipal.</p>	
<p>Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Despeses corrents del pressupost municipal}} \times 100$</p>	
<p>Variables emprades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del pressupost municipal:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1 (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2 (Béns i serveis), 3 (Interessos) i 4 (Transferències Corrents) del pressupost municipal consolidat de l'any en estudi (s'inclou l'Ajuntament, els Organismes Autònoms i no s'inclouen les empreses municipals). <i>Font:</i> Ajuntaments. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 1,3 %	Municipis participants: 40

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 2017: 38,0 %	Municipis participants: 42

% 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 2017: 1,8 %	Municipis participants: 42

% de finançament per part de l'ajuntament	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador estableix el percentatge de les despeses corrents de les escoles de música que són finançades amb aportació municipal. És una aproximació al grau de finançament municipal del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Aportació de l'ajuntament}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Aportació de l'ajuntament:</i> Despeses corrents del servei no cobertes ni amb les aportacions de les famílies ni amb les aportacions d'altres institucions. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 60,3 %	Municipis participants: 41

Gestionar adequadament els recursos

% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador mesura el pes de la despesa en personal sobre el total de les despeses corrents del servei. És una aproximació al destí que es dona als recursos econòmics de les escoles de música.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despesa en Personal}}{\text{Despeses corrents del Servei}} \times 100$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despesa en Personal:</i> Despeses (obligacions reconegudes) del capítol 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de personal de l'entitat gestora (compte d'explotació). Es comptabilitza el personal directament relacionat amb el servei docent i no docent (En el cas de personal de personal tècnic de l'ajuntament o PAS, només es comptabilitzarà quan la seva dedicació horària sigui superior al 50% per l'escola). Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 92,0 %	Municipis participants: 41

Preu mitjà ingressat per alumne de llarga durada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador expressa la quota que, de mitjana, aporten els alumnes de llarga durada a l'escola de música anualment. Aporta una orientació sobre el sistema de gestió dels recursos.	
<i>Aportacions dels alumnes de llarga durada</i>	
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 2017: 489,19 €	Municipis participants: 40

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.	
<i>Aportacions dels alumnes de curta durada</i>	
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 2017: 16,01 €	Municipis participants: 31

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 2017: 23,72 €	Municipis participants: 41

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 2017: 1.252,48 €	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.	
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 2017: 79,56 €	Municipis participants: 33

Despesa corrent per hora treballada	
Explicació de l'indicador: Aquest indicador recull la despesa corrent per hora treballada, és a dir, la despesa mitjana per hora treballada del personal de l'escola de música. És una aproximació a la sostenibilitat econòmica del servei.	
Fórmula de càlcul: $\frac{\text{Despeses corrents del Servei}}{\text{Total hores anuals treballades per tot el personal}}$	
Variables emprades: <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Despeses corrents del Servei:</i> Inclou les despeses (obligacions reconegudes) dels capítols 1. (Personal, inclosa la Seguretat Social), 2. (Béns i serveis) i 4. (Transferències Corrents). En el cas de gestió indirecta, s'inclouen les despeses de l'entitat gestora (compte d'explotació, excloses les amortitzacions i despeses financeres). S'imputen aquelles despeses relacionades directament amb el servei, així com les despeses relacionades amb activitats complementàries i les despeses del personal tècnic d'educació o personal d'administració i serveis (PAS), sempre i quan la dedicació horària del mateix sigui superior al 50% per l'escola. Aquestes dades corresponen a l'any natural, des de l'1 de gener fins a 31 de desembre de l'any en estudi. <i>Font:</i> Ajuntaments, Entitats gestores. ➤ <i>Total hores anuals treballades per tot el personal:</i> Nombre d'hores totals anuals que el conjunt del personal dedica al centre. S'obté AUTOMÀTICAMENT de la suma de "Hores anuals treballades dels docents" inclou llarga i curta durada + "Hores anuals de gestió directiva" + "Hores anuals treballades pel personal d'administració i consergeria".. 	
Valor mitjà de l'indicador 2017: 29,84 €	Municipis participants: 40

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 2017: 47.769	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 2017: 1.434 h/km²	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 2017: 15.810,0 €	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 2017: 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 2017: 1989	Municipis participants: 43



Informe global dels indicadors d'escoles de música 2017: conclusions



1. INTRODUCCIÓ

En els darrers anys, les escoles municipals de música s'estan apoderant en l'esperit de servei públic i consolidant el seu reconeixement pel que fa referència a les polítiques educatives, culturals i socials municipals. Les escoles municipals de música són serveis públics que han passat a formar part de la vida dels pobles i ciutats "FENT POBLE, FENT CIUTAT" juntament amb els agents del municipi (centres educatius, casals, entitats...), adreçant la seva oferta a tota la ciutadania.

Ja fa quinze anys des del manifest realitzat per l'European Music School Union l'any 2003, on s'evidenciava la rellevància del servei amb les seves afirmacions sobre les propietats de la música en diferents perspectives. En aquest manifest s'afirma que la música cultiva la capacitat d'una persona per comunicar-se i afavoreix les relacions socials; entrena habilitats que són útils en altres contextos (motivació, creativitat, treball en equip, etc.); ajuda a acceptar les diferències culturals entre persones i fomenta la comprensió mútua. L'aprenentatge musical també promou la igualtat d'oportunitats educatives, gràcies a la influència positiva que té el desenvolupament de les activitats artístiques en general i musicals en particular sobre l'aprenentatge.

Tot plegat configura l'escola municipal de música com un servei que va més enllà de l'àmbit de la educació, i fins i tot de la cultura, per passar a ser un instrument transversal de servei a la ciutadania. Així, l'escola municipal de música permet enriquir la vida cultural del municipi, establir sinèrgies amb diferents agents i afavorir la cohesió social.



Les escoles municipals de música...



Contribueixen al desenvolupament personal

Enriqueixen la vida cultural del municipi

Afaveixen a cohesió social

Les diferents institucions públiques tenen el deure de facilitar l'accés a tota la població a un servei d'aquestes característiques. Per aquest motiu, s'han de desenvolupar mecanismes i criteris d'accés a les escoles. L'objectiu és potenciar la participació en l'educació musical de tots els infants, joves, adults i gent gran que així ho desitgi, sense que l'edat, les habilitats, o el nivell socioeconòmic siguin impediment per accedir-hi.

En aquesta línia, els projectes comunitaris són una eina important per fer universal l'accés a la pràctica musical. A través d'aquests projectes es dona l'oportunitat de fer música a diferents col·lectius que d'una altra manera tindrien moltes dificultats per accedir a la pràctica musical. A través del treball amb col·lectius molt diversos, s'afavoreix la inclusió social i la igualtat en l'accés. Les activitats es desenvolupen en un entorn dinàmic on no hi ha jerarquies i es fa partícip a tothom, sempre amb una voluntat transformadora. Molts d'aquests projectes es duen a terme amb col·laboració i dins de les escoles de primària públiques, fet que possibilita un accés equitatiu a fer música des d'edats molt primerenques.

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 Cercles de Comparació Intermunicipal d'Escoles Municipals de Música, que constitueixen un espai de reflexió, anàlisi i creació de coneixement compartit entre les escoles de música participants en el projecte. A través dels Cercles, 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 les edicions anteriors des de diferents perspectives i exposa les principals conclusions que s'extrauen.

2. SITUACIÓ GENERAL DE LES ESCOLES DE MÚSICA

La demarcació de Barcelona compta amb un total de 103 escoles municipals de música (EMM) repartides en 98 municipis. D'aquestes, són 94 les que 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	10		103
Nombre EMM autoritzades	31	23	19	11	10		94
Nombre EMM NO autoritzades	4	3	1	1	0		9
Municipis al CCI	10	7	14	7	5		43
Municipis d'impacte EMM	75	27	19	12	7		140

* Cada municipi disposa d'una escola de música municipal, excepte Barcelona que en té 4 i Sant Cugat del Vallès que en té 2 (una de les quals a Valldoreix). 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 42 municipis més un Consell Comarcal, el de l'Alt Penedès.

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. http://www10.gencat.net/pls/ense_ensenyam/p01.menu - Consulta setembre 2018.

Aproximadament en els darrers 10 anys, el nombre de municipis que compten amb EMM autoritzades pel DEGC s'ha mantingut estable. Aquest any s'ha realitzat una revisió exhaustiva de les dades i s'han detectat algunes escoles que en els darrers anys s'havien contemplat com a municipals però que no ho són. Són escoles en les quals l'ajuntament aporta recursos però no té la titularitat.

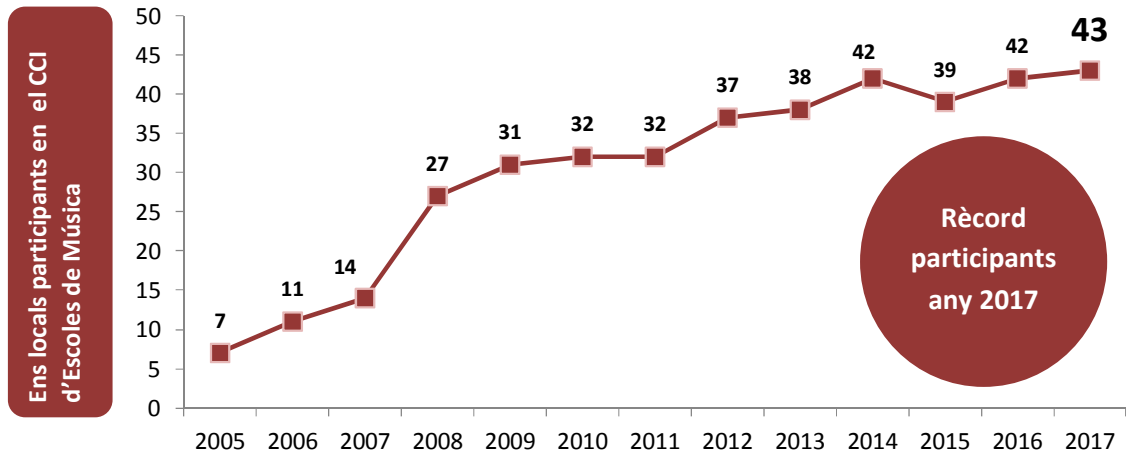
Any	Nombre de Municipis amb EMM	Nombre EMM	Nombre EMM Autoritzades	Nombre EMM No autoritzades
2017	98	103	94	9

Fonts: DEGC: web de consulta de centres. Estadística cursos del 2009-2010 al 2017-2018

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.

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 aquest ja no s'atorga en funció del nombre d'alumnes, sinó en base a criteris d'índole diversa (impacte, ràtios, hores lectives docent/alumne, etc.). Tot i aquesta diversitat, no totes les escoles municipals de música compleixen els criteris establerts i, per tant, no totes se'n beneficien.

3. EL CCI D'ESCOLES DE MÚSICA EN XIFRES



Participants 13a edició

Ens locals fins a 10.000 habitants

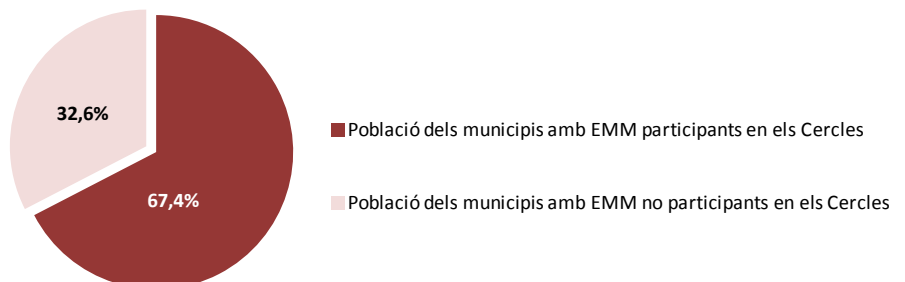
El Papiol	4.102
Súria	5.911
Navàs	6.020
Vacarisses	6.328
Sallent	6.594
Cabrils	7.296
Roda de Ter + L'Esquirol	8.286
Tiana	8.645
Palafolls	9.171
Sant Vicenç de Castellet	9.300

Ens locals de + 25.000 a 50.000 habitants

Sant Andreu de la Barca	27.303
Premià de Mar	28.049
Sitges	28.527
CC Alt Penedès	34.149
Sant Adrià de Besòs	36.624
La Vall del Tenes	37.400
Igualada	39.316
Vilafranca del Penedès	39.532
Sant Feliu de Llobregat	44.198
Esplugues de Llobregat	45.890

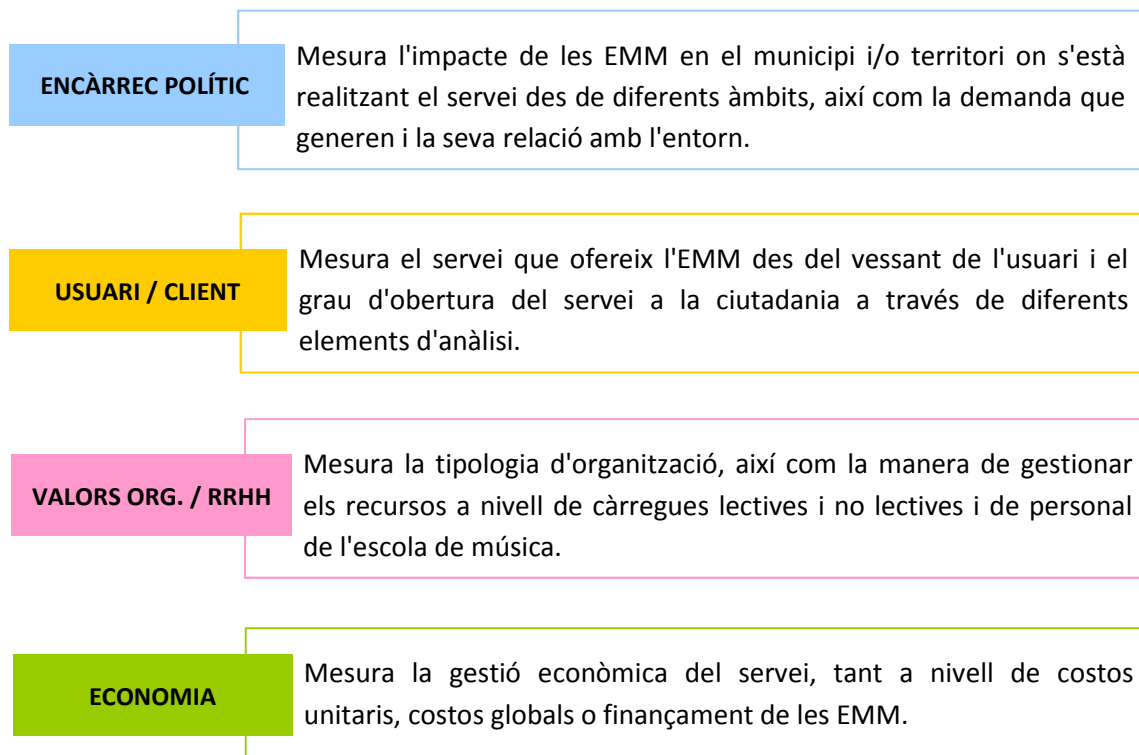
Sant Andreu de Llavaneres	10.758
Castellbisbal	12.297
Sant Sadurní d'Anoia	12.749
Torelló	13.995
Palau-solità i Plegamans	14.626
Berga	16.115
Montornès del Vallès	16.240
Esparreguera	21.889
El Masnou	23.288
Olesa de Montserrat	23.552
Castellar del Vallès	23.776

Cerdanyola del Vallès	57.723
Granollers	60.695
El Prat de Llobregat	63.897
Manresa	75.152
Rubí	75.568
Sant Boi de Llobregat	82.142
Sant Cugat del Vallès	89.516
Santa Coloma de Gramenet	117.597
Mataró	126.127
Sabadell	209.931
Terrassa	216.428
L'Hospitalet de Llobregat	257.349

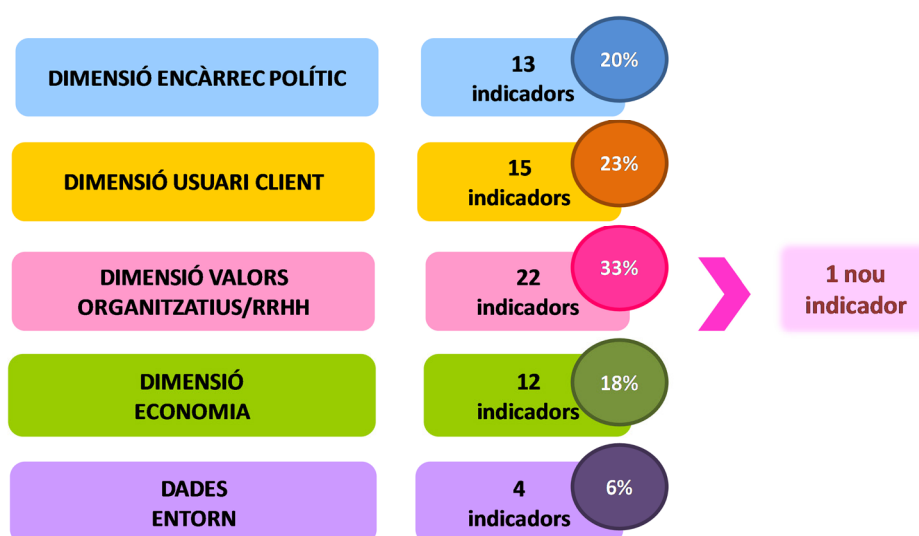


4. ANÀLISI DEL QUADRE D'INDICADORS

El Quadre d'Indicadors del Cercle d'Escoles de Música està organitzat a partir de 4 dimensions d'estudi, que es descriuen a continuació.



El total d'indicadors que formen el QRI d'enguany són 66. A continuació es mostra el nombre d'indicadors per a cadascuna de les dimensions, així com el seu pes global dins del quadre.



La dimensió Valors organitzatius / RRHH és la que té un major nombre d'indicadors, fet que denota la importància d'analitzar els recursos dels quals 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. Precisament en aquesta dimensió, en la present edició s'ha introduït un nou indicador:

DIMENSÍO VALORS ORG. / RRHH % de dones amb comandament sobre el total de comandaments

Aquest indicador pretén quantificar el percentatge de dones amb càrrec de comandament que treballen al centre respecte el total de personal amb càrrec de comandament.

Seguidament s'analitzen els resultats obtinguts en el Cercle d'Escoles de Música. Les dades s'organitzen a través de quatre grans temes que donen la visió actual del servei des de diferents perspectives i permeten observar pautes d'estabilitat i canvi en els resultats d'aquesta edició.

4.1. EL VALOR PÚBLIC DE LES ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA

4.1.1. INTRODUCCIÓ

Les activitats educatives i culturals que generen les escoles municipals de música promouen la cohesió social en els seus municipis i fomenten la cultura. Es pot afirmar doncs, que la seva incidència va molt més enllà de l'àmbit purament artístic, ja que a banda de contribuir al benestar de les persones, la música aporta tot un conjunt de valors a l'educació que afavoreix el creixement personal i la construcció d'una millor societat des del vessant col·lectiu.

L'acció de les escoles municipals de música té un retorn en els usuaris de manera directa (impacte educatiu), però també de manera indirecta per a tota la ciutadania (impacte social/cultural). La música comunitària estaria a cavall d'aquests dos impactes perquè té l'objectiu de transformar una realitat social a través de fer música.

Des de fa aproximadament cinc anys, les escoles municipals de música estan oferint projectes diversos a col·lectius que fins llavors no s'hi havien adreçat. Es pot afirmar, doncs, que a través dels Centres de Règim General i d'altres agents socials dels municipis, s'està democratitzant la pràctica artística.



Figura 1. Impacte de les escoles municipals de música

Una de les perspectives d'anàlisi i interpretació dels indicadors del Cercle és la grandària poblacional, que en guany es divideix en els següents 4 trams de població:



Figura 2. Trams poblacionals d'anàlisi

Aquests trams de població presenten diferències significatives en els resultats que es produeixen a les escoles municipals de música, sobretot en alguns indicadors en concret, tal com es pot veure en apartats posteriors del present informe.

4.1.2. LA DEMANDA DEL SERVEI I L'ENTORN

Els ensenyaments artístics aporten un indiscutible valor en els sistemes educatius dels països avançats, ja que contribueixen a la formació dels individus en aspectes com la creativitat, la interpretació o el desenvolupament i conservació de les arts. En aquest sentit, els darrers anys és evident l'interès creixent per aquest tipus d'ensenyaments relacionats amb el món artístic.

Concretament, per analitzar la demanda del servei d'escoles municipals de música, és necessari tenir en compte el públic potencial usuari d'aquestes. Com a servei públic, les escoles de música s'adrecen a tota la ciutadania, sense distinció d'edats. Arribar a una franja més àmplia d'edats ha estat un repte que moltes escoles han incorporat a la seva agenda, especialment en els darrers anys. Tot i això, el públic majoritari continua sent el d'edat compresa entre els 4 i els 18 anys, que aplega més del 80% de l'alumnat total¹. Per això és interessant analitzar l'evolució del nombre de joves d'aquesta edat. Així, la figura mostra un clar creixement durant els darrers 10 anys, amb un augment del 18%. Aquest increment es dona tant en termes absoluts com en relació amb el total de població (+5%).

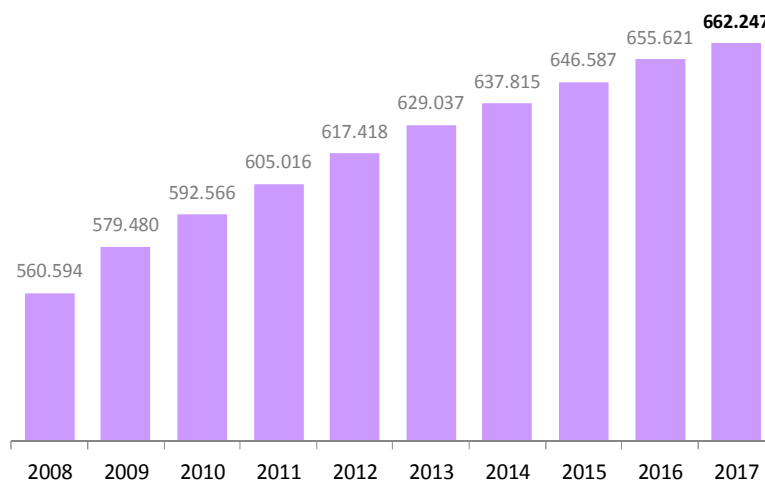


Figura 3. Evolució població de 4 a 18 anys excloent Barcelona ciutat 2008-2017

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

Tot i aquest augment, l'indicador "Sol·licituds (preinscripcions) per cada plaça vacant" mostra que la demanda existent s'ha mantingut estable els últims 4 anys amb 1 sol·licitud per cada plaça vacant. Aquest valor és el considerat òptim, ja que és el punt on demanda i oferta es creuen.

La demanda es manté estable en el valor òptim d'1 sol·licitud per cada plaça vacant.

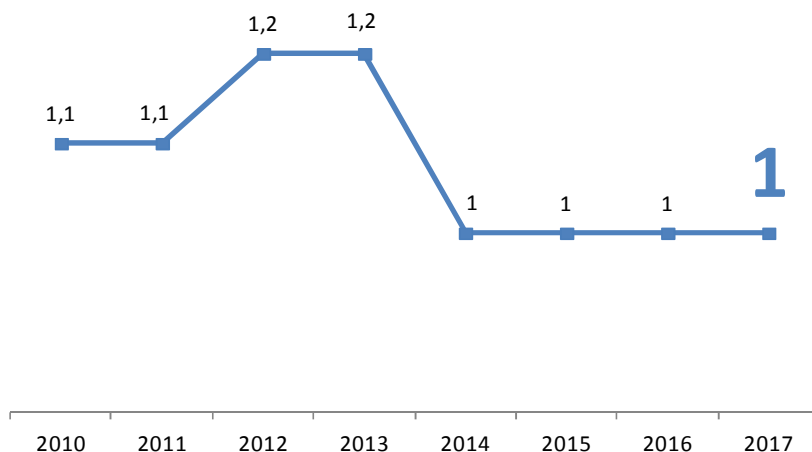


Figura 4. Evolució sol·licituds per cada plaça vacant 2010-2017

Els alumnes de l'escola municipal de música empadronats al municipi, han augmentat lleugerament respecte l'any anterior. Un 13,1% dels alumnes de llarga durada de les escoles de música no estan empadronats al municipi de l'escola, una xifra molt heterogènia segons l'escola analitza (en alguns casos de poblacions de la Catalunya central s'arriba al 40 % d'alumnes de fora del municipi). Les causes que poden portar a aquesta mobilització dels alumnes de fora del seu municipi són diverses, com ara el fet de poder accedir a un municipi proper a una educació musical no present al propi, o bé el prestigi que pugui tenir una escola municipal de música determinada.

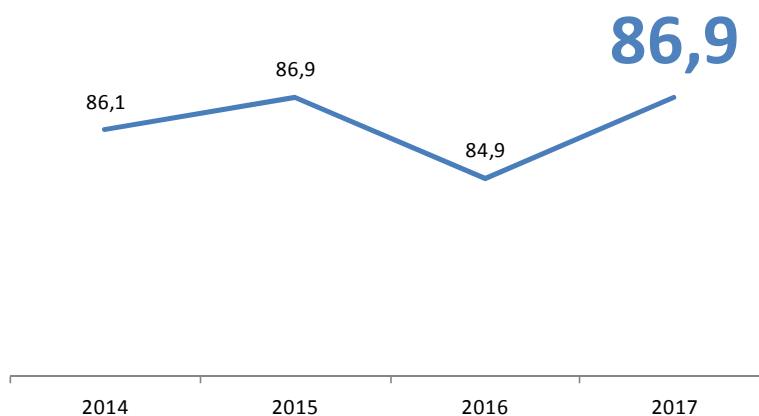


Figura 5. Evolució % d'alumnes de ll/d empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de ll/d 2014-2017

Pel que fa a l'evolució de l'entorn econòmic, la taxa d'atur ha anat disminuint des del 2012 –any que es va assolir el valor màxim– fins a situar-se l'any 2017 en nivells pròxims als experimentats abans de la crisi. Tot i aquesta davallada de l'atur, però, cal matisar que els sous s'han mantingut estables i que, per tant, la capacitat adquisiti-

va de les famílies no ha augmentat. Aquest fet, pot incidir entre d'altres en la estabilitat en la demanda dels darrers 4 anys.

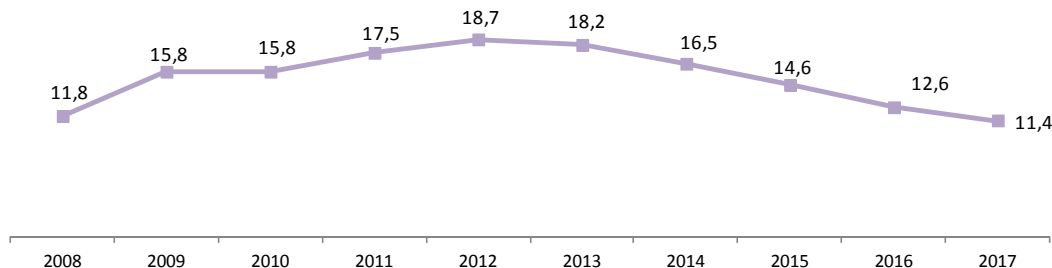


Figura 6. Evolució de la taxa d'atur a la demarcació de Barcelona, excloent Barcelona ciutat 2008-2017

4.1.3. LA CREACIÓ DE VALOR PÚBLIC A LES ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA

La creació de valor públic es produeix quan, des de la gestió pública s'aconsegueix conèixer i satisfer les demandes ciutadanes amb un servei que compleixi les seves expectatives. Els principis per a la creació de valor, han de sostenir-se en tres pilars bàsics: la qualitat dels serveis, l'eficiència dels recursos emprats i la legitimació d'aquests pel conjunt de la ciutadania; és a dir, que la ciutadania sigui conscient que l'escola de música crea valor i que és necessari el servei. Així, per mesurar la creació de valor públic de les escoles de música, una vegada situats el context i la demanda s'han d'analitzar els *outputs* produïts, que seran els generadors de l'impacte últim del servei.

Pel que fa a l'impacte, es troba que el nombre d'alumnes de llarga durada s'ha mantingut estable els darrers 6 anys en 8 alumnes per cada 1.000 habitants, mentre que els alumnes de curta durada per cada 1.000 habitants estan creixent de manera molt significativa. Per altra banda, els alumnes que són de llarga i curta durada a la vegada se situen en 0,2.

Augment significatiu dels alumnes de curta durada i estabilitat en els de llarga durada.

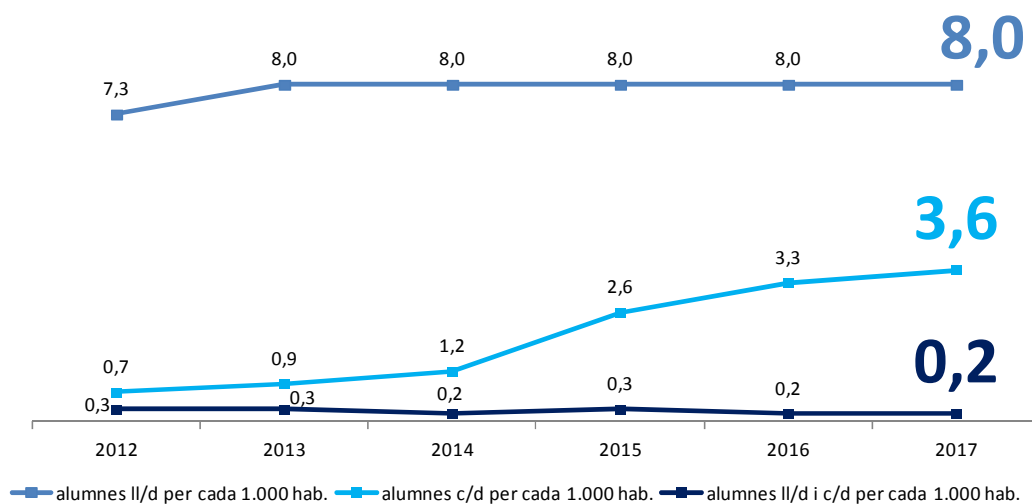


Figura 7. Evolució comparativa alumnes exclusivament de ll/d i de c/d per cada 1.000 hab. 2012-2017

Aquest augment important dels alumnes de curta durada no es transforma en un increment de les hores lectives de curta durada. Segons mostra l'indicador, les "Hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades" s'han mantingut estables els darrers 3 anys, en un 1,2% l'any 2017. Per tant, es pot concloure que s'ha arribat a més alumnes amb un volum semblant d'hores lectives de curta durada. Una hipòtesis que explicaria aquest fet seria grups més nombrosos a les activitats.

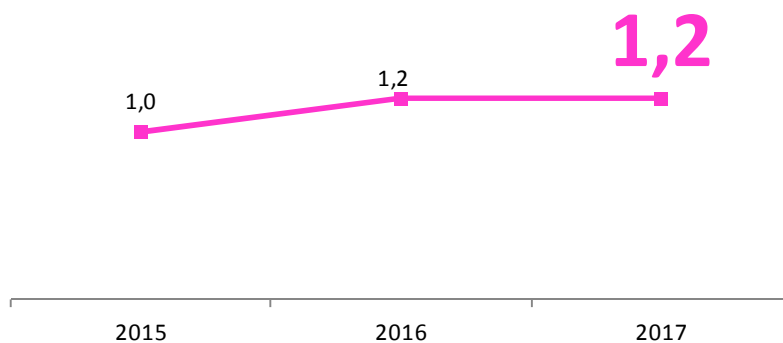


Figura 8. Evolució % d'hores lectives de c/d sobre el total de treballades 2015-2017

Hi ha una diferència notable en els valors dels indicadors d'alumnes per cada mil habitants segons els diferents trams de població. Es produeix una correlació inversa entre el nombre d'alumnes de llarga durada i la població del municipi: els municipis més petits són els que presenten valors més elevats. En els alumnes de curta durada, en canvi, es presenta molta varietat, ja que no sembla haver-hi relació amb la grandària poblacional. En darrer lloc, els alumnes de llarga durada que també ho són de curta són més nombrosos en els municipis més petits, on sembla que els alumnes es mostren més participatius a les activitats organitzades a l'escola.

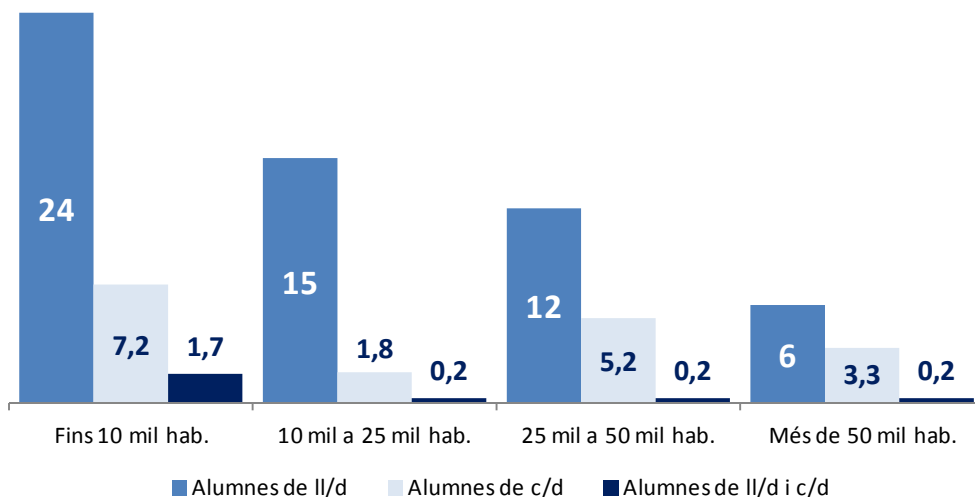


Figura 9. Distribució alumnes per cada 1.000 hab. segons trams de població

Les escoles municipals de música col·laboren i treballen en xarxa amb els agents educatius, culturals i socials del municipi, organitzen o participen en propostes creatives i artístiques FENT CULTURA i FENT POBLE o CIUTAT.

Una de les maneres més efectives de fer visible l'escola de música i legitimar el servei davant el conjunt de la ciutadania és realitzar activitats més enllà de la mateixa escola. Així s'aconsegueix que tothom pugui ser espectador i també participi. Aquesta obertura esdevé un focus de cultura i d'intercanvi amb altres entitats i, fins i tot, altres municipis. Aquest tipus d'activitats, a més, permeten a l'alumnat actuar davant un públic i afegeix així una motivació extra al seu aprenentatge. Al mateix temps, la ciutadania pot gaudir de concerts i actuacions de qualitat tècnica i, majoritàriament, de forma gratuïta.

El curs 16-17, les escoles municipals de música dels municipis participants en el Cercle van realitzar una mitjana de 110,6 hores d'activitats obertes a la ciutadania, xifra que es manté estable respecte l'any anterior (111,5 h). Se segueix, doncs, obrint les escoles a la població per promocionar la cultura, la participació i la cohesió social que suposen aquestes activitats. Atenent a la mida dels municipis, són els municipis més grans els que clarament realitzen més activitats d'aquest tipus, sobretot els que tenen més de 50 mil habitants que, usualment, tenen escoles amb un volum d'alumnes superior.

Estabilitat en les hores d'activitats obertes a la ciutadania, sent els municipis més grans els que més en realitzen.

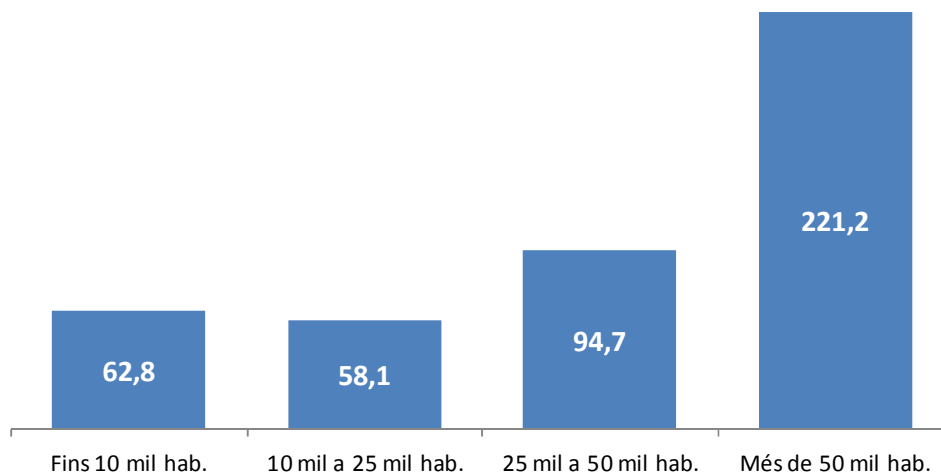


Figura 10. Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania segons trams de població

Un indicador que informa sobre l'optimització dels espais de l'escola de música és el que mesura el grau de cessió d'espais a la ciutadania. Les cessions es distingeixen entre aquelles realitzades per a activitats musico-artístiques o per a activitats no musico-artístiques. Pel que fa a la cessió amb finalitat musical o artística, l'any 2017 van disminuir les hores de cessió en 38,4 h respecte l'any anterior fins a les 251,6 h. Contràriament, les cessions per a activitats fora de l'àmbit musical i artístic (82,9h) van augmentar en 7,3 hores en relació amb l'any anterior. En aquest sentit, cal tenir en compte que hi ha escoles municipals de música que no disposen d'espais propis i/o adequats i, per tant, no tenen possibilitat de gestionar-los i/o cedir-los.

Una altra font que afavoreix la creació de valor és el grau de col·laboració amb l'escola de música dels diferents agents del municipi vinculats a la cultura i a la societat en general. L'indicador "Nombre d'agents culturals, socials i educatius que col·laboren amb l'escola de música per cada 1.000 habitants" mostra una aproximació al nivell de col·laboració en aquest sentit. L'any 2017 cada escola va col·laborar amb 0,4 agents de mitjana, lleugerament més que l'any anterior. Per mida poblacional i segons aquest indicador, són els municipis més petits els que tenen un grau de col·laboració proporcionalment més alta amb els diferents agents culturals, socials i educatius del municipi.

Les escoles de música col·laboren amb 0,4 agents culturals, socials i educatius per cada 1.000 habitants.

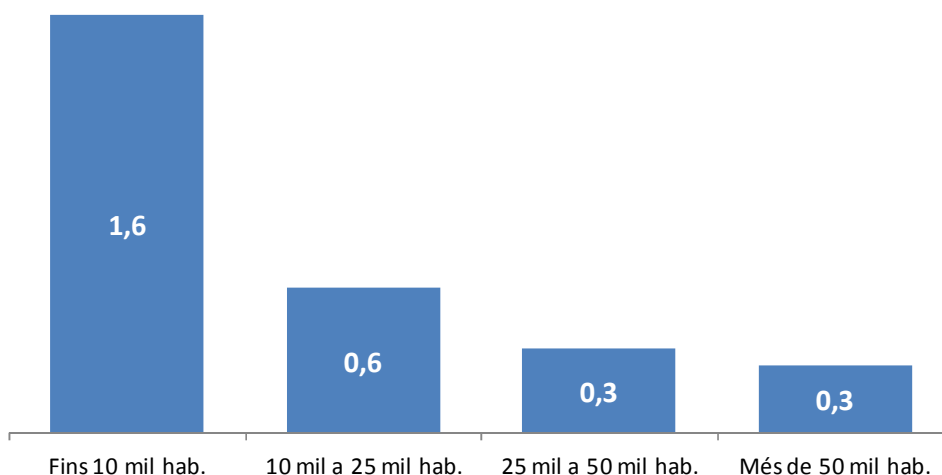
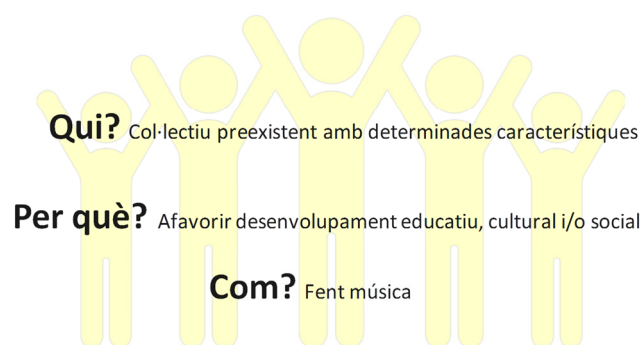


Figura 11. Col·laboració amb agents per cada 1.000 habitants segons trams de població

4.1.4. LA MÚSICA COMUNITÀRIA

Es pot descriure la música comunitària com aquella que s’adreça a un determinat col·lectiu preexistent i amb unes característiques determinades (alumnes de primària, població amb risc social, persones amb uns trets culturals concrets...), amb l’objectiu d’afavorir el desenvolupament educatiu, cultural i/o social mitjançant la pràctica músico-artística. Així, en aquests projectes la música es converteix en el vehicle que afavoreix aquesta transformació. La música comunitària, a part d’un impacte educatiu, genera un impacte social a la ciutadania, ja que promou la cohesió social i té com un dels principals objectius afavorir la igualtat en l’accés i d’oportunitats.

Pel que fa a les seves característiques, els projectes comunitaris poden desenvolupar-se dins o fora de les instal·lacions del centre i poden ser de curta o llarga durada. En aquest context, el 76% dels municipis participants en el Cercle compten amb alumnes a l’escola de música que participen en projectes comunitaris, és a dir, realitzen algun tipus de projecte comunitari. Aquest fet demostra que les escoles cada cop estan més implicades amb aquest tipus de projectes, doncs hi ha un 16% més de municipis amb aquest tipus d’alumnes en relació amb l’any 2015.



3 de cada 4 escoles de música dels municipis participants fan algun tipus de projecte comunitaris. El % ha augmentat 16 punts en 2 anys

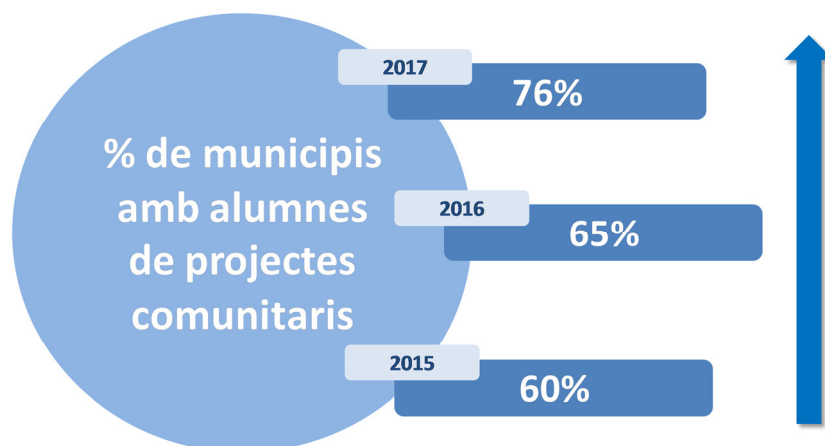


Figura 12. Municipis amb alumnes que participen en projectes comunitaris. Evolució 2015-2017

La tipologia de projectes comunitaris que realitzen les escoles de música dels municipis participants en el Cercle és molt diversa, encara que predominen els que es realitzen amb els alumnes de les escoles de primària i amb les famílies a les escoles bressol. Altres projectes comunitaris que són els de musicoteràpia, projectes amb col·lectius amb diversitat funcional o cantades a residències de gent gran, entre altres. La majoria d'aquests projectes es consideren d'oferta formativa de curta durada, tot i que també n'hi ha algun de llarga durada.

Els municipis afirmen que la principal finalitat dels projectes comunitaris no és tenir més alumnes, sinó fer arribar la música a tothom, ja que amb aquests projectes es pot fer música també fora de l'escola.

La música comunitària està en creixement, tant pel que fa al nombre d'alumnes com en hores lectives que s'hi dediquen. Ambdós indicadors presenten un increment des de 2015, tot: el % d'alumnes augmenta en gairebé 10 punts percentuals, mentre que les hores lectives que s'hi dediquen s'ha incrementat 1,1 punts. Proporcionalment, l'augment dels dos indicadors ha estat paral·lel.

Els projectes comunitaris creixen tant en nombre d'alumnes com en hores lectives dedicades.

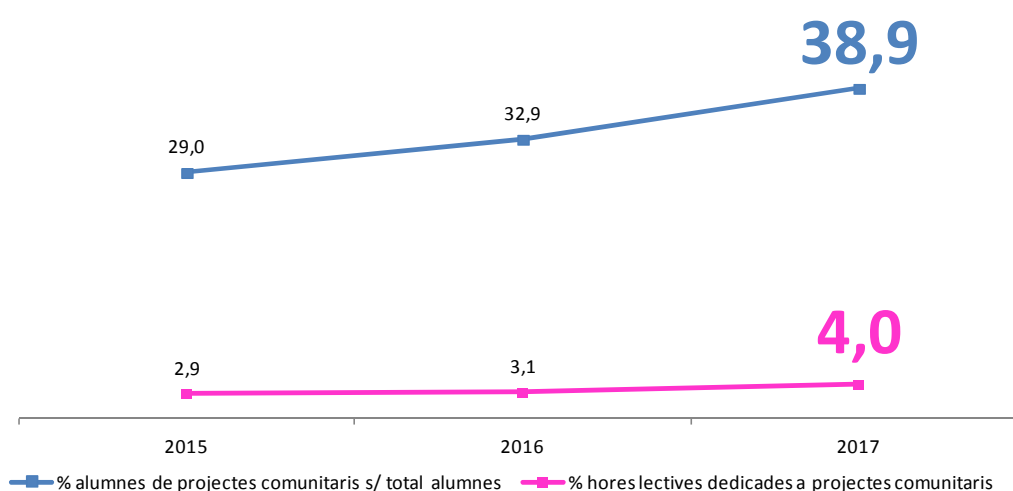


Figura 13. Evolució % alumnes projectes comunitaris sobre total i hores lectives dedicades 2015-2017

Entre aquests dos indicadors hi ha una correlació positiva, és a dir, a major nombre d'hores lectives, hi ha un major nombre d'alumnes de projectes comunitaris. Tot i així, hi ha molta diversitat entre els projectes: alguns tenen molts alumnes en un curt període de temps, mentre que d'altres és justament al contrari. No hi ha un projecte comuni-

tari tipus, sinó que es realitzen projectes molt diversos en tots els aspectes (nombre d'alumnes, durada, tipologia, etc.). En aquest sentit, els municipis consideren que la durada d'aquests projectes no és el més important, ja que es treballen objectius diferents i els impactes dels projectes de curta durada també són molt interessants.

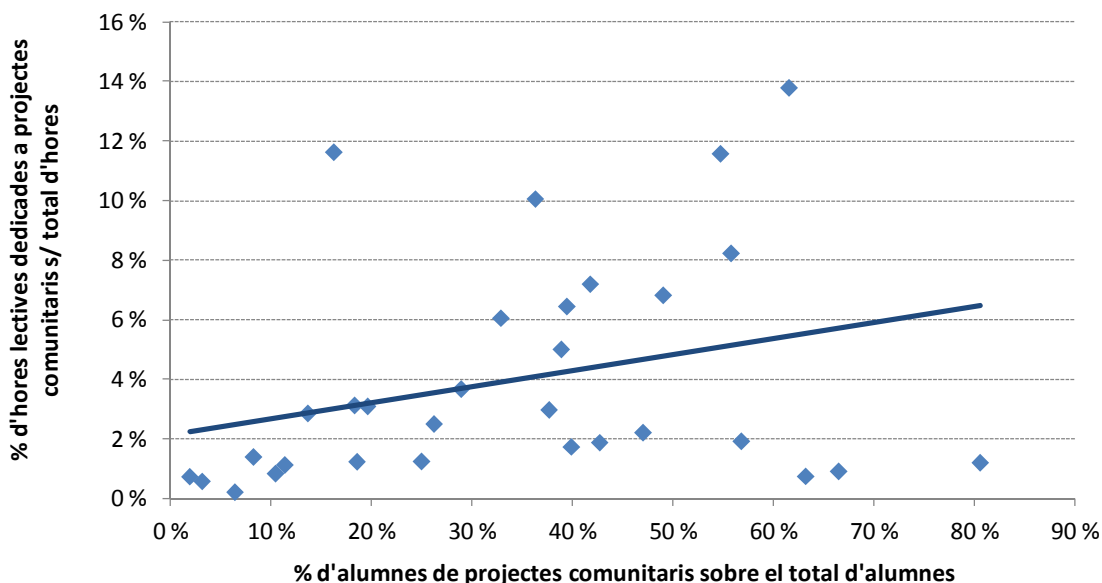


Figura 14. % alumnes projectes comunitaris en funció de les hores lectives dedicades

4.2. POLÍTIQUES D'ACCESSIBILITAT I QUALITAT DEL SERVEI

4.2.1. GARANTIR ECONÒMICAMENT L'ACCÉS AL SERVEI

Els condicionants econòmics estan presents en la planificació de qualsevol servei municipal, tant per l'administració pública en termes d'eficiència del servei, com per l'usuari en el cas que s'estableixi una quota d'accés. Les escoles de música haurien de ser un reflex de la societat de cada municipi. Això inclou fer un servei accessible a tothom pel que fa a la seva capacitat econòmica. En aquest sentit, els municipis disposen de tres vies: implantar la tarificació social per facilitar l'accés a l'escola a persones amb diferents nivells adquisitius, una política d'ajuts i bonificacions que faciliti l'accés als col·lectius més vulnerables a nivell econòmic i un preu públic del servei assequible.

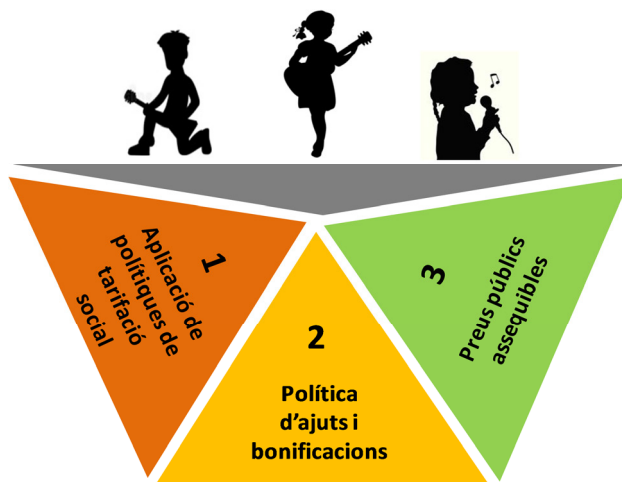


Figura 15. Formes de garantir econòmicament l'accés al servei

Un 14,6% dels municipis participants al Cercle apliquen polítiques de tarifació social, xifra lleugerament inferior a l'any passat (15,4%). Això no significa que hi hagi municipis que han deixat de fer tarifació social, sinó que el resultat d'aquest indicador es veu influït per la mostra de municipis que hi participen. En funció de la grandària del municipi, es troba que a més habitants, més percentatge de municipis en realitzen. No hi ha cap municipi inferior a 10.000 habitants que apliqui tarifació social.

La tarifació social és aplicada pel 14,6% dels municipis participants al Cercle, sent la gran majoria municipis grans.

Cal recordar que la tarifació social és un sistema que estableix unes quotes progressives en funció del nivell de renda de les famílies. És a dir, és l'aplicació del preu públic del servei que ve determinat per la renda i altres criteris de l'alumnat o la seva família que, amb els trams de renda i quotes adequades, facilita l'accés a l'escola a persones amb diferents nivells adquisitius. Tot i així, existeix un cert temor entre els municipis al fet que hi hagi una davallada d'alumnes procedents de famílies amb renda més elevada si la tarifació social suposa un augment de quota per a elles. Més enllà d'aquest efecte colateral, la tarifació social pretén ampliar l'afició musical a les famílies que, d'entrada, no tenen l'educació musical entre les seves prioritats.

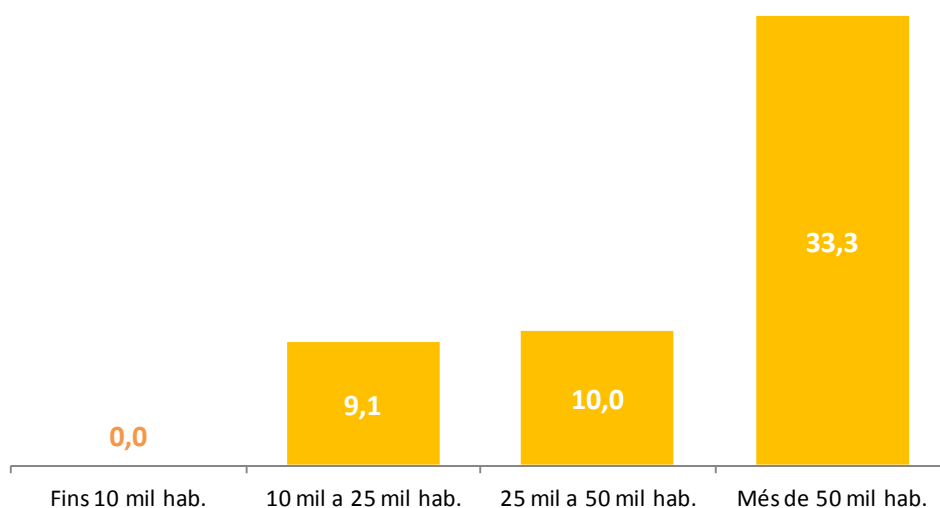


Figura 16. Municipis que apliquen polítiques de tarifació social segons trams de població

Tal i com s'ha fet esment, una altra manera de facilitar l'accés a l'escola de música és a través dels ajuts i/o bonificacions, els quals es mesuren a través de l'indicador "% d'alumnes de llarga durada que reben ajuts". S'observa com el 28,3% dels alumnes reben algun tipus d'ajut o bonificació. Aquesta dada ha anat augmentant al llarg dels darrers 4 anys, tal i com es pot veure a la següent figura. Per tal que una política d'ajuts funcioni, s'ha de tenir clar a quin perfil es vol facilitar l'accés, ha d'estar ben dissenyada, fer-ne un bon seguiment i control i, en darrer lloc, avaluar-la. S'ha de tenir present que, segons els criteris que s'estableixen, els ajuts i bonificacions poden afavorir les rendes mitjanes i altes (ajuts per germans d'alumnes, famílies nombroses, etc.).

Augmenta el % d'alumnes que reben ajuts fins el 28,3% dels alumnes de les escoles de música.

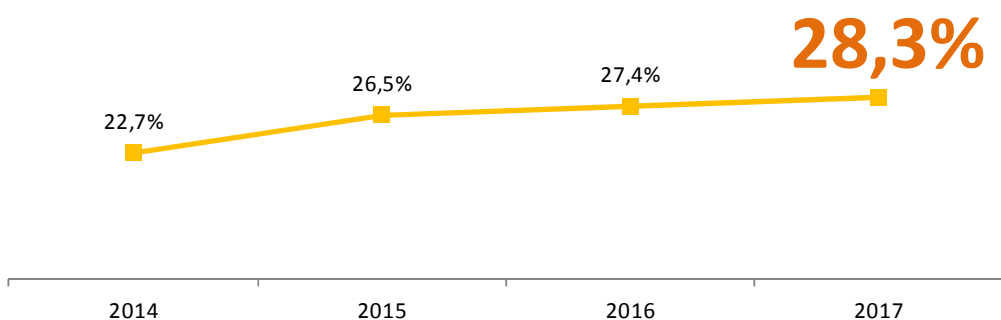


Figura 17. Evolució % d'alumnes de ll/d que han rebut ajuts 2014-2017

En darrer lloc, la fixació d'un preu públic assequible facilita l'accés a les persones a l'escola de música, especialment per aquells ciutadans per als quals el pagament de la quota representa una part important dels seus ingressos. El preu mitjà ingressat per alumne permet fer una aproximació de la quota anual pagada per cada usuari de llarga durada. Els darrers tres anys aquest indicador ha experimentat una davallada fins als 484,19€ de l'any 2017. Aquest descens pot venir donat per una disminució de quotes o bé per un descens de la càrrega lectiva.

El preu mitjà ingressat per alumne tant de llarga durada com de curta durada, disminueix els dos darrers anys.

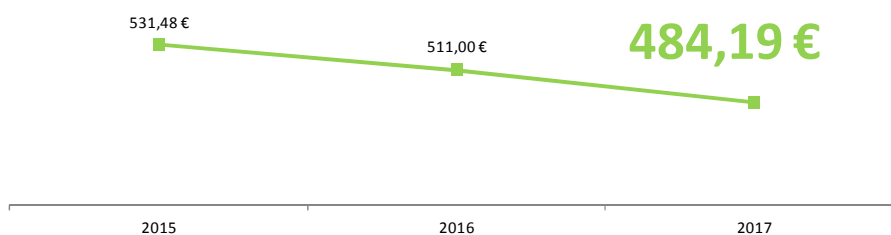


Figura 18. Evolució preu mitjà ingressat per alumnes de ll/d 2015-2017

La disminució del preu mitjà ingressat també es produeix pel que fa als alumne de curta durada. L'ingrés mitjà ha passat dels 29,20€ l'any 2015 als 16,01€ per alumne de l'any 2017. Cal tenir en compte, que molts alumnes de l'oferta de curta durada no paguen cap tipus de quota, en concret aquells de a les escoles de primària i d'altres projectes comunitaris. Es tracta de projectes inclusius on la quota no pot ser una barrera d'accés.

4.2.2. GESTIÓ DE LA DIVERSITAT A L'ESCOLA DE MÚSICA

Les escoles municipals de música són centres educatius oberts a tots els públics. El seu alumnat és divers tant pel que fa a les necessitats educatives com a l'edat de l'alumnat. Tots els infants són diferents i tenen necessitats educatives diverses, però hi ha alumnes que necessiten una atenció especial o més ajuda i suport per poder compartir les activitats amb els seus companys. En el marc del Cercle, es consideren alumnes amb necessitats educatives especials aquells que presenten una discapacitat física, psíquica o sensorial i/o trastorns de personalitat o conductuals. L'indicador que ho mesura, el "% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials" es manté estable els darrers 4 anys al voltant de l'1,6%.

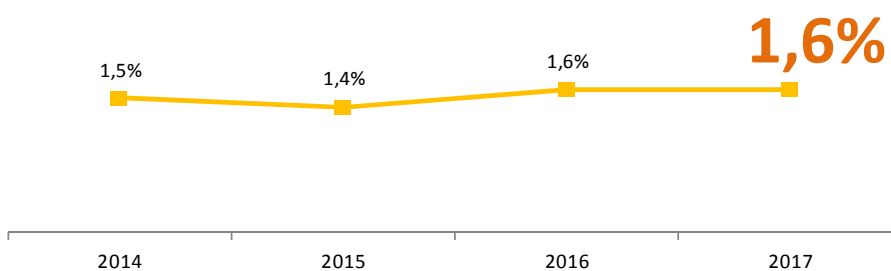


Figura 19. Evolució % d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especial 2014 - 2017

Si s'analitza aquest indicador per trams de població, es troba que clarament són les escoles dels municipis de menys de 25.000 habitants les que acullen un percentatge més elevat d'alumnat amb aquestes característiques. Pel que fa a la participació d'aquests alumnes en les activitats d'escola, ha augmentat els darrers 3 anys, d'un 80,9% l'any 2015 a un 88,5% l'any 2017.

Tot i que gran part de l'alumnat de l'escola de música està format per persones de 4 a 18 anys, també hi ha una part important d'alumnes majors d'edat o adults. En aquest sentit, el % d'adults sobre el nombre d'alumnes de llarga durada ha anat disminuint els darrers anys fins arribar al 13,0% l'any 2017. Una hipòtesi que pot explicar aquesta disminució és la disminució de l'atur en els últims 4 anys amb la conseqüent reducció de temps disponible per fer aquest tipus d'activitats. Segurament, però, són diversos els factors que han incidit en la davallada, pel que no es pot confirmar cap hipòtesis. Algunes escoles reivindiquen que ara tenen més alumnes adults que mai i que s'ha fet un gran esforç per atraure aquest públic a l'escola. L'augment del nombre d'usuaris d'altres franges d'edat també pot explicar la disminució en termes percentuals dels adults.

Disminució destacada dels alumnes adults els darrers 7 anys

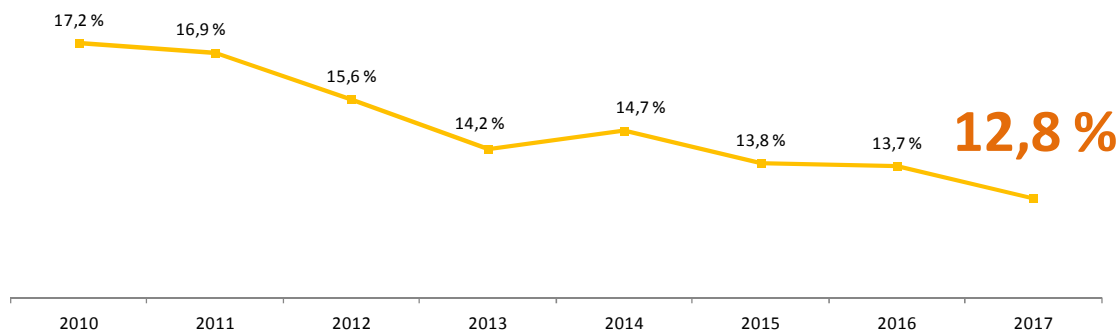


Figura 20. Evolució % d'adults sobre el nombre d'alumnes de ll/d 2010 - 2017

Per trams de població, en les escoles dels municipis més petits és on hi ha una major proporció d'adults sobre el total. Hi ha una relació inversa, on a mesura que els municipis són més grans, els alumnes adults respecte el total d'alumnes van disminuint.

4.2.3. EL BANC D'INSTRUMENTS

Les escoles municipals de música poden disposar d'un banc d'instruments per garantir una oferta d'instruments àmplia i diversificada als alumnes dels centres, alhora que es facilita la creació de conjunts instrumentals. Així, un banc d'instruments ampli, tant en nombre com en varietat, incrementa el nombre i la diversitat d'instrumentistes a l'escola de música. També afavoreix la creació de futurs components de conjunts instrumentals. Pel que fa a l'accessibilitat, cal tenir en compte que hi ha instruments que tenen un elevat cost d'adquisició, per tant, un ampli banc d'instruments és una manera de garantir un accés equitatiu a determinats instruments.

L'indicador que mesura aquest factor és el "% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes de ll/d d'instrument". Els darrers 4 anys ha augmentat el nombre d'instruments al banc. En els municipis superiors a 50 mil habitants és on es presenta un percentatge d'instruments al banc més elevat.

Els darrers 4 anys s'ha incrementat el nombre d'instruments en el banc d'instruments, sobretot en els municipis més grans

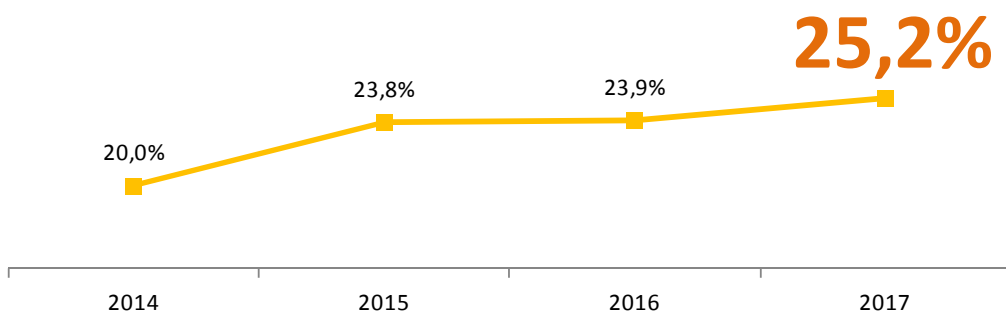


Figura 21. Evolució % instruments en el banc s/ nombre alumnes ll/d d'instrument 2014-2017

Tal com s'afirma a la Guia de las Escuelas Municipales de Música, l'existència d'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 projecte. Els conjunts instrumentals, que són la part essencial d'una escola municipal de música, inclouen en moltes ocasions instruments minoritaris (contrabaix, fagot, trompa, etc.). Aconseguir que la proporció adequada d'usuaris toquin aquests instruments s'afavoreix amb l'existència d'un banc d'instruments.

4.2.4. PARTICIPACIÓ EN CONJUNTS

Els conjunts instrumentals i vocals són l'eina a través de la qual els alumnes milloren i desenvolupen competències clau de sociabilitat i competències específiques d'educació musical. Els conjunts esdevenen l'eix principal de les escoles municipals de música, tant pel que fa referència al creixement des del vessant pedagògic, com des del vessant més creatiu i artístic. Així, 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.

Des de l'any 2012, els alumnes que formen part d'un conjunt instrumental s'han anat incrementant, un augment que és més intens a partir de l'any 2016. Tal i com es veurà en un apartat posterior, aquest augment dels alumnes de conjunt instrumental va acompanyat d'un augment de les hores lectives sobre el total d'hores que s'hi dediquen.

Augmenten els alumnes que formen part d'un conjunt i, concretament, els que pertanyen a un conjunt gran.

Els conjunts grans destaquen per la seva diversitat i per el seu paper rellevant a l'hora de construir el projecte de l'escola perquè hi participen persones amb nivells musicals més diversos. És en aquests tipus de conjunts on la participació ha augmentat intensament en els darrers 6 anys. Val a dir que moltes escoles, per la seva dimensió, tenen molt difícil formar un conjunt gran. Per això, per trams de població, són els municipis amb més població els que presenten una major participació en aquest tipus de conjunts.

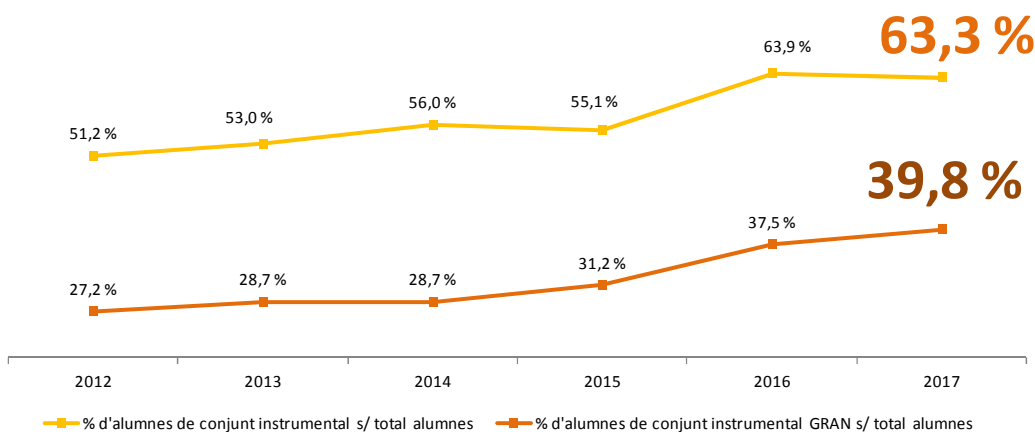


Figura 22. Evolució % alumnes d'instrument que formen part de conjunt instrumental i conjunt instrumental gran 2012 - 2017

Un altre tipus de conjunts a les escoles de música són els conjunts vocals. El resultat per a l'indicador “% d'alumnes que formen part de conjunts vocals” és del 22,3%, valor que es manté estable respecte els anys anteriors.

Com s'ha posat de manifest anteriorment, les escoles de música municipals, a banda de la funció educativa, també exerceixen una important funció social i cultural en la vida dels municipis: promouen la participació i afavoreixen la cohesió social. Amb la finalitat d'aproximar el grau d'implicació de l'escola en la vida sociocultural del municipi, el Cercle compta amb dos indicadors que mesuren la participació dels conjunts instrumentals i cors en activitats obertes a la ciutadania (AOC). Ambdós indicadors es mantenen força estables els darrers anys, tot i que l'any 2017 pateixen una petita davallada en la participació, més destacada en els conjunts instrumentals. Segons grandària de municipi, tot i que no hi ha grans diferències, són els més petits els que presenten una major participació en aquestes activitats de cara a la ciutadania, sobretot en el cas dels conjunts vocals.

La participació dels conjunts en AOC cau lleugerament l'any 2017.

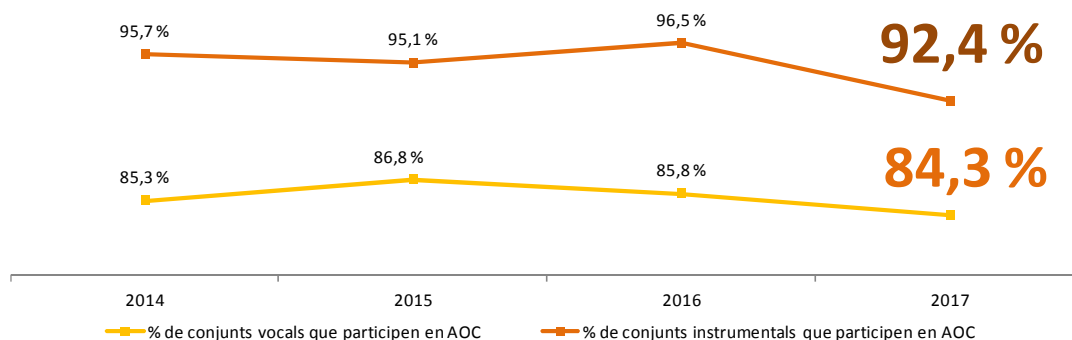


Figura 23. Evolució % de conjunts instrumentals i vocals que participen en AOC 2014 - 2017

4.2.5. QUALITAT DEL SERVEI

Segons la European Organization for Quality (EOQ), la qualitat d'un servei representa el grau en què cobreix les exigències del client al qual va destinat, i és el resultat de la qualitat del seu disseny i de la seva posada en marxa. Tanmateix, segons William Deming, la qualitat d'un servei s'aconsegueix mitjançant l'adequada planificació del procés, amb la participació de les persones professionals i treballadores implicades i pensant sempre en el client.

L'instrument emprat al Cercle per mesurar la percepció de la qualitat del servei per part dels usuaris de les escoles de música, és l'enquesta de satisfacció. L'opinió recollida amb aquesta enquesta resulta de gran utilitat per obtenir informació que ajudi a orientar la gestió i a optimitzar el servei. La puntuació mitjana obtinguda per al 2017 és de 8,2, valor que es manté estable i que permet classificar la qualitat percebuda pels usuaris com a molt alta.

Continua la percepció d'una elevada qualitat del servei per part dels usuaris.

Els anomenats indicadors transversals dels Cercles de Comparació Intermunicipals són aquells que són comuns a tots els serveis municipals que hi participen. Comparant el resultat obtingut amb la resta de serveis que també mesuren el grau de satisfacció, les escoles de música obtenen la cinquena millor puntuació i es troben 0,5 punts per sobre de la mitjana, només superades per les Escoles Bressol (8,9), els Museus locals, els Serveis locals d'ocupació i la Mediació ciutadana. Els 3 darrers serveis empaten amb una puntuació de 8,7.

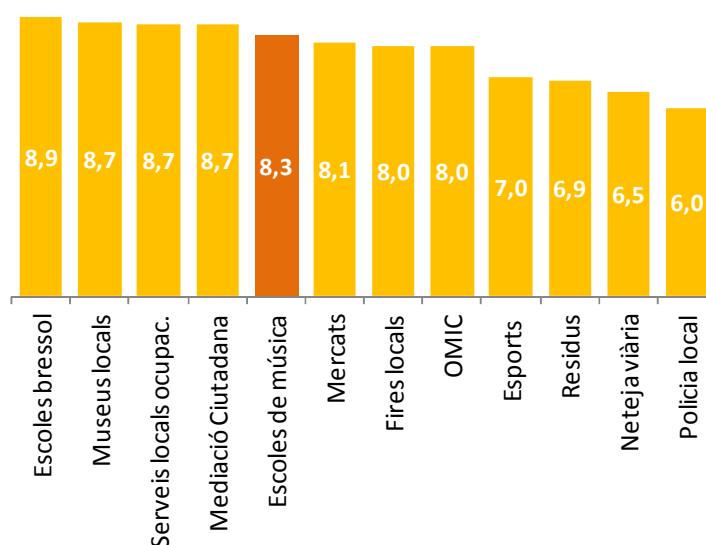


Figura 24. Grau de satisfacció del servei. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal

La mitjana d’anys de permanència dels alumnes de ll/d a l’escola de música permet quantificar la fidelitat de l’alumnat. Aquest valor es manté estable any rere any amb una mitjana de 4 anys de permanència.

Tot i que depèn de molts factors, un altre indicador que mesura de manera indirecta la qualitat del servei i la vinculació de l’alumnat, és el “% de baixes d’alumnes de ll/d sobre el nombre d’alumnes de ll/d”, que se situa el 2017 en un 9,7%, i segueix la tendència a l’augment dels darrers 3 anys.

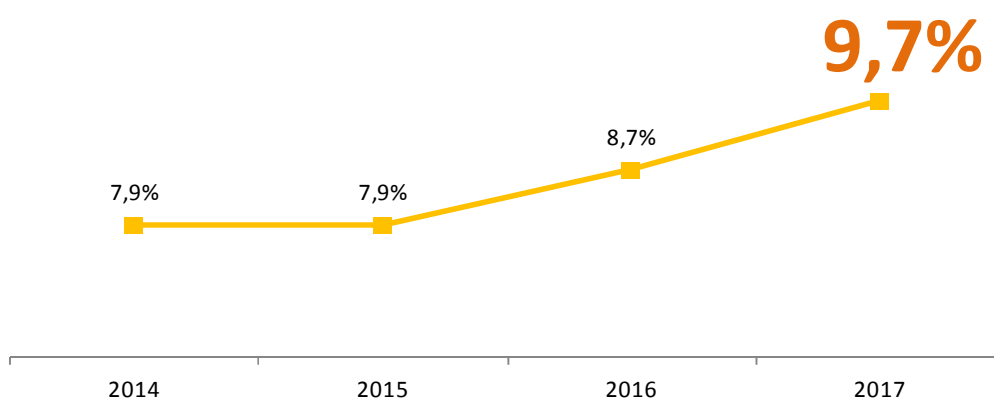


Figura 25. Evolució % de baixes d’alumnes de ll/d sobre el nombre d’alumnes de ll/d 2014 - 2017

4.3. GESTIÓ DEL SERVEI

El projecte educatiu de centre (PEC) d’una escola municipal de música és el document marc que ha de guiar l’activitat del centre durant el seu període de vigència. Aquest ha de definir d’una manera clara i coherent l’organització i gestió del centre des de diferents vessants: els trets identitaris, els objectius a assolir en tots els àmbits de l’escola i la seva estructura organitzativa. Així doncs, defineix les directrius que afecten a tots els àmbits de la gestió i funcionament del centre: directiu, pedagògic, docent, administratiu, humà i de servei. És la guia que dona coherència a tota l’activitat escolar i, per tant, el PEC ha de ser conegut i compartit per totes les persones que treballen al centre.

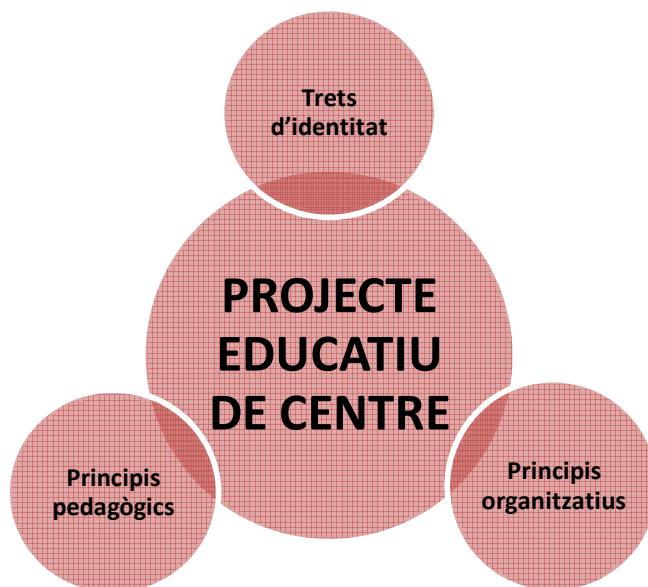


Figura 26. Directrius generals d'un Projecte Educatiu de Centre

Per a una bona gestió del servei de l'escola municipal de música, és d'especial importància encaixar els recursos del centre amb al PEC d'una manera òptima. L'objectiu és millorar la qualitat del procés d'ensenyament-aprenentatge. La complexitat que comporta la gestió d'un centre educatiu justifica la necessitat de definir l'organització, així com les metes i les pautes que han de dirigir les relacions entre les persones. Definir l'estructura organitzativa d'un centre implica delimitar-ne els òrgans de gestió i participació, els serveis que ofereixen, les funcions generals que tenen assignades i les relacions que hi ha entre ells.

4.3.1. DADES BÀSIQUES DE GESTIÓ

Un 85% de la gestió de les escoles de música és realitzada directament per l'Ajuntament (o en el seu cas l'organisme autònom o empresa pública corresponent). Aquest percentatge es manté estable respecte l'any anterior, tot i que els últims anys ha anat disminuint lleugerament però de manera continuada. Per grandària poblacional, és en els municipis de més de 50 mil habitants on la gestió indirecta es dona en major mesura (22%).

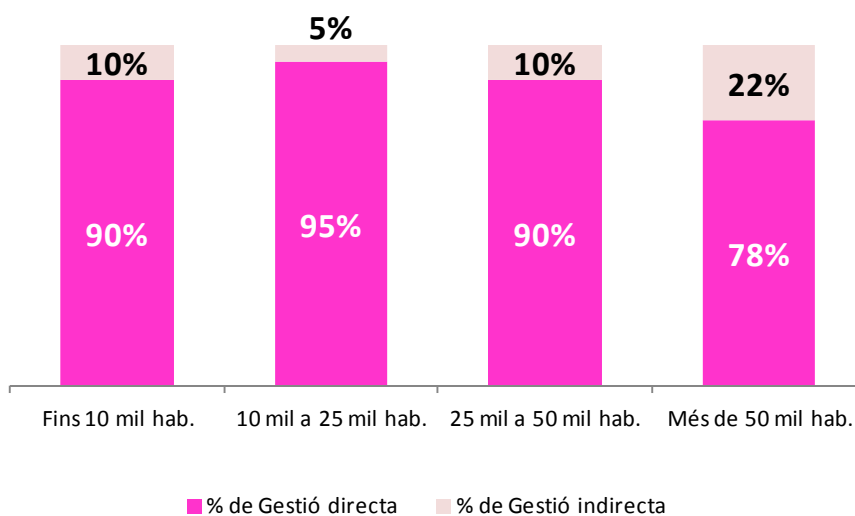


Figura 27. Model de gestió econòmica per trams de població

Hi ha diversos indicadors referents a les condicions de les persones treballadores dels centres que donen una aproximació al clima laboral:

Un d'aquests indicadors és el del % de personal docent fix, que pel 2017 obté un valor del 71,0%, augmentant 5 punts percentuals respecte l'any anterior. En els municipis que superen els 25 mil habitants, hi ha un major percentatge de personal docent fix.

L'antiguitat mitjana dels docents únicament és mesurada per aquells centres amb una antiguitat mínima de 6 anys d'activitat. Enguany, el valor d'aquest indicador és de 13 anys, pràcticament el mateix que l'any anterior. Els municipis amb una població superior als 50.000 habitants destaquen per sobre d'aquesta xifra, ja que presenten una mitjana de 15 anys d'antiguitat.

El % d'hores de baixa sobre el total d'hores treballades del personal docent és de l'1,6%, dada que es redueix de forma destacada respecte els dos darrers anys. Els municipis de menys 10.000 habitants són els que presenten menys hores de baixa, amb tant sols un 0,2%.

Els salaris bruts dels docents i els/les directors/es de les escoles de música es mantenen estables. Per tram poblacional, s'observa que en els municipis de major població, els salaris dels educadors són més elevats.

Per tal de reflectir quina és l'estructura de gènere dins de les escoles municipals de música, es disposa de dos indicadors que quantifiquen la distribució d'homes i dones a les escoles. El primer mesura la proporció de dones entre els docents del centre i indica que el personal de les escoles de música està format per un 45% de dones. Si es compara aquesta dada amb la resta de serveis, les escoles de música se situen en l'11a posició per sota dels Espais escènics i per sobre d'Esports.

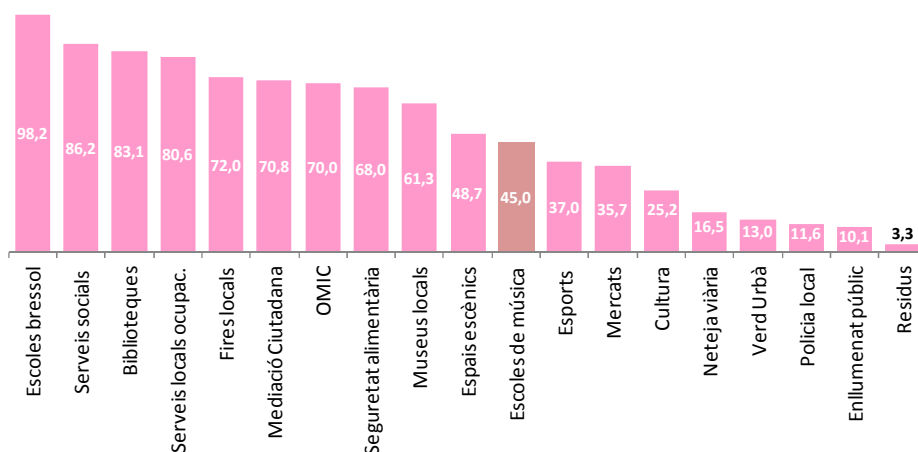


Figura 28. % dones respecte el total de treballadors dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal

Enguany s'ha introduït un nou indicador al quadre que pretén identificar el percentatge de dones amb càrrec de comandament que treballen al centre respecte del total de personal amb càrrec de comandament. Les dades indiquen que gairebé la meitat (48%) dels càrrecs de comandament de les escoles de música els ocupen dones. Cal valorar positivament l'equilibri entre el % de dones que treballen al servei i el % de dones amb càrrec de comandament. Fins i tot, destaca que el nombre de dones amb càrrecs de comandament supera el % general de dones a les escoles de música. En relació amb els altres serveis analitzats als Cercles de Comparació Intermunicipals, les escoles de música es troben dins dels serveis més partidaris junt amb Mediació Ciutadana. Respecte altres serveis, destaca la feminització de serveis com escoles bressol i biblioteques que tenen nivells molt elevats de dones amb càrrecs de comandament.

Els càrrecs de comandament de les escoles municipals de música són equitatius entre homes i dones.

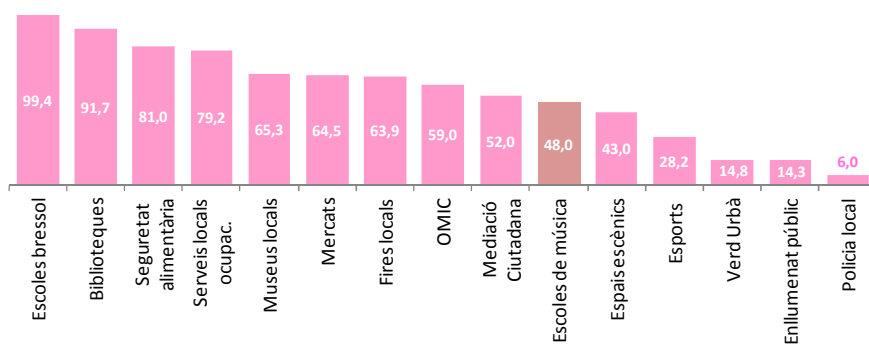


Figura 29. % de dones amb comandament s. total comandaments dels serveis municipals analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal

4.3.2. DISTRIBUCIÓ DELS RECURSOS DE L'ESCOLA

El total d'hores treballades per tot el personal de l'escola de música es classifica en 6 categories diferents: hores lectives de llarga, hores lectives de curta durada, hores de preparació, hores programables, hores de gestió directiva i hores del personal d'administració i consergeria.

Els resultats obtinguts en la present edició indiquen que les hores lectives de la formació de llarga durada representen el 46,3% de les hores treballades i les hores lectives de curta durada, únicament un 1,2%. Tot i que respecte l'any anterior es pot parlar d'estabilitat en aquests indicadors, les hores de llarga durada disminueixen lleugerament, mentre que per a les de curta durada augmenten. Les hores que es destinen a preparar l'activitat docent -les hores de preparació- representen el 17,5%, un % molt similar al de les hores programables (17,2%). A l'administració i consergeria de l'escola de música, el personal hi dedica de mitjana un 9,7% del total d'hores treballades i, en darrer lloc, a la gestió directiva, el 8,2%.

Estabilitat en el % d'hores lectives de llarga durada i curta durada respecte el total d'hores treballades.

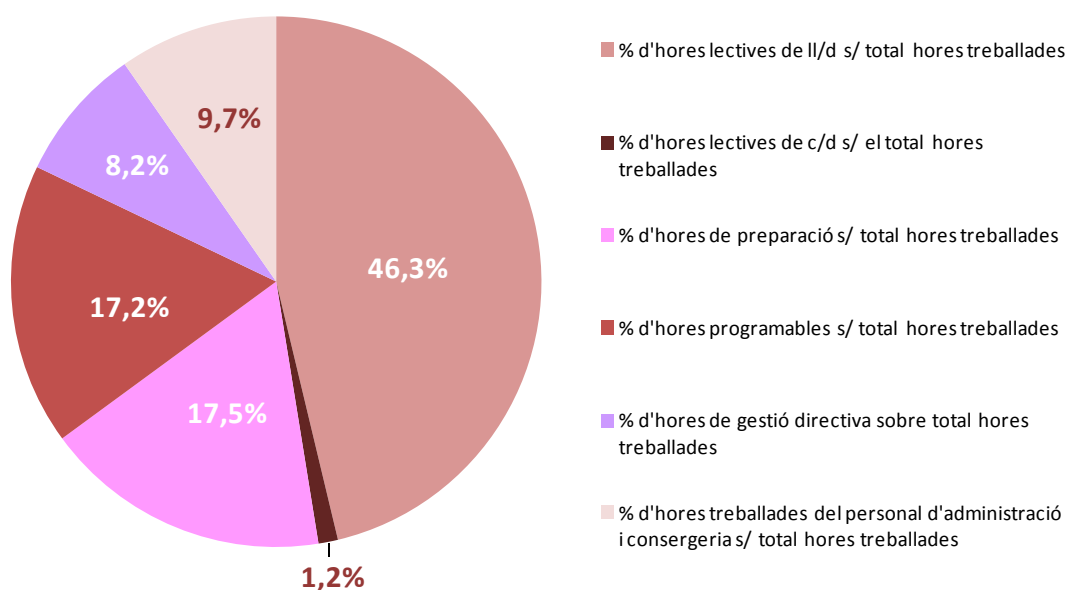


Figura 30. Distribució de les hores treballades del personal de l'escola de música

Pel que fa al personal docent, la distribució de les hores treballades es pot dividir en dos blocs: hores lectives i hores no lectives, com mostra la següent figura. Les hores anuals lectives dels docents representen el 47,5% de les hores treballades, mentre que les no lectives representen el 34,7%. El volum d'hores dels docents suposa un 82,2% de les hores treballades a l'escola.

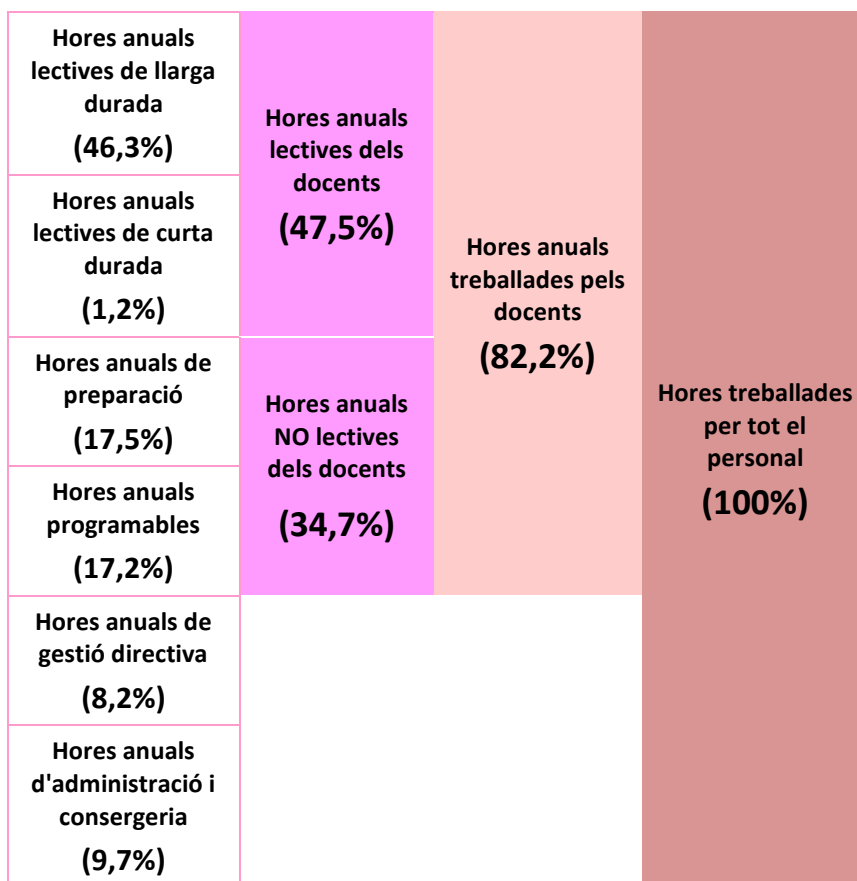


Figura 31. Distribució de les hores treballades del personal de l'escola de música per blocs

La pràctica musical en grup pot ser una eina per afavorir la convivència en l'escola o reduir l'absentisme. També aporta valors implícits en l'aprenentatge cooperatiu com el treball en equip o l'aprenentatge entre iguals. El nombre més adient d'alumnes per grup és una de les qüestions a plantejar-se, però les experiències que tenen millor acollida són les de 3 alumnes per grup, tot i que existeixen bones experiències amb tota mena de grups. De la mateixa manera, la classe individual pot ser un recurs necessari per atendre la diversitat.

Pel que fa al bloc de les hores lectives, a continuació s'analitzen els resultats obtinguts segons la dedicació que se'n fa:

Les hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumne de ll/d són 0,5h al 2017, i es mantenen estables respecte l'any anterior.

L'indicador "% hores lectives de ll/d dedicades a instrument sobre el total hores lectives de ll/d" mostra que el 59,1% de les hores lectives de llarga durada es dediquen a instrument, dada força estable al llarg dels anys.

Als conjunts instrumentals es dediquen el 9,8% de les hores lectives de llarga durada. L'evolució d'aquest indicador manté la seva tendència a l'alça els darrers 3 anys, fet que demostra que cada cop s'aposta més per potenciar els conjunts instrumentals dins l'escola.

Les hores dedicades als conjunts vocals es mantenen estables amb un 2,7% de les hores lectives.

4.3.3. LA FORMACIÓ DELS DOCENTS

La renovació pedagògica i la innovació estan incloses dins la funció docent per tal d'afavorir la millora contínua dels processos d'ensenyament i aprenentatge en els diferents nivells educatius. Les circumstàncies particulars de cada escola de música i les característiques del seu alumnat i el seu context justifiquen una formació adaptada i contínua dels docents al llarg de la seva trajectòria professional per tal d'adequar l'educació musical a la realitat del moment.

El Cercle compta amb un indicador que mesura les hores de formació anuals rebudes per docent. Els resultats mostren que cada docent a temps complet realitza un total de 18 hores de formació a l'any. Aquesta dada es manté en la línia dels darrers 4 anys, tot i que per al 2017 ha disminuït en 0,5 hores respecte l'any anterior. Per dimensió poblacional, són clarament els municipis inferiors als 10 mil habitants els que més hores de formació anual realitzen (24h).

Tenint en compte que és un indicador transversal a altres serveis participants als CCI, si es compara aquesta dada amb la d'altres serveis, les escoles municipals de música se situen una mica per sobre de la mitjana (16,2), tal i com es mostra a la següent figura.

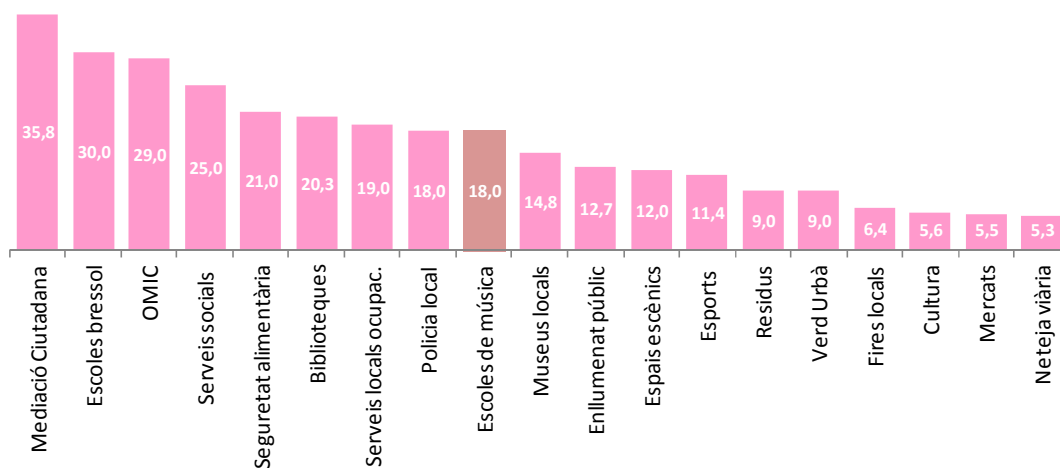


Figura 32. Hores de formació per treballador. Comparativa dels serveis analitzats pels Cercles de Comparació Intermunicipal

4.4. ECONOMIA I FINANÇAMENT

4.4.1. EVOLUCIÓ DELS COSTOS

La despesa corrent per alumne de l'escola municipal de música és una aproximació al cost unitari del servei. Els indicadors distingeixen entre la despesa corrent per alumne de llarga durada i la despesa corrent per alumne de curta durada. En el cas de la llarga durada, la despesa per alumne l'any 2017 ha estat de 1.252,48€, xifra que disminueix des del 2015.

Disminueix la despesa corrent per alumne de llarga durada.

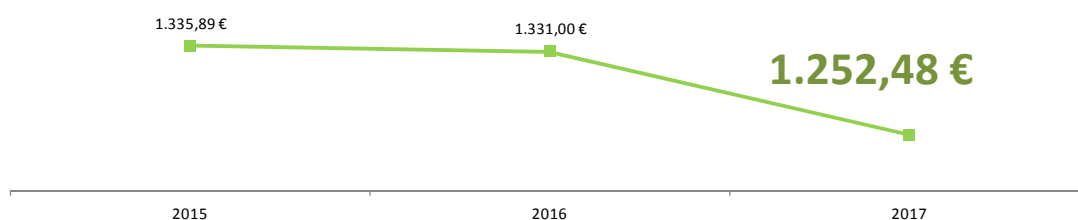


Figura 33. Evolució despesa corrent de ll/d per alumne de ll/d 2015-2017

La despesa corrent per alumne de curta durada és de 79,56€. Cal aclarir que la despesa total en curta durada s'obté mitjançant un càlcul aproximat que consisteix en multiplicar el % d'hores que es dediquen a la curta durada per la despesa total. Hi ha notables diferències per tram poblacional: per exemple, en els municipis de 10 mil a 25 mil habitants la despesa per alumne de c/d se situa en 171 €. Pel que fa a l'evolució, en aquest cas, no es detecta una tendència clara durant els 3 anys que s'ha mesurat.

En relació amb la població, la despesa corrent per habitant el 2017 va ser de 11,2€, lleugerament inferior a la del 2016 (11,4€). Malgrat aquest petit descens, es confirma que des del 2012 la despesa en escoles municipals de música es manté estable. Per trams de població es manté la proporció inversa de com més habitants, menys despesa per habitant.

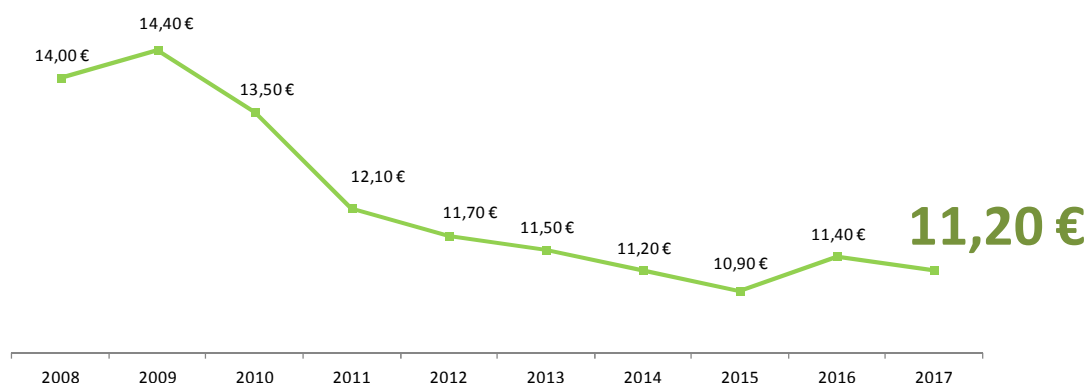


Figura 34. Evolució despesa corrent per habitant 2008-2017

En relació amb el pressupost, el % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal (1,3%) també segueix disminuint, amb una davallada de 0,4 punts percentuals des del 2008. Per tant, el descens es produeix tant en termes absoluts com relatius.

La despesa corrent del servei es redueix tant en termes absoluts com relatius.

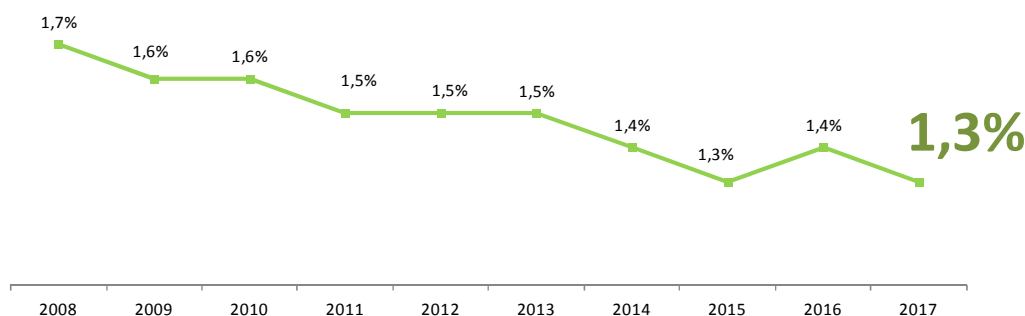


Figura 35. Evolució % de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal 2008-2017

Si es realitza una comparativa entre l'evolució dels darrers 5 anys del nombre d'alumnes de exclusivament de llarga durada per cada 1.000 habitants i l'evolució del % de despesa corrent del servei sobre el pressupost corrent municipal, es troba que actualment hi ha més alumnat i, per contra, el pressupost del servei és menor. Aquest fet, sumat a l'increment dels alumnes de llarga durada anteriorment comentat, permet afirmar que s'està arribant a més gent amb menys recursos.

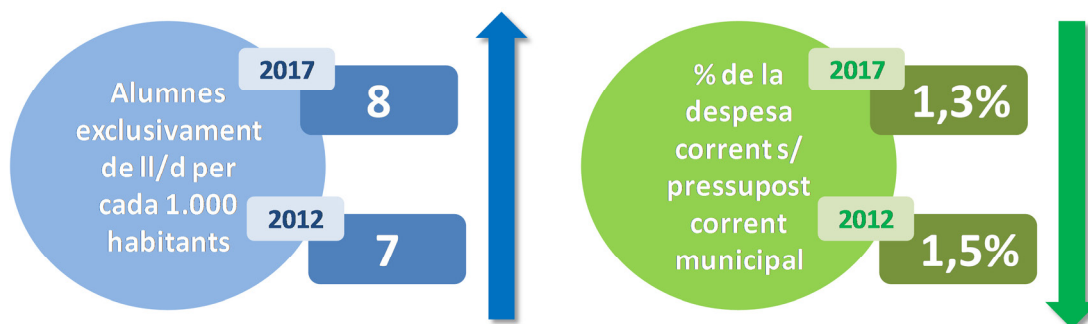


Figura 36. Comparativa alumnes ll/d per cada 1.000 hab. i % despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal. 2012-2017

4.4.2. EVOLUCIÓ DEL FINANÇAMENT

Els darrers anys, el finançament del servei de les escoles de música s'ha vist afectat pel context econòmic. La retirada de la subvenció de la Generalitat durant dos anys va provocar que els usuaris i els ajuntaments haguessin d'assumir aquesta part. Al 2015 es va recuperar part de l'aportació de la Generalitat. Actualment, però, aquesta subvenció s'atorga en funció de diferents criteris i es distribueix de manera molt heterogènia, de manera que algunes escoles no compleixen els criteris per rebre-la. Atenent a aquests factors, a continuació es mostra una figura que compara l'estructura del finançament l'any 2008 amb l'actual.

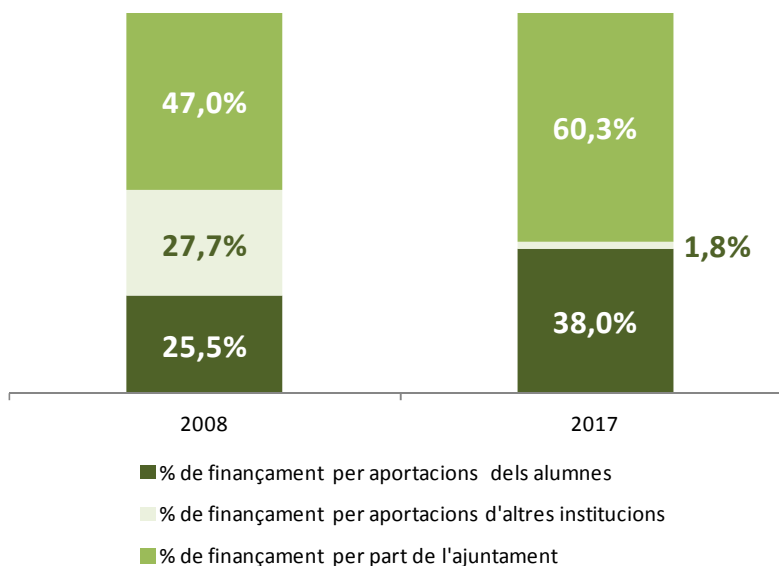


Figura 37. Estructura del finançament. Comparativa 2008-2017

Actualment, l'ajuntament és qui assumeix la major part del cost del servei (60,3%), mentre que els usuaris financen el 38,0%. Per tant, els usuaris han hagut de cobrir també una part destacada de la retirada del finançament de la Generalitat. És a dir, la retirada de finançament de la Generalitat s'ha vist compensada a parts iguals entre usuaris i ajuntament. Les aportacions d'altres institucions, bàsicament de la Diputació de Barcelona², suposen un 1,8% del cost de les escoles municipals de música.

L'Ajuntament assumeix la gran part del finançament del servei d'escola municipal de música.

Segons els trams poblacionals d'estudi, l'any 2017 és als els municipis inferiors a 10.000 habitants on els usuaris financen una proporció més elevada del servei (46,1%). Amb una estructura de finançament més equilibrada entre famílies i ajuntament, els municipis més petits tracten de compensar el major esforç en termes de cost en termes relatius que realitzen pel manteniment de les seves escoles.

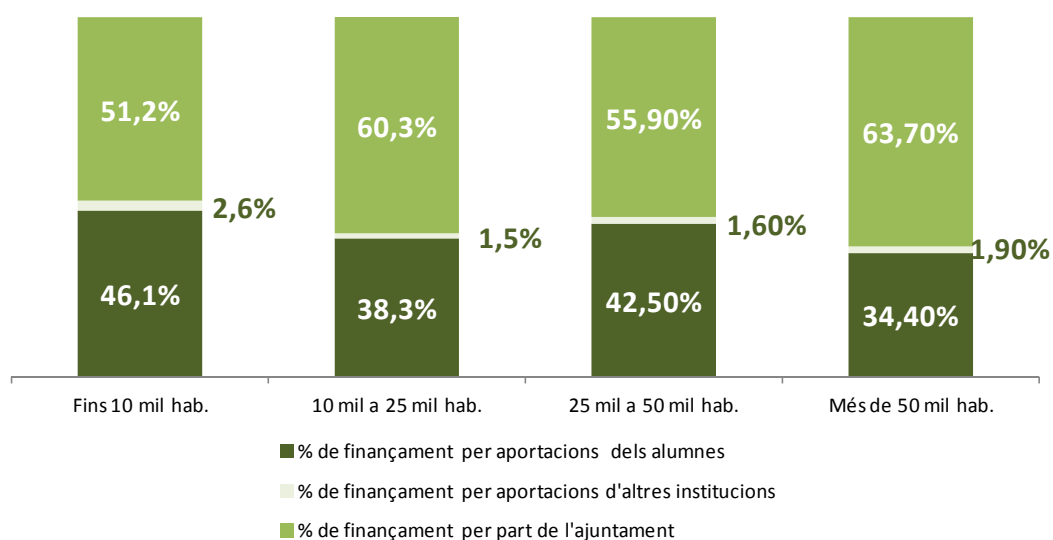


Figura 38. Estructura del finançament segons trams de població

A les diferents comunitats autònomes, les subvencions rebudes són molt diferents entre sí, i poden no resultar suficients. L'ideal europeu és un finançament a terços: 33% governs autonòmics, 33% ajuntaments i 33% matrícules. Al 2008 quan l'aportació de la Generalitat era regular, amb major dotació i de caràcter universal, l'estructura de finançament de les escoles de música s'hi va aproximar. Aquest tipus de convenis entre les administracions educatives i els ajuntaments, sempre que es garanteixi la seva estabilitat, permeten als centres projectar a mitjà i llarg termini el tipus de creixement del centre i quin tipus de projectes es poden desenvolupar.

2. No s'ha tingut en compte la subvenció aportada per la Generalitat, ja que a la finalització de la recollida de dades, no es disposava encara de la dada del curs 16-17.

5. VISIÓ GENERAL DELS INDICADORS DE LES ESCOLES DE MÚSICA

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

DIMENSIÓ ENCÀRREC POLÍTIC

Adequar el servei a la demanda ciutadana (I)	2014	2015	2016	2017
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	8,0	7,7	8,1	8,3
Alumnes exclusivament de curta durada per cada 1.000 habitants	1,2	2,6	3,3	3,6
Alumnes ll/d que també són alumnes de c/d per cada 1.000 habitants	0,2	0,3	0,2	0,2
% d'alumnes de ll/d empadronats al municipi sobre el total d'alumnes de ll/d	86,1%	86,9%	84,9%	86,9%

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

Els alumnes de llarga durada es mantenen en 8 per cada 1000 habitants, i augmenten els alumnes de curta durada.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (II)	2014	2015	2016	2017
% d'alumnes exclusivament de ll/d sobre el total d'alumnes	85,4%	73,0%	69,3%	68,5%
% d'alumnes exclusivament de c/d sobre el total d'alumnes	12,4%	24,3%	28,5%	29,8%
% alumnes ll/d que també són de c/d sobre el total d'alumnes	2,3%	2,8%	2,1%	1,9%

Augment de la proporció d'alumnes exclusivament de curta durada en detriment dels exclusivament de llarga durada.

Adequar el servei a la demanda ciutadana (III)	2014	2015	2016	2017
% d'alumnes de projectes comunitaris sobre el total d'alumnes	--	29,0%	32,9%	38,9%

El percentatge d'alumnes de projectes comunitaris augmenta respecte el total.

Obrir el servei a la ciutadania	2014	2015	2016	2017
Hores anuals d'activitats obertes a la ciutadania	132,6	98,3	111,5	110,6
Hores anuals de sessions d'espais a la ciutadania per activitats musico-artístiques	230,6	254,3	290,0	251,6
Hores anuals de sessions d'espais a la ciutadania per activitats NO musico-artístiques	--	76,9	75,6	82,9
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

S'incrementa la col·laboració amb diferents agents del municipi, però disminueix l'obertura a la ciutadania pel que fa a hores d'activitats obertes i sessions d'espais per a activitats musico-artístiques.

DIMENSIÓ USUARI/CLIENT

Oferir un servei de qualitat als usuaris	2014	2015	2016	2017
Grau de satisfacció dels alumnes de ll/d	8,3	8,2	8,2	8,2
Mitjana d'anys de permanència dels alumnes de ll/d a l'escola de música	3,7	3,8	3,9	3,6
% de baixes d'alumnes de ll/d sobre el nombre d'alumnes de ll/d	7,9 %	7,9 %	8,7 %	9,7 %

Satisfacció de l'alumnat molt elevada.

Estabilitat en els anys de permanència i increment de les baixes d'alumnes.

Garantir l'accés a tots els usuaris	2014	2015	2016	2017
% d'alumnes de ll/d que han rebut ajuts	22,7%	26,5 %	27,4 %	28,3 %
% municipis que apliquen polítiques de tarifació social	--	--	15,4 %	14,6%
% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials	1,5%	1,4%	1,6%	1,6%
% d'alumnes de ll/d amb necessitats educatives especials que participen en les activitats de l'escola	84,6%	80,9%	86,1%	88,5%
% d'adults (18 anys o més) sobre el nombre d'alumnes de ll/d	14,7%	13,8%	13,7%	12,8%
% d'instruments en el banc d'instruments sobre el nombre d'alumnes d'instrument	19,8%	23,8%	23,9%	25,2%

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

Augmenta la participació del % d'alumnes amb NEE que participen en activitats de l'escola.

Cada cop es disposa de més instruments al banc.

Facilitar la participació en conjunts instrumentals i vocals	2014	2015	2016	2017
% d'alumnes de ll/d d'instrument	67,0%	67,6%	68,6%	66,4%
% d'alumnes de ll/d d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental	56,0%	55,1%	63,9%	63,3%
% d'alumnes d'instrument que formen part d'un conjunt instrumental gran	28,7%	31,2%	37,5%	39,8%
% d'alumnes que formen part de conjunts vocals	20,1%	25,3%	22,2%	22,3%

Augmenten els alumnes que formen part d'un conjunt gran, seguint la tendència dels darrers 4 anys.

Promoure la participació dels conjunts en la vida cultural i social del municipi	2014	2015	2016	2017
% de conjunts instrumentals que participen en activitats obertes a la ciutadania	85,3%	86,8%	85,8%	84,3%
% de conjunts vocals que participen en activitats obertes a la ciutadania	95,9%	95,1%	96,5%	92,4%

La majoria del conjunts instrumentals i vocals participen en activitats obertes a la ciutadania.

VALORS ORGANITZATIUS/RRHH

Gestionar el servei amb les diverses formes de gestió	2014	2015	2016	2017
Gestió directa (%) (Ajuntament, OAAA)	90,0%	88,0%	86,0%	85,0%
Gestió indirecta (%) (Concessió)	10,0%	12,0%	14,0%	15,0%

Organitzar adequadament els recursos	2014	2015	2016	2017
Oferta instrumental formativa a l'escola de música (nombre d'instruments)	17	17	18	17
Hores setmanals lectives dedicades a l'oferta de ll/d per alumne de ll/d	0,6	0,6	0,6	0,5
% hores lectives de ll/d dedicades a instrument sobre total hores lectives de ll/d	--	59,4%	59,2%	59,1%
% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts instrumentals sobre total hores lectives de ll/d	--	8,9%	9,0%	9,8%
% hores lectives de ll/d dedicades a conjunts vocals sobre total hores lectives de ll/d	--	2,6%	2,5%	2,7%
% hores lectives dedicades a projectes comunitaris sobre el total d'hores lectives de ll/d i c/d	--	2,9%	3,1%	4,0%

Les hores setmanals lectives de llarga durada per alumne disminueixen, seguint la tendència dels darrers anys.

Augment destacat de les hores lectives dedicades a projectes comunitaris.

Organitzar adequadament la jornada laboral del personal	2014	2015	2016	2017
% d'hores lectives de ll/d sobre el total d'hores treballades	--	46,1%	46,8%	46,3%
% d'hores lectives de c/d sobre el total d'hores treballades	--	1,0%	1,2%	1,2%
% d'hores de preparació sobre el total d'hores treballades	--	18,7%	18,5%	17,5%
% d'hores programables sobre el total d'hores treballades	--	17,4%	17,1%	17,2%
% d'hores de gestió directiva sobre el total d'hores treballades	--	7,4%	7,5%	8,2%
% d'hores treballades del personal d'administració i consergeria sobre el total d'hores treballades	--	9,4%	9,9%	9,7%

Bàsicament, la distribució d'hores en els diferents àmbits de l'escola es manté estable.

Reflectir l'estructura de gènere entre els professionals	2014	2015	2016	2017
% de dones sobre el total de docents	44,2%	44,3%	44,4%	44,7%
% de dones amb comandament sobre el total de comandaments	--	--	--	48,3%

Les escoles de música tenen una estructura de gènere bastant paritària. Destaca que el nombre de dones amb càrrecs de comandaments supera el % general de dones a les escoles de música.

Millorar les habilitats dels treballadors	2014	2015	2016	2017
Hores de formació anuals rebudes per docent (a temps complet)	16,9	18,5	18,5	18,0

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

Promoure un clima laboral positiu per als treballadors	2014	2015	2016	2017
% de personal docent fix	71,3%	70,1%	66,0%	71,0%
Antiguitat mitjana dels docents	13	14	13	13
% d'hores de baixa sobre total d'hores treballades pel personal docent	2,0%	3,2%	3,4%	1,6%
Salari brut d'un/a docent	26.331 €	26.563 €	26.228 €	26.527 €
Salari brut d'un/a director/a	31.165 €	31.760 €	30.551 €	30.833 €

Augmenta el % de personal docent fix i disminueixen de manera notable les hores de baixa.

ECONOMIA

Disposar dels recursos adequats	2014	2015	2016	2017
Despesa corrent per habitant	11,1 €	10,9 €	11,4 €	11,2 €
% de la despesa corrent sobre el pressupost corrent municipal	1,4%	1,3%	1,4%	1,3%

La despesa en escoles de música disminueix en termes relatius respecte al pressupost i als habitants.

Finançar adequadament el servei	2014	2015	2016	2017
% de finançament per aportacions dels alumnes	40,2%	40,3%	38,5%	38,0%
% de finançament per aportacions d'altres institucions	1,4%	7,9%	2,1%	1,8%
% de finançament per part de l'ajuntament	58,5%	51,7%	59,4%	60,3%

El model de finançament de les escoles municipals de música es manté estable respecte l'any anterior.

Gestionar adequadament els recursos	2014	2015	2016	2017
% despesa en personal sobre el total de despeses corrents	92,1%	89,8%	91,5%	92,0%
Preu mitjà ingressat per alumne de ll/d	--	531,48 €	511,00 €	484,19 €
Preu mitjà ingressat per alumne de c/d	--	29,20 €	22,40 €	16,01 €
Ingrés per hora lectiva (aportacions dels alumnes)	24,07 €	25,01 €	24,00 €	23,72 €

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

Oferir el servei a uns costos unitaris	2014	2015	2016	2017
Despesa corrent de ll/d per alumne de ll/d	--	1.335,89 €	1.331,00 €	1.252,48 €
Despesa corrent de c/d per alumne de c/d	--	75,47 €	67,00 €	79,56 €
Despesa corrent per hora treballada	--	29,37 €	30,00 €	29,84 €

La despesa corrent per alumne de ll/d disminueix, però en canvi augmenta per alumne de c/d.

6. CONCLUSIONS

A continuació es presenten les principals conclusions de l'edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Escoles Municipals de Música de l'any d'estudi 2017, agrupades en els 4 grans temes presentats:

EL VALOR PÚBLIC DE LES ESCOLES MUNICIPALS DE MÚSICA

Les escoles de música arriben cada cop a un nombre més elevat d'usuaris. Si bé podem afirmar que el nombre d'alumnes de llarga durada es manté estable, el creixement de les escoles de música es canalitza a través d'altres projectes que estan afavorint la democratització de la pràctica de les arts. L'indicador de demanda que mesura les sol·licituds per plaça vacant s'estabilitza en el valor òptim d'1 sol·licitud per cada plaça vacant, en un context d'un interès creixent pels ensenyaments artístics.

Concretament, el nombre i percentatge d'alumnes de curta durada han experimentat un notable increment en els darrers anys. La curta durada, doncs, s'ha consolidat com una part important de l'escola gràcies a l'àmplia i variada oferta que realitzen els centres, que s'esforcen cada cop més per adaptar-se a les noves demandes i interessos del conjunt de la ciutadania. No obstant, aquest increment de l'alumnat no es tradueix en un augment de les hores lectives de curta durada, que s'han mantingut estables.

L'escola de música és ara més visible i crea més impacte, fent participar a la gent de les diferents activitats que es duen a terme, oferint els seus espais, i realitzant col·laboracions amb diferents tipologies d'agents dels municipis. En aquest sentit, el nombre d'activitats obertes a la ciutadania, es mantenen estables quant a hores realitzades. Mitjançant les activitats obertes a la ciutadania es dona resposta a un doble objectiu: per una banda, fer arribar la música que es fa a l'escola als espais, carrers i places de les ciutats i dels pobles; fer visible l'escola a la ciutadania, i esdevenir una eina per legitimar el servei. Els indicadors que aproximen el grau de col·laboració amb diferents agents culturals, socials i educatius del territori ens donen una idea de les aliances que s'han teixit des de l'escola de música per aconseguir els seus fins.

En darrer lloc, la música comunitària promou els principis de la cohesió social i la igualtat d'oportunitats. Cada cop més escoles municipals de música participants en el Cercle aposten per aquest tipus de projectes, amb un increment important de participants els darrers 2 anys, tant en nombre d'alumnes com en hores lectives que s'hi dediquen.

POLÍTIQUES D'ACCESSIBILITAT I QUALITAT DEL SERVEI

La capacitat econòmica pot representar una barrera d'accés al servei d'escola municipal de música, fet pel qual els ajuntaments disposen de diferents mecanismes per afavorir un sistema d'accés que no trenqui l'equitat. En aquest sentit, la tarifació social, pensada per afavorir l'accés a persones amb diferents nivells adquisitius, s'aplica en un 14,6% dels municipis participants en el Cercle. Destaca que a 1 de cada 3 municipis de més de 50.000 habitants s'aplica la tarifació social. Els ajuts i/o bonificacions arriben a un 28,3% dels alumnes, un percentatge que s'ha incrementat en els darrers anys. En darrer lloc, uns preus a l'abast de tots els públics també poden garantir l'accés i l'indicador que permet fer-ne una aproximació és el del preu mitjà ingressat per alumne, que ha anat disminuint els darrers 3 anys. En el cas de la curta durada, però, s'ha de tenir en compte que hi ha un % elevat d'alumnes de projectes comunitaris que no paguen cap mena de quota.

També pel que fa a l'accessibilitat, és important destacar que el banc d'instruments d'una escola de música permet garantir que tots els alumnes puguin disposar d'instruments que en alguns casos tenen un elevat cost, també afavoreix la diversitat d'instruments amb l'objectiu d'una oferta equilibrada que permeti de la creació de conjunts, especialment de mitjans i grans. En aquest sentit, destaca l'augment d'instruments al

banc els darrers 4 anys, el qual va acompanyat també d'un augment en el nombre de conjunts instrumentals, sobretot dels conjunts grans.

La participació en conjunts instrumentals és un aspecte important a monitoritzar dins l'escola de música. Es consolida l'augment del percentatge d'alumnes que formen part d'un conjunt instrumental. La participació en els conjunts grans s'incrementa més intensament. Per altra banda, destaca l'alta participació dels conjunts de les escoles municipals de música en activitats obertes a la ciutadania, tant vocals com instrumentals.

Els esforços de les escoles municipals de música per oferir un servei de la major qualitat possible es veuen recompensats amb la valoració que en fan els usuaris, que puntuen molt positivament el servei ofert, tal i com indiquen les enquestes de satisfacció. La nota de 8,3 les situa en un dels serveis més ben valorats dels que es mesuren als Cercles de Comparació Intermunicipals.

GESTIÓ DEL SERVEI

Des de l'any 2013, la gestió indirecta de les escoles municipals de música ha anat augmentant paulatinament, sobretot en els municipis amb major població. Tot i així, el 85% de les escoles són gestionades directament per l'Ajuntament o mitjançant un organisme autònom.

Els indicadors que mesuren les condicions de les persones treballadores dels centres són positius: augmenta el % de personal docent fix, es manté l'antiguitat mitjana dels docents i es redueixen les hores de baixa. Pel que fa a l'estructura de gènere, els servei d'escola de música és dels més paritaris, tant pel que fa al percentatge de docents com pel que fa a càrrecs de comandament. Destaca que el % de dones amb càrrec de comandament (48,3%) és superior al % de dones sobre el total de docents (44,7%).

Pel que fa a la distribució dels recursos de l'escola de música, el 82,2% del total d'hores treballades a l'escola de música són realitzades pels docents del centre: el 47,5% es dediquen a hores lectives (llarga i curta durada), mentre que el 34,7% es dediquen a hores no lectives (preparació i programables). Les hores lectives de llarga durada representen el 46,7% del total d'hores treballades i disminueixen lleugerament, mentre que les de curta durada tendeixen a l'increment amb un 1,2% sobre el total d'hores treballades. Pel que fa a les hores no lectives, aquestes es reparteixen equitativament entre les de preparació (17,5% sobre el total de treballades) i les programables (17,2% sobre el total de treballades). A l'administració i consergeria de l'escola, s'hi dedica el 9,7% de les hores treballades i un 8,2%, a la gestió directiva.

Les hores setmanals lectives de ll/d per alumne de ll/d disminueixen seguint la tendència dels darrers anys, probablement per la menor càrrega lectiva per alumne, l'augment de les classes de grup o la implementació de projectes que compten amb més alumnes. El percentatge d'hores que es dedica a instrument es manté estable, augmenten les que es dediquen a conjunts instrumentals, fet que demostra que s'està apostant per promocionar aquest tipus de conjunts.

La formació contínua dels docents és important per adequar l'educació musical a la realitat actual. En aquest sentit, les hores de formació realitzades pels docents es mantenen estables els darrers anys, i són els municipis més petits els que en realitzen més hores per docent a temps complet. Aquesta dada es troba en un nivell mitjà respecte als altres serveis que es mesuren als Cercles de Comparació Intermunicipal.

ECONOMIA I FINANÇAMENT

La despesa corrent per alumne de ll/d disminueix principalment perquè s'ha aconseguit mantenir estables els costos del servei augmentant el nombre d'alumnes. Si es compara el cost de les escoles de música amb

altres dimensions, s'observa que aquesta reducció és produïda també en termes relatius, perquè es produeix tant respecte al nombre d'habitants com al pressupost municipal. D'aquestes dades es poden extreure diferents conclusions: per exemple, que s'està arribant a més alumnes amb els mateixos recursos o que s'està arribant a nous públics d'una manera diferent sense incrementar el cost.

La recuperació de la subvenció de la Generalitat l'any 2015 no es reflecteix en un canvi en el model de finançament de les escoles municipals de música, pels desajustos temporals que es produeix entre el pagament i la concessió. Així doncs, l'estructura de finançament es manté similar als darrers anys, on l'ajuntament és qui assumeix la major part de la despesa, sobretot en els municipis més grans. Tenint en compte l'evolució des de l'any 2008, la retirada de la subvenció de la Generalitat ha estat assumida gairebé a parts iguals entre usuaris i ajuntaments.

7. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

- ♦ Guía de las Escuelas Municipales de Música. Federación Española de Municipios y Provincias y Ministerio de Educación (2010).
- ♦ Music Makes People. European Music School Union (2003).
- ♦ Music Schools in Europe. Music School Union (2010).



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura,
Educació i Esports

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



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Presidència

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